



Petit manuel de
Libération
du manager

Brussels Business Club
28/09/11

Laurent Ledoux

ledoux.laurent@gmail.com

Table des matières

1. De quoi se libérer ?

2. Comment se libérer ?

2.1. Être à l'écoute de « sa » question ?

- 2.1.1. Badaracco : Responsabilité & Éthique
- 2.1.2. Jullien : Responsabilité & Efficacité
- 2.1.3. Heifetz : Responsabilité & Leadership
- 2.1.4. Frydman : Responsabilité & Réputation
- 2.1.5. Getz : Responsabilité & Liberté
Une vision intégrale avec Wilber (I)

2.2. Développer sa cohérence ?

- 2.2.1. Exercices spirituels
- 2.2.2. Hygiène corporelle
- 2.2.3. Conversations courageuses
- 2.2.4. Transmissions créatives
- 2.2.5. Pratique des 5 arts du leader sage
Une vision intégrale avec Wilber (II)

2.3. Lâcher prise ?

- 2.3.1. L'infini de la nature et la finitude de la terre
- 2.3.2. La patiente extension de l'éthique
- 2.3.3. Notre unité invisible avec le tout

3. La liberté pour quoi faire ?

Annexe 1 : Débat avec les participants

Annexe 2 : Introduction par le Président du Brussels Business Club

Notes :

1. Le présent document est une version adaptée, revue, corrigée et augmentée de la présentation prononcée le 28/09/11. Il ne s'agit donc pas d'une retranscription littérale du document audio qui est par ailleurs également disponible sur le web.
2. Ce document constitue ce que mon ami Pierre Gurdjian appelle une « mentors map », c'est-à-dire la carte de mes mentors, de tous ces maîtres penseurs ou maîtres tout court qui ont illuminé le chemin de mon développement personnel. Ce document est une façon de les remercier également, de leur signifier, qu'ils soient morts ou vivants, ce qu'ils m'ont transmis et ce que j'aimerais transmettre à mon tour. Ceci dit, je ne les en remercierai jamais assez. Ma dette envers eux est à la fois immense et pourtant légère.

1. De quoi se libérer ?

Merci beaucoup pour cette introduction et merci à vous tous d'être ici présents.

J'aimerais commencer par vous poser une question, qui est la suivante: pourquoi me faites-vous l'honneur d'être ici, ce midi ? Qu'est-ce qui vous a attirés dans l'invitation, dans le titre, pour justifier votre présence? Cela m'aidera à calibrer la présentation que je vais vous faire et à répondre au mieux à vos attentes particulières.

Permettez-moi de vous poser une question impertinente, dit une dame, mais de quoi diable devrait se libérer les managers ? Et pourquoi eux, plus que d'autres ?

Merci de relever ce point, Madame, qui est important : il y a bien une sorte d'impertinence dans le titre et vous avez très bien posé la question. Car de quoi pourrait-on bien vouloir libérer les managers ? Pour répondre au mieux à votre question, je dirais que la question de la liberté ne concerne pas seulement les managers, mais tout être humain.

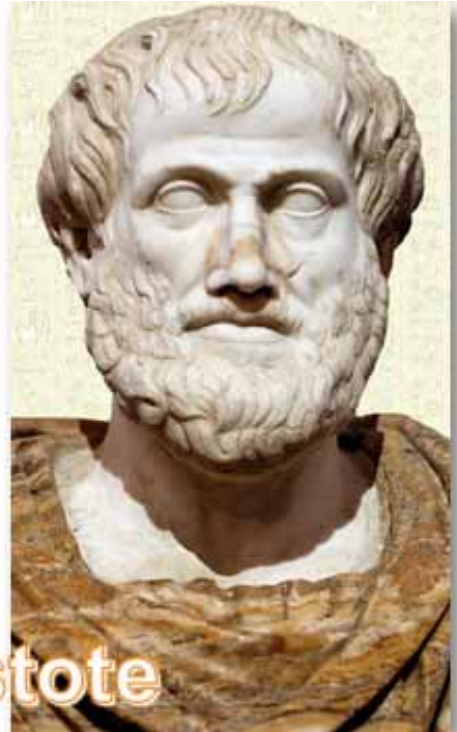
Sans avoir besoin de faire de grandes démonstrations, je pense que nous pouvons partir du constat que la question de notre autonomie, de notre liberté de choix et donc de notre responsabilité est une question qui nous concerne tous. C'est d'ailleurs cette question qui, depuis toujours, le moteur de toute ma réflexion intellectuelle, et qui, en fait, guide toute ma vie.



Se libérer...
de quoi ?

**La liberté,
c'est de
choisir de
quoi on est
l'esclave**

Aristote



La phrase d'Aristote citée en exergue est un bon point de départ pour réfléchir sur notre liberté.

Pour être libre, il s'agit donc d'abord de savoir de quoi on accepte d'être l'esclave.

Et cela nous amène, pour le propos qui nous occupe aujourd'hui, à poser la question : « De quoi les managers pourraient-ils être les esclaves, tout comme le sont d'autres acteurs dans notre société ? ».

Alors, je ne vais pas y aller par quatre chemins, je vais aller droit au but en me focalisant sur, à mon avis, l'un des dogmes du management dont nous devons peut-être nous libérer aujourd'hui : c'est le dogme selon lequel la responsabilité première du manager est celle de maximiser le profit pour les actionnaires.

Or, il faut dire tout de suite que ce dogme n'a pas toujours prévalu. Donc je me dis que s'il n'a pas toujours prévalu, il est possible de s'en libérer. Il n'est pas seulement possible de le faire mais également urgent de le faire. Et cela pour toute une série de raisons que nous allons aborder durant cette présentation.

Voyons à ce propos ce que dit Emmanuel Faber, le Directeur général du Groupe Danone que j'ai entendu il y a quelque temps s'exprimer sur France Culture. Faber y remettait fondamentalement en cause la théorie de Milton Friedman sur ce qu'est ou doit être le rôle du manager.

En effet, Friedman, l'un des piliers de « l'École de Chicago » (très libérale, au sens européen du terme), a selon moi formulé ce qui est la vision la plus communément acceptée par les managers de ce qu'est leur rôle, c'est-à-dire « maximiser le profit sous la contrainte du respect des lois ». Pour être complet, Friedman ajoutait la contrainte de la « décence commune » (ne pas mentir, abuser le personnel,...). Cela nuance ses propos mais, malheureusement, ce ne sont pas ses propos nuancés qui sont retenus par les managers. En gros, on peut donc dire que de nombreux managers aujourd'hui acceptent que leur mission première est de maximiser le profit pour le plus grand bonheur de leurs actionnaires, tout en respectant évidemment toute une série de contraintes qui sont imposées par la loi. Certains, et de plus en plus, questionne cette vision mais la grande majorité l'accepte encore.

Faber, quant à lui, dit qu'il faut absolument se libérer de ce dogme. Selon lui, il faut retourner Friedman « sur sa tête » et passer à une autre logique qui consisterait à « optimiser la valeur que l'entreprise procure à la société dans son ensemble, sous la contrainte d'un 'return', d'un profit adéquat, pour les actionnaires. C'est un véritable retournement : la contrainte devient l'objectif, l'objectif devient la contrainte.

Je schématise un peu, mais c'est là le fondement de la pensée de Faber et, je pense, d'un nombre croissant de managers. Ils se disent que continuer cette poursuite sans limite, sans limite en tout cas conceptuelle, de la croissance, du profit, de la valeur actionnariale, nous mène à une impasse.

Fondamentalement, ce que je vais vous présenter aujourd'hui, n'est rien d'autre que le cheminement personnel, intellectuel, managérial, je dirais même dans une certaine mesure spirituel, qui m'a amené à réfléchir sur cette problématique, à savoir, comment se libérer de ce dogme et comment mettre en œuvre ce qui sera peut-être un nouveau « dogme », mais mieux assumé.



**Optimiser la valeur
pour la « société »
sous la contrainte d'un
« return adéquat »
pour les actionnaires**



**Maximiser (sans limites)
la valeur pour les
actionnaires
sous la contrainte du
respect des lois**

D'une manière ou d'une autre, tous les philosophes et penseurs dont je vais vous parler aujourd'hui m'ont aidé à réfléchir, sous différents angles sur la question de comment nous libérer de ce « dogme » et de ce que cela implique, de ses corollaires, des conséquences de cette libération. Et j'ai la chance d'avoir pu entamer un dialogue direct avec la plupart de ces philosophes ou penseurs et ils sont d'ailleurs souvent devenus des amis. Ce qui va suivre ressemble donc un peu à une sorte d'album de familles, rassemblant des photos de ces « oncles » (il y a malheureusement peu de tantes) qui ont grandement contribué à mon éducation.

Pour commencer, je voudrais citer ici un philosophe que j'aime beaucoup et qui est devenu un ami personnel : Christian Arnsperger, philosophe et économiste à l'UCL, qui mène depuis une dizaine d'années au moins toute une réflexion sur le libéralisme, sur l'éthique au sein du libéralisme et sur l'économie de manière plus générale.

Vers un libéralisme existentiel?

Arnsperger



Le travail d'Arnsperger permet d'aller plus loin dans la formulation des dogmes dont nous devons nous libérer selon lui, plus loin en tout cas que la formulation un peu brute et générale telle qu'évoquée par Faber.

Arnsperger remarque d'abord que dans le mot « libéralisme », il y a le mot « liberté ». En effet, le libéralisme, à sa source, c'est la poursuite de la liberté.

Dès lors, selon Arnsperger, les visées fondamentales du libéralisme, c'est-à-dire la liberté des individus dans la société, sont de bonnes visées. Mais il ajoute tout de suite que, selon lui, le libéralisme, tel qu'il a évolué dans la pratique, rate sa cible : Il nous mène à côté de la cible initiale et nous mène à des résultats qui ne sont plus vraiment libérateurs mais souvent aliénants de façon plus ou moins subtile.

Par exemple, je crois que nous pourrions assez facilement nous accorder sur le fait que nous avons tous le besoin vital de pouvoir « laisser notre marque », de « créer » ou de « donner le meilleur de nous même », d'une façon ou d'une autre. Ou encore que nous désirons être libérés du « mauvais vide », de ce sentiment de vide existentiel qui nous assaille tous inévitablement à l'un ou l'autre moment. Le capitalisme actuel (néolibéral) poursuit les libertés qui y sont associées au travers de la consommation ou de la croissance économique par exemple.

