

Les valeurs de l'argent



Réussir ses défis
avec ou sans

Michel de KEMMETER

Les valeurs de l'argent



Réussir ses défis
avec ou sans

avantpropos

© Avant-Propos
Maison d'édition
Avenue de Diane, 5
B-1410 Waterloo
herve.gerard@avantpropos.eu

Co-édition Avant-Propos et Otherways-UHDR UniverseCity

Conception graphique et mise en page
Martine d'Andrimont - ARTifice concept
info@artifice-concept.be, Louvain-la-Neuve

Illustrations
Michel de Kemmeter, Martine d'Andrimont, Pierre Thoma

Toutes reproductions ou adaptations d'un extrait
quelconque de ce livre par quelque procédé que
ce soit réservées pour tous pays.

ISBN 978-2-930627-06-9
Dépôt légal D/2011/12.416/4

Imprimé en Belgique chez Snel.

À Jean-Axel

*Les mondes nouveaux doivent être vécus
avant d'être expliqués*

ALEJO CARPENTIER

SOMMAIRE

Introduction	11
Partie I	
État des lieux	15
Partie II	
Mieux décoder sa relation à l'argent	39
Partie III	
Mesurer les vraies valeurs	113
Partie IV	
Alternatives performantes pour l'avenir	161
Partie V	
Les dix règles d'or de la liberté par rapport à l'argent	205
Nous rejoindre	209
Conclusion	211
Annexes	213
Remerciements	219

*L'homme intelligent est celui
qui remet en question ses propres opinions.*

INTRODUCTION

*Les problèmes sont des opportunités
en costume de travail.*

HENRY J. KAISER

Mon expérience est celle d'un chef d'entreprise, investisseur immobilier, consultant en entreprise, père de famille, auteur et fondateur du réseau UHDR UniverseCity. J'ai décidé en 2001 d'explorer le rôle de l'humain sur cette terre, en toute humilité – tout d'abord pour comprendre ma propre vie, ensuite pour pouvoir prendre une place de « catalyseur ». Amener des solutions concrètes aux défis auxquels nous allons être confrontés. C'est en fait assez égoïste car ce sont la survie de ma famille et la compréhension de ma raison d'être qui sont en jeu. Mais j'ai constaté que les découvertes qui ont été faites peuvent servir pour la plupart des gens dans de nombreux secteurs de la vie économique et sociale. Cette recherche ne fut pas solitaire, loin de là. Des centaines de personnes y ont participé bénévolement. Elles se reconnaîtront. J'ai passé du temps avec elles et les ai même harcelées pour atteindre l'essentiel de ce qui fut pour elles un trésor de vie. Au départ, la base de ma démarche était mon ego, qui cherchait à exister. À la longue, en parallèle avec ma propre « reconnexion » avec ma raison d'être, j'ai peu à peu mis ces trouvailles dans un grand panier nommé « Bien Commun ». Je suis heureux aujourd'hui, en paix avec la vie et prêt à entrer dans une nouvelle phase d'action, de mobilisation autour de projets de sens. J'ai dérangé l'ordre établi. La posture n'est pas simple. Mais, dans un rôle d'interpellation, à la façon d'un « fou du roi », j'ai provoqué, facilité, distillé des enseignements à partir de la réalité du terrain.

L'objectif de ce livre est multiple.

Tout d'abord essayer de comprendre notre histoire récente. Comment, en deux cents ans, en sommes-nous arrivés là ? Qui sommes-nous devenus ? Qu'est-ce qui coule dans nos veines, quelles croyances et quelles convictions – car ce sont elles qui nous façonnent au jour le jour. Pour comprendre le fruit, il faut sentir les racines puis accepter et non pas refuser les enseignements que nous propose la vie. En sortir les aspects initiatiques pour pouvoir avancer dans l'aventure humaine.

Ensuite, analyser comment les humains ont pu être à ce point hypnotisés par l'argent. Décoder la puissance de ce fantasme collectif où sont plongés la plupart des hommes – nous donnant des pistes de sevrage. Non pas de l'argent mais de l'asservissement par rapport à lui. L'argent est inerte, c'est nous qui l'avons rendu vivant... Enfin, une fois posée cette cartographie, plonger dans ce qui fait réellement la valeur de l'argent : la valeur des gens qui travaillent à des projets économiques et sociétaux, la Triple Comptabilité. Comment apprivoiser les systèmes qui créent de la valeur pour tous ?

À partir de là, nous travaillerons sur un nouveau modèle d'individu, d'entreprise et de société, de cartographie des valeurs essentielles – la Systémique Globale – afin de poser chaque trésor et chaque potentiel à leur juste place, pour permettre une circulation équilibrée dans chaque système des créateurs de valeurs.

Concrètement, cela se décline dans chaque secteur de la vie en société, des familles, des entreprises, des régions et des peuples. Quelques exemples seront proposés afin d'apprivoiser et de concrétiser ce nouveau modèle. Divers projets pilotes ont été réalisés par UHDR UniverseCity et d'autres partenaires, dont nous partagerons les premiers résultats.

Au lecteur, alors, de décliner ces principes dans son secteur. Chaque fois que vous aurez l'impression que je critique les modèles d'affaires des entreprises et que vous aurez envie de dire « Mais, cher Monsieur, vous nous coupez l'herbe sous le pied », sachez que ce sera une invitation à ajouter la notion de « valeur ajoutée humaine »

à la finalité de votre entreprise. Ce qui se traduira ensuite en un enrichissement formidable de votre modèle d'affaires. Diverses expériences de terrain nous confirment que cela fonctionne et que tout le monde s'y retrouve, y compris les actionnaires – que nous sommes indirectement à travers nos fonds de pension.

Je propose des pistes de repositionnement en cas de profonds bouleversements. À voir les chiffres, nous sommes sûrs d'en subir encore. Par bonheur, c'est lors des crises que se font les plus grandes découvertes, les sauts qualitatifs en science et dans la conscience collective.

Il s'agit au final d'une invitation à qui veut rejoindre le projet d'UHDR-UniverseCity du Développement durable humain, un réseau international « open source » de compétences, lieux, entreprises pilotes, scientifiques, leaders d'opinion, entrepreneurs sociétaux. Appliquez la Triple Comptabilité et la Systémique Globale dans votre secteur d'activité, partagez vos expériences avec le réseau, créez de la valeur durable avec nous, pour le bien de tous, pour garantir la survie de nos sociétés et de nos familles.

Que l'on ne se méprenne pas : cet ouvrage n'a d'autre prétention que de susciter une nouvelle réflexion sur notre rapport à l'argent. S'il y est donc question de chiffres, que le lecteur n'y cherche aucune précision arithmétique. Il s'agit d'ordres de grandeur, non de données scientifiques.

Pas de bibliographie non plus, et pour les mêmes raisons : cet essai résulte d'une pensée personnelle ; il se nourrit de références mais ne s'y adosse pas.

Enfin, si nous avons choisi d'allouer les majuscules à « Triple Comptabilité », « Bien Commun » et « Systémique Globale », c'est pour mieux souligner la valeur d'entités conceptuelles de ces trois expressions. Une petite entorse typographique que le lecteur voudra bien nous pardonner...

PARTIE I

État des lieux

ORIGINE ET PSYCHOLOGIE DU SYSTÈME « ARGENT »

*La chance sourit à ceux qui lisent leur rêve
entre les lignes de leur vie.*

Warren Buffet, 21 ans, faisait un exposé devant un groupe d'étudiants de l'Université de Columbia. Il leur disait : « Je vais vous expliquer comment faire pour devenir riche. Fermez la porte. *Ayez peur quand les autres sont avares. Soyez avares quand les autres ont peur.* »

Cette phrase contient l'essentiel de l'enseignement à tirer des quelques siècles d'obsession collective par rapport l'argent.

Celui qui a peur se rassure en achetant son confort.

Celui qui est confiant dans ces moments a le pouvoir sur ceux qui sont effrayés, et peut donc les « dévaliser » allègrement...

Nous avons l'antidote pour nous libérer de l'esclavage de l'argent : décoder et apprivoiser nos peurs, et les faire travailler *pour* nous. Nous allons ici, d'une façon plus fine encore, développer cette question pour découvrir ce qui se cache réellement derrière tout cela...

Observez à qui profite la peur...

Suivez l'argent, suivez le pouvoir.

L'insécurité profite au business de la sécurité, des assurances ;

La peur de la solitude profite au business de la communication ;

La peur de la maladie et de la mort profite au business de la maladie ;

La peur de mourir profite aux gourous et aux religions ;

Le terrorisme profite au business de l'armement ;

La peur du chaos profite aux gens de pouvoir ;

et ainsi de suite...

Suivez l'argent, le « big business », le pouvoir...

et vous comprendrez nettement mieux comment notre monde fonctionne.

Cela marche si bien qu'on pourrait imaginer que tout cela soit fabriqué de toutes pièces !

Mais détrompez-vous, il n'y a pas de grands méchants, nous sommes tous coanimateurs de ce système géant qui nous éloigne chaque jour un peu plus de notre véritable trésor. Les personnes qui rassemblent l'argent et le pouvoir ne sont que le sommet de l'iceberg de ce que la peur collective a produit sur nous.

D'où le lien entre le système et nous.

Les banques, assurances et autres entreprises payent nos salaires, financent nos États, gèrent nos fonds de pension.

D'où l'intérêt de se pencher sur le sujet. Car la responsabilité de réussir sur terre, notre projet humain, incombe à chacun de nous.

*Non, le monde n'est pas en danger, il n'y a rien à sauver,
juste reconnaître ce qui est,
respecter ses racines et aimer d'où on vient
– devenir qui on est réellement.
La terre a juste un peu de fièvre pour se débarrasser d'un
mauvais virus.
Le virus de la peur.
Ou elle y arrive et les humains vivront dans le bonheur.
Ou elle ne réussit pas et elle se passera très bien des humains.*

LES ANNÉES YUPPIES

Il faudrait s'arrêter un peu, s'asseoir, faire silence,
réfléchir, et pas seulement sur les conséquences de
l'aveuglement qui a cours aujourd'hui,
mais sur ses causes.

JOSÉ SARAMAGO

Je fais partie de la génération « yuppie » des années 80. Une génération de jeunes qui a été entraînée à une seule chose : faire de l'argent, faire tourner la « machine ». Jamais à l'école ni à l'université, et encore moins dans le monde des affaires, il ne fut question de sens, de finalité. C'était le culte de l'argent à tout prix. Pink Floyd chantait « *Another Brick in the Wall* ». C'était bien vu. Pourtant, nous en riions : « Ce n'est pas nous. » L'histoire a prouvé depuis que chacun de nous conspirait à foncer dans l'impasse actuelle, cette impasse annonciatrice d'une renaissance collective à un monde fort différent.

Ces attitudes et comportements de peur et de dépendance ont mené au plus grand désastre de l'histoire de l'humanité et je m'en excuse auprès de mes enfants et de leur descendance. Mais nous allons relever ensemble le défi collectif d'épanouissement dans le meilleur de nous-mêmes – sans plus détruire notre biotope : corriger cette réalité. Nous aurons besoin de chacun. À nous de décider si cette catastrophe peut déboucher sur du positif, sur une renaissance. À nous de participer au projet le plus passionnant de toute l'histoire de l'humanité : sa renaissance, sa métamorphose.

Mais, j'en conviens : c'est effrayant, car renaître fait peur. Cela va modifier beaucoup d'habitudes.

Imaginez-vous dans le ventre bien chaud de votre mère. Le médecin s'apprête à vous accueillir dans le froid du grand monde extérieur...

Au secours, non ? Alors que le monde de demain est probablement fabuleux, il nous fait peur quand même.

CE QUI REND L'ARGENT VIVANT

*Je préfère être pauvre et savoir pourquoi
qu'être riche par hasard.*

L'argent, comme l'or ou toute autre monnaie d'échange, est inerte, au départ. Ce sont de simples métaux, et le papier monnaie, voire des chiffres sur un extrait de compte sont encore moins vivants.

L'argent est rendu vivant par chacun de nous qui y projette ses attentes, ses désirs, ses peurs, ses croyances, ses projets, ses fantasmes. Ils sont différents pour chacun. La difficulté, c'est que tous les fantasmes sont mis dans le même sac. Difficile de discerner entre reconnaissance, pouvoir, sécurité... N'importe quel désir peut être projeté sur l'argent. C'est une sorte de plat de spaghetti qui amalgame tous les aspects psychologiques – une soupe passée au mixer à l'air homogène malgré ses nombreux légumes – il est difficile d'en discerner les composantes...

Chacun cherche le bonheur et son propre épanouissement, d'une façon ou d'une autre. Et l'interface est presque toujours l'argent. De plus en plus de gens s'épanouissent après le travail, dans des activités non rémunératrices. Et là, ils « revivent » – alors qu'ils s'ennuient et stressent au boulot. Pourtant tout le monde sait que les gens motivés et passionnés font une société performante. Mieux encore : des personnes qui travaillent pour plusieurs clients font payer cher ceux qui ne les intéressent pas, et moins ceux qui les amusent. Comme si l'argent et la motivation étaient comme l'eau et l'huile, incompatibles. C'est insensé ! Alors que les personnes les plus performantes et épanouies sont celles qui font de leur job leur passion.

Un des défis actuels est de réconcilier l'humain et le travail, l'homme et la valeur ajoutée qu'il peut produire et trouver dans ce que la société a à proposer. Surtout vu le coût du salaire dans le monde occidental : à quelques heures de vol de chez nous, pour un même salaire, on peut engager dix personnes à l'année. Nous devons donc trouver d'autres angles pour créer de la valeur.

Quelle est la valeur ajoutée de nos entreprises et sociétés dans le monde occidental ? Probablement pas là où nous avons l'habitude de regarder – leurs machines, comptes en banque ou bâtiments. Nos sociétés civiles sont arrivées à maturité et sont en pleine métamorphose. Un nouveau rapport aux activités journalières, à l'argent, au travail, à l'éducation et à la santé, à la terre et au Bien Commun est en train d'émerger...

QUI VA NOUS SAUVER ?

*Le monde de nos enfants appartient à eux-mêmes
et à ceux qui les écoutent.*

Il n'y a rien à sauver : on peut simplement accueillir les nouvelles valeurs et apprendre à les incarner. Et surtout respecter avec bienveillance d'où on vient, ce qui est. Devenons juste vraiment humains, bienveillants, sur une terre qui nous offre l'abondance, et sentons notre place au service du Bien Commun, de l'intérêt général.

Dans ce contexte, l'argent ne représente que le sommet de l'iceberg, une partie visible. La partie invisible de ce qui se trame, essentielle, et notre propre attitude par rapport à l'argent et au monde matériel nous y offrent des portes d'entrée. Cela nous donne donc des possibilités concrètes pour apprendre et agir.

Ce millénaire mettra l'humain au centre des préoccupations. En lien avec la terre, le Bien Commun et le reste du vivant. Nous sommes

.....

bien dans le vif du sujet, à cet égard. Nous n'allons jeter la pierre ni au FMI (Fonds Monétaire International) ni à la FED (Federal Reserve), ni à notre banquier ni à notre employeur, ni même au gouvernement. Il suffit de décoder avec pragmatisme et bon sens ce qui se passe et ce que signifie pour nous ce changement, dans nos vies concrètes. Retrouvons donc notre pouvoir d'action en ramenant la responsabilité à nous-mêmes plutôt qu'en l'offrant à des gens qui ne nous connaissent pas... en « achetant » des produits et services qui nous rassurent.

Les politiques ? Victimes de pressions grandissantes de toutes parts, ils doivent naviguer à vue, en pleine tempête. Il semble de plus en plus difficile – voire impossible – de mettre tout le monde d'accord face aux nombreux défis colossaux.

Le patronat ? Il vit dans l'urgence de la survie des organisations dont il est responsable. Oser de nouvelles pistes est un risque que peu acceptent de prendre.

Les syndicats ? Protéger les acquis ne se marie pas toujours avec les innovations sociétales.

Le monde scientifique ? Peut-être. Si les chercheurs sont assez concrets et peuvent s'allier à des partenaires capables d'agir.

La société civile ? Nous. Oui, c'est à chacun de nous de développer et de mettre en œuvre le meilleur de soi pour agir, pour s'ouvrir aux possibles d'un monde où chacun aura une place équilibrée et durable. Alors, la boucle sera bouclée. Nous sommes tous responsables. Observez les générations montantes : le monde dont nous rêvons coule déjà dans leurs veines. Le décalage à surmonter est quand même important. De nombreux jeunes sont un peu perdus, déboussolés. À chacun de nous de créer des ponts entre les mondes. Plongeons ensemble derrière les apparences de l'argent, vers le vrai sens de notre présence sur terre.

LE TRÉSOR

En 1993, j'appris l'existence de l'épave du trois-mâts *General Grant*, coulé en 1869 le long des falaises des côtes arctiques d'Auckland avec au moins dix-sept tonnes d'or à son bord. Après neuf tentatives, cette précieuse cargaison avait déjà coûté la vie à 91 personnes. Je m'étais mis en tête de tenter l'aventure.

J'ai vite compris, après une enquête historique et technique avec des spécialistes, qu'elle était follement dangereuse. Je décidai alors de tenter une autre aventure encore plus folle : celle de la découverte de l'or en moi. L'or de l'alchimiste. Nettement plus pratique que de plonger dans des grottes houleuses obscures, dans l'eau glaciale.

C'était il y a dix-sept ans.

Ce que je ne savais pas, c'est que, avec le recul, la plongée vers l'or du *General Grant* aurait été nettement plus simple que la recherche de mon or intérieur...

L'ampleur de cette expédition-là était toute particulière. Tout ce que je pensais, ressentais, faisais, créais ou rêvais allait être totalement remis en question. Comme si j'étais passé derrière le miroir. comme Neo dans *Matrix*.

Trouver cet or allait mettre sur la sellette chaque cellule de mon corps, chaque pensée, chaque frisson.

Ma vie m'y obligeait tout simplement. Comme un appel du large.

LE PROBLÈME

*Les gens sont plus insécurisés quand ils sont obsédés
par leurs peurs au détriment de leurs rêves.*

NORMAN COUSINS

L'argent est un problème pour (presque) tous :

- pas assez : vous n'arrivez pas à boucler vos fins de mois

- trop : une grosse fortune peut vous pulvériser sous son poids
- surchauffe des marchés : les fortes hausses ne sont pas éternelles
- sous-financement : certains États et entreprises ne peuvent pas avancer par manque de moyens
- surendettement : des personnes physiques, entreprises, États
- financements des pensions : avec la démographie, beaucoup plus de personnes y ont droit, avec moins de moyens financiers
- corruption : la tentation du pouvoir et de l'argent, plutôt que le service pour l'intérêt général
- fragilité du système financier : des bras de levier énormes rendant notre système très vulnérable
- risque des investissements : le manque de garanties des contreparties
- perte de confiance : c'est le plus gros risque car, tout notre système étant basé sur la confiance, elle ferait imploser notre système tout entier.

Un sujet qui chaque fois fait grincer les dents.

Pourquoi ?

Et surtout, existe-t-il une issue durable à cette « rareté de l'argent », alors qu'il n'y en a jamais eu autant ?

Que pouvons-nous promettre à nos enfants ?

Une petite histoire a changé pour toujours ma perception de l'argent.

Nous sommes en 1998. C'est presque la fin du franc belge.

Je suis indépendant et les affaires sont difficiles. Mes comptes sont à zéro, mes cartes sont bloquées, je n'ai pas d'argent liquide.

Appel de ma femme : « Peux-tu ramener un pain ? » En bon père de famille, je lui réponds pourtant oui sans hésiter.

Je m'arrête devant une boulangerie dans le Brabant wallon. Que faire ?

Comme je suis désordonné, je laisse souvent tomber des pièces de monnaie dans le fond de ma voiture. On en retrouve entre les sièges, sous les tapis de sol, dans les vide-poches, dans le coffre, etc.

Me voilà à la recherche de trésors cachés. Je trouve exactement 59 pièces de 1 franc belge. Juste assez pour offrir le pain quotidien à ma famille. J'entre dans la boulangerie, avec un regard ému et humble. Je dépose les 59 pièces sur le comptoir et demande à la jeune vendeuse :

- Un pain, s'il vous plaît.

Elle sent mon état particulier et me sourit. Je lui dis :

- C'est la première fois que je paie un pain comme cela.

- Pour moi aussi... répond-elle, devant le tas de pièces qu'elle compte délicatement sur son comptoir.

Et nous nous entendons penser, bienveillants, sans vraiment savoir quoi, mais avec un sentiment rare.

J'ai beaucoup appris ce jour-là.

Chacun a un problème avec l'argent : trop ou trop peu. Ce « problème » reflète le potentiel d'apprentissage de la personne. Le problème de l'humanité est la complexité dont elle ne sort pas, et l'asservissement global. À l'image de ce que l'humanité est sur le point d'apprendre.

L'AVENIR DE L'ARGENT

*Les opportunités mineures sont souvent
le début des grandes entreprises.*

DÉMOSTHÈNE

Mon ami Bernard Lietaer, spécialiste mondial des systèmes monétaires complémentaires, termine son ouvrage *L'avenir de l'argent* (2001), plus actuel que jamais, sur les observations suivantes :

« Boucler la boucle entre le monde extérieur et notre monde intérieur est la voie la plus riche vers notre objectif.

Des questions comme celles-ci émergent :

- *Pourquoi y a-t-il tant de tabous dans notre société à propos des affaires d'argent ?*
- *Comment le sexe, la mort et l'argent, les trois plus grands tabous de notre société, sont liés ?*
- *Pourquoi votre argent, et d'où il vient, a-t-il un plus grand tabou que votre vie sexuelle ?*
- *Où et comment notre obsession par rapport l'argent a démarré ?*
- *(...)*
- *Pourquoi certaines émotions comme l'avidité et la peur du manque ont été incorporées dans l'argent ? »*

Ce sont ces questions psychologiques qui vont nous intéresser, que nous allons explorer. Car si nous voulons pouvoir mettre tout un système en perspective, il faudra d'abord se positionner soi-même, face à son propre ressenti, à son propre vécu. L'humain au centre, vous et moi. Boucler la boucle d'abord pour soi. On verra ensuite pour les systèmes. Notre grille de lecture de la « Roue de Motivation » (en annexe) nous y aidera.

Ensuite, nous pourrions proposer des alternatives basées sur nos aspirations les plus profondes, donc durables et cohérentes.

Des systèmes monétaires, il y en aura toujours. De nouveaux systèmes émergeront probablement. Analysons sur quelles pierres d'angle nous devons les construire.

L'ÉVOLUTION DE L'ARGENT

*N'estime l'argent ni plus ni moins qu'il ne vaut :
c'est un bon serviteur et un mauvais maître.*

ALEXANDRE DUMAS FILS

Préparons à présent notre voyage à travers les méandres de l'argent. En 2011,

- Il y a 50 fois plus d'argent dans le monde qu'en 1960 (à index de consommation corrigé).
- L'argent circule infiniment plus vite qu'en 1960.
- Il y a 40 fois plus d'argent sur les marchés spéculatifs que dans l'économie réelle et dans nos comptes courants.
- Il y a 10 fois moins de monnaies en cours qu'en 1960.
- L'endettement des ménages et des États dans le monde occidental correspond en moyenne plus d'une fois à toutes les opérations qui ont lieu chaque année (PIB cumulés).
- La stabilité du système monétaire mondial dépend de l'état émotionnel des chefs d'État, des économistes, des spéculateurs, des investisseurs et des agences de notations. Un petit pour-cent dépend de l'intention des quelques personnes les plus riches du monde (qui sont convaincues d'en contrôler 99%).
- La perte de valeur des banques en 2008 sur les marchés est la plus grande perte financière de tous les temps.
- Le renflouement des banques dans le monde est, de toute l'histoire de l'humanité, la plus grande dépense unique jamais faite par les États.
- L'argent est le plus grand fantasme individuel et collectif des gens en particulier et de l'humanité tout entière en général.

Autant de raisons de nous attarder sur la psychologie des humains face à l'argent.

MANIPULATION ET NOUVEL ORDRE MONDIAL

Certains diront que le système est piloté par les quelques personnes les plus riches et les plus puissantes du monde. Peut-être. Mais il faut quand même avouer que tout le monde joue le jeu et espère secrètement qu'« ils » arriveront à maintenir le système en vie. Car il est très bien conçu pour un monde basé sur la dépendance d'un pouvoir qui rassure et déresponsabilise, sur le patriarcat. Bref, sur la

gestion des peurs et des besoins. La peur de manquer, le besoin de manger et de se loger, etc.

Mais il n'est pas du tout conçu pour gérer un système « matriarcal » où chacun est connecté à ses talents, à son autonomie et à son excellence, à la terre et au Bien Commun, la solidarité.

L'argent aujourd'hui anime un système où (presque) personne ne se préoccupe de la nature, des animaux, de la terre. On se désintéresse plus que jamais des humains et de l'éthique, tant que l'argent rentre.

Le système financier n'est pas du tout conçu pour gérer une surchauffe. C'est comme si nous étions face un système électrique déréglé. Les condensateurs accumulent trop d'énergie, les fils font passer trop d'ampérage, les résistances chauffent à un point extrême. C'est comme si on mettait un petit appareil à piles de 12 volts sur de l'électricité haute tension à 10 000 volts. Les « puissants » de ce monde risquent d'être témoins de ce qu'ils redoutent le plus : le court-circuit. La fonte des systèmes – qui va de pair avec la fonte des glaciers et des ego. C'est exactement ce qui se passe pour l'instant. Tout va tellement vite d'un côté à l'autre, en fonction de paramètres que plus personne ne contrôle, que cela pourrait bien court-circuiter ou fondre... Et cette « fonte du système » pourrait aussi être provoquée par un déclencheur extérieur : volcan, tremblement de terre, attentat, tsunami, incendie...