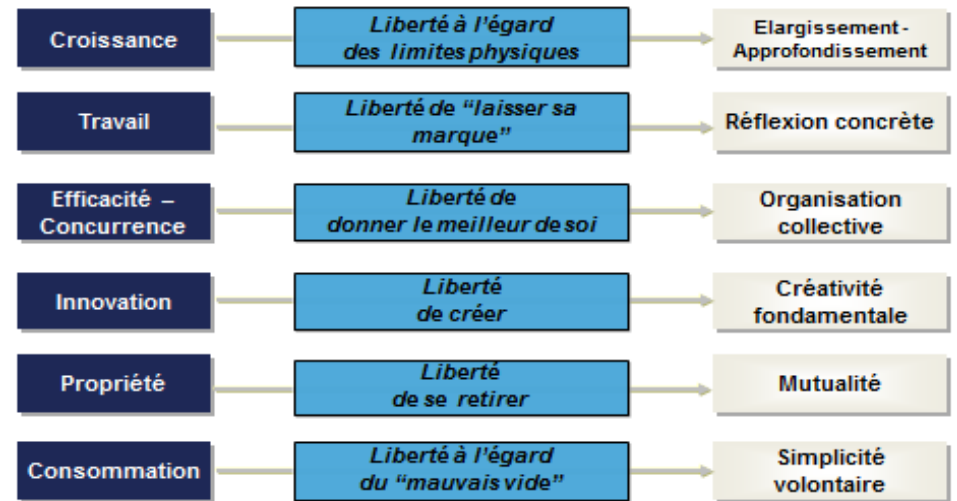
Pourtant, quand on observe comment toute une série de techniques de marketing nous « conditionnent » à consommer toujours plus, il est difficile de considérer le consommateur dans la société capitaliste comme un être totalement libre ou libéré. Le patron de TF1 l'a un jour exprimé de façon mémorable : il vendait du « temps de cerveau disponible pour les publicitaires ». De même il n'est pas évident que la liberté de créer soit rencontrée au travers de l'exhortation permanente des entreprises vis-à-vis de leurs employés à être créatifs ou innovants... dans le seul but d'accroître la productivité et le profit des actionnaires.

Arnsperger propose au contraire d'organiser notre système économique « libéral » de façon à ce qu'il soit plus compatible avec la poursuite de véritables libertés fondamentales.

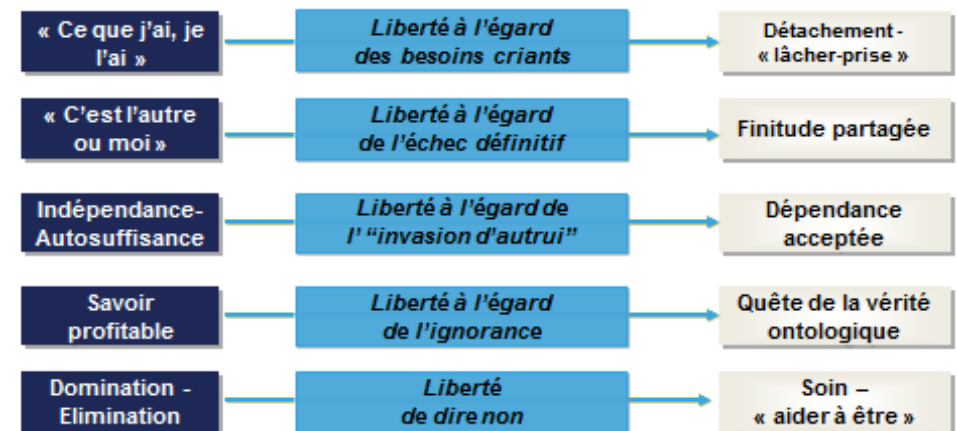
Par exemple plutôt que de stimuler la consommation pour nous libérer du « mauvais vide », Arnsperger plaide pour que nous apprenions collectivement à maîtriser nos désirs, à nous satisfaire de peu ou de moins, une approche que certains appelle « frugalité heureuse » ou « simplicité volontaire ». De même, il nous propose de ne pas négliger la créativité fondamentale pour nous libérer du besoin vital de créer, liberté qui n'est pas nécessairement pas rencontrée par « l'innovation » en entreprise dont le but premier est d'accroître la productivité ou les profits de celle-ci.

Les tableaux suivants résument les transformations qu'il nous faudrait opérer pour libérer nos manières d'être collectives et individuelles. Tels quels, certaines expressions vous sembleront probablement trop abstraites que pour être comprises sans plus d'explication mais elles vous donneront un aperçu des principaux éléments qui pourrait constituer le « libéralisme existentiel » prôné par Arnsperger. Je vous invite donc à lire ses livres (entre autres : « L'éthique de l'existence post-capitaliste »).

Libérer nos manières d'être collectives



Libérer nos manières d'être individuelles



Après ces considérations préliminaires sur le ou les dogmes dont nous devons nous libérer, autant en tant que manager que citoyen, je vais tenter de vous décrire le parcours intellectuel qui m'a amené à m'en libérer, à remettre en cause ces dogmes, à la fois dans la conception de mon rôle en tant que manager et citoyen. Et à tenter d'adapter mes actes en conséquence.

Comme vous allez le voir mon chemin est un peu sinueux, tortueux, et balance continuellement entre les secteurs privés, publics et associatifs. C'est précisément cette multiplicité d'expériences dans des secteurs aux logiques très diverses qui a stimulé les questions que je me suis posées et me pose encore chaque jour en tant que manager.



Ainsi, depuis plus de 10 ans, je participe, de façon bénévole et en parallèle à mon travail rémunéré, à l'organisation de séminaires de philosophie pour managers au travers de l'association « Philosophie & Management ». Cette asbl a été lancée il y a plus de douze ans par Luc de Brabandère et Rodolphe de Borchgrave. Ils m'ont très rapidement invité à les rejoindre et aujourd'hui je dirige cette structure avec mon ami Roland Vaxelaire.

Dès lors, au-delà de mon zig-zag entre les secteurs privés, publics et associatifs, mon parcours se caractérise également par un va et vient continu entre l'action pratique, en tant que manager, et la réflexion philosophique.

Pour moi, ces deux activités, très différentes, loin de s'opposer, s'enrichissent mutuellement et m'enrichissent : la réflexion philosophique m'amène à me poser des questions, dans le cadre de mes activités managériales, que je ne me poserais pas si je n'avais pas cette démarche ; inversement la pratique managériale, la réalité du terrain, la gestion d'équipes, les débats au sein de comités de direction, que sais-je encore, alimentent mes réflexions philosophiques et m'aident à concevoir des séminaires qui, au travers de la philosophie, tentent de poser des questions pertinentes et fondamentales quant à nos pratiques managériales et notre rôle, en tant que manager.

Aussi, même si je suis bien conscient que le monde du management et celui de la philosophie sont des mondes qui ne se parlent pas du tout, voire même se méprisent dans une certaine mesure, notre défi à Luc de Brabandère, Roland Vaxelaire, Rodolphe de Borchgrave et moi-même, c'est d'établir des ponts entre ceux-ci. Car philosophes et managers ont des choses importantes à se dire, pourvu qu'ils prennent la peine de s'écouter l'un et l'autre.

2. Comment se libérer ?

Sur base de mon expérience, je propose ici trois niveaux de développement d'une conscience « libérée ». Bien sûr, dans la pratique, ces niveaux se chevauchent et ne sont jamais véritablement atteints : le travail est toujours à remettre sur le tapis.

2.1. Être à l'écoute de « sa » question ?

Avant tout, il faut être à l'écoute de sa question : chacun d'entre nous, en tant qu'être humain, a une question fondamentale qui le taraude un peu plus que les autres.

Les progrès aujourd'hui dans les neurosciences qui se popularisent de plus en plus nous le montrent. Très tôt, dans notre petite enfance, surviennent des événements que nous ne contrôlons absolument pas, que nos parents ne peuvent pas contrôler non plus, mais qui nous mettent en résonance avec certaines problématiques particulières. Pour certains ce sera la question de la justice, pour d'autres la question de la solidarité, pour d'autres, la question de l'aventure, du nouveau, etc.... Cela peut être le résultat d'événements qu'il est impossible de vouloir contrôler.

Par exemple : un enfant qui ne reçoit son biberon que lorsqu'il se met à pleurer va probablement avoir un développement psychique différent de celui qui n'a pas besoin de pleurer pour que le biberon arrive. Cela peut influencer la ou les questions que l'on se posera fondamentalement toute sa vie, ce qui nous mobilisera le plus. Personnellement, je pense que je suis arrivé au clair avec « ma question » : pour moi, c'est celle de la responsabilité.

De quoi suis-je responsable ? De quoi sommes-nous responsables ? C'est une question qui, je l'ai senti assez tôt, était en moi et s'est affirmée de plus en plus avec le temps. Aujourd'hui, elle est au centre de mes réflexions. Ne croyez pourtant pas que je me focalise de façon obsessionnelle sur cette seule question. Au contraire, elle est en quelque sorte une porte ouverte sur plein d'autres questions.



**De quoi
suis-je
responsable?**



A ce propos, je me rattache à ce qu'a dit Vladimir Jankélévitch, un grand philosophe français qui, en particulier, a écrit un monumental *Traité des Vertus* (bien avant qu'André Comte-Sponville n'écrive son plus connu *Petit Traité des Grandes Vertus*).

Pour le résumer grossièrement, Jankélévitch écrit que chaque vertu est une porte d'entrée sur toutes les autres. Ainsi, on ne peut pas être véritablement courageux en étant irresponsable. On ne peut pas être véritablement courageux en faisant fi de la justice ou de la solidarité, etc. Chaque vertu est donc une sorte de prisme qui nous permet d'entrevoir toutes les autres.

En ce qui me concerne, la question de la responsabilité est donc « ma » porte d'entrée. C'est à travers elle que s'alimente ma réflexion sur d'autres vertus et questions essentielles telles que la solidarité, la justice, ... Chacun d'entre vous aura probablement une porte d'entrée différente pour le monde des vertus mais cela ne devrait pas nous empêcher de dialoguer de manière réfléchie sur l'ensemble des vertus et « questions » fondamentales qui nous animent.

Voyons maintenant comment, à partir de cette interrogation fondatrice sur la responsabilité, s'est déroulé mon cheminement intellectuel ?

2.1.1. Badaracco : Responsabilité & Éthique

Celui qui a en quelque sorte mis le « feu au poudre » est Joseph Badaracco Jr., professeur de leadership et d'éthique à Harvard. Badaracco a écrit une série de livres passionnants sur l'éthique et la responsabilité des managers. La plupart de ses livres, tels « Defining moments » ou « Question of character » sont articulés autour de « study cases » ou de romans qui présentent des dilemmes éthiques. C'est donc avec Badaracco que j'ai vraiment commencé à réfléchir, à partir de ses « study cases » et de ma propre expérience de manager, sur les façons de résoudre de manière responsable des dilemmes éthiques.

L'enseignement principal que j'ai retiré de ces lectures et de cette réflexion est que les dilemmes éthiques sont avant tout une opportunité de se connaître mieux soi-même. Lorsque l'on vit les dilemmes éthiques de cette façon-là, on y trouve un enjeu personnel qui n'est autre, en fait, que celui de réussir notre vie, quelle que soit les responsabilités que nous avons.

Ainsi, les dilemmes éthiques auxquels sont confrontés les managers ne sont pas uniquement des problèmes qu'ils doivent résoudre, au même titre que les autres. Ils sont autant d'opportunités pour eux, s'ils veulent bien en prendre conscience, de découvrir qui ils sont vraiment.

Pour un manager, se connaître mieux permet également de mieux comprendre et d'influencer positivement l'organisation dans laquelle on travaille, l'équipe avec laquelle on collabore, et d'infléchir ainsi le rôle que notre entreprise, si on la dirige, joue dans la société.

Cette révélation quant aux opportunités que représentent les dilemmes éthiques pour mieux nous connaître en tant qu'individu, équipe ou société, a été très importante pour moi et influence depuis, chaque jour, la façon dont j'aborde mon rôle de manager.



**Dilemmes
éthiques**

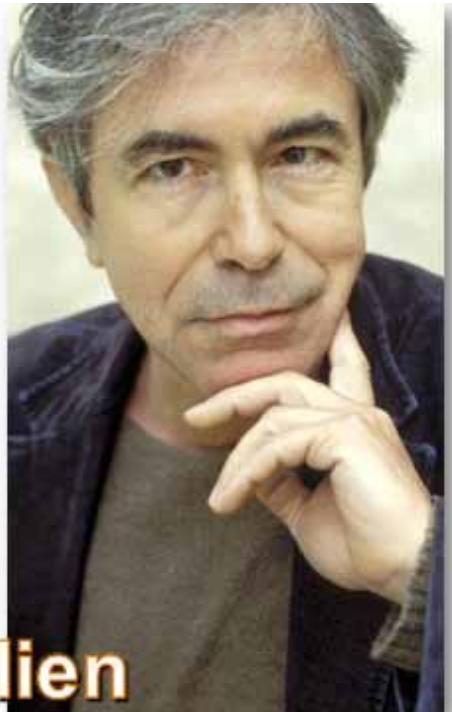
**Révélateurs
de nous-
mêmes ?**

2.1.2. Jullien : Responsabilité & Efficacité

Efficacité

**Ne pas
imposer
l'effet ;
le laisser
s'imposer**

Jullien



Le second philosophe qui a déterminé jusqu'à présent mon cheminement intellectuel est François Jullien. Jullien est un philosophe qui est aussi un sinologue. Philosophe spécialiste de la Grèce Antique, il a décidé de comprendre la philosophie orientale non pas pour elle-même mais afin de reconsidérer, à partir d'elle, notre compréhension de la philosophie antique qui est encore tellement déterminante de nos modes de penser et d'agir. Jullien nous invite à ce fantastique voyage qu'il appelle la « pensée du dehors » : comment repenser ce dont on est l'esclave inconscient (pour reprendre l'expression d'Aristote), toutes ces pensées, ces dogmes moraux, éthiques et autres, qui nous influencent depuis l'Antiquité, sur ce qui est beau, sur ce qui est juste, sur ce qui a de la valeur, et les reconsidérer au travers du prisme de la philosophie orientale.

Dans son « Traité de l'efficacité, Jullien m'a beaucoup aidé à revoir mes positions quant à la notion d'efficacité, si centrale pour un manager. Pour faire court, le manager occidental reste très influencé par la pensée grecque de l'efficacité, de la stratégie : l'efficacité, c'est se fixer un but et trouver le meilleur moyen d'y arriver, en réduisant au maximum les coûts, en éliminant les obstacles, en maximisant la probabilité d'y parvenir. Le concept d'efficacité pour les orientaux est, de manière générale (il y a évidemment des variances selon les pays et les cultures), est radicalement différent. Un oriental va penser l'efficacité non pas en fonction d'un objectif qu'il va définir lui-même et imposer au monde. Il va d'abord analyser la situation qui se donne à lui, les circonstances. Et puis, en fonction de ses intérêts propres ou de l'intérêt de son organisation, il va considérer ce qu'il peut atteindre en déviant le moins possible le cours naturel des choses, en intervenant le moins possible. Ainsi, le manager oriental va essayer de ne pas imposer l'effet qu'il aimerait voir se produire mais le laisser s'imposer de lui-même. C'est donc une approche beaucoup moins violente du réel, de l'existant, et beaucoup plus en phase avec ce qui se présente à nous : il s'agit d'être le plus en phase avec la « propension des choses », pour reprendre le titre d'un autre livre de Jullien.

Face aux défis auxquels nous sommes confrontés quotidiennement en tant que managers, l'enseignement de Jullien est capital, selon moi. Dans tous les cas, il a changé du tout au tout ma façon de concevoir mes objectifs managériaux ou de gérer mes équipes.

2.1.3. Heifetz : Responsabilité & Leadership

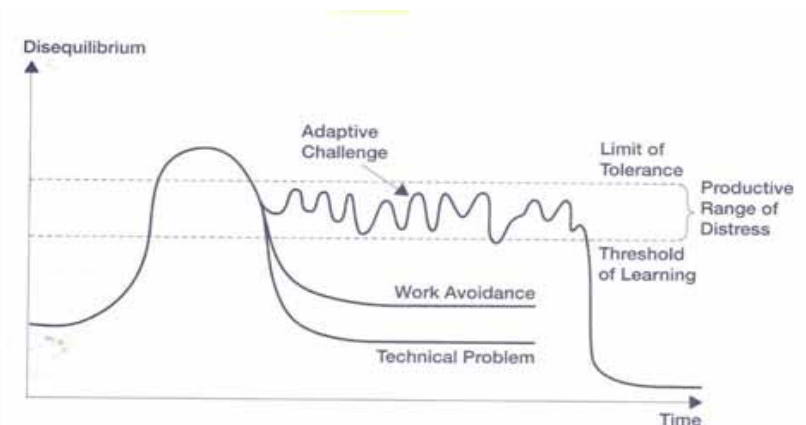
Un troisième penseur, Harold Heifetz, est, comme Badaracco, professeur à Harvard et a renouvelé de façon radicale ma compréhension du leadership. D'une certaine façon, ses idées rejoignent celles de Jullien, sans qu'il s'inspire explicitement de la philosophie orientale. En général, nous considérons que le bon manager ou le leader est celui qui a une vision claire de là où il faut aller, et qui a les capacités nécessaires pour entraîner ses troupes dans cette direction. Pour Heifetz, cela n'a rien à voir avec le leadership. Pour lui, le leadership, c'est la double capacité de percevoir que le groupe dont il fait partie a un problème et de mobiliser le groupe à faire face à ce problème, à s'adapter en conséquence, à y trouver les solutions adéquates à cette situation, sans que le leader n'ait nécessairement de solution idéale qu'il pourrait imposer ou suggérer au groupe. Le rôle principal du leader est donc d'inciter le groupe à réagir, à prendre les choses en mains, pour essayer de trouver une solution. Dans ce cadre, le rôle du leader est aussi celui de moduler le stress du groupe confronté à un problème : s'il n'y a pas assez de stress, il n'y a pas de raison de bouger, de changer ; s'il y en a trop, le groupe va essayer d'éviter de trouver des solutions ou va accepter des solutions toutes faites, pour pouvoir diminuer le stress et revenir à un niveau de stress supportable (voir le graphe ci-contre. Pour s'en convaincre, il suffit de penser à l'Allemagne après la première Guerre Mondiale, confrontée à d'énormes problèmes économiques et sociaux. Face à l'absence de leader démocratique capable de mobiliser la population allemande face à ces problèmes, Hitler prend le pouvoir en offrant aux allemands des solutions simples : en gros, « le problème, ce sont les autres ; tuons les et nous n'aurons plus de problèmes ». Ce type de discours eut dans un premier temps l'effet de « réduire le stress » des allemands, en leur donnant l'illusion de pouvoir contrôler la situation et de pouvoir résoudre leurs problèmes. Mais évidemment, cela ne résolu rien puisque les solutions proposées par Hitler n'adressaient en rien les véritables problèmes. Considérons maintenant les défis sociétaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés : les véritables leaders d'aujourd'hui, selon la définition d'Heifetz, ne sont pas ceux qui vont nous dire exactement ce qu'il faut faire ; ce sont ceux qui vont réussir à nous mobiliser et nous faire prendre conscience qu'il faut changer notre modèle économique et sociétal avant que n'allions complètement dans le mur.



Heifetz

Leadership

**Mobiliser
le travail
adaptatif**



2.1.4. Frydman : Responsabilité & Réputation

Un autre philosophe, bien de chez nous, qui m'a aidé à réfléchir sur le rôle du manager ou du leader, c'est Benoît Frydman. Également juriste, Frydman dirige maintenant le Centre Perelman de Philosophie du Droit de l'ULB. Il mène depuis de nombreuses années avec son équipe une réflexion fondamentale sur la régulation de nos économies. Pour la plupart des managers, la vision des rôles respectifs des entreprises et des états est assez simple : d'un côté, les entreprises essaient de maximiser le profit et de créer de l'emploi ; de l'autre, les états sont supposés définir les règles du jeu pour les entreprises.

RSE

**Corégulation
basée sur la
réputation
plutôt que le
droit ?**

Frydman



Selon Frydman, cette vision est dépassée : depuis la fin de la seconde guerre mondiale, avec la nouvelle vague de mondialisation de l'économie (la précédente ayant été stoppée par la première guerre mondiale), nous sommes entrés dans un tout autre jeu qu'il appelle co-régulation : dans ce jeu, tous les acteurs de la société participent à la régulation de manière totalement chaotique et désordonnée.

Le concept de RSE est en effet intimement lié selon moi à celui de co-régulation. Prendre conscience de cette évolution progressive vers plus de co-régulation durant les dernières décennies me semble important pour penser notre rôle en tant que manager.

Benoît Frydman nous dit en substance ceci : Qu'on le veuille ou non, la responsabilité sociétale devient un enjeu stratégique pour les entreprises, qu'elles adoptent la RSE de façon cynique ou non. Parce que si elles ne font que du « window dressing », le risque grandit chaque jour un peu plus que cela ne se retourne contre elle. Que ce soit par des personnes externes ou internes, leurs actions sont observées et peuvent être dénoncées au travers de campagnes sur internet qui peuvent se propager à la vitesse de l'éclair. Les entreprises doivent être de plus en plus sur le qui-vive. Certaines multinationales ont compris récemment aux travers certains « scandales » l'importance de ce problème. Et ce d'autant plus que les bases mêmes des attaques qui ont entraîné certains de ces « scandales » étaient faibles, basées sur des rumeurs. Dans un tel contexte, la réputation devient un atout stratégique fondamental pour les entreprises, qui leur permet de réduire l'impact ou la probabilité d'attaques. Mais acquérir et maintenir une réputation positive aux yeux de ses employés ou de ses stakeholders exige de dépasser le « window dressing » et d'entamer une démarche RSE « authentique ». Et au travers de tout cela, on comprend mieux pourquoi Frydman estime que la réputation est en train de supplanter le droit comme instrument de régulation.

Notons enfin qu'il est remarquable selon moi que la philosophie, en l'occurrence du droit, permettent de mettre à nu et de comprendre des évolutions aussi essentielles que celles esquissées ici.

Comment nous sommes arrivés à cette situation est explicité dans le graphe de la page suivante.