Observez ce qu'un volcan à lui tout seul peut provoquer : la paralysie de la moitié de l'espace aérien du monde occidental pendant trois semaines. Et ce que 25 cm de neige peuvent provoquer en Europe. Ou un tsunami...

Voilà en mots simples de quoi dépendent vos finances personnelles. Un système devenu très fragile. J'ai décidé, plutôt que de m'angoisser face à cette incertitude, d'analyser l'apprentissage que je pouvais en faire, dans une perspective de plusieurs générations. Comment vais-je parler à mes petits-enfants de ce que nous aurons vécu dans cette époque historique ?

Comment participer à cette aventure qui promet des rebondissements multiples ?

Quelles qualités dois-je développer pour être à la hauteur de ce défi ?

Que dois-je transmettre à mes enfants pour qu'eux aussi puissent y participer avec efficacité ? Et vous ? Comment pouvez-vous nous y aider ?

LES AUTRES DÉFIS

De plus, d'autres défis historiques s'approchent comme des tsunamis géants (pour lesquels nous n'avons pas encore de solutions durables et payables) :

- La rupture sociale, religieuse et culturelle entre les nations et les peuples, dans nos villes et nos régions ;
- La toxicité de tout ce que nous mangeons, buvons, respirons et avalons, molécules synthétiques, effets secondaires des médicaments et OGM ;
- La montée des extrémismes avec le terrorisme politique, religieux, civil et guerrier ;
- Les changements climatiques et les catastrophes à répétition ;
- La fragilité politique et financière de nos gouvernants, qui va de pair avec leurs visions à échéance d'élections et leur dépendance à des lobbies industriels et financiers ;
- La dégradation de la santé publique (stress, burn-out, allergies, hypertension, diabète, obésité, pandémies et autres cancers et leucémies), le coût des soins de santé augmentant en continu chaque année (à se demander si on avance vraiment) ;
- Les seniors qui seront bientôt majoritaires dans le monde occidental et en Chine, et leur place dans la société de demain ;
- La solitude, la séparation, la détresse, la division, alors que nous n'avons jamais autant communiqué ;
- La pollution exponentielle des airs, des eaux, des terres, des plantes et des animaux ;

- L'épuisement des terres face à des monocultures extensives et à des pesticides tuant micro-organismes et abeilles pollinisatrices ;
- Précarisation sociale dans les villes ;
- ...

Les ingrédients idéaux pour une « tempête parfaite ».

Les solutions à ces problèmes sont à ce jour très partielles et, surtout, difficilement finançables vu le manque de moyens et les urgences à court terme des États.

Dresser cette liste vise non pas à faire peur mais à nous obliger à prendre conscience, ensemble, qu'on aura besoin des talents de chacun, de la créativité de tout le monde. Car, à la grande surprise des décisionnaires, les solutions viendront sans aucun doute d'un tout autre côté qu'ils n'imaginent. De nombreux signes avant-coureurs sont perceptibles. Einstein disait qu'un problème ne peut être résolu avec la même façon de penser que celle qui l'a créé. Pensons différemment et ouvrons-nous donc à d'autres dimensions « hors de la boîte ». De toute façon, s'il y avait une vraie solution dans la boîte, on le saurait déjà ! Où est la nouvelle façon de penser des décideurs, près de trois ans après la plus grande crise financière de tous les temps ?

Descendre dans les rues en bloquant l'économie et la vie sociale ne fera qu'accélérer « l'événement ». Notre responsabilité de pères et de mères de famille, de dirigeants d'ONG, de patrons, de responsables de syndicats, de sportifs, de médias, de gouvernants est de nous poser pour réfléchir ensemble avec bon sens et réalisme sur la manière dont nous pouvons sortir le meilleur talent de chacune de nos équipes, de nos familles, pour ensuite mettre en œuvre de nouvelles façons de répondre créativement aux défis du moment. Trois conditions de réussite :

- L'humain au centre. Pour lui et avec lui.
- En lien avec la terre.
- Au service du Bien Commun.

Les solutions viendront de façon transversale, de la périphérie, d'autres dimensions que nous nous apprêtons à ouvrir ensemble dans ce livre.

Des solutions qui dorment en attendant leur moment.

Des solutions qui apporteront des réponses simples, presque évidentes, car l'humain aura repris sa place, sera reconnecté à sa raison d'être sur cette terre.

THÉORIE DE LA COMPLEXITÉ

Robert Ulanowicz, après vingt-cinq années de recherches sur les écosystèmes, suggère que la durabilité est un équilibre entre l'efficacité (rapidité, efficacité) et la résilience (solidité, capacité de rebondir).

Plus il y a de diversité, plus il y a de résilience (lire : moins de risques d'effondrement systémique).

En d'autres termes, plus le système est efficace, plus il est risqué. Plus il est diversifié, plus il est solide.

La spécificité de chacun, de chaque peuple, de chaque monnaie, de chaque système a été balayée. Avec la globalisation est malheureusement survenue une uniformisation et, de cette unicité, découle une inertie fatale. Il faut donc augmenter la diversité des systèmes économiques et des solutions qu'on offre aux défis du moment.

Alors qu'on a tellement besoin de la magie de chacun, de la spécificité d'univers différents, d'apprendre de chaque peuple et de chaque personne, une « pensée unique » a été instaurée. Elle a eu pour effet de globaliser l'obsession de l'argent à travers un hypercapitalisme quasi généralisé. L'effet tertiaire est un égocentrisme à outrance basé sur le besoin de se rassurer par des éléments extérieurs qu'on peut acheter, associé à un culte puéril de l'ego à l'échelle planétaire.

L'adolescence caractérielle de l'humanité peut maintenant faire place au stade adulte.

Les solutions globales mènent trop souvent aux catastrophes globales.

Alors, sachant qu'il nous faut plus de diversité pour plus de solidité, je propose la vôtre. Exprimez et manifestez votre propre diversité, votre excellence, votre créativité. Revenons à nous-mêmes, à notre univers particulier, à nos rêves, à nos intuitions profondes. C'est en nous y connectant avec cohérence et en restant fidèles à nos valeurs profondes que nous pourrons, en créant une solidité personnelle d'abord, générer un système solide pour tous.

LE VIF DU SUJET

Qu'est-ce que l'argent ?

Au-delà des définitions, histoires et théories auxquelles d'autres auteurs donnent d'excellentes réponses, ce qui nous intéresse, c'est le mystère du fantasme collectif et du miroir de l'argent.

Car c'est probablement en mettant l'humain au centre de l'histoire de l'argent que des réponses durables émergeront.

À quoi sert concrètement l'argent ? À...

1. Mesurer
2. Échanger
3. Capitaliser, thésauriser
4. Spéculer
5. Établir le pouvoir des familles, entreprises, croyances et nations
6. Faire fonctionner la société.

Et tout a été mis sur le même plan. Tous les systèmes d'échanges économiques, les sous-systèmes de solidarité et de rencontre, les systèmes de logement et d'alimentation, de pouvoir et de spéculation, d'épargne et de mesure... tout est mélangé et agité frénétiquement devant nos yeux, et de plus en plus vite. Difficile de

discerner avec sagesse comment s'y frayer un chemin juste pour chacun.

Le culte de la réussite et de l'ego aidant, l'avidité, la palette des peurs et la boulimie de la consommation instantanée ont démultiplié le phénomène qui est arrivé à un point de saturation planétaire.

Dès lors, tous les fantasmes et obsessions ont pu commencer car celui qui avait l'argent avait le pouvoir, les ressources, la reconnaissance, les réseaux, la sécurité, la possibilité de créer et d'entreprendre, etc.

Une interface universelle, en quelque sorte. Une interface virtuelle qui, depuis 1971, a même abandonné l'étalon-or. Aujourd'hui, 98 % d'opérations n'ont plus aucune réalité économique.

Mais quel est le rôle historique de l'argent, vu de la perspective de l'évolution de l'humain ?

Voici une réponse qui n'engage que moi :

1. Permettre aux humains de faire le tour de leur existence en découvrant le monde, la technologie, les voyages, la terre, l'espace, les autres...
2. Leurrer d'apparences se révélant illusoire pour inviter chacun à une quête plus profonde, une renaissance historique à soi.
3. Brandir un miroir des aspirations profondes et des potentiels cachés de chacun.

Un passage obligé, en quelque sorte.

Nous sommes entrés, avec l'avènement des monnaies uniques comme le dollar ou l'euro, dans l'ère de l'OGM financier. Les OGM et l'agriculture intensive, appliqués à grande échelle, manipulent les systèmes naturels dans un but de simplification et d'efficacité. Il en va de même pour la finance.

.....

Mais cela provoque des problèmes majeurs pour notre biotope :

- disparition de la diversité (remembrement – monoculture financière)
- destruction de l’habitat (suppression de haies, assèchement de marais – disparition des systèmes économiques locaux)
- fragilité des écosystèmes (la monoculture et la chimie aidant)
- déconnexion de la terre (car les fermiers la manipulent et la « forcent » – l’argent pour l’argent)
- déconnexion du Bien Commun (car la finance est au service de groupes – industriels et financiers ; elle répond à un besoin collectif)
- disparition de la faune qui transmet la vie (abeilles, insectes, rongeurs...).

Pour la finance, les impacts sont identiques :

- disparition de systèmes d’échanges locaux et adaptés
- destruction de la diversité financière qui offre une solidité résiliente rendant le système globalisé fragile, vulnérable, déconnecté de la terre, de la réalité matérielle, épuisant les ressources, privé de sens et de contribution au Bien Commun, ne profitant qu’à quelques meneurs concentrant le pouvoir, étouffant les petits acteurs qui amènent de la diversité et de la vie.

Nous avons créé un système *horizontal* où chacun regarde l’autre dans une optique d’échange qui veut « prendre » le plus possible. Personne ne se préoccupe du monde végétal, animal, du bien commun, des gens et de la terre nourricière. De la « verticalité ».

Nous savons tous que les systèmes durables et résilients sont historiquement basés sur la solidarité et l’entraide, la diversité des cultures, celle des systèmes économiques, la connexion à la terre mère : accueillir, respecter, écouter, remercier, être attentif au Bien Commun, à l’intérêt général.

Le système de demain est d'abord *vertical* : connexion à soi, à ses talents, à sa spécificité, à la terre (vers le bas), au Bien Commun (vers le haut). Un respect de soi, une attention à ses talents et à ses dons, un respect pour la terre nourricière et une responsabilité collective de solidarité et de reliance aux autres et au monde du vivant. Tant au niveau individuel, entrepreneurial, qu'au niveau des régions et peuples. Mettre en avant ce qui les rend spéciaux et différents, uniques, ce qui les rend attractifs. Tous les grands de ce monde l'ont compris depuis longtemps. Ne nous en privons pas.

LA VIE NOUS APPORTE SES ENSEIGNEMENTS

Que puis-je faire d'autre ?

*Cette simple formulation représente le soubassement
de toute construction.*

RUDYARD (JOSEPH) KIPLING

La vie est une succession d'événements qui nous poussent à agir et à réagir, en fonction de nos peurs et de nos besoins. Une invitation à découvrir le monde et nous-mêmes. Le travail, la famille, les amis, le sport, les voyages, l'aventure, les passions, etc.

Dans cette dynamique, l'argent est en quelque sorte un amplificateur, un accélérateur psychologique d'une réalisation de soi. Comme il a imprégné tous les aspects de notre vie, nous y mettons tous aussi nos espoirs :

« Quand j'aurai de l'argent, je serai heureux. »

La majorité d'entre nous y croient...

Plus vrai encore :

« Tant que je n'aurai pas assez d'argent, je serai malheureux », ou

« Si je perds mon argent, je serai malheureux ».

Ces croyances tiennent en vie la machine économique et financière. La peur et les besoins sont des « moteurs de consommation ».

Résultat : une société stressée. Nous sommes comme des esclaves, courant à notre fin sur 2 m² ou, plus simple encore, dans une urne. Il y a tant d'exemples, dans nos entourages, de proches qui sont malades sans raison apparente, en dépression ou en burn-out, ou qui ont « explosé en plein vol » alors qu'ils connaissaient une carrière brillante.

Pire encore : tant de gens brillants ont, à 65 ans, perdu non seulement leur carte de visite mais également leur raison d'être sur terre... L'humanité aspire à autre chose.

Les portes vers cet « autre chose » se trouvent bien cachées derrière nos aspirations d'argent.

J'ai rencontré des milliers de gens, riches ou pauvres, épanouis ou frustrés, joyeux ou tristes.

Et j'ai toujours été fasciné par ce qui motive quelqu'un à faire quelque chose : participer à un concours de beauté de Miss Belgique, à une course à pied de 400 m, à un raid Copenhague-Capetown en voiture électrique, écrire une chanson première au hit parade, s'offrir un jet privé, plonger en apnée à 209 m ou encore gagner un milliard. À chaque fois, un besoin plus profond se fait sentir, derrière les apparences.

C'est dans cette direction que nous allons décoder ensemble les choses qui font vraiment sens, différentes pour chacun de nous.

NOTRE HÉRITAGE : BONNES ET MAUVAISES NOUVELLES

Je suis passé par d'intenses périodes de confrontation à l'argent : carrière d'entrepreneur, fusions et acquisitions d'entreprises, rénovation et investissement immobilier, consultance. J'ai gagné, perdu,

reconstruit, je me suis fait voler et arnaquer, et j'ai rencontré des milliers de gens puissants, fortunés et fauchés. Cela m'a permis de faire ma petite étude sociologique personnelle...

À 37 ans, en regardant mes enfants, je me suis demandé quel était leur véritable héritage ? Un héritage financier est-il un vrai cadeau pour des enfants ? L'observation m'a appris que c'est souvent le contraire : trop d'argent – pesant sur leurs têtes – coupe la motivation des jeunes, les déconnecte du meilleur d'eux-mêmes, de leur créativité. Au contraire, la majorité de ceux qui ont fait fortune ont dû se débrouiller et ont réussi financièrement grâce à cet état d'esprit.

Ces observations m'ont permis de me poser la bonne question : comment préparer au mieux mes enfants à cet avenir qui nous réserve tant de surprises ?

Chacun recherche le bonheur. Notre culture judéo-chrétienne est construite sur une promesse d'un bonheur dans l'au-delà, combiné à un bonheur instantané comblé par la consommation, poussé dans le dos par nos éventails de peurs. Nous avons longtemps développé collectivement des façons de nous asservir à un bonheur extérieur, dans le passé ou dans l'avenir. Et non dans un présent profond et vrai, la seule vérité de l'existence étant dans le moment présent. Mais il n'intéresse personne car il est gratuit, il ne rapporte pas d'argent au système. Le mental et l'ego préfèrent se lamenter sur le passé et se projeter dans l'avenir, cultivant ainsi un vacarme intérieur et extérieur encombrant l'esprit.

Cette construction extérieure, sociétale, se traduit aussi dans notre relation à l'argent. Mais elle nous propose également des portes d'ouverture à nous-mêmes.

D'où une mauvaise et deux bonnes nouvelles...

D'abord la mauvaise : *L'argent ne fait pas le bonheur, mais en manquer fait le malheur.*

Ensuite, la bonne nouvelle n°1 :

Peu importe la fortune que vous avez ou non, vous avez la possibilité de vous développer, de vous épanouir ; ce n'est pas une question d'argent.

La bonne nouvelle n°2 :

Le seul investissement qui sera durable lors des prochaines crises est l'investissement en nous-mêmes et en une réflexion sur notre avenir. Avec ce capital personnel, nous pourrions reconstruire notre monde après n'importe quel choc.

Peu importe ce qui arrivera. Les grands innovateurs de l'histoire n'ont pas attendu pour le démontrer. Les exemples de grands personnages qui ont marqué l'histoire de cette façon remplissent d'innombrables livres.

REMISE EN QUESTION

Presque tous ceux qui ont remis en question le système financier et économique ont été ridiculisés, nargués, emprisonnés et parfois même tués. Par les puissants, mais aussi par les citoyens eux-mêmes, tellement bien endoctrinés qu'ils n'envisagent pas d'autres perspectives que le système existant : « Tu comprends, il faut que je puisse continuer à payer le loyer... je ne peux pas... il ne faut pas mettre en question l'argent ni le système... comment veux-tu qu'on mange ? »

En réalité, une toute grosse crise pourrait tout arranger :

- la situation d'urgence connecterait chacun au meilleur de lui-même, de sa débrouillardise, de sa créativité, de sa responsabilité ;
- l'économie globale s'arrêterait : plus de pollution, plus de stress, une relocalisation de l'industrie et de l'emploi, et un retour des familles à la ruralité, reconnectées à la nature ;
- une nouvelle solidarité et un engagement pour l'intérêt commun ;
- un nouveau respect pour la terre qui nous nourrit au jour le jour.

Nous ne disons pas cela afin de jouer les oiseaux de mauvais augure, mais pour exorciser une fois pour toutes le spectre de la crise systémique.

Faut-il passer par la case « anarchie et guerre civile », de Cro-Magnon en « mode survie » ? Personne ne le sait. L'avenir nous le dira.

Mais il est absolument certain qu'il va falloir des gens bien connectés à leurs talents, au Bien Commun, comprenant bien la terre, autonomes et responsables. Des leaders d'idées et des leaders d'hommes.

N'attendons pas !

*Dans vingt ans,
vous serez plus déçus par les choses que vous n'avez pas faites
que par celles que vous avez faites.
Alors sortez des sentiers battus.
Mettez les voiles. Explorez. Rêvez. Découvrez.*

MARK TWAIN

PARTIE II

*Mieux décoder
sa relation à
l'argent*

COMMENT FONCTIONNE LA SOCIÉTÉ

*Je suis très offensif quand une erreur
dans un modèle de pensée peut m'être bénéfique
et paranoïaque quand cette erreur
peut me porter préjudice.*

NASSIM N. TALEB



La société fonctionne en réalité très simplement...

En répondant à vos besoins ;

En jouant sur vos peurs ;

En faisant du commerce pour y répondre.

C'est l'ABC du business, le plan de base. Démonstration.

Vous avez faim : vous achetez de la nourriture

Vous avez besoin de sécurité : vous achetez des alarmes et des assurances

Vous êtes triste : vous achetez du divertissement

Vous êtes malade : vous achetez soins et médicaments

Vous avez besoin d'apprendre : vous achetez (in)formation et savoir
Vous avez envie de découvrir le monde : vous achetez des voyages
Vous êtes nu : vous achetez des habits
Vous avez peur de l'avenir : on vous vend de l'espoir
Vous avez peur de mourir : les religions vous vendent un paradis post-mortem
Etc.

Toutes nos vies sont construites sur la croyance que notre bonheur doit venir de *l'extérieur*.

De nombreuses études scientifiques récentes ont montré que le vrai bonheur durable est *intrinsèque*, en nous. Non pas en baxter, venant de l'extérieur, en intraveineuse.

C'est enfin la preuve scientifique que notre système n'est pas construit pour notre bonheur mais qu'il mène à notre asservissement !

Mais comment est-il possible de transformer notre système de l'intérieur, en douceur, sans devoir retourner à l'âge de pierre et jeter aux ordures nos maisons chauffées et nos téléphones portables ?

En décodant les besoins que nous projetons sur l'argent, en découvrant les qualités humaines que cachent ces besoins et en les développant.

D'abord au niveau individuel puis au niveau de l'entreprise, des organisations et des administrations, enfin au niveau des régions et des peuples. C'est possible, avec de la sagesse et du courage... Si tout le monde attend collectivement « le tournant », il y a fort à parier que l'histoire fera ce travail à notre place. Nous envoyant dans le décor au passage.

NOTRE DÉFI PERSONNEL

Le seul intérêt de l'argent est son emploi.

BENJAMIN FRANKLIN

Quel est notre défi personnel historique, finalement ? Vaincre nos peurs pour exister dans ce que nous avons de meilleur.

Cela se décline dans notre vie personnelle, conjugale, sociale, professionnelle, culturelle ainsi que dans la vie des peuples et les projets des pays. C'est le même système, copier-coller.

Au risque de déplaire à tous ceux qui jouent sur la peur et en font leur fonds de commerce, je maintiens que la solution de nombreux problèmes du moment se trouve précisément dans la compréhension des comportements face à la peur, invitant chacun à exister dans le meilleur de ses talents. Nous en avons de nombreuses preuves scientifiques et expérimentales. À vous de lire entre les lignes de ce livre pour en palper la réalité particulière pour vous.

Le déclencheur : les crises.

Pourquoi ?

Parce qu'elles mettent devant l'urgence de donner le meilleur de soi. « On ne va quand même pas se bouger si tout va bien ? » que ce soit dans la vie d'une personne ou dans celle d'une entreprise.

Cela tombe bien : nous avons déjà eu des crises et nous en connaissons encore quelques-unes – c'est là une certitude historique. À chacun de nous d'en tirer, à ce moment-là, les apprentissages individuels et collectifs.

Il suffit d'observer comment cela se passe dans la nature. Les réponses durables y sont nombreuses...

Les récalcitrants, ceux qui subissent sans apprendre, qui ne veulent pas comprendre ou qui ont trop peur, qui ne s'attardent pas sur eux-mêmes, sur le sens de ce qui leur arrive, vont souffrir de plus

en plus et périront sans avoir pu grandir dans l'expérience. Leur bonheur et leur épanouissement sont de leur propre ressort. Notre seule vraie responsabilité est notre propre bonheur, notre épanouissement. Brillez de l'intérieur. Car vous êtes la personne la plus importante au monde. Si les autres ne veulent pas se développer, exister pleinement, tant pis, ce sera pour une autre vie...

LES BESOINS, LES PEURS – ET LES VALEURS

Dans le monde matériel, physique, nous sommes poussés à agir par deux forces : nos peurs et nos besoins/désirs. Les uns nous poussent à gagner de l'argent, les autres nous tirent vers lui.

Pour bien comprendre comment chacun de nous fonctionne face à l'argent, nous devons comprendre ce que cachent ces peurs et ces besoins. Ils sont la conséquence de notre histoire personnelle. Nos traumas, nos joies et nos tristesses, nos modèles, notre culture et nos croyances. Tous ces éléments construisent notre comportement jour après jour. Inconsciemment. Jusqu'au jour où nous prenons conscience de nos peurs et besoins et décidons de les affronter.

Si nous voulons être en harmonie avec l'argent en particulier, et avec la vie en général, une petite analyse s'impose : la connaissance de nous-mêmes, de notre histoire. Sinon, nous resterons inconsciemment en esclavage toute notre vie. Et après, quand nous serons morts, du haut de notre petit nuage, nous regarderons notre vie passée en n'ayant pas bien compris ce qui nous est arrivé. Nous avons traversé des événements, des images, des expériences, mais qu'en reste-t-il ?

Ce qui compte, c'est de découvrir l'agenda caché de notre « moi profond ». Notre raison d'être sur terre.

Pourquoi suis-je venu ?

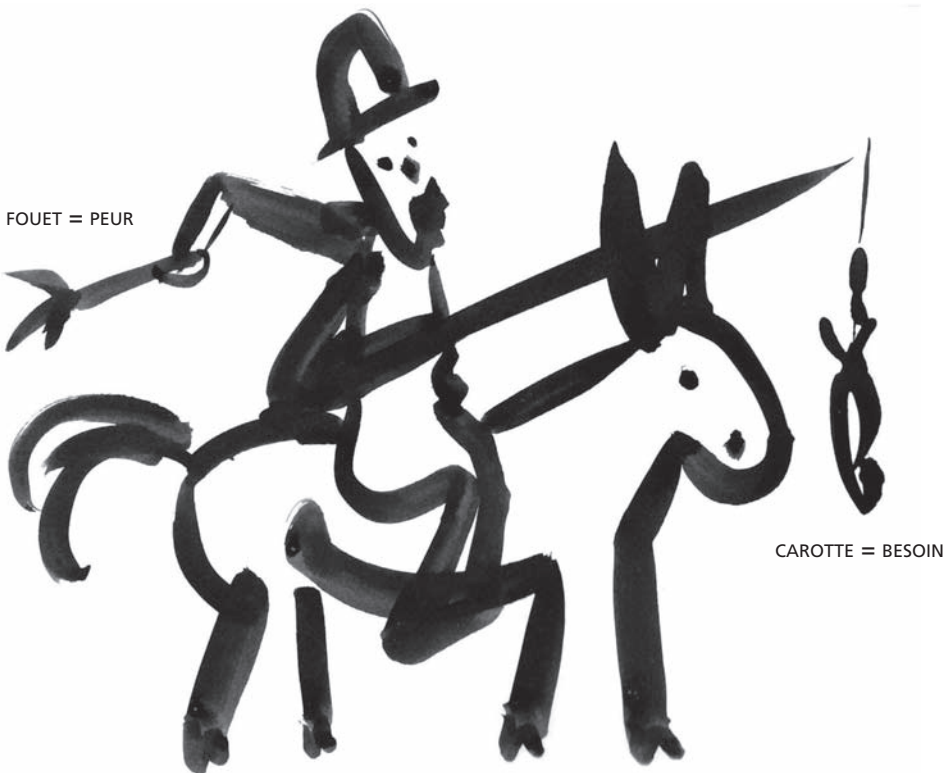
L'argent fait partie du théâtre géant de la vie.