Schématiquement, on peut raconter l'histoire du développement de la co-régulation durant ces 60 dernières années comme suit :

- Dans l'économie globalisée qui se met en place après la seconde guerre mondiale, les entreprises s'émancipent des états : elles commencent à faire du « shopping » international en termes de régulation et délocalisent en fonction des législations locales qui sont le plus attractives ;
- En réponse à ce mouvement, des contre-pouvoirs s'organisent : les citoyens ou les consommateurs se « politisent » et commencent à boycotter certaines entreprises pour protester contre leurs agissements dans certains pays. Des ONG et des groupes de pressions « citoyens » s'organisent ;
- Certaines entreprises ripostent en clamant qu'elles adoptent volontairement des codes de conduite, répondant aux préoccupations des consommateurs. Mais il y a un fossé entre ce qu'elles disent faire et ce qu'elles font réellement ;
- Percevant ce fossé, les consommateurs réagissent en mettant progressivement en place un système de surveillance et de contrôle formels et informels, facilité en particulier par les nouveaux médias (internet). Un événement majeur à cet égard est la signature du Global Compact en 2001 entre les Nations Unies et une centaine des plus grandes entreprises de l'époque : les entreprises s'engagent à publier leur programme et actions en termes de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Le Global Compact marque un tournant historique : c'est le premier accord signé entre une organisation gouvernementale internationale et des entreprises. Jusqu'alors les organisations internationales ne signaient des accords qu'avec des états ;
- Cela a pour effet que les « meilleures pratiques » en termes de RSE se propagent graduellement dans tous les secteurs économiques ;
- Ces évolutions permettent graduellement à des juges ou des tribunaux, saisis par de simples citoyens, d'oser poursuivre des entreprises pour des actes qu'elles auraient commis hors de la juridiction du pays dans lequel ces juges opèrent (jusqu'ici de telles poursuites ne pouvaient être initiées que par l'intermédiaire d'états). Une date historique à cet égard est le procès de Nike vs. Kasky. Kasky, simple citoyen américain, gagna ce procès qui condamna Nike pour publicité mensongère : Nike clamait que son réseau de fournisseurs n'employait plus d'enfants mineurs, ce qui était démenti par les faits ;

- En parallèle et en partie en conséquence de ces différents mouvements, les états ont graduellement transféré certaines de leurs anciennes prérogatives à des entreprises, celles-ci étant contraintes indirectement à assumer de plus en plus un rôle sociétal.

Il résulte de ces évolutions un jeu très imprévisible et de plus en plus difficile à gérer, même pour les entreprises les plus puissantes et les plus sophistiquées. Au point où certains aimeraient qu'on revienne au système précédent, plus contraignant, mais plus clair et donc plus facilement gérable. Mais il n'est pas réaliste de penser que nous puissions faire marche arrière. Et par ailleurs, la perspective d'un gouvernement mondial capable d'imposer ses vues de manière coordonnée à l'ensemble du système économique est encore bien éloignée.



2.1.5. Getz : Responsabilité & Liberté

Pour clôturer la galerie des penseurs qui ont été déterminant dans ma réflexion sur la responsabilité, j'aimerais évoquer les travaux d'Isaac Getz. Getz est professeur de psychologie à l'ESCP à Paris. Son livre « Freedom Inc. », qu'il vient de publier en Français sous le titre « L'entreprise libérée », est passionnant et m'a donné accès à une autre compréhension de la question qui m'anime quant à la responsabilité.



**Responsabilité
& Liberté**

**Libérer ses
employés
Libérer
l'entreprise**

Avec Brian Carney, Getz a analysé une trentaine d'entreprises de par le monde qu'ils estiment être des entreprises « libérées » (liberté, nous revenons à nouveau à ce mot). Qu'est-ce à dire ? Il ne s'agit pas en tout cas d'entreprises au sein desquelles tout le monde peut faire n'importe quoi. Il s'agit plutôt d'entreprises où le développement personnel de chaque employé, sa « libération », est la priorité du management, bien avant celle du profit. Le paradoxe veut que ces entreprises soient extrêmement rentables et ce pour une simple raison : les employés « libérés » sont aussi ceux qui semblent être les plus productifs, les plus créatifs, les plus responsables. Mais attention : ce n'est qu'en encourageant, réellement et de manière honnête, le développement de vos employés, et non pas simplement parce que cela pourrait vous amener plus de profits, que vous pourrez peut-être générer une rentabilité supérieure à celle que vous obtiendriez au travers d'approche de gestion traditionnelle.

Getz et Carney prennent en exemple toute une série de sociétés, parmi lesquelles FAVI en France, Sol en Finlande, dans des secteurs d'activité très variés. Toutes connaissent des taux de croissance et des revenus extraordinaires, grâce, semble-t-il, à leurs approches managériales radicalement différentes. Semco, l'entreprise brésilienne dirigée par Ricardo Semler, aurait pu sûrement figurer parmi celles-ci. Getz n'a cependant pas inclus Semco dans sa liste, Semco ayant déjà fait l'objet de nombreuses études.

J'aime en particulier l'exemple de GORE, l'entreprise qui fabrique entre autres GORETEX. Ainsi, lorsque vous êtes recruté dans cette entreprise, on ne vous donne pas de job. Il n'y a d'ailleurs pas de département du personnel qui pourrait vous assigner à un job. On vous dit simplement : « Tu as tout le temps que tu veux pour trouver le job que tu veux exercer dans cette société ». Vous vous étonnez et demandez : « Mais j'ai combien de temps. Un mois ? Deux semaines ? » On vous répond : « Non, autant que tu veux ». « Un an alors ? » « Non, cela peut te prendre dix ans si c'est nécessaire ». En fait que se passe-t-il ? Vous êtes là et vous ne savez pas quoi faire ; vous vous baladez dans l'entreprise et puis quelqu'un un jour s'adresse à vous : « Peux-tu m'aider sur ce projet? ». Et puis d'autres font de même et vous collaborez à plusieurs projets. Et puis un jour, un groupe vient vous trouver : « Écoutes, on a un nouveau projet, on voudrait que tu en sois le chef. Acceptes-tu ? ».

Quant aux salaires, aux promotions ou augmentations, vous avez un parrain (ou une marraine) qui est chargé de défendre votre « cas » en face d'un jury composé de membres du personnel. Pas des syndicalistes, pas des dirigeants (parce qu'il n'y en a pratiquement pas) chargés d'accepter ou non vos prétentions en termes d'augmentation salariale.

De même, il n'y a pas de titre officiel (vice-président,...). A tel point qu'au début, cela posait des problèmes aux salariés qui disaient à Bill Gore : « Écoutes, je vais voir le Vice-président de telle société et je n'ai rien sur ma carte de visite. Il ne va pas me prendre au sérieux ». Au bout d'un moment, Bill a dit : «Faites ce que vous voulez ». Ce qui fait qu'aujourd'hui certains employés ont 36 cartes de visite : de façon à pouvoir donner à chaque fois la carte de visite qui correspond le mieux au titre du client auquel ils rendent visite.

Cela vous donne un peu l'état d'esprit de ces entreprises dites « libérées ».

Pour résumer, Getz a mis des mots sur l'intuition que j'avais de la complémentarité entre liberté et responsabilité. Il m'a aussi montré qu'oser « libérer » son entreprise n'était pas nécessairement incompatible avec la réalisation d'un profit. Pour autant bien sûr que la poursuite d'un profit maximal ne soit pas la priorité de l'entreprise.

Une vision intégrale avec Wilber (I)

Une vision intégrale

Wilber

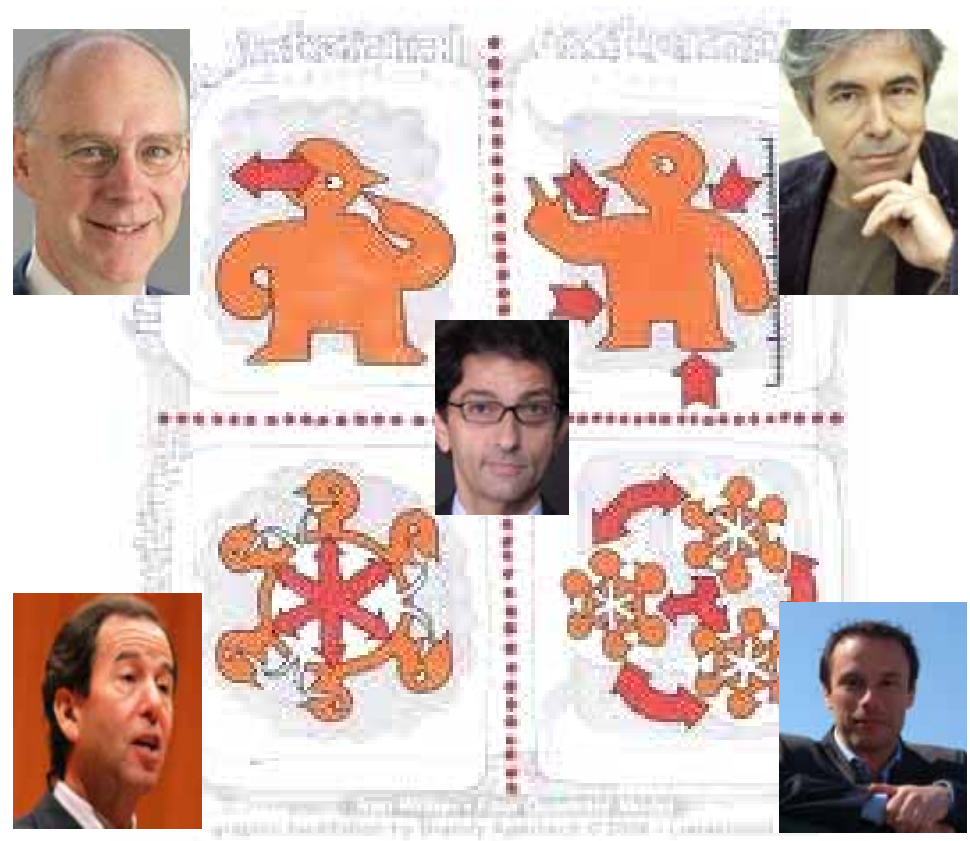


Arrivé à ce stade, j'aimerais mettre les cinq penseurs que j'ai évoqués en perspective, au travers de la vision intégrale de Ken Wilber. Transdisciplinaire par excellence, Wilber a tenté de regrouper au travers de quatre domaines fondamentaux toutes les dimensions de la vie humaine et de l'histoire des progrès de la conscience humaine.

Wilber a tenté, au fil des années de nous proposer rien de moins qu'une sorte d'image synthétique des grandes dimensions constitutives du réel.

Le résultat de ses recherches est l'articulation d'une pensée où à tout moment et dans tout phénomène quel qu'il soit, quatre dimensions du réel sont constamment en opération. Il décrit parfois ce schéma comme une espèce d' « operating system » en activité perpétuelle permettant peut-être, si nous en devenons conscients, de mieux comprendre certaines difficultés ou obstacles rencontrés dans la réalité, dans nos pratiques et existences. Parmi les quatre dimensions, il y a deux dimensions extérieures (à droite) et deux dimensions intérieures (à gauche). Chacune se déploie sur deux plans, l'individuel et le collectif. Pour faire bref, et au risque d'être réducteur, la dimension intérieure individuelle correspond entre autres à celle de notre esprit ; la dimension extérieure individuelle à celle du biologique, de notre corps ; la dimension intérieure collective à la façon dont nous fonctionnons en groupe ; la dimension extérieure collective à la façon dont fonctionne tout le système économique.

Le tableau ci-contre présente ces quatre dimensions et comment je positionne l'influence de mes cinq penseurs par rapport à ceux-ci. J'ai placé Getz au milieu parce que sa pensée me semble pouvoir avoir des conséquences importantes dans les quatre dimensions. On pourrait peut-être dire qu'il en va de même de la pensée des autres. Soit. Il ne faut peut-être pas voir plus dans ce tableau qu'un moyen mnémotechnique pour faciliter la synthèse de ce premier chapitre et des cinq penseurs que j'y ai présenté. Ce n'est d'ailleurs qu'une des innombrables façons d'utiliser les quadrants de Wilber. Christian Arnsperger que j'évoquais plus haut l'a fait de manière remarquable dans l'un de ses derniers livres, « Full-spectrum economics : Towards an inclusive and emancipatory Social Science » (New York: Routledge, 2010).



2.2. Développer « sa » cohérence ?

Dans le précédent chapitre, j'ai tenté de présenter les principaux penseurs qui m'ont influencé, à ce jour, dans cette quête intellectuelle relative à « ma » question, celle de ma responsabilité, de notre responsabilité collective.

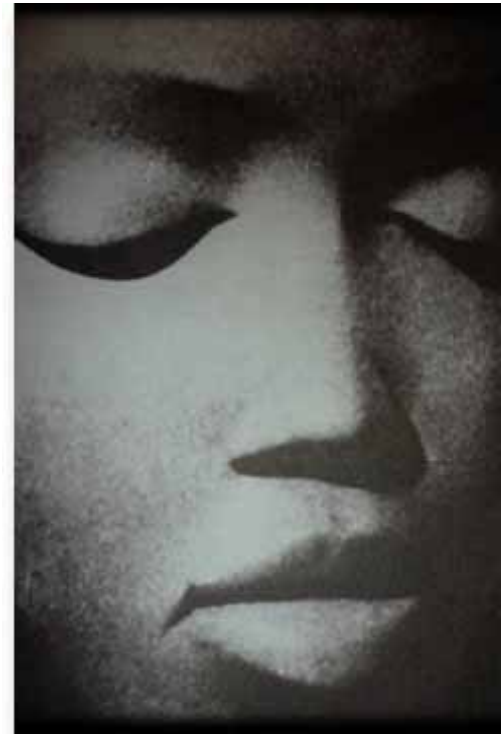
Cette démarche intellectuelle a été et reste essentielle dans mon cheminement personnel. Mais elle ne suffit pas pour « se libérer ». Il faut, selon moi, la compléter par une démarche et des pratiques régulières qui incluent tout notre être, le corps, le cœur, l'esprit pour développer une forme particulière de cohérence, d'équilibre dynamique qui nous est propre. Cette cohérence inclut mais dépasse donc celle qui concerne ce que nous faisons dans la sphère privée et professionnelle.

Bien évidemment, nous ne sommes jamais totalement cohérents. Nous sommes tous pleins de contradictions et je suis le premier à reconnaître les miennes. Il n'empêche que nous puissions essayer de travailler notre cohérence, chacun à notre manière. Dans ce chapitre, je voudrais évoquer quelques unes des pratiques qui m'y aident presque quotidiennement.

2.2.1. Exercices spirituels

La première de mes pratiques autres qu'intellectuelles est celle des exercices spirituels. De manière très pratique, il s'agit de prendre régulièrement pour méditer, pour mettre son intellect en veille et être présent à tout ce qui nous entoure, à nous-mêmes. Il ne s'agit pas de s'asseoir en fleur de lotus tous les matins mais tout simplement de prendre le temps, le plus souvent de se recentrer. Dans certaine situation, cela prend à peine une seconde, le temps d'une profonde inspiration. Rien de plus mais ces inspirations conscientes peuvent changer la vie. Ces moments de présence sont des occasions de prendre conscience de ce qui se passe en moi à l'occasion de certaines situations plus tendues ou de conflits, que ce soit au bureau ou dans la vie privée. Certains auteurs m'ont beaucoup aidé dans cette voie. Je pense en particulier à Pierre Hadot, qui nous a quitté récemment, un philosophe formidable pour qui la philosophie est avant tout une manière de vivre et qui a, entre autres, exploré en profondeur les exercices spirituels pratiqués dans la Grèce Antique. La lecture répétée de certains textes, comme ceux relatifs aux dilemmes éthiques présentés par Joseph Badaracco (voir chapitre 2.1.1.) prennent aussi pour moi la forme d'une méditation.

La pratique de ces exercices spirituels, qui dépassent le raisonnement intellectuel, m'aide, souvent de façon inconsciente, à prendre ce que je pense être les meilleures décisions. L'exemple de Marc-Aurèle, tel que présenté par Pierre Hadot dans son magnifique livre « La citadelle intérieure » continue de m'inspirer chaque jour. Nous pensons souvent que les « pensées de Marc-Aurèle » constituent ses propres réflexions quotidiennes sur l'exercice du pouvoir. Or, selon Hadot, c'est loin d'être le cas. La plupart du temps, Marc Aurèle n'écrivait pas « ses » pensées mais recopiait « machinalement », et se remémorait en les recopiant, les enseignements qu'il avait reçus de ses Maîtres. Que Marc Aurèle, dont la fonction d'empereur pourrait être comparée aujourd'hui à celle du CEO d'une multinationale extraordinaire, Bill Gates par exemple, ait passé chaque jour à une telle pratique et ait eu le « succès » qu'on lui connaît dans la gestion de l'Empire, me paraît particulièrement inspirant. En tant que manager, je reste discret quant à ces pratiques mais je ne le cache pas et j'en parle ouvertement avec les membres de mon équipe qui désirent en parler.



**Exercices
spirituels
Philosophie
comme une
manière de
vivre**



Hadot

2.2.2. Hygiène corporelle

Recherche de cohérence au quotidien



C'est également au travers de notre corps, au travers d'activités physiques, que nous pouvons développer notre façon particulière d'être en cohérence avec notre question. Pour moi, cela prend avant tout la forme d'une pratique assidue du vélo : je pédale environ 10h par semaine. Pour me rendre au travail, pour aller voir des clients dans Bruxelles, pour faire les courses, pour conduire les enfants à l'une ou l'autre activité. Quand je vais voir des clients hors de Bruxelles, j'essaie de prendre le train ou d'y aller avec un collègue. C'est parfois un peu plus compliqué mais je considère ces petites complications comme une forme d'ascèse qui a des côtés très positifs : bonne condition physique, moins stressé, temps pour lire dans les trains. Et surtout, la pratique du vélo en ville me place dans une situation de vulnérabilité palpable (je ne compte plus mes chutes) qui m'aide à penser en permanence à la fragilité de nos existences, à la relativité de la vitesse, à ressentir dans mon corps, sur mon visage la variabilité du climat,... Praticué quotidiennement dans ces conditions, le vélo est une école de l'humilité qui est bienvenue pour n'importe qui, et en particulier, pour n'importe qui a des responsabilités managériales. Faire attention à ce que je mange fait également partie de cette hygiène corporelle. Je suis aidé en cela par mon épouse, qui depuis quelques années a radicalement changé notre régime alimentaire. Nous avons réduit de manière drastique notre consommation de viande rouge et, dans une moindre mesure de viande blanche. Pas totalement cependant : nous ne sommes pas devenus des végétariens intégristes, outre la difficulté pour nos corps d'absorber trop de viande, mais nous pensons que la production et la consommation de viande est vraiment un problème aujourd'hui dans notre société. Nous pensons également que les productions industrielles alimentaires actuelles sont en général très mauvaises pour la santé, à tel point que nous sommes convaincus que dans cinq ou dix ans, on dira que bon nombre d'entre elles étaient aussi néfastes que le tabac.

Concrètement, en tant que manager, j'essaie de donner autant que je peux l'exemple quant à cette hygiène corporelle. Dans la mesure du possible, je veille à ce que les repas préparés lors des événements que nous organisons, en interne ou en externe, soient les plus sains possibles ; Je distribue du gingembre confi, des amandes à la cannelle,... plutôt que du chocolat lors des célébrations. Ce sont des toutes petites attentions mais elle contribue à une prise de conscience croissante, pour les membres de mon équipe et moi.

2.2.3. Conversations courageuses

La troisième pratique qui m'est chère pour développer ma cohérence, c'est celle d'initier et de stimuler des conversations courageuses au sein de mon équipe. Plus j'avance et plus je me dis que c'est là l'une des clés essentielles pour réussir la gestion d'une équipe, que c'est ce qui explique en grande partie le succès de la restructuration et du développement de mon département au sein de la Banque. En 4 ans, nous avons réussi à transformer une équipe qui était tellement moribonde qu'elle était connue dans la banque sous le nom de la « cour des miracles ». Aujourd'hui, notre équipe est considérée comme l'une des plus sexys dans la Banque, avec des gens très motivés, « libérés » : les résultats des enquêtes de satisfaction de l'équipe comparés au reste de la banque et dans l'absolu en attestent ; les résultats financiers aussi : pratiquement tous nos indicateurs de performance sont des multiples de ce qu'ils étaient il y a 4 ans. Et pourtant le paradoxe réside dans le fait que nous donnons la priorité au développement personnel de chacun, bien avant de nous préoccuper des résultats financiers.

Alors quel est le secret de ce miracle ? Je pense qu'au travers de conversations courageuses avec moi-même, avec chaque membre de l'équipe et avec l'équipe tout entière, nous avons développé une grande confiance et un véritable respect entre nous qui décuplent notre énergie, qui fait que les idées circulent, que les gens se sentent traités de façon intrinsèquement égale, qu'ils peuvent grandir dans leur travail, qu'ils peuvent s'auto-diriger, être créatifs. Dans ce cadre, j'interviens de moins en moins, l'équipe se gère d'elle-même. Mon rôle se limite de plus en plus à stimuler le questionnement, à aborder des sujets délicats, à engager des conversations courageuses avec les mots les plus justes possibles, où nous maintenons notre engagement envers chacun même lorsque la situation est tendue,... Bientôt, je ne serai plus nécessaire et je partirai sans que personne ne remarque mon absence. En arriver à un tel constat me réjouit mais il est le fruit d'une conversation courageuse que j'ai menée avec moi-même et qui m'a permis d'entrevoir la grandeur mais également les limites du rôle d'un manager : nous ne pouvons motiver personne ; nous ne pouvons que créer un environnement dans lequel chacun arrive à se motiver lui-même.



Transformation
de la
relation à
l'équipe

2.2.4. Transmissions créatives

**Donner &
Grandir**

**Enseigner &
Apprendre**



En dehors de mon travail de manager, je passe beaucoup de temps à donner des conférences, des cours, dans des écoles, des universités, des associations, à organiser des séminaires pour l'association « Philosophie & Management ». Ce faisant, je transmets un peu de mon expérience, de mon « savoir » mais, paradoxalement, dans le même temps, je le développe également. Car, la préparation de ces interventions et les dialogues qui s'ensuivent me stimulent à conceptualiser mon expérience, à l'approfondir, à l'enrichir.

Ainsi, cette conférence que je vous donne aujourd'hui, ce n'est pas seulement parce que j'ai envie de partager quelques idées avec vous, mais parce qu'en fait la préparation d'une telle conférence me force à mettre un peu d'ordre dans mes idées, et à préparer mes réflexions futures. D'ailleurs, ce *Petit Manuel de Libération du Manager*, c'est un livre que j'essaye d'écrire depuis un an et pour lequel je n'avais pas encore eu le temps de rédiger une seule ligne. Or, votre invitation m'a forcé à m'y mettre véritablement. Donc, si un jour ce livre est publié, ce sera grâce à vous. Je vous en remercie d'ores et déjà !

Notez que je siège aussi dans plusieurs conseils d'administrations publiques et d'associations caritatives. Siéger dans des conseils d'administration est aussi un enrichissement extraordinaire. J'y découvre d'autres modes de pensées, d'autres problématiques, qui m'enrichissent en plus dans mon travail quotidien.

Ces moments de transmissions « créatives » sont donc des moments privilégiés pour moi : ils me donnent des occasions uniques de développer « ma » cohérence au travers de dialogues avec d'autres personnes que celles que je côtoie tous les jours dans mon travail ou dans ma vie privée.