Sometimes what counts can't be counted and what can be counted doesn't count.

ALBERT EINSTEIN

Les choses essentielles ne s'achètent pas. Faisons une petite analyse de ce qui compte réellement, de ce qui restera pour toujours, de ce qui donne du sens à notre existence, et voyons comment amener l'argent dans le jeu, d'une façon équilibrée.

À cet effet, j'ai classé les principales motivations humaines en douze vecteurs. Chaque vecteur est « poussé » par une peur et « tiré » par un besoin. Cela crée notre comportement : ce que nous faisons.



Ensuite, cachée derrière, dans l'invisible, l'immatériel, se cache une valeur, une qualité humaine. Il s'agit de l'être, non du faire. Ce sont ces valeurs qui donnent du sens, de la profondeur, de la joie dans tous les moments magiques de la vie. C'est à ces dimensions-là que nous sommes invités à nous ouvrir. Curieusement, ce sont ceux qui en sont capables qui ont le plus de chances de bien gagner leur vie... et de la réussir. Et voilà la boucle bouclée.

Aussi, faisons travailler nos peurs pour ouvrir des portes intérieures. Cela exorcisera d'emblée nos traumatismes et nos émotions négatives. Observez les grands de ce monde : presque tous ont puisé leur énergie dans une enfance difficile, en la transformant en puissance personnelle.

Allons à la découverte de la partie cachée de l'iceberg. Je sais, vous avez peur... moi aussi. Mais pour comprendre la partie visible, il faut oser plonger et découvrir la face invisible qui la fait « flotter ». La sienne, comme celle de l'entreprise, celle des peuples et de l'humanité tout entière.

Pas de croyances aveugles.

Pas de thérapeutes, de coaches ni de gourous, si ce n'est vous-même. Et c'est gratuit.

Pas de mystère, pas de secrets, pas de magie, sauf la vôtre.

La réalité et la magie cachée sont nettement plus puissantes que vous ne l'imaginez. Ce sont des moteurs et des bras de levier colossaux. Réservés aux initiés. Je crois que le monde est mûr pour s'y ouvrir également. Ils n'ont pas de prix, ne sont ni monnayables ni à vendre, même si certains nouveaux gourous en font leur fonds de commerce. Mais ce sont des qualités qui nous offrent tout ce dont nous avons besoin : talent, santé, confiance, vision et intuition, joie et amour. Observez la publicité, le cinéma, l'art : ils touchent ces aspects du bout des doigts. Ils les agitent devant nos yeux...

L'imagination est plus importante que la connaissance.

ALBERT EINSTEIN

1 L'ARGENT SÉCURITÉ – OU AVANCER AVEC CONFIANCE

À qui peut-on faire confiance dès qu'il s'agit d'argent ?

DANIEL PENNAC

*La peur de l'insécurité nous pousse à obtenir de la sécurité,
qui nous invite à découvrir notre confiance.*

J'ai connu un homme qui avait amassé une fortune considérable dans l'industrie. Il habitait une maison isolée dans un quartier chic d'une métropole. Système d'alarme perfectionné, piscine intérieure, œuvres d'art d'exception. Un bunker dans lequel il pouvait survivre pendant huit ans. Beaucoup de sécurité apparente – mais un sentiment permanent d'insécurité, à la limite de la paranoïa. Ce sentiment, il l'a, à son insu, transmis à ses enfants qui avaient pris l'habitude de se reposer sur la fortune familiale pour « exister ». Vêtements de marque, jolies voitures, chauffeurs, beaux voyages. Ces enfants qui, à la naissance, étaient aussi jolis que les autres n'ont jamais été obligés de développer leur confiance en eux car ils détenaient assez d'éléments extérieurs pour se sécuriser (en apparence). Une famille de caractériels, dépressifs, capricieux, snobs. Jusqu'au jour où l'entreprise fit faillite. Tous les éléments extérieurs de sécurité ayant disparu, chacun a donné le meilleur de lui-même pour avancer. Mis « en danger », en insécurité, chacun s'est réveillé grâce à ce choc. Aujourd'hui, cet homme me dit : « C'est la meilleure chose qui nous soit arrivée : mes valeurs sont revenues au bon endroit, au cœur de la vie. »

Il a pu reconstruire une activité et ses enfants ont trouvé la voie correspondant à leurs talents et à leurs rêves.

Quel serait le juste équilibre dans un monde idéal ?

Sécurité et confiance sont les deux faces d'une même pièce. Mais qu'est-ce qui fait tenir cet équilibre extérieur ?

La peur de l'insécurité et la rareté, tout simplement.

Quel est l'antidote ?

Comment nous procurer un équilibre intérieur ?

Développer sa confiance en soi, en la vie et ses événements, en l'autre. Se connecter à son corps et à la terre.

C'est gratuit, mais tellement difficile...

Faire peur est très facile : l'ennemi, le « différent », le voleur, la maladie, la mort, la fin du monde, le risque de perdre et les événements qui « confirment » nos angoisses sont étalés dans les médias pour augmenter la peur et donc le business... C'est aussi simple que cela. C'est le moteur du rêve des « Big Brothers », un nouvel ordre mondial où tout le monde fait de même et alimente un système simple à gérer de façon patriarcale, autoritaire.

La peur asservit, rend docile – c'est l'esclavage des temps modernes. Nous sommes réellement devenus des « *brick in the walls* », comme le prophétisait Pink Floyd.

En politique aussi, on observe le même mécanisme : effrayer en mettant en exergue la différence de l'autre, encourager les nationalismes afin d'obtenir beaucoup de voix aux élections. Au-delà de la recherche de l'identité, qui est parfaitement justifiée, faire peur en se coupant des autres et en se repliant sur soi n'est pas propice à un développement humain durable des organisations, des régions et des peuples. Pourtant, la peur triomphe encore et encore.

Mais subsiste un bug : la confiance, l'autonomie, la foi en soi. Voilà pourquoi l'enseignement, le business, la politique, les médias nivellent les gens par le bas, inconsciemment ou consciemment : sinon, les braves gens n'achèteraient plus leurs « produits » – l'audimat, les ventes. Car les gens autonomes défient le système, dérangent le commerce et l'équilibre confortable entre « peur de l'insécurité » et « besoin de sécurité » sur lequel sont construites beaucoup de

grosses organisations hiérarchisées. La confiance, l'autonomie est comme un court-circuit interne. Le fameux « grain de sable ».

Ce bug, l'épanouissement de la personne, va à l'encontre du système monétaire actuel. L'autonomie personnelle, le leadership individuel et collectif – le Graal de nombreux RH, coaches, formateurs, managers et enseignants – sont un « court-circuit interne » du système.

Pour avoir gratté les apparences jusqu'au sang, tant en entreprise qu'en politique, dans la santé et dans l'enseignement, j'ai pu constater que l'autonomie dérange. Le discours politique sexy, d'accord, mais pas pour de vrai, s'il vous plaît ! « Ils doivent continuer à faire ce qu'on leur demande. »

Mais l'avenir démontrera que les grandes innovations viendront aussi de ceux qui suivent leur rêve, le réalisent envers et contre tout, et y survivent.

Dans l'enseignement, des modèles hyperefficaces d'apprentissage existent depuis deux cents ans¹. Les plus grands y apprennent en groupes aux plus petits à l'aide de supports concrets. Les élèves apprennent très vite, deviennent autonomes, leaders naturels, et viennent défier les idées et les pouvoirs en place. Ils sont débrouillards et créatifs. Ils sortent des sentiers battus. Ce sont donc de très mauvais profils pour de grandes entreprises et administrations – et plus encore pour l'armée. Le monde enseignant, en crise, n'en veut surtout pas ! Cela demanderait un peu d'humilité aux professeurs, ils perdraient le contrôle. Cela poserait problème aux enseignants qui se trouvent confrontés à des classes très nombreuses et pour qui il est plus facile d'enseigner de manière *ex cathedra*, sans intervention des élèves. Cela ne convient pas non plus aux entreprises bien qu'elles prétendent vouloir innover. Ce type de profil est ingérable pour le moment. Il va donc falloir trouver des méthodes pour les faire s'épanouir aussi et profiter de leur créativité. Les plus grands succès commerciaux de l'histoire (Google, Facebook, 3M...) vien-

1 Voir « l'école mutuelle » sur Wikipedia, et « Sugata Mitra » sur TED.com

nent de ceux qui sortent des cadres traditionnels et de la reproduction de choses apprises. Inspirons-nous d'eux.

En conclusion, si l'argent est pour vous un moyen de vous sentir en sécurité, c'est la confiance que vous devez développer en priorité. L'expérience extérieure invite à l'initiation intérieure. Tôt ou tard, l'apprentissage s'imposera dans notre vie. Si nous nous soumettons à l'argent, il ne nous donnera qu'une sécurité apparente. Nous devons nous reconnecter à l'essentiel : nos talents, la terre, notre confiance en nous, en nos rêves et en nos projets. Pour preuve : ceux qui mènent à bien leurs projets sont ceux qui ont le plus de confiance en eux. Et, finalement, cela se traduit souvent en argent !

En 2006, j'ai lancé avec mon équipe des recherches sur le développement de soi. Nous avons découvert qu'il fallait mettre les gens en situation hors zone de confort et travailler avec eux sur leur ressenti. Dépasser leurs limites. Nous le faisons en les mettant en présence de chevaux, en les faisant grimper aux arbres les yeux bandés, en leur faisant faire du ski nautique ou jouer au golf les yeux bandés, en les mettant dans de l'eau chaude pendant toute une journée, dans une grotte sombre pendant plusieurs jours... J'ai compris une chose importante en allant proposer ce type de formations à un responsable RH d'entreprise. Je lui expliquais mes méthodes quand il m'a dit :

- Le leadership, oui, mais il ne faut pas aller trop loin.
- Mais c'est totalement sécurisé, ils ne risquent rien.
- Je sais, mais les gens vraiment autonomes, les vrais leaders, sont ingérables.
- Mais ce sont eux qui sont à la base d'une vraie innovation, non ?
- Peut-être mais ils font peur. Nous préférons acheter au prix fort des innovations qui ont fait leurs preuves sur le marché.
- Vous préférez rester « dans la boîte », en quelque sorte ? Sécurisés ?
- Nous sommes d'excellents deuxièmes et nous n'avons pas le courage d'être les premiers avec de nouvelles idées.

- Quel genre de formations faites-vous ?
- Le moins possible car plus les gens deviennent malins, plus ils deviennent exigeants, et souvent partent à la concurrence ou demandent des hausses de salaire.

Sans commentaires.

Cela explique bien des choses, bien sûr !

Au début cela m'a choqué mais, vu le niveau de maturité des cadres et de la société en général, c'est compréhensible. Nous n'en sommes tous qu'au début de l'aventure !

Les grands leaders de l'histoire ont fait le contraire : ils ont donné le pouvoir à leurs équipes, leur ont accordé leur confiance, un espace d'épanouissement et de développement.

Le manque de courage, nivelant par le bas les compétences, diminue la confiance des gens en eux-mêmes et en l'autre. Il diminue également leur capacité à répondre aux événements imprévus : la responsabilité. Il ne donne pas envie de proposer des idées originales pour contribuer aux projets.

Un jour, nous faisons un atelier d'expérience sur le développement durable de l'humain dans un cercle fermé de décideurs. Lors d'un débriefing, une des personnes avoua qu'elle connaissait ces méthodes depuis longtemps et que, pas plus que les autres décideurs, elle ne voulait les transmettre afin de ne pas perdre le pouvoir...

Dans un paradigme de société patriarcale où un petit nombre exploite un grand nombre sur la peur, c'est parfaitement compréhensible.

Le côté amusant de l'histoire, c'est que ceux qui sont au pouvoir aujourd'hui vont probablement le perdre quand émergeront des gens qui se seront connectés à leur pouvoir personnel.

Car nous entrons dans un paradigme de « reconnexion », un système matriarcal de réseaux, où la raison d'être de chacun sera sa propre reconnexion d'abord, puis sa manifestation dans toute l'ampleur de ses talents.

Ceux qui ont le pouvoir aujourd'hui sentent qu'ils sont en train de perdre pied face aux chocs successifs mettant en péril les pyramides hiérarchiques, laissant la place aux réseaux de connaissances et de projets interconnectés. Ceux-ci sont fondés par définition sur l'esprit d'initiative et l'excellence de chacun, et échappent à la prise hiérarchique du « *top-down* ». La confiance, c'est aussi oser donner le pouvoir d'action à ces cellules émergentes. Des exemples réussis existent en nombre. Là où les équipes s'amuse, se mobilisent, jouent un rôle, où l'information circule, les efforts sont partagés sur toute l'organisation et chacun porte le projet avec le meilleur de lui-même.

*Où commence la confiance ? Réponse du sage :
« Reconnecte-toi à ton corps, et à ta mère la terre. »*

Il existe de nombreuses façons de le faire : sport en pleine nature, promenades en forêt, yoga, massages et disciplines corporelles, respiration, tantra, arts martiaux, connaissance de soi, acceptation et compréhension des événements de sa vie. Bref, une attitude générale d'accueil de ce qui survient, pour en tirer le meilleur.

Il est normal que, dans notre société, les gens n'aient plus confiance en eux ni en l'avenir, car ils sont déconnectés d'eux-mêmes, de la matière, de la terre – figés devant des écrans d'ordinateur. Souvent, ils ne sont même pas connectés au corps de leur métier – concentrés sur leur tâche et sur leur paie de fin de mois.

Se reconnecter passe aussi par la connexion à sa terre natale (surtout pour les expatriés et déracinés), à sa culture, à son histoire personnelle et familiale, à ses racines. Comme l'arbre, nous sommes solides grâce à nos racines qui nous apportent la confiance.

La terre nous offre les ressources pour faire tourner nos usines, notre industrie et l'agro-alimentaire. D'où l'importance de respecter notre environnement, de lui témoigner notre gratitude ; c'est inscrit à tous les agendas du moment.

En résumé, si vous cherchez la sécurité dans l'argent, développez votre confiance et cela vous libérera de l'esclavage à l'argent. Vous vous sentirez libre, capable de tout, car solidement connecté à vos racines et à vos talents. Comme un arbre.

Cela vous permettra aussi d'agir et de réagir de façon juste et responsable.

Chaque événement de notre vie nous ouvre des portes, des occasions d'apprendre. Il faut enfin oser sortir de la clôture de la prairie des gentils petits moutons dociles. Osons pénétrer dans la forêt profonde pour y trouver des fruits sauvages, juteux, et des ressources pour un monde dont nous serons fiers.

L'argent a donc une double facette : d'un côté, il apporte la sécurité matérielle mais, de l'autre, il demande la confiance de ses utilisateurs, individuelle et collective ; c'est sur ce second aspect que tout le système financier est basé.

L'un n'est pas dissociable de l'autre. Comme une pièce de monnaie, les deux faces sont intimement liées.

Ainsi, quelqu'un qui a grande confiance en lui et en la vie aura nettement plus de chances de bien gagner sa vie ; tandis qu'une personne peureuse vivra beaucoup plus dans une relation de besoin et dans le manque financier.

La bonne nouvelle est que nous avons tous les atouts en main pour développer cette sécurité ultime, la confiance. Elle est gratuite et peut rapporter gros. Et elle ne peut ni s'acheter ni se vendre. Elle est immatérielle, intangible, invisible.

Dans le monde des affaires aussi, la confiance est une valeur inestimable. Si vous réussissez à inspirer une confiance forte à vos équipes et à votre produit-service (basé sur la sécurité), votre clientèle reviendra, même à prix plus élevé. Cela donne à votre

entreprise une valeur immatérielle énorme. Elle sortira clairement du lot car la confiance est une valeur qui se fait rare de nos jours. Elle est un vecteur d'avenir.

Tout le système monétaire et financier est entièrement basé sur la confiance que l'utilisateur a dans le morceau de papier dont la valeur ne correspond plus à une réserve d'or, et dans le chiffre qui apparaît sur son extrait de compte.

C'est une promesse de la banque de le lui rendre un jour... Tout notre système repose donc sur la confiance que nous avons dans la contrepartie, qui nous « promet » de nous rembourser la somme : la banque, le client, le débiteur.

Mais entre-temps tout le monde a oublié que c'est l'or qui couvrait la création du papier-monnaie. Il a été déconnecté de la réserve d'or en 1971. Le système monétaire mondial ne repose donc plus sur une réserve d'or mais uniquement sur la confiance du public dans le fait que sa contrepartie (client, fournisseur, emprunteur, prêteur, contribuable...) continue lui aussi de faire croire que le papier – sa promesse – vaut quelque chose. Si la confiance est rompue, le système s'écroule comme un château de cartes. Nous en avons eu plusieurs avant-goûts, notamment en Suède en 1987, en Argentine en 1999, en 2008 avec la crise bancaire, ou encore en 2009 en Islande.

La sécurité, besoin de base de l'humain, est poussée dans le dos par la peur de l'insécurité. Les entreprises, polices et armées ont bien compris cette psychologie de base des humains.

Faire peur et insécuriser, c'est faire acheter des produits de sécurité, l'un des plus gros business de l'histoire : alarmes, polices, vitres blindées, assurances, armement...

Les banques développent leur fonds de commerce avec des produits financiers qu'ils nomment « *securities* » (actions, obligations, titres). Cela ne s'invente pas...

Bref, le système – entre-temps devenu mondial – est basé en réalité sur la stabilité de la psychologie humaine. Il n'est pas charpenté par une fondation en béton armé, comme une maison bien conçue, solide. Les fondations sont la foi (aveugle) du public, tout à fait complice, dans l'idée que l'argent va procurer la sécurité :

- sécurité de logement
- sécurité sociale
- sécurité alimentaire
- sécurité physique
- sécurité santé
- sécurité internet
- sécurité pension
- ...

Le chantier est à tous les niveaux.

- ★ Jacques Borlée, ancien champion et père-coach de trois jeunes athlètes (presque quatre) dans le top mondial, illustre bien cette qualité. Ils sont tous solides et ancrés dans l'ADN de leur métier, le sport de haut niveau. Le père est aussi coach de l'équipe nationale belge, aux bons soins du Comité olympique. Les sportifs anticipent tout le temps, ce qui leur garantit une performance durable. Chacun dans sa spécialité travaille concentré sur sa confiance plutôt que sur ses peurs, ce qui pénaliserait la motivation, l'engagement et l'implication des équipes. Chacun aide à développer la confiance en soi, dans l'équipe et dans le projet. Cette confiance rayonne et est cultivée envers les parties prenantes, les sponsors et le public. Car le sport – comme l'entreprise – est un travail d'équipe. Tous restent toujours connectés à la valeur ajoutée de leur sport pour les gens, valeur tant matérielle qu'immatérielle, l'avancement de la performance ainsi que le rayonnement du sport pour le bien de tous, pour la santé, la rencontre et la passion. Un des secrets du succès des Borlée, c'est que, en famille, ils allaient tous les week-ends en forêt pour se promener, s'amuser et faire du vélo. Peu importait le climat. Bien connectés à la nature, à leur corps physique, ils ont

pu capitaliser cela dans leur sport, l'athlétisme. Une idée pour nos entreprises : aller faire du sport ensemble, dans la nature.

Quelqu'un qui a confiance en soi a plus de chances de réussir sa vie que quelqu'un qui a peur de l'insécurité.

En résumé, avoir un ancrage et une confiance solide en soi sera salutaire lors de moments plus difficiles. La sécurité viendra de nous-mêmes, et non d'éléments extérieurs factices.

Reconnectez-vous à la force de vos racines !

2

L'ARGENT POUR MANGER – OU LE FONCTIONNEMENT DURABLE

*L'humanité en est à son « examen final »
– si oui ou non elle se qualifiera
pour sa continuité dans l'univers.*

R. BUCKMINSTER FULLER

La peur de la faim nous pousse à acheter nourriture et ressources – ce qui nous invite à entrer en relation durable avec la nature pour en utiliser respectueusement les énergies.

Masura Emoto, scientifique japonais, a fait une expérience avec du riz. Cette expérience, vous pouvez la reproduire avec vos enfants, chez vous. Faites cuire du riz et posez-en trois bols dans votre maison pendant quelques semaines. Au premier, envoyez chaque jour de l'amour et de la gratitude. Au deuxième, envoyez de la haine et de la colère (profitez-en pour envoyer vos émotions négatives de la

journée au riz plutôt qu'à votre famille). Et le troisième sera le témoin neutre – sans que l'on y envoie d'émotions. Vous verrez vous-même le résultat : le premier restera blanc, le deuxième deviendra noir. Auriez-vous envie de manger ce riz noir ?

Y a-t-il une différence de goût entre une terrine de légumes faite maison et celle achetée en magasin ? Entre l'eau d'une rivière de montagne et celle du robinet ?

Très certainement. Sans compter un impact direct sur la vitalité et la santé.

De ma propre expérience, depuis que nous mangeons bio chez nous, nous mangeons moins en termes de volume, ne consommons presque plus de viande et ne sommes presque plus jamais malades. Et l'argument « le bio est plus cher » ne tient pas car les éléments nutritifs des lentilles, des légumes du jardin ou du panier bio, le riz, coûtent moins cher que les chips, plats préparés, biscuits, gâteaux et viandes.

L'overdose de nourriture et de boisson, poussée à l'extrême, provoque de gros problèmes : boulimie, surcharge pondérale, diabète, alcoolisme, hypercholestérolémie, hypertension. C'est prouvé par la science médicale moderne. Bien sûr, cela fait marcher le business de la maladie mais...

Ces constats et expériences nous apprennent plusieurs choses.

1. On le sait, manger bien, sain, frais, de manière régulière et moins est meilleur pour la santé que manger beaucoup, mal, des produits cuisinés et réfrigérés, de manière irrégulière. Moins de viande et plus de fruits et légumes frais, locaux, sains.
2. Nos pensées ont un impact certain – d'où l'importance de bien les calibrer (quelles pensées – vers où, vers qui – en sachant que l'humain est fait de 75 % d'eau).
3. Quand on cuisine, jardine, choisit ou stocke sa nourriture, l'intention, la pensée va influencer sa qualité.

En Grèce cet été, j'ai vu des gens qui vivent dans de petits villages reculés. Ils vont une fois par mois au magasin. Pour le reste, ils mangent leurs propres légumes, bio. Ils vivent avec peu d'argent mais ne manquent de rien.

Puis, en passant en Turquie, où tout est commerce, exploité pour le business, je me demande qui a raison... À long terme, certainement les Grecs. Les humains n'ont pas attendu l'argent pour manger. La nature est généreuse et offre ses fruits à profusion. Est-ce mieux de les acheter au magasin alors qu'ils viennent d'Afrique du Sud et ont mûri dans le bateau ? Quelle serait leur contenance en bonnes énergies ?

D'autre part, je vois des gens qui n'en ont jamais assez, ni de nourriture ni d'argent. Peu importe combien ils en ont, d'ailleurs. Cette sorte de boulimie reflète probablement un trauma de manque, hérité parfois d'une enfance malheureuse. Peu de gens sont vraiment à l'aise avec leur argent, même ceux qui en ont plus qu'assez.

Une consigne : si votre motivation cachée derrière l'argent est de vous nourrir, cultivez vos propres fruits et légumes et allez en cueillir en pleine nature. C'est bio et, vous verrez, leur goût est particulièrement bon comparé à ce qui vient du bout du monde !

Vous projetez un manque sur l'argent ?

L'invitation est de découvrir ce qui s'y cache : un retour au respect de la nourriture et du don de la terre ; le slow food est un excellent exemple pratique de cette nouvelle attitude. Les valeurs de respect, de durabilité, de reliance au vivant sont des vecteurs porteurs d'avenir. La démarche a été élargie en projets de villes : « Cittaslow » (voir www.cittaslow.net).

Accueillir, respecter, entrer en relation avec la terre mère qui nous offre son abondance.

Pour les entreprises, la nourriture, ce sont les ressources : énergie, matières premières, ressources humaines, bref ce qui « entre » et ce qui « sort ». Si ces ressources ne sont pas respectées, si nous

ne sommes pas capables d'entrer en contact avec l'origine de ces ressources, l'entreprise court de grands risques pour sa survie : la main-d'œuvre d'enfants, non responsable, la non-renouvelabilité des ressources nécessaires, polluante et toxique, la corruption par les fournisseurs. Il est de plus en plus difficile de cacher son manque d'éthique.

La gestion des ressources humaines, elle aussi, doit être respectée et mise en valeur pour pouvoir profiter de tout son potentiel pour le plus grand bien de tous. La non-durabilité du comportement RH se traduit en une rotation élevée et une fuite des cerveaux, un absentéisme de courte et de longue durée, une démotivation et une inefficacité au travail, une perte de clients. Un coût énorme – nous y reviendrons.

« Ce qui sort », dans le cas des entreprises, est un sujet important depuis plus longtemps. Recyclage des déchets, diminution de la production de CO₂, purification des eaux usées. Cela a été la première urgence dans la prise de conscience des industries qui ont dévasté l'environnement depuis plus d'un siècle.

Notre peur de la faim nous pousse à gagner de l'argent (ou même à en voler) afin de survivre. Ne dit-on pas, lorsqu'on se plaint de son travail, qu'il « faut bien manger » ?

Une des motivations pour travailler et gagner de l'argent est donc la nécessité de se nourrir, ainsi que de nourrir les siens. Cela suffit-il comme motivation pour bien faire son travail pour un patron d'une équipe qui se trouve devant des défis historiques ?

Pas certain.

Avant l'invention de l'argent, les gens mangeaient et buvaient aussi : cueillette, chasse, troc, cultures potagères...

Cet automne, j'ai fait de nombreuses promenades en forêt avec mes enfants. J'étais stupéfait de ce que la nature offrait dans une générosité silencieuse : châtaignes, pommes, poires, mûres, noisettes, champignons. Plus stupéfait encore de voir comme tous ces fruits

tombaient à terre sans que personne les ramasse. Pire encore, on les piétine et les voitures ou les vélos roulent dessus sans même les voir.

N'est-ce pas une invitation à accueillir d'une façon plus respectueuse et avec gratitude les fruits de la terre ? Plutôt que de s'asservir à 100 % dans une industrie agro-alimentaire déconnectée de la nature et transformant les aliments avec des produits et procédés qui n'ajoutent pas nécessairement de valeur ajoutée concrète... ou même qui en enlèvent.

- ★ Un bel exemple pour illustrer cet aspect général des choses est celui de John Martin. Hôtelier belge, il a introduit dans ses hôtels une démarche particulière de durabilité pour en faire une « hôtellerie durable ». Il a mobilisé tout son personnel pour développer des approches durables, tant dans le fonctionnement des hôtels que dans le comportement du personnel et des clients. Il mesure régulièrement la qualité de vie que génère l'entreprise pour ses collaborateurs, pour les parties prenantes, les clients, leurs familles, pour l'environnement. Les achats, l'énergie, les consommations d'eau, la compensation carbone, bref, ils développent et affinent des *business models* de plus en plus durables. Dans les restaurants, ils ont aussi une démarche particulière dans le choix des aliments. Le patron prête une attention permanente aux conditions de travail matérielles et émotionnelles, et met donc en place une vigilance quant au fonctionnement humain durable. L'alignement et la congruence se sentent dès qu'on entre dans n'importe lequel de ses hôtels, c'est palpable. En quelque sorte, il inclut « la planète » et le « Bien Commun des humains » dans les processus de décision. Une valeur ajoutée inestimable.

L'invitation ici est de comprendre et de sentir que nous vivons dans un cycle intégré, intimement connecté à notre entourage, que toutes nos actions, décisions et attitudes ont un impact sur notre milieu, nous en premier. Tant dans la nourriture matérielle

individuelle que dans l'utilisation des ressources que nous offre la terre, ainsi que des nourritures immatérielles : idées, pensées, projections, émotions.

Cela semble difficile et complexe ? En réalité, une fois la décision prise sur base du sens, la transition est inévitable et inarrêtable.

Les mots d'ordre sont vigilance, cohérence, connexion, communion avec l'environnement. Et surtout : simplicité et reconnexion à la nature.

Quelqu'un qui est bien connecté à l'énergie des ressources de la terre a plus de chances de mieux gagner sa vie que quelqu'un qui a peur d'avoir faim.

En résumé, être capable de sentir et de comprendre les ressources, de s'y relier comme à la nourriture et à l'énergie au sens large, permettra de bénéficier de façon optimale et respectueuse des bienfaits de la nature. Naturellement, ce qui « sort » pourra être recyclé, réutilisé, reconditionné.

Reconnectez-vous à la nature, à votre nature !

Si, au lieu de gagner beaucoup d'argent pour vivre, nous tâchions de vivre avec peu d'argent ?

JULES RENARD

3

L'ARGENT RECONNAISSANCE – OU EXISTER EN HARMONIE

L'amour est la seule passion qui se paye d'une monnaie qu'elle fabrique elle-même.

STENDHAL

La peur de se sentir rejeté pousse à acquérir de la reconnaissance – ce qui invite à entrer harmonieusement en résonance avec soi et l'entourage.

J'ai vu des gens n'exister que par un étalage de bijoux, de belles voitures (j'en connais même un qui a 43 voitures de prix), d'appartements luxueux, de yachts (concours du « plus grand »), haras de chevaux, musées privés ou autres signes ostentatoires de richesse. J'en ai vu aussi en grande souffrance lorsque le vent avait tourné après de lourdes pertes ou une faillite. Comme s'ils « valaient moins ».

J'ai vu mes enfants rentrer de l'école en parlant d'autres élèves qui avaient besoin de vêtements de telle ou telle marque, d'un téléphone valant dix jours de salaire, pour exister part à entière dans la cour d'école. Pour se sentir « cool » et « stylé ».

Une grande partie du business est construit sur ce besoin de reconnaissance. Se sentir aimé, apprécié est l'un des moteurs principaux de la croissance car il n'y en a jamais assez. Un aspect typique de l'ego. C'est une course qui n'en finit jamais car on ne reçoit jamais assez de reconnaissance des autres pour compenser le manque de reconnaissance de soi, le manque d'amour de soi, le manque de connexion avec soi. Se reconnaître soi, c'est s'aimer comme on est, accepter son sort et les événements de sa vie, être relié avec le meilleur de soi. C'est aussi être en harmonie, bien dans sa peau. Exister simplement, sans artifices extérieurs. Ensuite, cela donne la possibilité de se connecter aux autres, en résonance et en empathie, ainsi qu'à tout l'environnement et à l'entourage.

La résonance, l'empathie, les animaux les connaissent : ils sentent venir le tsunami et peuvent se sauver, alors que les humains, déconnectés de leur intuition, de leur ressenti, de l'environnement, le subissent en pleine force.

Les grands de l'histoire eux aussi sont reliés et connectés, et ils ont dès lors accès aux informations importantes pour eux et pour la réussite de leurs projets.

Ce besoin de reconnaissance est poussé par la peur de se sentir rejeté. Si on ne possède pas telle voiture ou telle marque d'habits, on n'est pas « dans le coup », on est rejeté du groupe. C'est une grande souffrance que de ne pas être reconnu par ses pairs – ou, pis encore, rejeté, renié, ignoré. Cela commence par rapport aux parents. On existe d'abord face à eux. Si la relation a été difficile, il y a fort à parier que la personne aura un important besoin de reconnaissance affective. La boulimie par rapport à l'argent s'explique aussi comme cela : « Regardez comme je suis 'successful', aimez-moi, s'il vous plaît ! »

Mais en Occident, plus vous avez du succès, plus vous attirez la jalousie, ce qui est l'opposé de ce que vous cherchiez... Plus vous aurez de médailles et de récompenses, de belles maisons et de voitures, plus l'effet contraire se fera sentir. Le monde d'aujourd'hui est construit sur l'ego. La carapace factice, construite à grands frais, est creuse. À chaque couche de vernis, le malaise augmente. Parmi les gens qui bénéficient d'une reconnaissance (inter)nationale – vedettes du show-business, acteurs et stars des médias –, ceux que j'ai rencontrés ont tous admis que ce n'était pas ce à quoi ils aspiraient profondément. Mais comme cela rapporte, ils continuent à « jouer le jeu ». Ils sont en quelque sorte pris à leur propre piège. Le seul que je connaisse qui y ait échappé, qui a une vie de famille charmante, un équilibre personnel solide, est Pie Tshibanda, conteur africain, qui a fait plusieurs fois le tour du monde. Il a pu faire la part des choses. Et la magie de ses spectacles est précisément qu'il ne juge pas les autres, ni les personnes ni les peuples ; il est plein de candeur, d'humour et de

compassion à chaque rencontre. Un vrai sage des temps modernes. Ne vous privez pas d'aller l'écouter, s'il passe près de chez vous !

Pour échapper au piège de la reconnaissance, ce puits sans fond, il faudrait privilégier la résonance, l'harmonie, l'empathie, la compassion – pour soi et pour les autres en général. C'est le vecteur intérieur de la reconnaissance. C'est la dimension qu'il faut ouvrir dans ce cas précis.

Si vous manifestez un amour et une admiration pour ce que vous possédez ou représentez, un piège s'ouvre. Si les gens vous aiment pour ce que vous possédez ou pour votre image, il est difficile de faire la part des choses car ils projettent sur vous leurs propres désirs ou traumatismes. J'ai connu plusieurs stars ou hommes d'affaires qui m'ont avoué ne plus supporter qu'on les apprécie pour autre chose que leur « vrai moi » – pour leur image, leur argent. Finalement, ils ne font plus confiance à personne. Ce qui est exactement le contraire de ce qu'ils cherchaient.

J'ai même rencontré une Miss qui m'a dit, dépressive et en larmes, qu'elle aurait aimé être laide... pour que les garçons l'aiment pour qui elle est vraiment. Quelle leçon ! Alors qu'elle est si belle intérieurement aussi – mais peu de gens le savent, car ils sont aveuglés par son physique.

Observez attentivement les artistes ou les auteurs dont on critique les « œuvres » sur les plateaux de télévision – leur réaction illustre la souffrance qu'ils éprouvent de ce manque d'amour, et leurs efforts énormes pour obtenir de la reconnaissance du monde entier à travers leur travail. Les sages, par contre, écoutent et accueillent... avec un sourire bienveillant.

La plupart de ceux qui recherchent la reconnaissance ont des traumatismes de rejet qu'ils essaient de compenser par l'extériorité. Alors que les vraies réponses sont intérieures. La grandeur d'une personne ne se mesure pas à ses avoirs mais à sa sagesse.

Dans les affaires, le besoin de reconnaissance et d'appartenance est bien sûr exploité à fond. Et pour augmenter le business il suffira de faire peur, de rejeter :

« Tu n'es pas stylé »,

« Ce n'est plus à la mode, cette horreur »,

« Comment oses-tu rouler dans cette caisse pourrie ?... »

Finalement, pour ouvrir et élargir la compréhension des systèmes mis en place pour obtenir la reconnaissance, il suffit de voir comment on a grandi. Chacun a sa propre façon de chercher la reconnaissance en fonction de celle qu'il a reçue enfant :

Être performant parce qu'alors on est applaudi par le public ;

Être organisé, beau et propre parce que maman trouvait cela bien ;

Avoir de bonnes notes parce que grand-maman récompensait de bons bulletins ;

Être bien habillé parce que papa ne veut pas qu'on prenne ses enfants pour des clochards quand ils sortent de chez lui ;

Être toujours parfait parce que papa n'était jamais assez satisfait ;

S'acharner à devenir comptable parce que mon prof m'avait dit que je ne trouverais pas d'emploi si je restais nul en math, alors que je ne rêvais que de chanter, danser et dessiner ;

Bien jouer au piano, bien jouer au tennis, bien ceci, bien cela... Mais qu'ils aillent tous au diable... Soyons bien tels que nous sommes !

Le chantier suivant est de s'accepter réellement. Gros travail au programme !

Le business de l'avenir passera par l'implémentation cohérente de valeurs comme la résonance, l'écoute, la compassion, l'harmonie. Le terrain idéal pour vanter ces valeurs, ce sont précisément les métiers où la reconnaissance est importante. Un produit de marque, où l'on est bien reçu, entendu, où l'on se sent accueilli pour qui on est, va faire un succès !

- ★ Un homme qui a prouvé que cette qualité humaine est une clé de la réussite et donne l'exemple d'une entreprise cohérente et

résonante est l'entrepreneur Michel Petit. Manager de l'année chez Upignac, connu pour un foie gras d'exception, il est resté profondément humble et simple. Il passe régulièrement du temps au sein des équipes, au contact des clients et du produit. En production de foie gras, en haute saison, les équipes travaillent ensemble et, malgré les heures, c'est chaque fois une vraie aventure qui soude et ressource l'énergie de tous. Tout y est authentique et cohérent. Michel reste humble car, face à un produit vivant, c'est une qualité primordiale. L'ego n'y a pas sa place. Et, surprise, tout le monde s'y retrouve, le client et le collaborateur en premier. Les produits de la terre, authentiques, exigent de la transparence : la tricherie et la malhonnêteté n'y ont pas leur place. Au sein des équipes, le manager éclaire le plus lucidement possible le parcours de chacun, ses qualités, l'avenir du métier, comment développer les talents... et les mettre au service de l'objectif commun. Un métier de terre exige une humilité créatrice de relation. C'est probablement une des clés du succès de cette entreprise familiale.

Quelqu'un qui sait entrer en résonance – harmonie – compassion avec soi, avec les autres, avec l'environnement ainsi qu'avec la terre a plus de chances de réussir sa vie que quelqu'un qui vit dans la peur de se sentir rejeté.

En résumé, ces qualités donnent des atouts précieux pour comprendre l'entourage, entrer en harmonie avec les autres, sentir ce qui est important pour les projets et anticiper les événements. Les hommes qui les possèdent sont des artisans de paix.

Vous êtes tellement beau comme vous êtes, ne changez pas, soyez juste qui vous êtes vraiment !

*On ne mesure pas le succès d'un homme à son ascension,
Mais à la hauteur de ses rebonds quand il touche le fond.*

GEORGE PATTON

4 L'ARGENT À MONTRER – OU À PARTAGER

*L'argent que je dépense pour moi
peut être une corde à mon cou ;
l'argent que je dépense pour les autres
peut me donner les ailes d'un ange.*

НИТЧКОК

*La peur de la solitude nous pousse à communiquer avec
les autres – ce qui nous invite à partager l'essentiel, à
partir du cœur.*

Jeune, je me suis souvent dit : « Quand j'aurai de l'argent, j'aurai plein d'amis. » Il me fallait donc beaucoup d'argent. Et, de fait, les gens « bien » que je voyais fréquentaient les cocktails et se faisaient des ronds-de-jambe élégants. Tout mon environnement me confirmait que l'argent faisait des amis.

La réalité m'a quelque peu surpris : plus les gens ont de l'argent, plus ils s'isolent, plus ils redoutent que quelqu'un ne vienne le leur voler ou leur demander de l'aide, et plus il y a de jaloux. Car la réalité culturelle est que les gens qui deviennent riches rapidement ne sont pas bien vus par la « bonne société ». Dans le monde anglo-saxon, au contraire, l'argent est admis.

Bref, il n'y a pas unanimité sur le sujet.

Toujours est-il qu'il est un peu plus difficile de se faire des amis dans un monde complètement imprégné par l'argent. Et les gens fachés ne sont pas très bien vus non plus. Bref, où est le juste équilibre ? Car je ne veux pas me retrouver seul, ni riche ni pauvre. Je déteste la solitude.

L'argent permet de recevoir ses amis. Il permet aussi de les aider. Mais chaque fois que j'ai prêté de l'argent à des amis, je les ai perdus. Et l'argent, et les amis...

Un copain de longue date, industriel, a une règle d'or : ne jamais faire affaire avec les proches : pas simple de concilier les deux. Un autre, industriel lui aussi, m'a dit, au moment où ma maison a été menacée de saisie : « Je viens t'avancer l'argent. » Or il ne s'agissait pas d'une petite somme ! Je ne l'oublierai jamais. Heureusement, son aide n'a pas été nécessaire.

En conclusion, il n'y a vraiment pas de règle en ce domaine aux frontières de l'argent et de l'amitié.

Ce que chacun cherche finalement dans le rapport aux autres, c'est de partager un bon moment, des valeurs profondes, des instants de joie. C'est ce qui va rester pour toujours : le souvenir des moments précieux. Ils reviennent dans notre esprit quand un proche nous quitte, ou lors de maladies graves.

Si nous pouvons ouvrir un espace de rencontre véritable, en chaque occasion, et y partager les choses vraiment importantes pour nous, avec justesse, humour et simplicité, les choses se font naturellement. Y compris gagner de l'argent et réussir dans ses entreprises. En fait, elles ne réussiront que si nous sommes capables de rencontrer et de partager « vrai ».

Lors de nos expériences d'ateliers avec les chevaux, j'explique en tout début, alors que les animaux broutent dans un coin de la piste, qu'il n'existe que deux façons de rencontrer le cheval :

- « Je le prends, je fais les exercices et je le remets au box »

ou

- « J'ouvre un espace de rencontre, le cheval en apprend autant sur moi que moi sur lui, on s'offre un temps pour faire connaissance et c'est l'animal qui nous choisit pour constituer les groupes de travail ».

C'est totalement différent. J'ai vu des cavaliers de trente ans d'expérience pleurer d'émotion après quelques minutes : « Je n'ai jamais

rencontré un cheval de cette façon. » Un participant saoudien m'a pris à part à la fin d'un atelier de trois jours : « En cinq minutes, vous m'avez montré de la plus belle et plus puissante façon ce que signifie 'rencontrer'. »

La rencontre peut se faire de la même façon avec les humains. Ouvrir un espace dans lequel la rencontre véritable peut se faire. Peu importent la fortune, les agendas, les attentes, les désirs et les besoins.

Être capable de ce type de rencontre de qualité, où chacun écoute plus qu'il ne parle, ouvre à une réussite tant matérielle qu'humaine. Cela crée un choc positif dans la façon traditionnelle de gérer les relations, qui sont chargées d'attentes, de projections et d'émotions en tout genre.

Dans le monde de la communication aussi, le constat est inouï : nous n'avons jamais autant communiqué. Par contre, nous n'avons jamais connu autant de solitude, aussi mal communiqué en interne dans les entreprises, entre nous, en famille, dans le couple.

L'entreprise de communication qui sera capable d'amener la « vraie rencontre » dans son métier entrera de plain-pied dans le monde de demain avec un *business model* imparable. Je n'en ai pas encore rencontré. Il faut une grande ouverture. Et le cœur, les émotions sont encore tabous dans trop d'entreprises. Pourtant, tous les modèles de réussite montre que les « gagnants » ont à cœur ce qu'ils font, aiment leur travail, apprécient les gens. L'entreprise où j'ai rencontré ce type d'ouverture est « The Little Gym ». Une antenne « franchisée » de psychomotricité où la rencontre parent-enfant est mise en avant. Tout, dans ce lieu, respire la rencontre véritable. Nous y reviendrons.

Dans une tribu d'Afrique, pour punir les coupables, on les ignore. On ne leur parle plus, ils n'ont plus aucun rôle dans la communauté. Ils finissent par mourir. On observe des pratiques semblables chez nous, à une autre échelle. Les « seniors » n'ont plus de place, plus de rôle, on les ignore. Les dépressions et suicides sont légion parmi eux. Les

pensions représentent un réel problème d'argent. Mais la place que les seniors ont et auront dans la société constitue un plus grand défi encore. Je connais de nombreux (pré-)seniors qui apportent des savoirs très précieux : le « mentoring » en interne dans les entreprises, l'assistance dans les écoles d'alphabétisation, l'animation d'ateliers, de think tanks et de soirées à thèmes... Autant de secteurs où leurs compétences et expériences sont des plus précieuses.

- ★ Matthieu Soubry, un entrepreneur familial belge, a continué sur la lancée de ses ancêtres, dans l'entreprise agro-alimentaire qu'il gère avec son frère Michel. L'entreprise est un lieu de partage, où chacun est fier de travailler et où règne un vrai esprit de famille. C'est un lieu où il « fait bon être », où l'on partage la passion du métier, la joie de la rencontre au jour le jour, où donc les choses sont bien faites parce que chacun prend son métier à cœur. Le patron encourage la coopération entre les gens et les équipes. Sont considérés comme prioritaires le travail en réseau, les équipes de projets, la fertilisation croisée des idées et des solutions, les intercessions et mentorats internes. Le partage des valeurs humaines fait partie des mœurs. Chacun est mis à contribution dans la vision, l'innovation et l'avancement du projet commun.

Quelqu'un qui peut partager avec les autres a plus de chances de réussir sa vie que celui qui craint la solitude.

En résumé, être capable de rencontrer vraiment, de partager les choses importantes pour chacun, d'entrer dans la profondeur de la relation donne toute la couleur, la saveur, la valeur supplémentaire d'une communication qui sans cela resterait plate, rapide, vide.

Osez la rencontre véritable !

*Prétendre contenter ses désirs par la possession,
c'est compter que l'on étouffera le feu avec de la paille.*

PROVERBE CHINOIS

5

L'ARGENT POUR L'EXCLUSIVITÉ DE LA CONNAISSANCE – OU DONNER DU SENS

*Le premier ennemi de la connaissance
n'est pas l'ignorance,
c'est l'illusion de la connaissance.*

STEPHEN HAWKING

*La peur de l'inconnu nous pousse à acquérir du savoir,
de l'information, une connaissance qui nous invite à dé-
couvrir le sens.*

Au début, il n'y avait rien.

Le lendemain, il y eut des hommes et des femmes.

Le surlendemain, ces hommes et femmes ont exploré le monde, voulu comprendre la nature, les choses de la vie. Ils ont appris, compris, se sont interconnectés. Ils ont inventé la science.

Quelques millénaires plus tard, ils se sont retrouvés dans l'économie de la connaissance. Celui qui sait, qui possède l'information, est le plus fort. Celui qui a telle ou telle formation est dans la course. Celui qui est connecté aux sources d'information a une avance dans ses affaires. Tant pis pour les autres.

L'argent peut servir à acquérir du savoir, des informations, des connaissances. Nous vivons dans une société de l'information, et nous en sommes inondés tous les jours. Il y a tellement d'informations qu'une de nos tâches journalières est de faire le tri entre ce qui est important et ce qui l'est moins. Mais une bonne information peut nous aider à réussir nos projets. Donc, elle est précieuse. La presse écrite, les médias, les réseaux internes et virtuels, le Web 2.0, nous scannons toutes ces sources pour en sortir l'essentiel pour nous. Non pas savoir beaucoup de choses, avoir de nombreuses

informations, mais disposer des bonnes informations, utiles pour nos projets.

Par contre, l'information fait un saut qualitatif quand elle traverse la masse des connaissances et qu'émerge le sens des choses. C'est comme une dimension en plus, qui nous montre un objectif plus élevé, comme une étoile qui nous guide. Une vision forte qui mobilise les « troupes ». Une finalité pour le bien de tous. C'est alors que l'on sort de la masse grise. C'est ce qui donne du sens à nos activités et à nos projets. C'est ce qui donne l'énergie et la motivation pour traverser les obstacles les plus difficiles. C'est ce rêve qui mobilise, rend désirable l'objectif qu'on s'est fixé. Des études récentes en psychologie appliquée prouvent que le sens est le motivateur le plus puissant qui soit, au-delà des salaires (Martin Seligman sur www.ted.com).

C'est une des règles de base de la psychologie de la création : un objectif bien visualisé, un rêve précis met en mouvement un grand désir d'y arriver.

L'humain est un explorateur. À ce jour, presque plus rien n'est hors de sa portée. La physique, la chimie, la géographie, l'archéologie, la biologie, la nanotechnologie. Mais quand sa recherche est charpentée par une recherche de sens, un objectif fort et mobilisant, le potentiel humain est activé de façon exponentielle. Souvenez-vous de la NASA, qui dans les années 60 s'était donné pour objectif de marcher sur la lune avec des technologies de bouts de ficelle...

Aujourd'hui, c'est un chantier planétaire qui demande à être engagé, celui de l'activation du potentiel humain pour la survie sur terre. Relever les défis sociétaux, écologiques et climatologiques. À quoi bon avoir réponse à tout, disposer d'un savoir immense, si nous ne sommes pas capables de le mettre au service d'un objectif élevé qui fait sens, qui peut ajouter de la valeur à la communauté, à la vie, aux gens ?

Histoire d'un jeune entrepreneur qui rêvait de devenir riche : il travailla dur et, après trente ans, vendit sa société pour une fortune. Il acheta un yacht et une île. Ses épouses successives l'avaient quitté car il n'était jamais là. Et quand il était présent, il n'était pas à leur écoute. Ses enfants, trop gâtés, il finit par les rejeter car ils n'étaient intéressés que par son argent.

Arrivé dans son île, il rencontra un homme qui y vivait en vendant des jus de fruits aux touristes qui y passaient en voilier.

- Bonjour. Savez-vous que vous êtes ici sur mon île ?
- C'est ce que tu penses.
- Mais je l'ai achetée, cette île.
- Je la connais mieux que toi. Qu'est-ce que tu en attends ?
- D'y vivre heureux et au calme, en lien avec la nature.
- C'est ce que je fais depuis trente ans en t'attendant.
- Mais maintenant elle m'appartient.
- C'est une illusion, c'est toi qui lui appartiens. Viens boire un jus de fruit.

Et il comprit ce jour-là que son rêve du départ était réalisé. Il voulait devenir riche pour vivre en lien avec la nature, être en paix et heureux. Et il avait mis trente ans pour le comprendre par un détour énorme par la fortune financière.

L'important est que chacun puisse définir clairement et sans tarder son rêve ultime, son objectif le plus élevé. Pour qu'il devienne une étoile, une finalité. Pour lui-même, pour sa famille, pour son équipe de travail. Pour cela, imaginez-vous avant votre naissance, comme si vous observiez le chantier de votre vie. Vous posez la question : « Pourquoi irais-je ? », et ensuite, après votre mort : « Est-ce que cela en a valu la peine, est-ce que j'ai réussi ? »

Définir la finalité de sa vie, celle de l'entreprise, de la société. Quel est l'objectif humain le plus haut ?

Si nous en sommes capables, chacun pourra rejoindre cet objectif commun : famille, employés, clients, voisins ; et nous aurons beaucoup de supporters qui nous soutiendront par leur motivation, leurs compétences, leur énergie.

C'est ce qui permettra la réussite des projets de demain.

Mais il faut réfléchir en plusieurs dimensions : court-circuiter les apparences de la matière et du temps. Cela demande aussi une connaissance de soi, de ses sentiments et de ses talents, de son histoire...

Vaste chantier.

Ensuite, l'argent devient un outil extraordinaire pour rendre le rêve vivant. Il viendra alimenter vos entreprises naturellement, comme l'eau qui coule dans le lit de votre rivière.