2.2.5. Pratique des 5 arts du leader sage

Mark Strom est un philosophe et théologien néo-zélandais dont la lecture et la rencontre, grâce à notre ami commun, Pierre Gurdjian, a beaucoup compté pour moi. Strom aide à penser et à vivre avec la sagesse pour boussole. La sagesse n'est rien d'autre que notre capacité à bien vivre, à vivre la vie bonne. Celle-ci sera différente pour chacun. Dans son livre « Arts of the wise leader », Strom considère que les leaders sages sont ceux qui accordent de l'attention à et maîtrisent cinq arts, en apparence mineures et pourtant fondamentaux, pour vivre la vie bonne, en particulier dans nos relations avec les autres :

- **Art de converser** : art de créer de nouvelles compréhensions du monde ou des situations au travers de conversations courageuses ;
- **Art de nommer** : art de créer du sens à ce que nous vivons en choisissant les mots les plus adéquats ;
- **Art d'engager** : art de maintenir notre engagement vis-à-vis des personnes ou des objectifs que nous poursuivons, en particulier lorsque le sens vient à manquer ou la relation est sur le point de rompre ;
- **Art de parler dans l'obscurité** : art de rester intègre et de faire face aux incertitudes qui accompagnent inévitablement les responsabilités et les choix ;
- **Art de trouver sa place** : art d'accepter de prendre la direction ou de rester en retrait en fonction des circonstances.

De la sorte, Strom nous fait comprendre et ressentir comment les leaders sages savent voir au-delà des explications rationnelles ; comment ils accordent autant d'attention à l'unité qu'à la diversité, comment ils acceptent la complexité sans la simplifier, comment ils embrassent les paradoxes, comment ils distinguent ce que produisent réellement les systèmes de ce qu'ils sont sensés produire, comme il créent des « partenariats qui permettent à chacun de poursuivre la vie bonne », si chers à Aristote.

Pratiquer
au quotidien
les arts du
“wise
leadership”



Une vision intégrale avec Wilber (II)



De façon similaire à ce que j'ai fait pour le chapitre précédent (« Être à l'écoute de sa question »), j'ai tenté de placer dans les 4 quadrants de Ken Wilber les différents penseurs et activités que nous avons abordées dans ce chapitre dédié à la poursuite du développement de notre cohérence.

J'ai choisi de mettre Mark Strom au centre car la pratique des arts qu'il propose me semble engager tout notre être, corps et esprit, que ce soit dans notre individualité que dans le collectif auquel nous appartenons.

2.3. Lâcher-prise ?

Troisième et dernier temps ou niveau de cette méditation sur la libération du manager, après « l'écoute de notre question » et « le développement de notre cohérence » : « lâcher prise »... Cela peut évidemment paraître bizarre de parler de lâcher prise comme stade ultime du management libéré, puisque, pour beaucoup, un manager est sensé avoir le contrôle de ses troupes, de son budget,... Pourtant, comme je l'ai déjà écrit au travers de mes évocations de la pensée de Jullien, de Heifetz, de Getz et des autres, il me semble de plus en plus évident que le manager est celui qui, plus que quiconque, doit se rendre compte à quel point il a peu de prise sur les choses et encore moins sur les personnes. Nous ne contrôlons rien. Nous avons l'illusion de contrôler. Ce n'est qu'à partir du moment où nous en devenons conscient, où nous nous libérons de cette illusion, que nous pouvons commencer à voir un peu plus ce qui se passe autour de nous. Nous pouvons peut-être alors, très modestement et très doucement, infléchir légèrement le cours naturel des choses, dans une direction qui ne soit pas trop contraire à ce que pourraient être nos intérêts, ceux de notre équipe ou de la société. Trois philosophes en particulier m'ont beaucoup aidé percevoir cela : Marcel Conche, J. Baird Callicott et Lao Tseu.

2.3.1. L'infini de la Nature et la finitude de la terre

Marcel Conche est un philosophe que je vous recommande de lire. Grand spécialiste des présocratiques et de Montaigne, il est avant tout un philosophe qui a pensé la Nature.

Conche m'a appris une chose fondamentale, qui a changé toute ma vie non seulement sur le plan intellectuel, mais également spirituel : la Nature, c'est-à-dire le tout de la réalité, est infinie dans le temps et dans l'espace. Cet infini implique pour moi que Dieu n'ait pas de raison d'être. Dans un contexte où il n'y a pas ni début, ni fin, que ce soit dans l'espace ou dans le temps, Dieu n'est pas nécessaire comme hypothèse pour penser la Nature. Ou alors, c'est un Dieu qui est la Nature elle-même : « Deus sive Natura » (Dieu donc la nature), écrivait Spinoza.



**Penser l'infini
de la Nature &
la morale
tragique de
l'homme**



Cette idée si simple d'infini de la Nature a été extrêmement libératrice pour moi. Elle ne m'a pas seulement libéré de l'idée de Dieu. Elle m'a aussi libéré de l'idée de ma propre importance : cette idée m'a fait prendre conscience que je n'étais rien dans cette immensité du temps et de l'espace, que je n'étais, comme l'exprime si bien Montaigne qu'une « étoile filante dans cette nuit infinie » et que dès lors, je ne mérite même pas le titre d' « être ». Pour moi, cette prise de conscience, loin d'être déprimante, m'a rempli de joie et de dynamisme : si vous n'êtes rien, vous pouvez en principe, tout vous permettre, tout est possible ; que vous soyez bon ou mauvais, n'a aucune espèce d'importance. Nous sommes donc libres de tout essayer, de tout vivre.

Pourtant, Conche ne déduit pas de cette idée d'infini de la nature libératrice que nous soyons effectivement « autorisés » à faire tout et n'importe quoi, en tant qu'être humain. Conche (et je le suis) couple cette idée d'infini à celle d'une morale tragique de l'être humain : dans une telle Nature infinie, l'Homme n'est rien en effet mais il n'en reste pas moins qu'il vaille la peine pour chacun d'entre nous d'essayer de faire de notre vie quelque chose de beau. Même pour le plaisir. Pour la beauté du geste. Cette idée d'une morale tragique, parce que futile, sans fondement solide, me plaît et me libère. Elle rend la morale, l'éthique, les vertus, la sagesse, légères comme des plumes. Et d'autant plus énergétiques, dynamisantes.

Et cette notion d'infini de la Nature, je pense qu'elle est vraiment importante pour un manager. Elle nous invite à réfléchir à cette idée de croissance infinie des biens matériels, de maximisation sans limites du profit des entreprises, que j'évoquais au début de ce texte. Car l'infini de la Nature n'implique pas que la terre et les ressources naturelles, desquelles notre survie dépend, soient infinies. La Nature, le tout de la réalité, est infinie ; La terre et ses ressources sont finies ; la vie humaine sur terre est finie. Or nous sommes en train de consommer ces ressources finies à une vitesse incroyable. Pour survivre, nous devons apprendre à mieux distinguer ce qui est infini et ce qui ne l'est pas. Il nous faut réintroduire la notion de limite dans l'économie, dans tout ce que nous faisons. Arrêter de penser que nous n'avons pas de limites. Là, je vous montre une image qui pourrait paraître être cet infini de l'univers tel qu'on le connaît.

C'est pourquoi je trouve l'image de la page précédente tellement symbolique : de loin, elle semble représenter l'infini de l'univers ; de près, on peut voir qu'elle est composée des 320 000 ampoules qui correspondent au 230 millions Kw/H qui sont dépensés en pure perte chaque minute sur cette Terre.

Et en effet, nous sommes en train, depuis quelques décennies, de détruire à une vitesse jamais vue ce qui a été accumulé pendant quatre milliards d'années. Alors quand nous parle de l'efficacité des managers, je crois rêver. De qui se moque-t-on ? Les managers les plus efficaces aujourd'hui sont peut-être les plus inefficaces de toute la planète, de tout ce qu'a connu cette planète depuis quatre milliards d'années. La plupart des animaux, les escargots, les champignons, sont nettement plus efficaces que nous : ils vivent en intégrant « intuitivement » les limites des ressources dont ils disposent et semblent s'autoréguler en conséquence. Pourquoi avons-nous tant de difficultés à le comprendre et à le faire ?



2.3.2. La patiente extension de notre éthique

**Contribuer
à l'extension
de l'éthique
à toute la
nature**

Callicott



Un autre grand penseur qui me fait réfléchir à la Nature et à l'éthique est J. Baird Callicott, un des plus importants promoteurs de l'éthique environnementale. C'est un homme dont tout le cheminement philosophique l'a amené à penser et écrire que nous devons étendre l'éthique à toute la Nature. Aujourd'hui, l'éthique est fondamentalement ce qui régit les rapports et comportements attendus entre des êtres humains, entre tous les êtres humains. Pourtant au début de l'humanité, l'éthique ne concernait que les membres de la famille proche. Les autres, on pouvait les massacrer, les manger... Et puis le cercle de ceux que l'on devait respecter, prendre en considération, s'est élargi progressivement : d'abord la tribu, puis les membres de la cité, ceux d'un pays, puis ceux de la même race, puis enfin tous les êtres humains.

Prenant acte de cette extension de l'éthique au travers de l'histoire, Callicott remarque que nous l'étendons de plus en plus à d'autres êtres que les êtres humains : les animaux domestiques, tous les vertébrés,... bientôt tout les animaux. Demain les plantes, les végétaux, les pierres, les montagnes. De sorte que nous pouvons imaginer une époque où il nous sera normal de considérer que l'éthique vaut pour tout ce qui se trouve sur terre.

En distinguant bien sûr, les devoirs éthiques, supérieurs, que nous avons vis-à-vis de nos semblables, de ceux que nous pourrions avoir vis-à-vis de plantes ou de pierres.

On me rétorquera que cela n'a aucun sens alors que des millions de personnes meurent encore de faim ou vivent dans des conditions misérables. Ce n'est pourtant pas aussi clair : se préoccuper de notre relation au reste du monde, dans une relation qui ne soit plus seulement instrumentale, est critique pour pouvoir préserver une terre habitable pour les générations à venir, voire pour celles qui vivent actuellement. La question de l'extension de l'éthique est donc selon moi un des grands enjeux de notre siècle. Un enjeu qui touche tous les managers.

2.3.3. Notre unité invisible avec le tout

Maitre Awa est un grand Maître japonais du tir à l'arc dont m'a parlé mon professeur de judo quand j'avais à peine 6 ou 7 ans. Bien qu'il était presque aveugle, il ne ratait pratiquement jamais sa cible. Quand Eugen Herrigel, qui a écrit un magnifique livre sur « Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc », lui demandait comment il faisait, il répondait que ce n'était pas lui qui tirait : « Il n'y a pas de distinction entre moi, la cible, l'arc et la flèche. C'est là qu'est le secret ». Dès lors, il n'avait pas besoin de viser. Sa flèche était déjà dedans. Herrigel décrit le Zen dans le tir à l'arc comme suit : « L'archer cesse d'être conscient de lui-même en tant que personne appliquée à atteindre le cœur de la cible qui lui fait face. Cet état d'inconscience est obtenu uniquement quand, complètement vide et débarrassé du soi, il devient un avec l'amélioration de sa technique, bien qu'il y ait là dedans quelque chose d'un ordre tout à fait différent qui ne peut être atteint par aucune étude progressive de l'art... ». Notons que de nombreux experts critiquent la vision d'Herrigel comme étant le fruit de ses propres illusions sur le Zen. C'est possible. Et pourtant, cela m'importe relativement peu. « Quel rapport avec le management ? » me direz-vous. Aucun ou beaucoup selon moi. Maître Awa m'aide à réfléchir sur la part de responsabilité et de liberté que j'ai, que nous avons tous. Plus j'avance et plus je crois commencer à comprendre ce que voulais me transmettre mon professeur de Judo et Maître Awa : peut-être que le stade ultime du management est de renoncer à vouloir contrôler, diriger, motiver mais de lâcher prise, de ne plus faire qu'un avec ce qui nous entoure, avec nos collaborateurs, avec la société dans laquelle nous vivons... Et d'entrer ainsi dans ce que Mihaly Csikszentmihalyi appelle le flux (flow) et d'autres par d'autres noms. Peu importe. Ce qui est certain, c'est que tous les penseurs que j'ai évoqués jusqu'ici me semblent pointer, d'une manière ou d'une autre vers ce lâcher-prise. Je sens confusément que c'est dans ce lâcher-prise est ma voie, pas seulement dans ma vie privée mais également en tant que manager.