L'argent peut certes acheter l'information et le savoir mais il ne peut acheter le sens. Paradoxalement, c'est le sens qui attirera l'argent...

Où se trouve le sens ? Entre les lignes de la lecture de votre vie. Personne ne peut le découvrir à votre place. Aucun coach, aucun thérapeute, aucun gourou, aucun consultant ne sera capable de vous le présenter sur un plateau. Il peut vous guider, vous poser des questions pertinentes qui vous aident.

Mon fils, sept ans, se passionne pour les cristaux et les pierres. Il les ramasse sur les chemins, les ramène et nous les montre avec de la lumière plein les yeux. Content, car c'est aussi une de mes passions, je lui offre un kit complet de cristaux. Il les met instantanément de côté sans même les toucher. Je lui demande :

- Pourquoi tu ne regardes pas ces cristaux ?
- Mais ils n'ont aucun intérêt.
- Pourquoi ?
- Parce que ce n'est pas moi qui les ai trouvés.

Il en va de même pour le sens de vos entreprises. Il n'a de valeur que si vous le découvrez vous-même. Et c'est alors que vous devenez intéressant pour le monde. Ne croyez donc pas les vendeurs de sens si cela ne fait pas vibrer une corde sensible en vous. Il ne faut pas être dirigeant pour s'approprier du sens. Cela vaut pour chacun de nous !

Une façon de trouver le sens, de s'y connecter, contrairement à ce qu'on nous fait croire, c'est le silence intérieur – le bruit nous éloigne de nous-mêmes, ce bruit de la surinformation. Une promenade seul dans la nature, une méditation dans un endroit paisible... et sentir sur soi l'effet des événements. Accueillir ses émotions, ne pas les refuser – en particulier les émotions négatives. Se sentir vibrer, laisser émerger en soi ce qui est juste. Se désamorcer ainsi la crainte de ne pas savoir, la peur de l'inconnu qui talonne notre besoin de maîtriser, de comprendre.

L'argent est comme la conscience, il nous brûle de l'intérieur quand on en reçoit trop à la fois.

La belle époque, c'est maintenant ; une époque où la moindre des choses vaut beaucoup d'argent et où beaucoup d'argent ne vaut pas grand-chose.

PIERRE DAC

Il en va de même des affaires.

Au début, il y avait l'or : pièces, lingots, bijoux et trésors. C'était la fortune des rois. Mais c'était lourd et peu pratique à transporter, pour thésauriser et pour échanger.

Le deuxième jour, il y eut la classe moyenne et les commerçants. Eux aussi avaient envie de créer et de construire, comme les rois. Aussi, le troisième jour, fut inventé le papier-monnaie. L'or restait dans les banques, qui distribuaient du papier correspondant à la somme déposée.

Mieux encore, le quatrième jour, la banque invente le prêt. Pour une pièce en caisse, elle peut prêter dix pièces-papier.

C'est à partir du cinquième jour que naît un système, qui se développe à vive allure. Des entreprises se créent, grandissent et créent de l'emploi pour la majorité des humains. Des fortunes se font et les zéros s'accumulent derrière les chiffres dans les banques du monde entier.

Le sixième jour, certains se prennent au jeu et préfèrent créer de l'argent papier avec de l'argent papier, non plus pour créer des activités et des emplois. Grisés, ils restent devant leurs écrans et voient les zéros s'accumuler.

Le septième jour, on se rend compte que les sommes spéculatives sont cinquante fois plus élevées que celles produisant de la vraie valeur ajoutée.

Et c'est finalement le huitième jour que la question du sens se pose, la veille d'une métamorphose globale.

Dans les années 60, nous sommes entrés dans une période appelée « l'économie de la connaissance ». Le savoir circule de plus en plus vite et devient accessible au plus grand nombre. Les économies sont influencées par la connaissance, certes. Mais comment monnayer durablement cette connaissance compte tenu de l'égoïsme et de la peur de « perdre » ? La période où nous entrons est surtout marquée d'un paradigme différent, celui de la collaboration autour d'un projet humain commun, le « Bien Commun ». Nous n'avons pas l'habitude de travailler ainsi, pour et avec les autres. Nous sommes encore trop égoïstes. L'empreinte de Milton Friedman (l'entreprise au profit de l'actionnaire) est encore trop profonde. Nous sommes concentrés sur nos nombrils et nos ego. C'est une société encore adolescente qui est invitée à devenir adulte. Une société où chacun compte ses billes comme à la cour de récréation, alors que les défis qui s'annoncent vont mettre chacun devant ses responsabilités avec la question cruciale : « Comment puis-je contribuer à l'aménagement d'une nouvelle cour de récréation ? »

- ★ Philippe de Woot a fait de nombreuses recherches et a publié des ouvrages sur la question du sens et de la vision, de la finalité de l'entreprise, à partir de la fin des années 60. Un vrai précurseur que même ses propres élèves n'ont pas toujours compris. Là où historiquement le sens était l'enrichissement des actionnaires, l'époque exige une ouverture, un élargissement. L'entreprise « consciente » est un groupe de gens intelligents qui ajoutent de la valeur tangible et intangible grâce à leur travail. Au-delà de la profitabilité, ils proposent une vision d'avenir durable ajoutant une dimension de responsabilité humaine, éthique et politique. Le sens du projet entrepreneurial est partagé et, dès lors, les collaborateurs s'en sentent auteurs et dépositaires. Tous partagent le sens des décisions, en lien avec leurs valeurs et principes, et le projet client. Le sens du projet permet de faire le lien entre les différents métiers, pour augmenter la satisfaction du client et celle du collaborateur. Chacun est encouragé à réfléchir sur son projet personnel et se donne les moyens d'y arriver. Des espaces de travail et d'entretiens spécifiques « développement de talents personnels » sont créés. Les idées, valeurs et principes sont communiqués d'une façon simple et claire. Toute l'organisation est en veille continue sur les évolutions du métier.

Quelqu'un qui est capable d'apporter du sens dans tout ce qu'il fait a plus de chances de gagner sa vie que quelqu'un qui a peur de l'inconnu.

En résumé, nous sommes invités à chercher le sens de ce que nous faisons. Cela nous aidera à être plus précis et « focalisés » sur la recherche de connaissance, d'information, de savoir – en lien avec notre vraie raison d'être, de la mission de nos activités. Nous devenons visionnaires.

Osez exister pour votre rêve !

6

L'ARGENT PASSION – OU LE RAYONNEMENT JOYEUX

*La plupart des gens pensent que
les millionnaires aiment ce qu'ils font
parce qu'ils gagnent beaucoup d'argent :
en réalité ils gagnent beaucoup d'argent
parce qu'ils aiment ce qu'ils font !*

MARK FISHER

*La peur du découragement nous pousse à chercher la
passion autour de nous – ce qui nous invite à découvrir
la joie qui rayonne en nous.*

J'ai connu un homme extraordinaire, féru de voitures anciennes : Ghislain Mahy. À 16 ans, je travaillais avec lui dans son atelier alors qu'il en avait déjà plus de 70. Il a constitué la plus grande collection au monde d'*old timers* : plus de mille. Lors de l'ouverture de son musée au Cinquantaire, il me dit : « Tu vois, toutes ces voitures (près de cinq cents), elles sont toutes passées par mes mains... » Un homme passionné, joyeux chaque jour à l'idée de travailler sur ces voitures. Toujours de bonne humeur, même quand il gelait dans l'atelier.

Mais j'admets qu'il est difficile de trouver l'équilibre entre la passion extérieure et la joie intérieure qui rayonne à chaque instant...

C'est cette joie de vivre que nous essayons d'acheter mais elle n'a pas de prix. Elle est gratuite et pourtant si difficile à s'approprier. Mon expérience, c'est quand je suis bien connecté à mon corps, à mon ressenti, mais tout autant connecté à la « lumière », à la joie de rencontrer, de sentir que nous sommes tous unis, et liés à toute la création.

L'état amoureux est comparable à cela. Au début, c'est passager. Mais quand le projet de couple dépasse le « kick » hormonal d'endorphines, quand il peut poursuivre ses rêves et ses ambitions, contribuer à quelque chose de plus grand, il devient plus durable, solide.

Pour l'entreprise également, quand les équipes peuvent avancer dans la joie de partager une passion commune pour un métier, elle devient plus durable.

J'ai connu nombre de gens passionnés par l'argent, qu'ils flambaient tout aussitôt. Souvent de retour à la case départ, se rendant compte que « ce n'était pas ça qu'ils cherchaient », ils ont pu s'émouvoir ensuite pour le simple, le beau, l'humain. Ils cherchent tous la même chose : la joie de vivre. C'est l'énergie du cœur, de l'amour.

Certains aspirent à l'argent car ils pourront, une fois riches, « faire des choses passionnantes ». C'est le besoin d'un apport extérieur d'amusement, de divertissement et de joie. Pourquoi ? Souvent parce qu'ils en manquent intérieurement. Dans le monde occidental actuel, 33 % de la population – tous âges confondus – sont en dépression plus ou moins larvée. Il leur faut donc de plus en plus d'argent pour s'amuser. Ce qui arrange bien le business du divertissement, de l'événementiel et des marques « passion », mais aussi le secteur pharmaceutique. Les antidépresseurs sont une des « vaches à lait » de ce métier.

Nous balançons en quelque sorte entre bonheur (éphémère) et dépression ou découragement. Un yoyo qui rapporte mais qui plombe la vie. La passion amenée de l'extérieur – à la façon d'un baxter – est passagère, éphémère, non durable. Le vrai bonheur, la joie, doit venir de l'intérieur. C'est notre responsabilité à tous d'évoluer vers une reconnexion qui nous permettra de faire rayonner la joie, l'amour, l'ouverture de cœur. Très loin de la tarte à la crème, la joie est bénéfique pour la santé, c'est prouvé scientifiquement. L'amour du travail bien fait procure un plaisir de chaque jour. De plus, il fera revenir le client qui en est demandeur aussi. L'amour de ce client

pour vos équipes, pour le produit-service, va donner une résilience formidable à votre entreprise. C'est un cercle vertueux.

Récapitulons : la peur de se décourager, de la déprime nous pousse vers l'achat de produits-services qui nous amusent, mais le retour de manivelle n'est jamais loin. La vraie clé est de cultiver cette joie, cet optimisme amoureux de la vie en nous. Et de l'amener petit à petit autour de nous, dans nos familles, dans nos équipes, dans notre environnement. Voir le beau en chaque chose. Se dire en toute simplicité « la vie est belle » au lever du soleil, et, au coucher, remercier la vie pour la journée, avec ses joies et apprentissages.

Tandis qu'on attend de vivre, la vie passe.

SÉNÈQUE

Souvenez-vous des plus beaux moments de votre vie. Où était-ce, et avec qui ?...

Des choses simples, humaines, vraies, connectées à de vraies belles valeurs de vie. Ce sont ces moments-là qu'il nous faut reproduire absolument – chaque jour si possible. Peu importe que l'on soit riche ou pauvre. C'est gratuit. Et c'est contagieux comme une maladie virale. Cela commence ici et maintenant. S'émerveiller devant un sourire rayonnant, devant la vie pétillante dans la nature. Bref, devenir humain.

- ★ Pierre Moorkens est un industriel, entrepreneur au profil « pur sang », à qui les mots retraite ou pension semblent bien étranges. Il est tellement passionné et engagé dans ce qu'il fait qu'il n'a de cesse de soulever des montagnes pour enflammer les enthousiasmes autour de sa grande croisade: l'humain et son cerveau. Ce trésor fabuleux... aux potentialités insoupçonnées. Il rayonne d'enthousiasme, de jeunesse, de fraîcheur et de vie! Une magnifique illustration que l'on peut réussir professionnellement tout en irradiant les autres de cette envie d'entreprendre et de réussir dans tous les sens du terme. Il aime son métier, aime les gens, aime les voir épanouir leurs talents et se réaliser.

Il aime le travail bien fait, aime l'esprit d'équipe ainsi que la rencontre avec les nouveaux venus (clients ou collaborateurs). Il accorde une grande attention à la dimension psychologique et émotionnelle présente tant au travail qu'en toutes relations, et offre l'espace nécessaire aux « communautés de passion » d'émerger spontanément au sein même de son organisation. Il cultive avec une rare détermination et des trésors de patience toute forme de pensée positive, créatrice et constructive. Sans jamais tomber dans l'affect ou la sensiblerie, il se focalise sur le « cœur » des hommes et des femmes qu'il rencontre au détour de ses très nombreux projets. À ses yeux, le cœur est le pivot incontournable entre les idées et l'action. C'est là que se trouve le « jus », la motivation, et la passion qui alimentent l'action

En résumé, cultiver la joie de vivre, de la rencontre et de la vie en général permettra d'insuffler une passion au jour le jour autour de nous, énergisant nos activités et les personnes de notre entourage. C'est notre « carburant » pour fonctionner bien et durablement.

Quelqu'un qui a la joie en soi a plus de chances de bien gagner sa vie que quelqu'un qui est triste, en colère ou déprimé.

Soyez joyeux et aimez la vie !

*On ne peut vivre sans enthousiasme ni passion,
car seule la passion peut transformer nos rêves en réalités.*

ROLAND GARROS

7 L'ARGENT POUR ÊTRE DANS LE COUP – OU DÉVELOPPER L'INTÉGRITÉ

L'argent, ce n'est ni bien ni mal, c'est neutre, l'argent !

ÉDITH CRESSON

La peur du mal nous pousse à juger – ce qui nous invite à arrêter de juger pour nous ouvrir au reste du monde et à nous-mêmes, intègres, entiers.

Vous êtes né, vous ouvrez vos yeux, vous observez votre environnement avec candeur et vous découvrez le monde. Ensuite, dès le plus jeune âge, vos parents, vos professeurs, votre entourage vous disent ce qui est bien et mal, bon et mauvais, beau et laid. Ce qui est condamnable et ce qui est vertueux. Le poids du jugement devient de plus en plus lourd.

Vous grandissez et essayez de rester du côté « blanc », en évitant le côté « noir ». Ou, au contraire, vous entrez volontairement ou non du côté dit « obscur » et vous vous marginalisez.

L'opinion personnelle n'a plus sa place car il faut absolument correspondre à ce que la société dans laquelle vous vivez impose comme canevas de pensées et de comportement. Quand vous voyagez, vous rencontrez des gens qui sont différents et parfois ils vous font peur car leurs comportements et croyances ne correspondent pas à votre canevas. Le monde de l'argent joue là-dessus également. L'argent, c'est bien – ou l'argent, c'est mal. La réussite, c'est bien – mais alors il y a des jaloux. L'échec, c'est mal vu – mais alors les autres se sentent mieux car eux, ils réussissent...

C'est sans fin et, surtout, sources de frustrations infinies. Un embrouillamini de jugements en tous sens dans lesquels il est difficile de discerner et d'exister dans sa propre cohérence.

De très nombreuses observations et études montrent que la diversité, la différence est fertile et riche. Observez dans la nature comme cela fonctionne bien !

Mais revenons à nous, à nos vies. Osons notre opinion personnelle, notre rêve, notre cohérence, notre propre intégrité. Car les études en neurosciences le prouvent : c'est l'un des bras de levier de développement personnel, de créativité.

Le regard de non-jugement que nous pouvons avoir sur les gens et sur les événements est parmi les plus beaux que nous puissions nous offrir les uns aux autres. Un regard qui accueille l'événement, qui accepte l'autre comme il est, ouvre sur des univers dont nous nous sommes coupés trop longtemps.

L'intégrité, si rare en entreprise, se construit ainsi. Connecter ses actions et ses pensées au sens de sa vie, de sa raison d'être (voir paragraphe précédent). Et non pas rester esclave de la peur de « mal faire », de l'échec, de la différence non comprise, non contrôlée. C'est souvent précisément dans cette « zone d'ombre » que se trouve la réponse à nos questions importantes.

Nous pensons vivre heureux parce que nous pensons être du « bon côté de la barrière », dans le bon. Le contraire nous fait souffrir et crée le malaise. Mais cette barrière est différente pour chaque personne qui vit sur cette planète. Il n'y a pas de limite entre le bien et le mal absolu. D'où l'intérêt d'ouvrir son regard et son cœur vers « l'autre côté », pour y découvrir les trésors qui s'y trouvent. L'autre, différent. Le fumier, fertile. La souffrance, riche en apprentissage. L'échec, riche d'enseignements. L'humilité nous y aide grandement.

L'argent joue un rôle capital dans ce processus, tant dans notre propre notion du bien et du mal par rapport à lui – qui au départ est neutre et sans odeur. C'est nous qui lui donnons une teinte. Dans notre société d'apparences, il est « mieux » d'avoir une belle voiture propre,

une grande maison avec piscine que pas de voiture et un studio de location minable. Mais il y a parfois plus de misère derrière les murs des palais que derrière ceux des HLM. Donc, qui prétend que c'est mieux ? Existe-t-il une loi dans la Constitution ou dans la religion pour le dire ? Certaines cultures trouvent la richesse vulgaire. Où cette loi est-elle écrite ? Non, l'argent est neutre, inerte jusqu'à ce que nous-mêmes lui insufflions cette polarité... Le monde des affaires construit sa pérennité sur l'attraction du glamour, du faste, du tape-à-l'œil.

Les vraies questions sont :

« Est-ce que cela vous correspond vraiment ? »,

« Est-ce que cela vous procure un profond bonheur ? »

Bien sûr, pour ceux qui n'ont pas accès à ce faste, souvent la réponse est un grand « oui ! ». Mais pour avoir vu les coulisses de ce monde bling-bling, grisant au départ, je constate que le bonheur profond se vit dans les choses simples et humaines, connectées à la nature, et que l'emballage importe peu.

C'est le regard de non-jugement qui donne accès à ce qui se passe derrière les apparences, au vrai, au juste, à l'intègre. L'enfer, c'est la frustration de buter contre les apparences illusoires. L'alchimiste transforme cet enfer, ce « mal-mauvais-laid », en « bon-beau-bien ». Cet alchimiste est en chacun de nous. Dans notre ouverture de cœur. La beauté n'a pas de prix. Elle se détecte dans les choses simples, différentes, surprenantes. À commencer par toutes celles qui nous habitent. Il faut les accepter sans jugement.

★ Un ami, Luc Simonet, a traversé les deux faces de ce vecteur jugement/intégrité. D'abord avocat, il est devenu fondateur et président de la Ligue des Optimistes du Royaume de Belgique. Dans la première partie de sa vie, il a été payé pour faire la part des choses entre le bien et le mal et « défendre » ses clients. Dans la deuxième partie, il est allé chercher le bien derrière le mal apparent : un optimiste est capable de trouver du positif partout, d'apprendre de tout événement. C'est une attitude de base pour avancer réellement dans la vie. Il est capable de transformer

difficultés en opportunités, défis en business, problèmes en innovations. Il ne se ferme pas a priori sur des principes ou idées ne cadrant pas dans sa structure de jugement. Il a des principes éthiques centraux, les intègre et les manifeste. Il dérange parfois mais se moque du qu'en-dira-t-on. Dans l'entreprise, un tel personnage déploie et exploite au maximum la diversité des équipes, au-delà du « respect des différences ». Le mot respect fait penser à « tenir en respect ». Lire : tenir à distance – « je vous tolère, mais n'approchez pas trop... » Il cherche la différence et en apprend chaque jour. Il encourage les désaccords et les divergences de vue autant qu'il valorise le consensus et, *in fine*, la cohésion. Il organise dans son centre des débats très divers, avec un public qui cherche de nouvelles inspirations. Luc est un précurseur qui a d'abord fait sourire mais est à présent pris au sérieux par la nouvelle intelligentsia internationale. Il mobilise autour de valeurs profondes inattaquables, qu'il applique lui-même. Il protège aussi les rebelles et les « originaux » – car ils sont parfois détenteurs de clés de développements. Il en est conscient et les encourage. Il laisse chacun participer au choix des directions et pousse chacun à faire entendre sa voix, sans risque politique, quel que soit son rang social ou hiérarchique. Il encourage l'émergence de valeurs dites « féminines ».

Quelqu'un d'honnête et d'intègre, capable de trouver le meilleur en tout, a nettement plus de chances de réussir sa vie que quelqu'un qui a peur de la différence.

En résumé, chercher l'intégrité et y veiller nous rendra plus justes dans nos décisions importantes.

Osez votre cohérence personnelle !

Si tu diffères de moi, loin de me léser, tu m'enrichis.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

8

ACCUMULER L'ARGENT – OU ALLER VERS UNE NOUVELLE VITALITÉ

Le plus pauvre n'échangerait pas sa santé pour de l'argent, mais le plus riche donnerait tout son argent pour la santé.

CHARLES CALEB COLTON

La peur de la faillite nous pousse à innover – ce qui nous invite à découvrir la vraie vitalité de notre projet.

J'ai connu un homme d'affaires qui offrait un appartement et une Porsche à chacune de ses conquêtes. Il en a eu assez lorsque la dernière lui a plutôt demandé un mas en Provence et une Ferrari. La relation a duré deux semaines. Fort cher, pour quelque chose de si vide...

« Nous travaillons toute notre vie en nous cassant la santé pour avoir de l'argent, ensuite, quand nous sommes vieux, nous le dépensons pour récupérer la santé » disait le sage.

La santé – l'énergie vitale – et la sexualité sont intimement liées. Au même titre que le sont l'énergie vitale de l'entreprise, l'argent, sa santé (= son bilan), la sexualité et la procréation (= son innovation).

Pour l'entreprise, l'énergie vitale et sexuelle, c'est l'argent. Cela me réconcilie avec la notion du profit, moi qui ai grandi dans une éducation judéo-chrétienne où l'argent était vulgaire. Voilà où l'argent et le sexe se rencontrent... C'est le même genre d'énergie : puissante par sa capacité de (pro)créer. Une des raisons pour lesquelles argent, sexe et pouvoir se mêlent.

La sexualité est un processus que la vie a inventé pour assurer la pérennité de l'espèce. Pour s'assurer que l'on s'adonne au sexe, une

dimension de plaisir y est associée. De toute façon, la vie n'avait pas le choix : l'humain est tellement paresseux qu'il n'aurait jamais pensé tout seul à se mettre à procréer, un beau matin.

Notre société associe le sexe à un tas de choses : maladies sexuellement transmissibles, adultère, pédophilie, pornographie, prostitution, vice, culpabilité, péché... sauf à la magie profonde qu'il contient !

Comment voulez-vous que l'humain puisse y puiser l'énergie vitale qui s'y trouve si les tabous et les associations destructrices y sont associés en permanence ?

Parce que c'est évidemment un gros business...

Garder les gens dans l'asservissement et dans la peur est la meilleure façon d'assurer son fonds de commerce.

Mais quelle est donc cette magie que contient la sexualité ?

L'énergie vitale. Celle qui traverse nos méridiens, qui nous donne la santé. Celle qui crée la vie. Tous les acupuncteurs, maîtres en arts martiaux, thérapeutes énergétiques de la planète vous le confirmeront.

Il en va de même dans le monde végétal : son énergie vitale lui vient des racines, monte de la terre pour circuler dans la plante. Pour nous aussi, l'énergie vitale terrestre monte en nous pour nous donner la vie. Nous ne voyons pas nos racines mais elles sont bien là. Et très utiles. Sinon nous serions morts en quelques minutes.

La magie profonde de l'argent est du même ordre : la capacité d'offrir une santé durable aux familles, entreprises, sociétés, et de leur donner la possibilité de créer pour le bien de tous. L'utilisation de l'argent aura atteint sa maturité quand chacun aura conscience qu'il faut l'utiliser pour créer de la valeur pour les gens, pour l'environnement, autant que pour soi. Mais surtout que la vraie valeur durable créée est en réalité tant immatérielle que matérielle : la fusion du yin et du yang.

La peur qui pousse la sexualité est celle de l'extinction de l'espèce humaine : la peur de ne plus exister. Pour l'entreprise, c'est l'équivalent de la faillite. La vitalité de l'entreprise dépend de la sève qui la traverse, l'argent, qu'on le veuille ou non.

Le summum de la sexualité est de pouvoir utiliser cette énergie pour sa propre santé et vitalité (par les enseignements orientaux, arts martiaux et tantra).

Pour l'entreprise, c'est d'innover de l'intérieur (fusion du matériel et de l'immatériel, du produit-service et de l'humain, de la valeur ajoutée matérielle et de la valeur ajoutée humaine) avec ses ressources humaines et matérielles particulières, au lieu d'innover sans cesse par peur de ne pas subsister. (De nombreux exemples sont proposés en Partie IV.)

Ce petit détour donne des débuts d'explication sur la raison pour laquelle la sexualité – comme l'argent et la mort – est taboue. Ces trois notions sont liées par leur symbolique et leur énergie. Nous touchons aux clés suprêmes : les processus de la création et de la vie. Qui a la clé de la sexualité aura la santé éternelle, et qui a l'argent aura la performance éternelle de son entreprise. Voilà un pouvoir séduisant pour ceux qui se sentent « initiés ». Souvent, ils l'utilisent au service de leur ego, et non au service du Bien Commun. Nous entrons dans une ère où ces dérives ne seront plus possibles. Car cette science est désormais à la portée de tous.

Pour poursuivre le parallèle, le sexe rapide (orgasme de courte durée) est aux dépenses compulsives ce que l'amour et le tantra sont aux investissements durables qui font sens (plaisir durable). Allez sur le Web, vous trouverez des trésors d'informations sur la question.

Dans notre monde qui s'accélère, nous ne prenons pas assez de temps pour épanouir notre vie sexuelle, émotionnelle et amoureuse, car nous sommes dans une société de kleenex et de fast-food : non durable. En même temps, la pornographie et la prostitution atteignent des sommets historiques.

Une vie sexuelle inhibée peut provoquer d'importants problèmes psychologiques et médicaux. D'où le non-sens humain de cette invention ridicule qu'est l'abstinence, avec les conséquences dramatiques que l'on connaît (viols, pédophilie, violences conjugales...). Cette énergie est trop puissante pour ne pas la faire circuler. C'est comme pour l'argent : le laisser dormir sur des comptes, sans qu'il puisse circuler pour énergiser les circuits économiques, peut provoquer des blocages ou surchauffes malsaines. Nous y sommes. Il n'y a jamais eu autant d'argent dormant sur des comptes à terme. On connaît la suite...

Certains croient que gagner de l'argent leur permettra d'attirer des partenaires. Ils ont en partie raison. L'argent attire les femmes, comme les femelles pingouins sont attirées par les pingouins mâles qui savent le mieux construire des nids. Un besoin fondamental de sécurité. Ce n'est donc pas l'argent qui attire mais la promesse de répondre au besoin de sécurité. Ce n'est pas par amour – détrompez-vous. Par ailleurs, l'argent attire aussi les hommes. D'où la difficulté pour les femmes riches de se trouver des partenaires sincères qui les aiment pour elles-mêmes.

Bref, être au clair avec ce qu'on attend de l'argent, ce qu'on attend d'une relation, est précieux pour chacun. D'où l'intérêt d'avoir une grille de lecture simple comme la Roue de Motivation (en annexe). Elle permet d'aller droit à l'essentiel. Curieusement, ce qu'on projette sur l'argent est souvent en lien avec ce qu'on projette sur la relation : besoin de sécurité, besoin de reconnaissance... La relation ne sera libre et sans contraintes que lorsque chacun aura explicité ses besoins, détecté la qualité cachée à développer et ouvert un espace de rencontre de l'autre tel qu'il est, dans sa magie personnelle.

Donc, se battre contre la prostitution, la pornographie, la pédophilie ou le viol est une ineptie tant que les vraies questions ne sont pas adressées de façon lucide et courageuse, sans tabous. C'est comme si nous voulions nous battre contre le capitalisme. C'est totalement

inutile tant que les vraies questions de finalité ne sont pas posées avec cohérence.

La puissance, qui explique le tabou de l'énergie sexuelle, j'en ai fait l'expérience en arts martiaux. Un vieux maître me demanda de le pousser. Je n'osais pas de peur de lui faire mal... mais il insista. Plus je poussais, plus je me rendais compte de sa puissance d'ancrage. Il était même capable de résister à plusieurs personnes à la fois (le Web propose des vidéos très amusantes – faites une recherche sur « tai chi »). Puis il me poussa d'un doigt en arrière. Rien à faire, impossible de résister. Il nous expliqua puis nous fit expérimenter la puissance du hara, la batterie d'énergie vitale et sexuelle qui se trouve juste en dessous du nombril. C'est, en quelque sorte, l'énergie de la « fusion nucléaire humaine ». Mais elle est dormante tant qu'on n'a pas la sagesse de s'en servir. Elle pourrait nous brûler de l'intérieur.

Une idée, c'est comme un spermatozoïde. Les ressources financières et matérielles, ce sont les ovaires. L'esprit d'entreprise, c'est l'amour qui réunit les deux. Le principe masculin rencontre le principe féminin. Une entreprise grandit et arrive à maturité comme un enfant. Si l'entreprise n'est pas profitable, elle manque d'énergie vitale pour survivre. Elle devient malade et meurt. Le kick ultime n'est pas l'argent pour l'argent ou l'énergie vitale pour l'énergie vitale, mais l'argent pour la création de valeur, l'activité et l'énergie pour la vie de la personne. La finalité, c'est la vie elle-même.

L'énergie vitale est un trésor pour la vie de chacun. Au même titre, l'argent est un trésor pour la vie de l'entreprise et de la société. Le trésor est au service de la vie – et non la vie au service du trésor.

- ★ Mon ami Alain est un exemple de chef d'une entreprise vitale et résiliente. Une entreprise textile en Belgique qui a survécu à toutes les hécatombes dans son secteur. Alain est capable de rebondir rapidement et efficacement en fonction des

événements changeants, avec ses équipes, et il se donne les moyens de ses ambitions. Son entreprise est comme lui : éclatante de santé. Il forme son personnel, le maintient en veille, assurant ainsi l'adaptation permanente de l'entreprise en vue de sa pérennité. Il renforce en permanence les compétences et la révélation des talents de chacun et fait de cette stratégie le levier prioritaire du développement de l'entreprise : le capital humain de l'entreprise est toujours considéré comme premier. Ce ne sont pas ses métiers à tisser qui en font un leader. Mais il donne de l'autonomie à ses employés et encourage la prise d'initiatives en provenance de la base. Il stimule la créativité, les expérimentations sur le produit-service. Il organise des team-buildings et sessions créatives avec ses ouvriers. Il prouve qu'en donnant de l'attention aux employés, en augmentant leur implication, on optimise leur fonctionnement durable. C'est un adepte des sports et activités de l'extrême, basés sur le dépassement de soi, sur l'expérience corporelle. Malgré sa forte personnalité et sa vision pour l'entreprise, il se remet constamment en question au même titre que les personnes à la base.

Quelqu'un qui sait se ressourcer et a une bonne santé a plus de chances de gagner sa vie que quelqu'un qui a peur de rater.

En résumé, utiliser l'argent et le faire circuler, comme le sang dans le corps humain, c'est sain. Tant pour l'individu que pour l'organisation. Les blocages créent des pathologies. Comme dans la nature, l'eau circule et imprègne le vivant. Elle traverse et énerge tout, comme l'argent.

Vivez votre sexualité avec joie,
autant que la circulation de votre argent.

Gagner de l'argent et le garder, c'est comme se réserver le sexe pour ses vieux jours.

WARREN BUFFET

9 S'ACCROCHER À L'ARGENT – OU DEVENIR LIBRE

*L'argent qu'on possède est l'instrument de la liberté ;
celui qu'on pourchasse est celui de la servitude.*

JEAN-JACQUES ROUSSEAU

*La peur de souffrir nous pousse à nous accrocher à nos
croyances – ce qui nous invite à découvrir la liberté.*

J'ai rencontré des banquiers, investisseurs, financiers et gestionnaires de fortune qui croient plus en l'argent qu'en eux-mêmes. Ils s'y accrochent tellement – comme si leur vie en dépendait – que plus aucun discernement ne leur est possible. Le questionnement systémique qui se pose les met échec et mat. Ils sont devenus prisonniers de l'argent...

L'argent dans ce secteur est symbole de liberté pour qui le possède. Il s'accroche tellement à la perspective de devenir libre quand il aura de l'argent qu'il s'emprisonne. L'argent donne effectivement des possibilités, mais le sentiment profond de liberté ne s'achète pas. Combien n'existe-t-il pas d'exemples de gens qui, emprisonnés, ont fait preuve d'une grande liberté intérieure, comme Nelson Mandela ou Aung San Su Ki ?

C'est une constante : plus on est accroché, moins on est libre. Il y a un moment où il faut lâcher prise et avancer. Ne pas s'accrocher comme le glaçon qui flotte dans une rivière et reste bloqué entre deux rochers : il ne résistera pas longtemps. Le courant de la vie fera fondre son ego, lui permettant de continuer à suivre le cours de la rivière.

Cet attachement est purement psychologique. Il en est de même des croyances religieuses : alors qu'elles ont été créées pour rendre

libre intérieurement, les humains se sont attachés aux formes extérieures et sont souvent passés à côté du vrai enseignement donnant accès à une liberté personnelle forte, celle d'exister dans ce qu'on a de meilleur. C'est devenu une prison, pour de nombreuses personnes. Une prison qui les oblige – pour en sortir – à aimer plus, pour rayonner plus.

L'argent peut nous emprisonner, ou plutôt l'attachement à l'argent. Même si c'est très difficile, il faut parfois lâcher prise et se concentrer sur l'essentiel : la vision ultime de la vie, les choses les plus importantes pour son parcours, celles dont on se souviendra au dernier jour de sa vie. C'est souvent à ce moment-là que les choses se débloquent – trop tard...

Pour certains, l'argent est un dieu. Leur foi est forte – donc efficace – mais souvent le vent tourne : un événement, une maladie, une séparation, une faillite, un scandale. Et il est rare que ceux qui réussissent vraiment soient maladivement obsédés par l'argent – car ce type de comportement n'est pas durable. Ceux qui réussissent ont une dose de lâcher-prise et de philosophie qui leur permet de fonctionner dans ce qu'ils aiment, et donc d'être bons dans ce qu'ils font.

La peur cachée derrière la foi ou l'attachement est celle de souffrir. Cette peur est terrible, donc l'attachement est frénétique, voire souvent maladif. La souffrance est physique, émotionnelle ou psychologique, ou même spirituelle, peu importe. Elle nous pousse vers tout ce qui nous empêchera de souffrir. Anti-douleur, religion, amour, nourriture ou boisson, drogue, ou argent.

C'est comme une main qui essaye d'attraper de l'eau ou du sable. Plus elle serre, plus la possession lui échappe. Car oui, l'argent coule.

Les personnes les plus performantes à long terme fonctionnent avec quelques ingrédients, dont une forme de lâcher-prise, de liberté intérieure qui leur permet de travailler confortablement. Parmi mes

relations d'affaires, un homme très fortuné me dit que, s'il perdait tout, il ne serait pas moins heureux avec sa famille. Elle a toujours passé en premier et ses enfants sont bien dans leur peau, ils se débrouilleront toujours. Un vrai lâcher-prise vécu, au sein même du succès financier. Peut-être est-ce pour cela qu'il reste performant et que ses enfants le seront sans doute aussi. « Facile à dire quand on n'est dans pas le besoin », direz-vous. J'en connais d'autres aussi. Qui ont gagné beaucoup d'argent puis qui ont tout perdu, à plusieurs reprises. Étonnamment, ils refont fortune aussi vite que la première fois, parfois même plus vite. C'est qu'il existe un état d'esprit qui permet de faire couler l'argent vers eux et leurs entreprises.

Bref, quand la motivation est « l'argent pour l'argent », le résultat sera moins puissant que l'argent comme effet secondaire d'une vision forte, d'un sens mobilisateur, ouvert sur soi et sur le monde.

La liberté figure dans la Déclaration des droits de l'homme et cette valeur ressort régulièrement dans les chartes d'entreprises. Mais qui sait ce que cela signifie vraiment ? Les libertés sont bafouées chaque jour partout dans le monde et dans les entreprises. Ce dont le monde a besoin, c'est moins de gens qui descendent dans les rues pour revendiquer une forme de liberté que d'autres qui soient libres intérieurement d'exister dans ce qu'ils ont de meilleur. Et de mettre ces talents au service d'une nouvelle créativité pour une entreprise et un monde plus cohérents. Des gens qui osent sortir des sentiers battus, en forêt vierge, et qui ramènent des fruits sauvages plus juteux et des essences rares, alors que les autres moutons restent dans la pâture avec une herbe raréfiée, clôturée par leurs croyances et leurs peurs.

À partir de là, il nous est possible d'explorer trois pistes.

1. Réouvrir toutes portes que l'on s'est fermées : se déconditionner, aller systématiquement chercher derrière les apparences, en se posant la question : « Qui dit que c'est vrai ?, Est-ce que je peux être

certain que ce le soit ? Et le contraire pourrait-il l'être ? » Se défaire du lavage de cerveau que l'on subit depuis notre naissance.

2. Approfondir ses croyances et les traverser : aller chercher pourquoi on s'y attache tant. Comprendre et traverser pour aller à l'essentiel. Transformer, à la manière de l'achimiste.
3. Se reconnecter directement à ce qui fait sens pour soi : se projeter le jour de sa mort et se demander ce que l'on voudrait pouvoir dire ce jour-là, sans regrets. Puis... y aller !

C'est ici que se pose la question de l'intention, de la direction, du projet de vie : « Dois-je m'y attacher ou le lâcher ? » Il n'est rien de plus difficile que de lâcher prise. Se détendre par rapport à ses rêves. Mais c'est précisément lorsque nous sommes capables de lâcher prise par rapport au « Comment y arriver » que le « Où je veux arriver » peut devenir possible dans une attitude qui ne fatigue plus, qui soit fluide et sans efforts de volonté. Si votre intention est claire, visualisée, forte et vécue dans vos cinq sens, alors la façon d'y arriver se mettra en place. Combien d'entreprises en ont fait l'expérience ! Le projet de départ avec son business-plan est réactualisé en permanence, et les surprises sont souvent énormes après coup, vu ce qu'a été la réalité. Des raccourcis ont été trouvés, les choses se sont mises en place naturellement, et le plan de route de base n'est en réalité jamais suivi. Les forces vives des grands projets sont, dans l'ordre :

- définir la vision
- lui donner du sens pour le Bien Commun
- la visualiser avec ses cinq sens comme si nous y étions déjà
- mobiliser ses équipes autour de cette « étoile »
- agir et suivre les signaux de la vie sur le chemin
- apprendre chaque jour.

Les obstacles sont là pour nous confronter à notre cohérence, nous apprendre, nous guider. Chaque obstacle est un potentiel pour

.....

avancer mieux vers notre propre cohérence dans notre projet. D'où l'importance d'avoir un projet qui corresponde à notre vision personnelle, qui soit aligné avec notre plus haute estime de nous-mêmes.

Les parasites qui viennent tout le temps nous bourdonner dans la tête doivent être évacués en faisant silence de temps en temps. Quelques respirations en coupant la radio, une petite méditation dans une salle d'attente, se brancher sur son « étoile » juste avant une réunion importante, une promenade en forêt entre deux rendez-vous, faire du sport en famille, écouter une musique douce en fermant les yeux. À chacun de trouver sa formule .

La remise en question humble doit se faire face aux obstacles, et non pas face à son étoile. Ne la lâchez jamais ! Un virage obligé d'une rivière ne remet pas en question sa destination : la mer. Le cerveau qui nous joue des tours dans ce cas est le néolimbique. Nous avons l'habitude de... ; notre expérience est de... ; c'est toujours comme ça que... C'est le cerveau qui structure, qui nous aide à canaliser les pensées dans des directions précises. Mais quand il faut changer de cap, changer d'idée, devenir créatif, le néolimbique « bugge ». Car la créativité ouvre de nouvelles voies. Au début, le changement est lent. Ensuite, une fois les neurones branchés, la voie est libre et on peut avancer. Sauf en cas exceptionnel d'urgence. C'est alors qu'une connexion toute spéciale se fait entre le cerveau reptilien (survie) et le cerveau préfrontal (créatif) – et vous faites exactement ce qu'il faut au bon moment. Combien d'exemples de gens qui tout à coup – en situation de danger, de crise – font des choses extraordinaires pour sauver des vies ! Voilà où nous allons : l'urgence va nous faire découvrir des choses nouvelles pour avancer et (sur) vivre. C'est là que la vraie liberté pourra se manifester – celle de vivre pleinement la vie sur terre. La perspective de la souffrance va nous y connecter comme un éclair qui traverse tout.

Et l'argent, là-dedans ? S'y accrocher comme l'alpiniste s'accroche à son filin comme si c'était notre seule façon d'échapper

à la souffrance (la chute) nous maintient en esclavage. Les seules choses auxquelles nous puissions nous accrocher sans risquer quoi que ce soit, ce sont nos racines, qui nous donnent toute l'énergie et la stabilité dont nous avons besoin, et notre rêve. La base – la terre et notre corps physique – et l'intention la plus haute qui nous fera grandir, comme l'arbre tend vers le soleil. Le reste n'est qu'un leurre. Celui de l'argent pour l'argent a été cultivé pendant des décennies par toute la société dont nous sommes collectivement complices. Parce que cela fait vivre le système lui-même. Ce système a dès lors reçu sa vie à lui, avec à sa botte toute l'humanité ou presque. L'humain est aujourd'hui au service d'un système basé sur la peur et le leurre, alors même que ce système devrait être au service de la vie. C'est à chacun de nous maintenant de recalibrer sa vision, son rêve, et de découvrir sa raison d'être en fonction de l'objectif le plus élevé pour soi et pour la vie autour de soi. C'est alors que le système pourra se métamorphoser en quelque chose de juste pour tout le monde et pour la terre elle-même. Nous ne ferons pas l'économie de ce détour personnel – quoi qu'en disent les nouveaux opportunistes du « *green business* ». Car nous savons déjà que « sauver la terre » ne se fera pas selon l'ancienne façon de penser : le « *green business* » n'aura pas de résultats probants car la façon de penser n'a pas fondamentalement changé.

Observez certains « riches ». Ils ont gagné tant d'argent qu'ils ont « viré leur cuti », et cherchent à présent un sens à donner à leur fortune. Les fondations et dons caritatifs à la recherche médicale, à la faim dans le monde, fleurissent. C'est un beau début. Les mauvaises langues diront que c'est pour se donner bonne conscience. Je dis que c'est un début de changement de vision, vers une finalité d'intérêt général.

- ★ François Schwennicke – chef d'entreprise de la Maroquinerie Delvaux, un homme merveilleux qui montre la voie vers une gestion cohérente des gens –, a dû accueillir plusieurs signaux du marché et amener ouverture et flexibilité afin de pouvoir entrer

dans une nouvelle ère. Les années « bling-bling », comme il les appelle, où l'apparence était la seule loi et où la mode saisonnière faisait place à la durabilité, a été très difficile car en opposition totale avec les valeurs de la société Delvaux. Elle a survécu à l'industrialisation et peut à présent manifester celles qui sont en cohérence avec ce qu'on attend de nos entreprises : la qualité et la durabilité. Mais pour qu'elle ne s'emprisonne pas dans les habitudes ni idées préconçues, ouverte en permanence sur les signaux de l'environnement, elle est capable de les capitaliser. La fonction de leader est redéfinie et devient un « architecte » des systèmes sociaux, capable de favoriser l'éclosion de nouvelles dynamiques d'innovation et de collaboration entre les individus. Le patron ose sortir les gens de leur zone de confort et de leurs croyances limitées. Il reconstruit l'organisation en petites cellules pour la rendre plus innovante, plus flexible, créative et malléable. Il crée des marchés internes pour les idées, les talents et autres ressources. Il alloue des ressources via des plateformes ouvertes (ce qui est plus efficace que de laisser la hiérarchie fixer seule leur distribution). Il propose des espaces d'expérimentation, permettant d'innover et d'apprendre des échecs. Un exemple à suivre : rester fidèle à ses valeurs et à sa vision quoi qu'il arrive. La décliner en fonction des événements.

Quelqu'un qui a l'esprit ouvert a plus de chances de bien gagner sa vie que quelqu'un qui a peur de souffrir.

En résumé, l'argent doit devenir un moyen pour devenir libre, pour nous donner la possibilité de réaliser nos rêves – non pas pour nous rendre esclaves.

Osez vous ouvrir aux chemins possibles, sans perdre la vision la plus élevée pour vous et vos projets !

L'argent ne représente qu'une nouvelle forme d'esclavage impersonnel, à la place de l'ancien esclavage personnel.

LÉON TOLSTOÏ

10 L'ARGENT ÉMOTION-SENSATION – OU S'UNIR AU BIEN COMMUN

La meilleure des choses ne coûte rien.

GUY BÉART

La peur de ne pas être vivant nous pousse à stimuler nos cinq sens et nos émotions – ce qui nous invite à découvrir l'unité entre nos corps matériel et immatériel. Notre sixième sens en est la clé.

À notre naissance, nos cinq sens sont l'interface entre notre corps matériel et notre âme (ou notre esprit, peu importe le vocabulaire), la partie immatérielle qui occupe ce corps. Le ressenti, les émotions nous donnent des informations de vécu, d'expérience de vie. Chaleur, froid, excitation, images, colère, sons, goût, joie, tristesse, fatigue, énergie, passion... comme le tableau de bord de notre « machine » corporelle. Les « fils » en sont les nerfs et le système hormonal. Sans nos cinq sens et nos ressentis, nous serions des robots, ou un morceau de viande et d'os. L'époque où nous vivons nous a déconnectés de nos corps et ressentis, aliénés. D'autre part, si nous voulons survivre, un appel fort se manifeste vers « s'écouter, se comprendre, s'accueillir ». Comme si nous devons nous recentrer, nous ancrer dans notre corps pour être mieux « accrochés ». Le monde tourne de plus en plus vite, et les événements nous y obligent de plus en plus, comme une centrifugeuse.

Certains – qui sont un peu déconnectés – pratiquent des activités où, par compensation, leurs sens sont surstimulés. L'argent le permet. Il nous donne les moyens de faire des sports (extrême), des voyages, de prendre des drogues ou d'adopter des comportements sexuels extrêmes, de trouver des compensations pour ce manque de « vibrations » en face de nos écrans. Il nous procure des poussées hormonales, endorphine et adrénaline. Les jeux vidéo jouent sur cette corde : provoquer une expérience. Effectivement, c'est

scientifiquement prouvé, même le virtuel provoque une expérience réelle dans le corps physique par les « cellules miroirs » du cerveau. Mais tout cela est passager, non durable.

Toutes les religions et les pratiques spirituelles ou de développement personnel tendent vers le même but : habiter son corps pleinement, exister dans qui on est, bien « connecté ». C'est ce que j'appelle « l'unité ». Unir yin et yang, corps et âme, terre et ciel, matière et antimatière. Tous ceux qui ont déjà eu des expériences spirituelles fortes vous le confirmeront, nous avons accès à une forme d'infini.

J'ai constaté avec des amis et connaissances qui ont perdu un membre ou un sens qu'ils sont en quelque sorte poussés à vivre plus pleinement, plus finement. Tous développent des facultés et qualités personnelles qu'une personne « normale » sous-emploie. Donc, au lieu de nous perdre dans des comportements de compensation (qui peuvent coûter très cher), cherchons à vivre en toute simplicité cette unité en nous et avec notre entourage. Nos cinq sens et notre intuition nous sont offerts pour nous connecter à qui nous sommes. Dans le moment présent.

Pour le monde de l'entreprise, c'est pareil : les cinq sens sont les antennes qui captent les informations venant de l'extérieur. « L'unité » est comme le sixième sens de l'entreprise, l'intuition collective d'un groupe de collaborateurs bien reliés à la mission, à la vision et aux valeurs. Ils sont bien sûr très performants car ils auront aligné leurs valeurs sur celles du groupe. Les clients et partenaires reviendront pour cela.

- ★ Un bel exemple d'entreprise « connectée » est celle d'Isabella Lenarduzzi, une femme d'affaires dans un monde d'hommes. Elle en a fait un atout en restant femme. Au sein du plus grand réseau de femmes professionnelles en Belgique, elle met en place une connexion au contexte, à l'environnement, aux gens. Elle agit en conscience, lucide et pragmatique dans un contexte géographique, politique et social en mutation. Elle active une valorisation des nouveaux réseaux, humains et numériques,

avec un don pour la communication ciblée. Elle intègre les idées de communauté et de citoyenneté avec l'innovation ouverte. Les processus et les pratiques en vigueur reflètent réellement et sincèrement l'interdépendance de toutes les parties prenantes, internes et externes à l'entreprise. Elle intègre les questions de responsabilité sociale (CSR) et de RH dans les décisions du métier même. Ce ne sont pas des fonctions périphériques. Elle met en place une information complète et transparente à laquelle chaque employé a accès, afin d'agir au mieux, dans l'intérêt général. Les réseaux de création de valeur traversent souvent les limites de l'entreprise et rendent inutiles les outils de management basés sur le pouvoir.

Quelqu'un qui est bien relié et interconnecté à plus de chances de réussir sa vie que quelqu'un qui a peur de mourir.

En résumé, l'argent peut servir à nous procurer des émotions et des sensations fortes par des activités qui nous font vibrer. Le summum, au-delà de l'expérience personnelle, est l'expérience de l'unité avec tout ce qui nous entoure. En clair, que l'argent serve aussi à contribuer à un projet collectif, qui nous rende fiers d'exister dans ce monde.

Osez faire confiance à votre sixième sens !

11

L'ARGENT POUVOIR – OU POUR DÉVELOPPER SA MAÎTRISE

Ambition : nom noble donné aux besoins d'argent.

PHILIPPE BOUVARD

La peur de perdre le contrôle nous pousse à acquérir du pouvoir – ce qui nous invite à découvrir la vraie maîtrise de soi, la puissance personnelle.