Mon professeur de judo me disait également : « Retourner à la source n'est pas une régression mais une fantastique extension ». Il ne croyait pas si bien dire. Mais il m'a fallu près de 40 ans pour commencer à revenir à la source.



**“It” shoots :
Faire un
avec l'arc,
la flèche, la
cible et tout
le reste**

3. La liberté pour quoi faire ?

L'éthique :
Point de départ de la
stratégie
La stratégie :
Créer de la valeur
partenariale
Le profit :
Conséquence de la relation
d'humanité que nous
développons au quotidien
avec nos actionnaires,
clients, employés,
fournisseurs et la société en
général

Toniutti



Ce sentiment de liberté qui sourd en moi vers quoi pointe-t-il ? Tout simplement vers ces quelques idées que nous avons évoquées au début de ce texte. Vers cette idée que rien ne détermine les entreprises, ces organisations humaines, à n'avoir pour but ultime que la maximisation du profit. Vers l'idée qu'un autre monde est possible.

Quelle différence y a-t-il alors avec ce que nous avons évoqué au début de ce texte ? Rien ou si peu mais c'est pourtant ce qui fait toute la différence : au terme de ce cheminement, ces idées ne sont plus seulement pensées, exprimées, mais vécues intérieurement et dans chaque acte que nous posons. Or pour arriver à cette intériorisation, quel chemin ne faut-il pas parcourir...

Ainsi, ce que dit Emmanuel Faber de Danone au début de ce texte est correct, intéressant, stimulant. Nous partageons les idées qu'il exprime. Et pourtant, il y reste dans la démarche de Danone un je-ne-sais-quoi d'opportuniste, d'ambigu, pas tout à fait cohérent.

Le philosophe, théologien et consultant Emmanuel Toniutti ne dit pas des choses fondamentalement différentes de celles de Faber et pourtant, je ressens dans sa démarche et dans son discours une cohérence plus grande. « L'éthique, c'est le point de départ de la stratégie. La stratégie, c'est de créer de la valeur partenariale. Le profit, c'est la conséquence de la relation d'humanité que nous développons au quotidien avec nos actionnaires, nos clients, nos employés, nos fournisseurs et la société en général » dit-il en substance. Il traduit ainsi en des termes très pratiques et très simples l'essentiel des considérations philosophiques que j'ai évoquées dans ce texte.

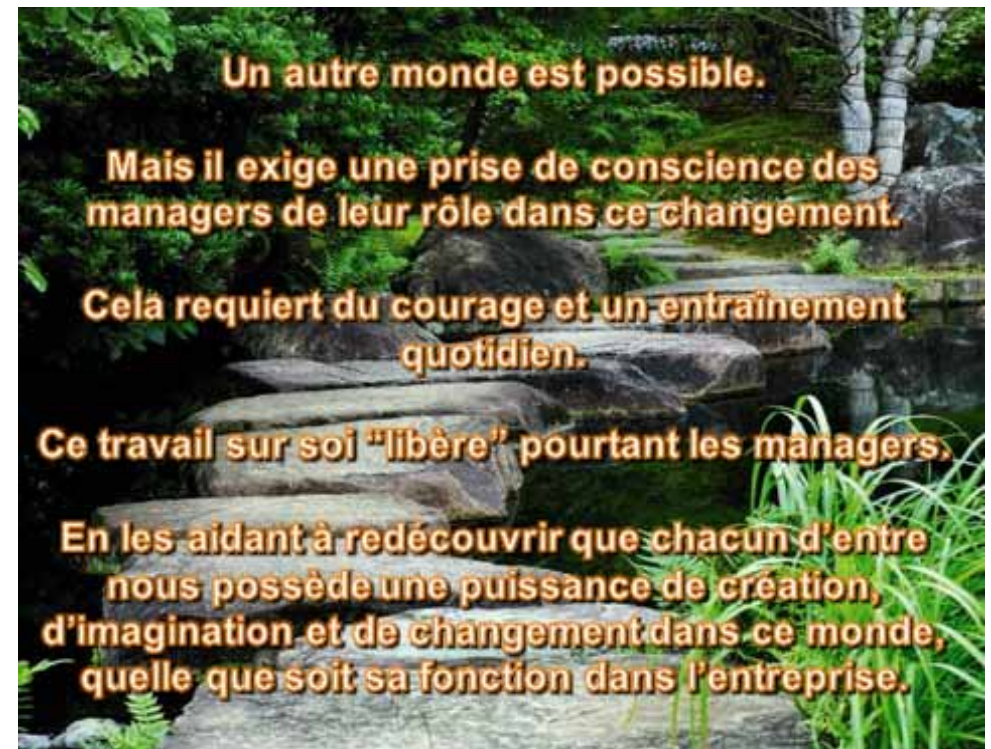
Ce que j'ai essayé avant tout de partager avec vous au travers de ce texte, c'est tout le chemin que j'ai parcouru pour arriver à ressentir ces idées, ces paroles et de vouloir, non plus seulement les penser mais les vivre. Au point d'y consacrer toute mon énergie. Au point de renoncer à la sécurité, au pouvoir, à l'aisance financière et à la reconnaissance sociale que me donnait mon emploi actuel au sein de la banque pour m'engager dans une nouvelle aventure qui sera tout entière dédiée à la réalisation et à la mise en œuvre de ces idées, dans ma vie toute entière et au sein des entreprises ou organisations que j'aurai l'honneur et le plaisir d'accompagner dans cette démarche.

Au travers de ce texte, j'ai aussi modestement tenté de vous faire entrevoir que vivre ces idées de l'intérieur, la réflexion philosophique peut nous aider en élargissant l'horizon de nos pensées, en nous invitant à entrevoir le monde d'une autre façon. « L'imagination morale est la condition d'actes libres » disait Rudolf Steiner. Mais l'inverse est vrai également.

Oui, je pense, je sens, je suis convaincu qu'un autre monde, une autre façon d'organiser la société et de gérer nos entreprises est possible.

Mais cela exige beaucoup de courage, de discipline et d'entraînement. Des exercices physiques, intellectuels, spirituels. Ceux-ci peuvent nous aider à nous libérer progressivement de toute une série de d'idées, de convictions qui nous enchaînent, à oser redécouvrir que chacun d'entre nous possède intérieurement une puissance de création, d'imagination et de changement de ce monde, dans le rôle et la fonction qu'il occupe dans l'entreprise.

Il est possible et même pratiquement inévitable que cette libération induira d'autres formes d'esclavage. Mais, au moins, nous en serons peut-être un peu plus conscients et donc un peu plus lucides des limites de notre énergie renouvelée.





En mémoire de
**François
Vassart**
(1925 – 2001)

qui fût mon premier maître spirituel et
qui m'a fait copier des milliers de fois :

*"Si tu peux rencontrer
Triomphe après défaite
Et recevoir ces deux menteurs
D'un même front..."
(Rudyard Kipling – "SF")*

*"Gagner pour vous,
Pour moi perdant,
Avoir été peut-être utile
C'était un rêve modeste et fou
Vous me mettez avec, en terre
Comme une étoile au fond d'un trou"
(Aragon – "J'entends, J'entends")*

Pour terminer, j'aimerais dédier ce texte à François Vassart, qui, lorsque j'avais un peu plus de 6 ans, fut mon premier maître spirituel et mon professeur de judo. Il est mort il y a déjà dix ans maintenant, mais tout son enseignement, je m'en rends compte maintenant, m'a donné l'envie de lire et d'aller à la rencontre de ces nombreux philosophes que j'ai évoqués tout au long de ce texte. J'ai la chance et le bonheur que la plupart d'entre eux soient devenus des amis au travers de ces dialogues. L'homme qui m'a mis en chemin est François Vassart et je l'en remercie encore aujourd'hui.

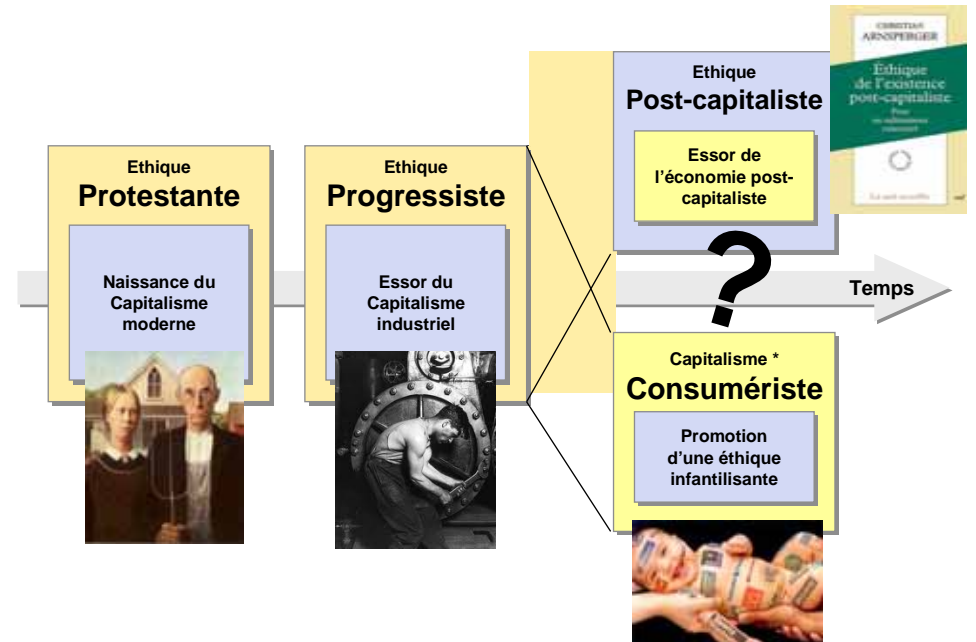
Comme le lecteur attentif l'aura sans doute remarqué, il n'y a aucune femme parmi les penseurs que je cite. Ne croyez pas pour autant que je sois misogyne ! De nombreuses femmes ont été et sont depuis toujours mes plus importantes alliées, à commencer par mon épouse Danièle. Elles m'inspirent, me soutiennent et m'accompagnent : sans elles, je ne me serais peut-être jamais mis en chemin et grâce à elles, je ne suis pas prêt de m'arrêter. Ce texte leur est donc également dédié.

Annexe I : Débat avec les participants

Question : Certains ne promeuvent-ils pas la RSE comme un instrument de marketing ?