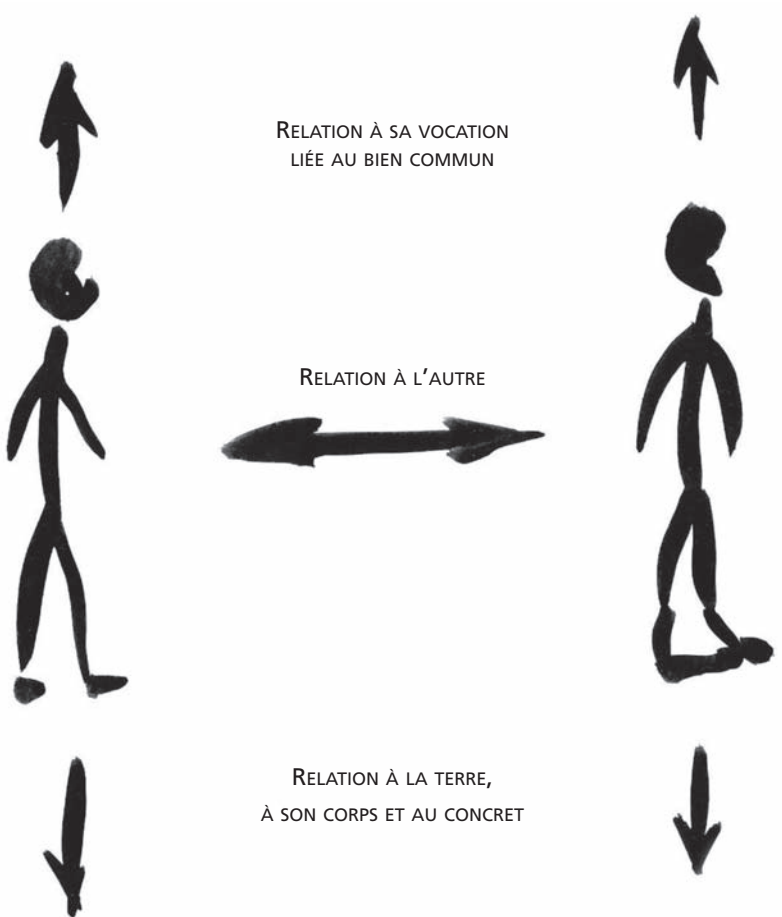
Lâchez dans un paddock des chevaux qui ne se connaissent pas et observez-les... Les premières heures seront impressionnantes : ruades, morsures, coups et hennissements. C'est l'instinct grégaire qui se manifeste. On aurait envie de les séparer, de les calmer. Mais naturellement un équilibre se fait. Chez les humains, c'est pareil : le cerveau paléolimbique canalise le besoin de contrôle, de hiérarchie. Certains profils ont besoin de pouvoir, de dominance, d'autres ont besoin de directives pour se sentir sécurisés – comme en entreprise, en politique, dans les Églises, dans les mafias ou même dans les familles. L'évolution a eu besoin de structures fortes pour amener l'humanité où elle est. C'est parfaitement normal.

Le pouvoir donne un « kick » à l'ego. C'est normal, certains sont ainsi faits. Leurs neurones sont interconnectés pour prendre ce rôle. Le pouvoir peut être imposé de plusieurs façons : par la violence, la possession et l'argent, le savoir ou même la manipulation. Certains ont besoin d'être dominés pour ne pas se retrouver en marge, face à leurs propres responsabilités. Dans une structure, c'est le sommet qui est responsable, qui est « capable de répondre ».

La maturité aidant, l'évolution nous emmène vers une situation où chacun va devoir devenir responsable de soi, de ses actes, de sa vie, et découvrir son excellence. Voilà entre autres le saut sociétal qualitatif auquel nous sommes invités à participer. C'est un privilège historique. Un grand saut aussi car nous allons faire face, chacun, à notre destinée. J'appelle cela la maîtrise, la « puissance personnelle ».

Récapitulons. Certains sont avides de pouvoir et projettent leur besoin sur l'argent : « Quand j'aurai de l'argent, j'aurai le pouvoir. » C'est bien caché derrière les ronds-de-jambe de l'ego, mais fort présent. L'ego en a besoin parce qu'alors « je suis OK » et « les autres sont moins que moi ». C'est très courant. Ce comportement est talonné entre autres par la peur de perdre contrôle. C'est un comportement « horizontal », comme entre les chevaux. Nous sommes à présent invités à développer notre pouvoir personnel « vertical », qui vient non pas des autres mais de notre ancrage dans la terre,

dans notre corps physique, dans notre excellence et dans notre raison d'être, ainsi que dans notre intention de contribuer au Bien Commun. Les gens qui réussissent sont irrésistibles car capables de merveilles, tant au niveau humain qu'au niveau professionnel.



J'ai remarqué que les gens de pouvoir sont fascinés par le potentiel humain. C'est normal : ils ont constaté qu'ils ne peuvent rien contrôler si ce n'est leur propre évolution. Souvent, c'est utilisé par leur ego pour obtenir encore plus de pouvoir en gardant précieusement leurs secrets. C'est scientifiquement prouvé : nous n'utilisons qu'une partie infime de nos possibilités. Certaines sources parlent de 3 %, d'autres de 10 %. Cela nous laisse en tout cas une marge énorme de progrès. Et, chance !, nous en aurons besoin !

Mais revenons à nouveau sur la personne face à son potentiel. L'argent, utilisons-le dans ce cas en partie pour notre développement. C'est le meilleur investissement à faire. Face à une crise ou à une secousse de quelque nature que ce soit, l'écran plasma ou la belle voiture ne peut absolument rien. Seuls vous, et votre capacité d'aider, de contribuer, d'avancer face aux défis du moment y arriveront. L'argent reviendra dès lors automatiquement – si c'est important pour vous.

Passer du pouvoir extérieur au pouvoir intérieur, comment cela se passe-t-il ?

Apprendre à contrôler la justesse de ses pensées et de ses comportements et attitudes ;

Développer ses talents de base ;

Se reconnecter à ses racines et à sa raison d'être, à sa vocation alignée sur le Bien Commun ;

Rester zen face aux événements, garder confiance, ne pas lâcher son étoile.

Une pratique méditative peut y aider. Aucune pilule magique n'existe à cet effet...

David Logan amène cet aspect avec la notion du « tribal leadership » (www.ted.com). Il propose cinq stades d'évolution de la puissance personnelle, et chacun va systématiquement chercher dans son entourage d'autres personnes qui en sont au même stade.

1. Le plus bas, produisant des personnes prêtes à faire des choses horribles. Pour eux, « *life sucks* », « la vie, c'est de la m... » ($\pm 2\%$ de la population) ;
 2. Une culture « *my life sucks* », « ma vie, c'est de la m... ». Des victimes de la vie ($\pm 25\%$ de la population) ;
 3. Une culture « *I'm great, and you're not* », « Je suis super et toi pas ». Une compétition entre ego ($\pm 48\%$ de la population) ;
 4. Une culture « nous sommes super, les meilleurs », le groupe a une conscience de lui-même ($\pm 23\%$ de la population) ;
 5. Et finalement, le plus élevé : « la vie est super » – ils sont portés par des valeurs humaines des plus élevées ($\pm 2\%$ de la population). Ce sont eux qui changent le monde.
- ★ Un bel exemple de patron qui a intégré sa « puissance personnelle » est Alexander de Wit. Il gère le réseau des franchises « The Little Gym » en Europe. Il en compte à ce jour une trentaine. Il aime passionnément son métier et a veillé aux plus petits détails pour le développer et l'affiner. Son entreprise est à son image : profondément humaine et professionnelle, avec des valeurs et des propositions cohérentes sur toute la ligne, toujours à l'affût de nouveautés qui ajouteraient de la valeur à son réseau, ouvert sur le monde. En quelque sorte, il incarne la maîtrise de l'ADN de son métier. Il manifeste son identité pleinement en tant qu'humain et avec toute son équipe et brille sur le marché grâce à cela. Il est donc incontournable dans son secteur par sa spécificité et ses approches particulières. Il active le potentiel humain d'équipe et d'organisation en continu. Son organisation est en quelque sorte un système apprenant et évolutif au bénéfice de l'entreprise, pour l'objectif commun, ainsi qu'au service des collaborateurs et des clients. Il permet à tous les collaborateurs d'appréhender les principes de base de l'économie de l'entreprise, de la création de valeur ajoutée tangible et intangible, et de la génération de la performance en réponse aux besoins des clients et des parties prenantes. Comme il s'agit de franchises, le modèle l'inclut de fait : tous

.....

sont indépendants. Il réinvente les méthodes de contrôle : il équilibre au mieux liberté et discipline ; les systèmes de contrôle de performances sont gérés par les cercles proches, le moins possible à d'autres niveaux de l'entreprise. Le modèle supprime les pathologies du formalisme hiérarchique et réduit ou annule les effets négatifs de politiques internes. Il puise plutôt dans la sagesse collective de l'entreprise. L'autonomie des équipes révèle les avantages du leadership naturel. Les postes de décision ne sont plus le résultat de tractations opaques ou d'un héritage historique mais émergent naturellement du groupe. Les décisions se situent au plus près de l'action. Les notions d'interdépendance, d'autonomie, de responsabilisation sont bien vivantes. Le droit à l'initiative et le droit à l'erreur existent. Grâce à quoi est éveillée l'ambition de progrès qui habite chaque collaborateur. Il leur permet de devenir responsables du développement permanent et de l'entretien de leurs compétences, en coresponsabilité avec l'entreprise, notamment en proposant des référentiels revisités des métiers d'aujourd'hui et de demain. Chacun met ses compétences au service du développement des talents des autres.

Quelqu'un qui est connecté à sa puissance personnelle et à ses talents a plus de chances de réussir sa vie que quelqu'un qui a peur de perdre le contrôle.

En résumé, le vrai pouvoir est d'être capable de découvrir sa puissance personnelle, et de la développer. L'argent peut être un moyen de faciliter cette découverte.

Osez votre excellence !

12 **CONSTRUIRE POUR EXISTER – OU COCRÉER LA SOCIÉTÉ ÉMERGENTE**

*L'argent est le fumier
dans lequel pousse l'humanité de demain.
Le terreau nécessaire aux grands travaux
qui facilitent l'existence.*

ÉMILE ZOLA

La peur de ne pas exister nous pousse à créer – ce qui nous invite à découvrir la cocréation et qui nous sommes vraiment.

Un jour, je traversais Bruxelles avec un architecte connu. Chaque fois que nous passions devant un bâtiment qu'il avait dessiné, il disait : « C'est moi, celui-là... Ici aussi, c'est moi » et cela finissait par m'irriter, sans que je comprenne pourquoi. Maintenant, je sais. Je ne *suis* pas mes créations. Par contre, j'adore créer des choses et des univers avec les autres !

Pour être quelqu'un dans ce monde, certains souhaitent laisser une statue, un bâtiment, une entreprise qui porte leur nom, une plaque de cuivre, un enfant... ou toute autre création qui leur donnerait une forme de pérennité. Créer pour exister (et continuer d'exister). Mais un jour ce bâtiment sera abattu, la statue sera refondue, le livre sera oublié, l'enfant mourra. Et vous, alors ?

Quelle est la vraie joie durable cachée derrière l'acte de création ? Que restera-t-il quand on fera la comptabilité de notre vie, le bilan final, la veille de notre mort ?

Le plaisir d'avoir donné le meilleur de soi avec les autres. Ce sentiment de satisfaction profonde restera toujours. Peu importe le bâtiment...

Ce n'est pas en créant qu'on devient quelqu'un, mais en devenant soi qu'on est capable de créer son monde.

Un des liens entre l'argent, le sexe et le pouvoir est de cacher une vulnérabilité qui est, elle, totalement taboue. Une grande pudeur existe autour d'elle : celle de la mort, de la faillite, de ne plus exister. Profondément patriarcale, notre société veut pouvoir tout contrôler, régler, canaliser, et en particulier les ressources naturelles et le féminin. C'est le masculin qui domine le féminin. Dans la sexualité aussi, c'est le masculin qui « prend ».

Le féminin, la « mère » (connectée à la terre) offre, s'offre, s'ouvre et ne peut exister que dans le don. Impossible de la contrôler... aussi peu qu'on peut contrôler la terre.

Bref, une des clés se trouve dans la réconciliation entre les énergies masculines et féminines. En chacun de nous, peu importe le sexe. Les femmes se sont émancipées... Elles se sont donné accès à des fonctions qu'occupaient principalement les hommes. Mais, pour cela, elles ont dû se battre comme eux et renier une part de leur féminité. C'est au tour des hommes à présent de s'émanciper... dans leur féminité, sensibilité, lâcher-prise, accueil, ouverture, non-jugement...

Mais pourquoi ce détour par le sexe alors que nous sommes dans le vecteur de la création ? Parce qu'il faut bien comprendre le processus de création dans ce moment historique où l'humanité doit se réinventer, renaître à elle-même. La procréation est la rencontre entre le principe masculin (qui injecte la graine) et le principe féminin (qui l'accueille dans son espace de gestation). À la façon d'une inspiration, l'espace d'émergence, le passif, le yin accueille l'intention et, dans un mouvement d'expiration, d'expulsion, fait naître le bébé. C'est exactement pareil avec les idées qui deviennent des entreprises, avec des concepts qui deviennent des sociétés. Un bon vendeur écoute d'abord puis – dans la brèche ouverte par le client – injecte son idée, son produit. Si c'est juste, un projet naît de cette rencontre. Voilà pourquoi chacun de nous est en quelque sorte

cocréateur du monde de demain, et pourquoi il est important de cultiver les qualités masculines et féminines, yin et yang. Car c'est la posture du va-et-vient entre les deux principes qui fera naître en nous qui nous sommes vraiment, ainsi que la raison d'être de chaque entreprise et organisation, et enfin ce monde dont nous rêvons tous.

Les architectes se reconnaîtront. Un projet naît d'une idée, d'un concept du promoteur qui porte en lui le projet et son potentiel (le budget, le terrain). En échangeant les idées, en écoutant les acteurs, le terrain, son environnement, les intuitions, finalement naît un bâtiment.

Là où l'ego vient nous jouer des tours, c'est au moment où il fait peser son besoin d'exister sur le projet : bâtiment, enfant, entreprise. L'argent joue un rôle considérable dans ce processus de projection. Le piège est de s'identifier à sa création. Non, nous ne sommes pas ce bâtiment, non, nous ne sommes pas nos enfants. Nous sommes canal pour leur réalisation, leur croissance. Si la peur est le moteur qui nous pousse dans le monde pour « faire des choses », la peur de « ne pas exister » par exemple, alors nous nous emprisonnons dans nos créations. Pour nous en libérer, faisons la part des choses, voyons où notre ego vient tirer les ficelles et lâchons nos créations au reste de l'univers. La seule fierté qui devrait nous rester, c'est d'avoir eu le privilège d'être canal pour la création d'une merveille, qui a sa vie propre, qui contribuera à quelque chose de plus grand. D'où l'intérêt de bien calibrer l'intention de départ, la finalité, le premier vecteur, là où tout commence. Le sens. Des intentions destructrices provoquent des créations destructrices. Et tout commence dans notre pensée, au jour le jour. Une pensée s'envole et vient se joindre à d'autres bulles de pensées similaires, jusqu'au jour où elles viennent se manifester au grand jour, avec ou sans nous. Une pensée aimante ou destructrice peut avoir une réaction immédiate, ou décalée dans le temps – comme un boomerang. Répétons-le : croire que l'argent est une fin en soi et qu'il nous permettra de construire, de créer, est un leurre car la création

commence dans l'instant présent. L'argent est le résultat de nos pensées successives. C'est aussi un moyen, un potentiel, qui viendra s'ajouter aux ingrédients pour la création, en harmonie avec les autres énergies disponibles dans les bilans de connaissance et émotionnels.

- ★ Pierre Spilleboudt est un entrepreneur en série. Sa dernière affaire, une multinationale présente dans quatre pays, qui compte plus de cent personnes, est une entreprise florissante dans l'univers de la programmation informatique. Amateur de voile, Pierre est intuitif et suit fidèlement sa quête. Au jour le jour, il ouvre un espace d'émergence du nouveau – en interne avec ses équipes, avec ses clients, avec ses amis et son environnement. Il gère bien les espaces-temps, les lieux, la sécurité émotionnelle, l'ouverture aux idées, les valeurs. Il aime voir émerger des leaders autour de lui, pour devenir finalement un « leader de leaders ». Il encourage les « intraprisés » internes, l'entrepreneuriat, l'invention de nouveaux métiers. Il encourage le développement de nouveaux kits de management pour construire de nouveaux écosystèmes économiques. Il crée de la « valeur ajoutée humaine » au jour le jour, qu'il cartographie explicitement. Il encourage également l'apport de valeurs humaines, féminines. Il encourage aussi le développement et l'innovation « *open source* ». Il expérimente, très à l'aise, l'immatérialisation des produits, des services et de la production. Il maîtrise également la délocalisation, l'outsourcing, sans perdre la valeur ajoutée humaine de l'ADN de son entreprise, le spin-off, les joint ventures... ni les nouvelles formes entrepreneuriales. Il reste néanmoins vigilant au jour le jour quant à la croissance qualitative et humaine de son groupe. Nous retrouvons les profils « bâtisseurs » dans cette catégorie.

Quelqu'un qui est capable de cocréer son univers avec les autres a plus de chances de réussir que quelqu'un qui a peur de ne pas exister.

En résumé, la création ultime est de contribuer à la cocreation de notre monde, ensemble. C'est ce qui restera le plus vivant dans notre âme à la veille de notre départ de cette terre.

Osez balancer entre le yin et le yang,
entre donner et recevoir, entre aimer et remercier.

RETOURNER LA PIÈCE !

Pour conclure, vous voyez que chaque vecteur cache une invitation à développer une valeur, une qualité. Cette démarche va modifier totalement votre façon de fonctionner, de discerner, de choisir quoi faire – et comment. C'est une plongée qui donne d'abord un peu le vertige et qui vous confronte à vos ombres. Ensuite, elle permet un « grand nettoyage » personnel et, enfin, une réussite de vos rêves, de l'activation de vos talents.

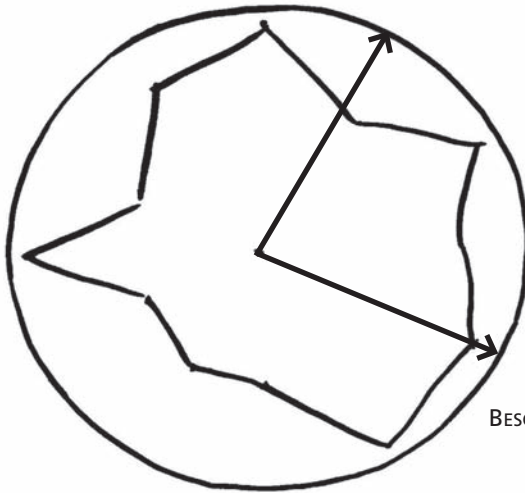
Ce que j'ai réussi en quinze, vingt ans, vous pourrez le faire en six à dix-huit mois. L'énergie du moment, les compétences et connaissances à ce sujet sont infiniment plus élevées que dans les années 90. Elles en étaient à leurs balbutiements. Maintenant, vous disposez de l'expérience d'une partie de la population ($\pm 3\%$) qui a déjà fait le « chemin ».

Pour vous inspirer, je vous invite à découvrir « Les 30 clés du Développement durable de l'Humain et de l'Entreprise » dans *La planète intérieure vue du ciel* (Racine, 2009). Ce manuel regorge de méthodes pratiques pour avancer rapidement et de façon équilibrée avec qui l'on est.

Et si vous voulez établir votre profil personnel par rapport à la Roue de Motivation, allez sur www.coherencexplorer.com et répondez au questionnaire de 164 questions. Nous vous enverrons votre profil personnel, qui vous permettra de choisir sur quels vecteurs vous concentrer en priorité.

STRUCTURE DE COMPORTEMENT

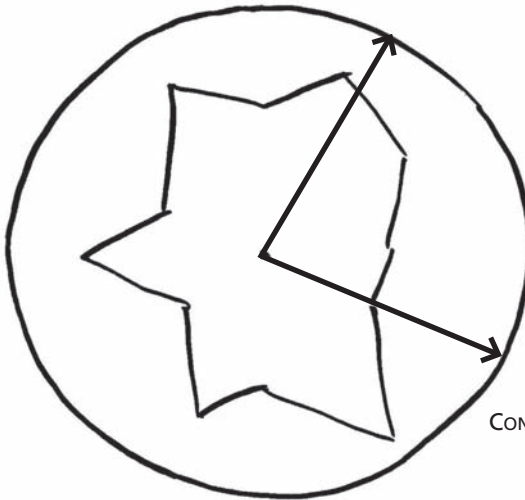
BESOIN MODÉRÉ DE RECONNAISSANCE



BESOIN ÉLEVÉ DE SÉCURITÉ

QUALITÉS INTÉRIEURES

QUALITÉ D'EMPATHIE ÉLEVÉE



CONFIANCE EN SOI LIMITÉE

PARTIE III

*Mesurer les
vraies valeurs*

LA TRIPLE COMPTABILITÉ

L'origine de la Triple Comptabilité

J'ai fait deux années de fusions et acquisitions d'entreprise, à la fin des années 80, et suis donc « tombé dans la marmite », comme Obélix : évaluations, négociations, explorations dans de nombreux secteurs. J'ai vendu une entreprise dix fois sa valeur. Nous n'en revenions pas. Il s'agissait d'une entreprise de conteneurs de recyclage. C'était au moment où tous les gros acteurs, avec leur besoin d'échelle pour financer les grosses installations de recyclage, plaçaient leurs « pions » un peu partout en Europe. J'avais des acheteurs et des vendeurs pour tous mes interlocuteurs, c'était sur-réaliste. Deux cents conteneurs, deux terrains, un bâtiment vétuste et quatre camions décatés : ils sont fous, ces Romains, de payer autant. Où était donc la vraie valeur de cette entreprise ? Pour le coup, dans l'échelle qu'elle offrait à son repreneur qui fut vendu un peu plus tard à un groupe encore plus grand. Sa valeur était le lien au marché, sa zone d'action, sa connaissance de la région. Mais aussi la capacité des équipes à créer un chiffre d'affaires suffisant pour pouvoir s'offrir de grosses installations de recyclage.

En observant l'entreprise en tant qu'être vivant, en voyant où étaient les trésors respectifs, et de quel ordre, j'ai simplement fait le copier-coller de ma propre vision de mes trésors :

Mon corps, mon argent : le « core-business », la partie matérielle de l'entreprise ;

Mes émotions positives, constructives, et mes émotions destructrices ;

Ma connaissance, mes compétences et mes incompétences.

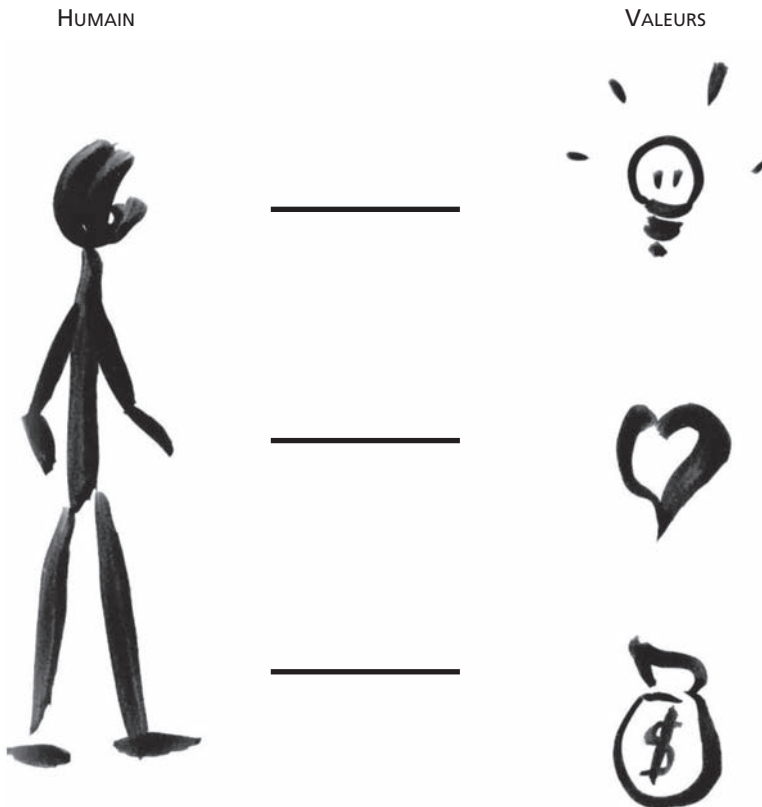
Je me suis rendu compte que c'était exactement pareil pour l'organisation, qu'on y retrouvait chaque fois les trois genres de trésors. L'invention était aussi simple que cela, à se demander comment j'avais été le premier à y penser.

Les défis du moment

Si nous voulons avancer de façon plus globale pour l'avenir, nous devons nous poser la question de fond : « Pour créer quel type de valeurs ? » Ou encore : « Quel genre de trésors aimerais-je trouver et développer ? »

Quand nous avons entamé nos recherches sur le développement humain, il nous est apparu que, en entreprise, chacun porte en lui trois sortes de valeurs, de trésors :

- ▶ Des connaissances, un savoir (le mental, l'intellectuel)
- ▶ Des émotions positives (l'émotionnel, l'affectif)
- ▶ Des biens matériels et la santé physique (le corporel).



Cela fonctionne de la même façon pour les États, pour les peuples. Chaque personne, chaque organisation, chaque commune, chaque région ou pays a ses trésors particuliers qui font sa spécificité.

Pour ce chapitre, nous allons approfondir plus particulièrement la valorisation de l'entreprise, de l'organisation – à trois niveaux. C'est un terrain d'expérimentation formidable car l'entreprise, pour avancer, doit être très réactive par rapport à l'évolution de l'environnement humain et sociétal. L'individu et le politique suivront plus tard, sur le même modèle. Dans le prochain chapitre, nous développerons notamment la « Systémique Globale » – avec ce que cela veut dire pour un individu et pour un pays ou une région.