Réponse : Bien sûr, il y a de tout. Il y a des gens qui, comme moi, veulent passer à un autre modèle, construire une société qui fonctionne selon des lois différentes, plus durables et plus tenables. Et clairement il y en a qui estiment, même de manière très honnête, que le devoir du manager c'est avant tout de maximiser la valeur pour l'actionnaire. Il y en a encore beaucoup qui le croient sincèrement. Ce que nous dit Frydman, avec sa co-régulation, c'est qu'effectivement il y a tout un tas de forces aujourd'hui qui, qu'on le veuille ou non, nous imposent au moins de faire bonne figure par rapport à toute une série de choses. Le problème est qu'il est de plus en plus compliqué de faire seulement bonne figure ; ce n'est pas suffisant : il faut commencer à le croire vraiment pour que cela ait de l'effet et que cela puisse « protéger » l'entreprise. Nous traversons une phase très particulière où les choses pourraient basculer dans un sens ou dans un autre. C'est-à-dire, qu'on pourrait dire d'une certaine manière que nous sommes dans une situation où soit l'économie va absorber l'éthique, ou inversement « l'éthique va réabsorber l'économie ». Il ne faut pas réfléchir seulement en termes d'années mais en termes de siècles. Comment le capitalisme s'est-il développé ? Dans un premier temps, il a été stimulé par l'éthique prévalent, l'éthique protestante, comme l'a si bien montré Max Weber. Après, c'est l'éthique du progrès qui a facilité le développement du capitalisme industriel. La croyance dans le progrès continu de l'humanité a permis au capitalisme originel de se transformer en un capitalisme de masse. Et puis au cours des cinquante dernières années, on a commencé à remettre en cause cette éthique du progrès. Clairement les échecs du fascisme, du communisme, à grande échelle, nous ont fait comprendre que ce progrès avait beaucoup de failles. La question aujourd'hui c'est de savoir quel type d'éthique va prévaloir et qu'elle est ou sera sa relation au capitalisme. Comme nous l'avons évoqué précédemment, il existe des mouvements pour récupérer l'éthique comme un instrument de marketing, et puis inversement des gens un peu fêlés comme moi qui pensent qu'on peut essayer de mettre en avant de nouvelles formes d'éthique. Je ne milite pas pour en imposer une en particulier,

mais je pense que les éthiques, l'éthique, peut nous faire évoluer vers un autre type de capitalisme. C'est ce que la plupart des auteurs que j'ai évoqués, tel Arnsperger, pensent et moi je n'ai fait que vous ébaucher leurs idées.



* Selon Benjamin Barber dans « Consumed: How Markets Corrupt Children, Infantilize Adults, and Swallow Citizens Whole », 2007; Voir aussi l'analyse d'Anne Salmon dans « Ethique et ordre économique : une entreprise de séduction », 2002

Question : Est-il réaliste pour un occidental d'adopter le type de pensée que vous avez évoqué en présentant François Jullien ? Ce que dit Jullien de la philosophie orientale est-il toujours de mise ?

Réponse : Nous avons eu récemment un séminaire extrêmement intéressant dans le cadre de l'Executive Master de Management & Philosophie que nous avons lancé avec Solvay. Marc Grynberg, patron de Umicore, y est venu présenter trois cas d'« échec » de négociation en Orient : en Corée, en Chine et au Japon. Il a montré le pourquoi de ces échecs, sur base des différences culturelles entre ces trois pays. Par la suite, avec le

philosophe et sinologue François Jullien nous avons réfléchi aux fondements de la philosophie ou des philosophies orientales. Comme l'explique merveilleusement Jullien, cette réflexion n'est pas seulement importante pour comprendre les orientaux mais également pour nous comprendre nous-mêmes, occidentaux et nous libérer du schéma un peu unique dans lequel nous sommes plongés, par exemple lorsque nous parlons de stratégie et d'efficacité. C'est tout le sens de la démarche de Jullien qui est aussi un philosophe de la Grèce antique. Ce qui est par ailleurs très intéressant, c'est qu'il n'y a encore à sa connaissance aucun chinois qui ait fait un parcours similaire en sens inverse. Quant à savoir si la philosophie de la propension des choses telle que la décrit Jullien est toujours de mise pour les chinois, je crois qu'il faudrait surtout l'interroger lui. A la limite, que ce soit le cas ou pas, m'importe peu. L'essentiel, c'est que cela m'aide à remettre en cause profondément nos schémas de pensée.

Question : Les changements que vous préconisez dans la gestion des entreprises sont-ils bien réalistes ? Quand on voit la façon dont se comportent les actionnaires, les administrateurs de société, on peut en douter ?

Réponse : En effet, mais, vous savez, c'est tout un mouvement de société qui doit se mettre en place. Surtout il faut bien se garder de croire qu'il existe des solutions miracles. Le changement sera en effet très lent. Callicott dit en gros que la philosophie est toujours en retard d'un siècle sur la science. La science, selon lui, nous aide à revoir notre conception de la Nature. Elle ne nous permet pourtant pas de comprendre quelle est cette nouvelle relation. Aujourd'hui, les scientifiques ne sont plus dans une approche mécanique de la Nature. Ils sont dans une approche quantique où les flux d'énergie semblent plus importants. Nous sommes passés de la révolution copernicienne au 16 et 17^e siècles à celle d'Einstein, Heisenberg et Planck au début du 20^e siècle. Ce n'est pourtant que près de cent ans plus tard que la philosophie commence à intégrer cette révolution, que notre vision du monde et notre manière de l'organiser commencent à changer. Selon Callicott, l'éthique environnementale, qui prône que l'éthique doit être étendue à toute la Nature, n'est qu'un écho lointain des découvertes d'Einstein et d'Heisenberg. Donc, les changements dans notre vision du monde prennent du temps. Le gros problème, aujourd'hui, c'est que nous n'avons peut être pas tant de temps que cela avant que

nous allions dans le mur, si nous n'y sommes pas déjà. Il y a une urgence. Comment allons-nous faire évoluer rapidement les mentalités, entre autres vers de nouvelles pratiques managériales (parce que c'est quand même elles qui dominent largement l'organisation de la société aujourd'hui) ? Je ne le sais pas. J'essaye simplement de faire ce que je peux au travers de nos petits séminaires de « Philosophie & Management », à travers des petites conférences comme celle-ci. Ce ne sera certainement pas suffisant mais cela contribuera tout doucement au changement.

Question : Ne vous sentez-vous pas souvent seul dans le combat que vous menez ?

Réponse : Bien sûr, on peut parfois se sentir seul mais en même temps quand on parle avec d'autres, on se rend compte que beaucoup partagent des idées similaires. Je ne me sens donc pas si seul que cela finalement quand même. Ensuite, je suis de plus en plus convaincu de l'influence profonde des idées sur le cours des choses. Prenons-nous par exemple suffisamment conscience du poids qu'a la pensée d'Adam Smith encore aujourd'hui ? C'est phénoménal. Même s'il a été complètement détourné de sa véritable pensée : nous ne sommes plus aujourd'hui dans le libéralisme mais dans le néo-libéralisme. C'est très différent. Pour Smith, la « main invisible » (il ne la mentionne d'ailleurs qu'une fois dans son œuvre), ne fonctionne que pour autant que les acteurs dans la société aient un minimum de sympathie les uns envers les autres. Smith à côté de *La richesse des Nations* a d'ailleurs écrit un autre livre très important *La théorie des sentiments Moraux*. Smith n'était pas un économiste, c'était un philosophe moral avant tout. Le problème de notre société aujourd'hui c'est qu'on a seulement gardé de ses idées la main invisible et on a oublié tout le reste. Toniutti le raconte très bien dans son livre, « L'urgence éthique ». Il n'en reste pas moins que certaines idées peuvent influencer durablement la société. Nous sommes ainsi souvent les esclaves de philosophes qui sont morts depuis longtemps. Nous sommes aujourd'hui en partie esclaves de la pensée de Smith, que nous avons violée et détournée. Mais, si nous sommes esclaves, nous pouvons nous libérer. Ces pensées n'ont pas toujours existé. Il y a donc moyen de vivre autrement. De nouvelles pensées doivent et peuvent s'imposer. Cela prendra du temps. Plus nous serons nombreux à les relayer, plus nous pourrons aider à ce qu'elles se disséminent et nous aident à changer.

Annexe II : Introduction par le Président du Brussels Business Club

Chers Amis,

J'ai le grand plaisir de vous présenter notre orateur Laurent Ledoux, dont je vais vous résumer très brièvement le parcours professionnel tout à fait remarquable ainsi que les principales fonctions qu'il a occupées.

Il a débuté son parcours à Médecins Sans Frontière - c'est donc un homme dont le cœur resplendit – pour rejoindre ensuite quelques années plus tard, après un passage comme conseiller en fusions & acquisitions au sein d'ING (alors la BBL), la Commission Européenne pour laquelle il a géré des projets de privatisation et restructurations d'entreprises en ex-Union Soviétique.

Il a ensuite rejoint le cabinet de conseil Arthur de Little, où il a géré des projets de réorganisation, de changement pour des entités publiques et privées et au sein duquel il est devenu Directeur associé et partenaire.

Dans l'exercice de ces différentes activités, s'est imposée à lui la nécessité de s'occuper du bien public, des citoyens et des autres, et c'est ainsi qu'il est devenu Directeur du Personnel et de l'Organisation au sein du Service Public Fédéral des Affaires Économiques et qu'il a ensuite été nommé Chef de Cabinet du Ministre Marie-Dominique Simonet.

Depuis quatre ans, il est maintenant responsable du département Public Banking de BNP Paribas Fortis qui assure la relation commerciale de la banque avec tous ses clients du secteur public et non-marchand.

Parallèlement à cette activité, il est également administrateur-délégué d'une association sans but lucratif, Philosophie & Management (www.philoma.org), qui organise des séminaires de philosophie pour managers.

Cela n'est pas un hasard. En effet, il poursuit une réflexion philosophique depuis son plus jeune âge.

C'est ce qui va le mener aujourd'hui, à vous expliquer, au cours de sa présentation, quel a été son parcours philosophique et spirituel à ce jour et en quoi cela a influencé sa façon de gérer les projets, les équipes et les départements dont il a eu ou a encore la charge. Il fera référence pour ce faire aux pensées, théories ou concepts d'un certain nombre de philosophes et de penseurs tels que Jankélévitch, Badaracco, Legendre, Callicott, Toniutti, Arnsperger, Faber, Jullien, Heifetz, Frydman, Getz, Hadot ou Conche, parmi d'autres.

De nature curieuse, je suis allé voir sur Internet quels étaient tous ces gens dont je ne connaissais – je l'avoue humblement – qu'une petite partie, et deux d'entre eux ont particulièrement retenu mon attention.

Marcel Conche, d'une part, ce philosophe de renom qui a écrit des études remarquables sur les présocratiques tels Anaximandre, Héraclite, Pyrrhon ou sur Montaigne, et qui a beaucoup influencé André Comte-Sponville, un autre philosophe que j'aime beaucoup.

Et d'autre part, Emmanuel Toniutti, un jeune théologien et philosophe qui est le fondateur d'un cabinet de conseil international qui promeut un « leadership éthique ».

Mais je vais laisser tout de suite le soin à Laurent Ledoux de vous les présenter plus en détails.

Merci, Laurent, d'être là. Merci de toute cette expérience dont vous allez nous faire profiter.

Philippe Smits
Président du Bruxelles Business Club