La crise de 2008 a vu disparaître des sommes énormes qui avaient été activées sur les bilans de grands groupes, de holdings et de banques. Des valeurs validées par les fiduciaires – reconnus et assermentés – lors d'acquisitions et de fusions. Un exemple : les 24 milliards d'euros ABN AMRO au bilan du groupe Fortis ont fondu comme neige au soleil en quelques jours, pour ne plus réapparaître. La question est : « Où sont-ils passés ? » Les uns diront : « Nous n'avons pas pu créer les synergies avec Fortis », d'autres : « la confiance a baissé » ou encore : « on nous a menti, il y avait de mauvais produits en portefeuille. » Toujours est-il que le titre en bourse s'est effondré parce que tout le monde a mis ses actions en vente. La bourse ne ment jamais, elle représente exactement l'état psychologique du marché.

Vu sous l'angle de la Triple Comptabilité – qui est en réalité un triple bilan de valeurs matérielles, émotionnelles et de connaissances –, la valeur émotionnelle « refuge » que Fortis a toujours été a perdu la confiance du marché. En quelque sorte, une augmentation du « passif émotionnel » s'est traduite en chute du cours. Le « capital connaissance » a lui aussi chuté car les mauvais produits « cachés » sont sortis du tiroir : « passif connaissance ». Le pari de la direction

de Fortis était raté, et la vision n'a pas pu être implémentée – passif connaissance, chute du cours.

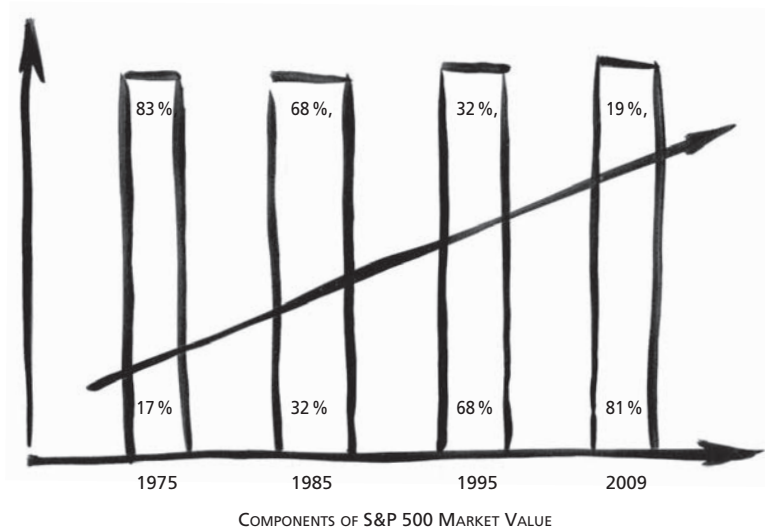
Comment faire pour le récupérer ?

1. Regagner la confiance du public. Vous aurez remarqué les efforts de marketing à grands frais pendant les mois qui ont suivi la crise.
2. Reconstruire le projet : après le rachat par BNP Paribas, toutes les équipes étaient sur le pont.
Cela n'a pas suffi pour remonter toute la pente mais il faut encore un peu de patience.

Quel enseignement en tirer sur la valorisation réelle des entreprises ? Qu'il faut prendre en compte tous les aspects de valeurs. Pas simplement un espoir de profits futurs basé sur un cash flow historique. Nous vivons dans un monde qui change rapidement, les modèles d'affaires aussi. Des nouveautés viennent réduire les coûts et marges de façon violente. Rien ne garantit qu'un cash flow historique continuera de façon linéaire pendant vingt ans. Une telle projection est impossible et totalement irréaliste car nous savons tous que, dans cinq ans, nous travaillerons avec des technologies que nous ignorons encore. Si l'entreprise ne suit pas de façon très réactive, elle peut tout simplement disparaître.

En bons pères de famille, nous allons donc analyser de façon rigoureuse où se trouve la réelle valeur de ce fameux « *goodwill* », la valeur intangible qui se reflète dans le prix de vente d'une entreprise. Car le surplus au-delà des valeurs matérielles est par définition immatériel, intangible – c'est l'humain. Tout ce que l'investisseur ne peut ni toucher ni contrôler le rend nerveux. Dans une économie où tout monte, tout grandit, il est relativement simple d'embrigader un investisseur dans une envolée « tout marche ! », et brandir des courbes ascendantes sur quinze, vingt ans. Mais ce temps est révolu.

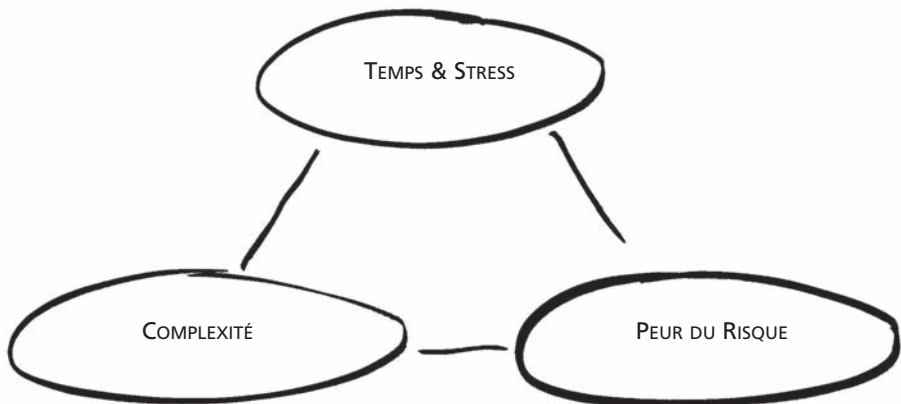
L'humain aussi commence à faire des siennes. Il coûte de plus en plus cher et ne se manipule plus comme avant. Ce n'est plus la boîte noire dans laquelle on enfonce un chèque par mois avec un petit coup de fouet : « Attention, si tu ne travailles pas, tu es viré ! » Il cherche du sens, il cherche à vivre heureux et en bonne santé, il cherche à réconcilier sa vie privée avec sa vie professionnelle, il ne tient plus la pression et le stress – plus élevés que jamais. L'humain est comptabilisé comme un coût, comme une charge... alors qu'il est la force vive même de l'entreprise. Il rentre le soir à la maison avec la « machine », son cerveau. Dans les valorisations moyennes des entreprises cotées en bourse, 15 % en moyenne consistent en matériel (bâtiment, machines...), et 85 % en immatériel. Les mauvaises langues disent « 85 % de vent, d'air chaud » ; les managers diront « c'est cinq fois le EBITA », les entrepreneurs : « c'est ma force vive, mon personnel. »



85 %, cela vaut la peine de s'y attarder. Ce sont quand même de gros sous...

En particulier au regard des défis du moment :

- Les nouvelles normes comptables (IAS IFRS), qui permettent d'activer les postes de l'intangible dans le bilan financier annuel de l'entreprise, ont prouvé leur inefficacité – voire provoqué les drames qu'on a connus en bourse ;
- Le questionnement sur les risques systémiques auxquels n'est encore apportée aucune solution durable et raisonnable. Derrière les banques, il y avait les États. Derrière les États il n'y a plus personne ou presque pour rattraper l'effondrement des dettes souveraines en série ;
- Le prix payé pour les entreprises reste élevé, le goodwill énorme – vu les changements et secousses sociétales qui s'annoncent, ce n'est pas de très bon augure ;
- La volatilité des bourses reste très élevée ;
- Le comportement reste souvent peu éthique, le « *greenwashing* » commence à jouer des tours aux entreprises qui s'y adonnent ;
- La non-durabilité des productions: l'industrie se mobilise à grand-peine mais il faudrait aller dix fois plus vite pour éviter la catastrophe planétaire ;
- Mais le plus silencieux, et peut-être le plus risqué à court terme, c'est le tourbillon appelé « Nouveau Triangle des Bermudes » (selon une idée originale de Carl Leeman). Une vraie bombe à retardement



(A1) La pression du temps

Elle provoque stress, décalage par rapport à soi et à ses valeurs. On s'y perd. La vie devient lourde.

(B1) La complexité

Les couches ajoutées au-dessus des métiers les rendent si compliqués et si chers qu'une chatte n'y retrouverait pas ses petits. On en perd la vision globale, la finalité, la connexion concrète à son métier.

(C1) La peur du risque

Prendre des initiatives innovantes, sortir des sentiers battus, entreprendre, explorer est un risque que de moins en moins de gens veulent prendre. Et, à chaque mouvement, chacun veut systématiquement se couvrir.

Avec des rotations de personnel de 25 à 30 % par an, des taux d'absentéisme de longue durée allant jusqu'à 12 %, la situation devient intenable pour certaines grandes entreprises. Mais surtout pour les gens. L'exemple que nous donnons aux générations montantes n'est pas rose : stress, burn-out, désastres environnementaux pas adressés correctement. On comprend la colère des jeunes : c'est leur avenir qui est en jeu. La rupture sociale est une bombe à retardement. 50 % de la population, seniors et préseniors de demain, sont largués – ou presque. La révolution du Web a fini de les faire se sentir hors du coup, avec un sentiment de résignation – alors qu'on a tellement besoin de leurs compétences et de leur sagesse.

Bref, un cocktail Molotov géant se trouve juste sous nos pieds, prêt à exploser.

D'où l'importance d'évaluer la valeur humaine de l'entreprise en euros ou en dollars à travers une grille des valeurs humaines. C'est exactement ce que propose la Triple Comptabilité. Car ces besoins

et valeurs humaines où chacun pourra se retrouver – clients, employés, management, actionnaires – sont intimement liés dans l’ADN de l’algorithme.

Comme le disait Warren Buffet, « *Price is what you pay – Value is what you get* » (Le prix, c’est ce que tu paies – la valeur, c’est ce que tu reçois). Nous allons voir où se trouve la vraie valeur qui nous permettra de survivre à n’importe quelle crise. Avec et pour les gens. Et si on est bon, on fera de l’argent, tous ensemble.

La Triple Comptabilité nous offre d’emblée un triple antidote pour le « Nouveau Triangle des Bermudes ».

(A2) Prendre le temps

Le recul, la vision globale holistique, le rôle et la place de l’entreprise dans son contexte. Rester en permanence « le nez dans le guidon » se paie cher, tôt ou tard. Faisons de temps en temps un bilan global. Les effets secondaires seront le calme et l’assertivité, la capacité de discerner valeurs et vision et, enfin, être soi dans une activité qui nous convient.

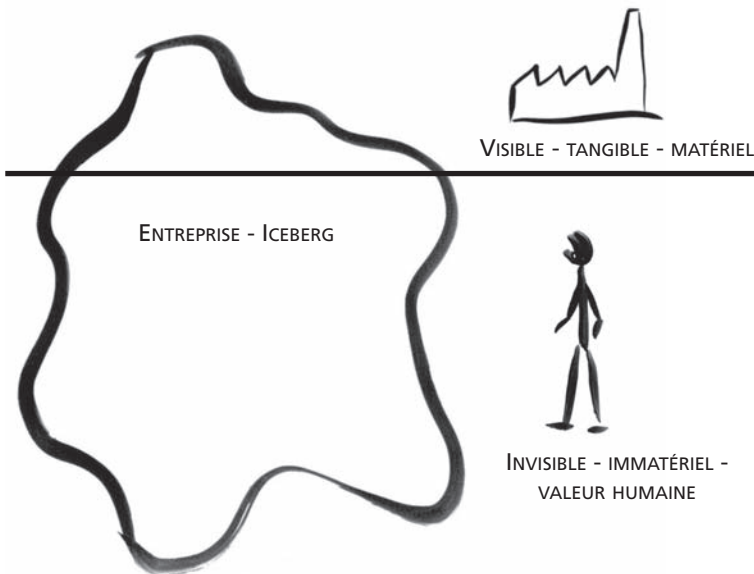
(B2) La simplicité

Trouver des façons simples de comprendre, de percevoir, de communiquer, d’agir. Les effets secondaires seront la diminution du gaspillage et des coûts humains et ressources, la maîtrise et l’excellence.

(C2) L’autonomie

La capacité de connecter chacun au meilleur de soi, jointe à la raison d’être de l’équipe et à la finalité de l’entreprise, entraîne la puissance du groupe. Les effets secondaires seront une prise de responsabilité individuelle et collective, une capacité d’innover et, enfin, joie et épanouissement au travail.

Einstein disait : « Parfois ce qui compte ne se compte pas, et ce qui peut se compter ne compte pas. » Nous voulons apprendre à compter ce qui compte ! Car lorsque l'on mesure les choses, elles peuvent devenir importantes. La Triple Comptabilité est en quelque sorte une projection chiffrée, qui ouvre des portes aux éléments et aux valeurs humaines qui font réellement une différence pour l'entreprise. Comme l'iceberg, dont 6/7^e sont immergés pour « porter » 1/7^e hors de l'eau, l'immatériel d'une entreprise, le potentiel humain invisible – environ 6/7^e de sa valeur – porte l'entreprise ; et son côté matériel, environ 1/7^e de sa valeur. À la façon d'un iceberg également, il est intéressant de plonger pour découvrir la masse et la forme de sa partie immergée.



Pour comprendre comment il est porté, comment il évolue. Parfois les icebergs pivotent en mer, se retournent. C'est exactement ce qui se passe pour nos organisations. Toutes ne vont pas disparaître comme les icebergs qui fondent mais certaines vont changer d'angle. Alors à quoi bon se disputer entre phoques et pingouins sur sa banquise, alors que tout le bloc va complètement pivoter ?

C'est le plongeur qui aura vu venir... c'est nous qui allons plonger sous la surface à la découverte des interactions entre visible et invisible, tangible et intangible, entre l'humain et le business matériel.

Les systèmes vivants fonctionnent de façon similaire. L'humain a son corps et ses biens matériels, sa santé, son argent – il a son cœur et ses émotions – et il a sa tête et sa connaissance.

L'humanité a sa population – ses émotions collectives – et sa conscience collective, qui évoluent.

L'organisation a sa valeur matérielle, son capital émotion – et son capital connaissance.

Si on établit les bilans immatériels avec la même rigueur qu'un bilan des valeurs tangibles, il faut ajouter à la notion des *intangible assets* (actifs intangibles), inventée par Carl-Eric Sveiby en 2001, la notion des *intangible liabilities* (passifs intangibles). Ceux-ci ont deux fonctions importantes :

1. Ils peuvent plomber la valeur d'une entreprise s'ils viennent à se manifester au grand jour ;
2. Ils contiennent le potentiel de création de valeur, comme le passif dans un bilan matériel, les emprunts bancaires et redevables.

La nouveauté, c'est que l'on peut d'emblée exorciser la notion du « emprunter, c'est mal » qu'on retrouve dans certaines familles. C'est précisément en créant du passif qu'on est capable de créer de la valeur, de faire circuler les choses. Cela nous fera retrouver la paix dans le « négatif », l'emprunt, le passif. Non, ce n'est pas mal, c'est un potentiel de création de valeur, qui va nous pousser à devenir créatifs pour avancer. C'est l'antimatière du business, car le yin ne va pas sans le yang ;

la maladie ne va pas sans le remède ;

le problème ne va pas sans la solution ;

le bien ne va pas sans le mal.

En réalité, c'est le fondement de base de la physique quantique.
Nous y voilà : parler de physique quantique en comptabilité.
Et c'était prévisible, car entreprendre est un vrai processus de création.

Le principe de la Triple Comptabilité

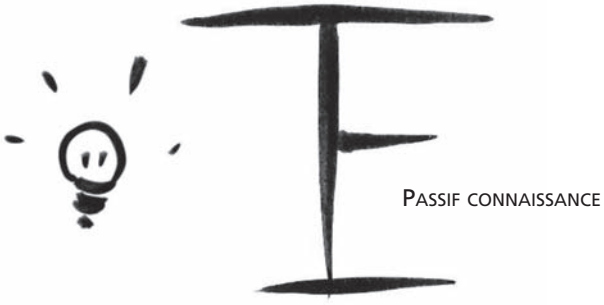
Dans l'entreprise, dans les organisations comme dans nos vies personnelles, nous disposons de trois types de valeurs, de patrimoines : trois bilans avec actifs et passifs.

- Valeurs **matérielles** : cash, terrains, bâtiments, machines, matériel roulant, santé physique, performance
- Valeurs **émotionnelles** : souvenirs et émotions, marques, identité, motivation, enthousiasme et passion du métier, loyauté, affection, joies et bonheurs, santé émotionnelle
- Valeurs **connaissances** : expérience, réseaux, intuitions, savoir et savoir-faire collectif, créativité, inventivité, santé mentale, vision, identité, « ce que je sais » avec mes équipes, vision, technologie et know-how

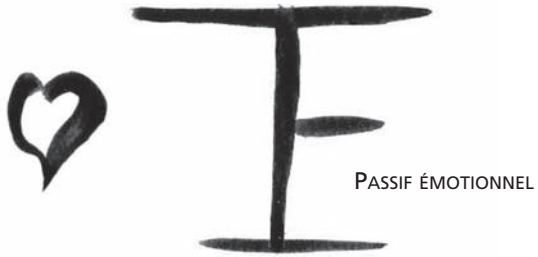
Mais aussi des valeurs négatives sur trois axes :

- Passif **matériel** : dettes, emprunts, redevables
- Passif **émotionnel** : démotivation, tristesse, dépression, scandales, colère, malversations (*emotional liabilities*)
- Passif de **connaissance** : futur inconnu, événements incompris, mensonges, cachotteries (*knowledge liabilities*).
- Ce qui nous mène tout naturellement aux deux nouvelles notions – dans le prolongement des « fonds propres » (*equity*)
- **emotion equity** : la valeur émotionnelle nette
- **knowledge equity** : la valeur de connaissance nette.

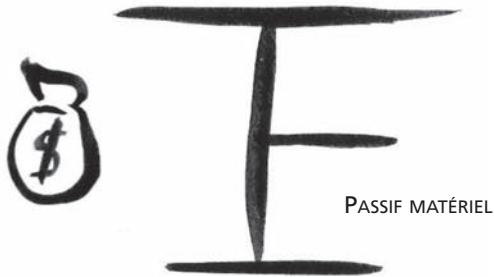
BILAN CONNAISSANCE



BILAN ÉMOTIONNEL



BILAN MATÉRIEL



Gérer le bilan du capital connaissance

Le « ce que je ne sais pas » avec mes équipes est souvent tabou en entreprise. Car nous sommes évidemment toujours les meilleurs. Mais ayons le courage d'adresser l'antimatière de sa connaissance : ce que je ne sais pas. La vision d'avenir peut-être, des segments de connaissance, l'innovation... Car c'est explorer ce vide qui aspirera les équipes à penser, à travailler ensemble et à développer des réponses. Cela va les mettre en route, car l'humain déteste le vide. Il est conçu pour inventer. Même les gens auxquels on ne s'attend pas. Mes amis chefs d'entreprise qui tentent de mettre des équipes autour de questions difficiles, activant l'intelligence collective, en font l'expérience chaque fois.

Mais, à la différence de l'algorithme que nous proposons, le passif « intangible connaissance » est infini. On peut donc faire avancer les choses à l'infini. Quand on voit comment ont évolué des start-ups du Web, de deux à plus de dix mille personnes, cela se vérifie. Tout dépend du degré d'aspiration du passif de connaissance, de la manière dont le management active le potentiel de ses troupes !

HUMAIN



ORGANISATIONS



HUMANITÉ



VALEURS



Gérer le bilan du capital émotion

À gauche, l'affect positif des clients, employés, voisins, leurs familles, etc. La fidélité, la loyauté, l'affection pour le produit, l'amour du travail.

À droite, l'affect négatif : la peur, la haine, la tristesse, la colère. Ici par contre, ce n'est pas infini mais fini. Du côté de l'affect positif, il n'y a pas de limites. En amour, cela peut monter à l'infini également. Et c'est précisément là qu'en entreprise existe la plus grande lourdeur. Car on n'y parle ni d'émotions ni de ressenti, encore moins d'amour... De quel trésor nous nous privons ! Les exemples sont également nombreux de la vertu de cette partie du bilan : l'affection positive. C'est ce qui fait revenir le client, ce qui fait s'engager le personnel motivé, ce qui donne de l'énergie pour avancer sur des projets fous mais innovants. Et ce qui donne envie d'entamer la semaine, tout simplement.

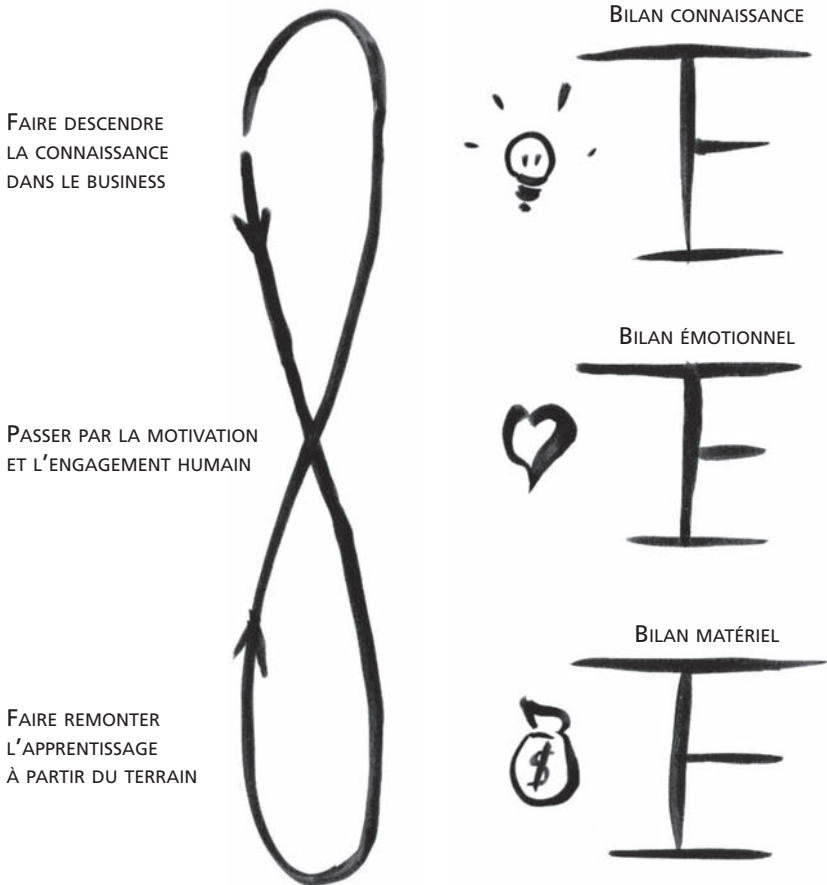
Là où cela devient tout à fait passionnant, c'est quand cette énergie se met à circuler entre les bilans. Transformer le non-connu en connu, la colère en amour, l'intangible en business et en activités qui font sens pour tous, pour le bien de tous. Descendre les idées avec passion dans la matière, dans le corps du business. Incarner l'esprit... On en deviendrait mystique! Mais les vrais entrepreneurs ne sont-ils pas d'une certaine façon des mystiques, des fous qui croient à leur rêve ? Les entrepreneurs sont des physiciens quantiques et pragmatiques qui s'ignorent...

Un bel exemple est la créativité débordante de Google. Associée à la joie dans le travail, pour l'autre, et un espace d'intrapreneurship (voyez Chade-Meng Tan sur www.ted.com). Il explique qu'avec l'émotion positive « Compassion » – l'état procurant le plus de bonheur – associée à une compréhension claire des situations et à une capacité d'agir, de grandes choses sont possibles. Il connecte cela avec les deux plus grandes qualités managériales : l'humilité et l'ambition pour le « Greater Good » (le Bien Commun). Les résultats humains et « business » sur le terrain sont colossaux.

Revenons un peu en arrière. Qu'est-ce qu'un entrepreneur ? Nous le disons, ce sont des fous qui ont une intuition, un rêve si fort que tout le monde finit par y croire et que l'univers se met à conspirer pour le faire apparaître. Ils sont caractériels, insupportables, obsédés, agressifs parfois – des guerriers gladiateurs quasi autistes. Bref, ingérables. Et ils se déguisent en gens normaux, donc méfiez-vous... Mais quand la vision est assez forte, les choses se matérialisent. Ils ont une capacité largement au-dessus de la moyenne pour canaliser la force de l'intention. C'est là qu'il faut s'attarder à la force de notre intention, et au sens qu'on y met. L'histoire a montré que l'intention – si elle est suffisamment claire et canalisée – se matérialise. À manager avec prudence donc, à canaliser si possible pour l'intérêt général, ni trop ni trop souvent pour gonfler l'ego, ou pour l'argent. Canailisez vos énergies sur des sujets importants et urgents comme le climat, l'environnement, le social, les juniors et les seniors, l'enseignement, la santé... les sujets dont vous serez fiers à la veille de votre mort.

Ensuite les autres peuvent prendre leur place : organisez tout cela. C'est là qu'en cas d'équilibre dans les équipes, de grandes choses peuvent se faire. D'où l'importance de bien faire son casting au jour le jour.

Revenons à la Triple Comptabilité. Une fois sur le terrain, en affaires, en expérimentant le produit-service, les chiffres se répercutant sur le bilan matériel, il faut faire remonter les expériences au capital de connaissance. Car le poste « expérience » se trouve dans le bilan intangible de la connaissance. Entre les deux, le bilan émotionnel. C'est normal : l'information ne remontera qu'à condition que le personnel soit assez motivé et intéressé pour aller chercher et valoriser, partager et inventorier cette connaissance. Cela s'appelle le *knowledge transfer*, le transfert de connaissances.



Calculer l'intangible : une méthode

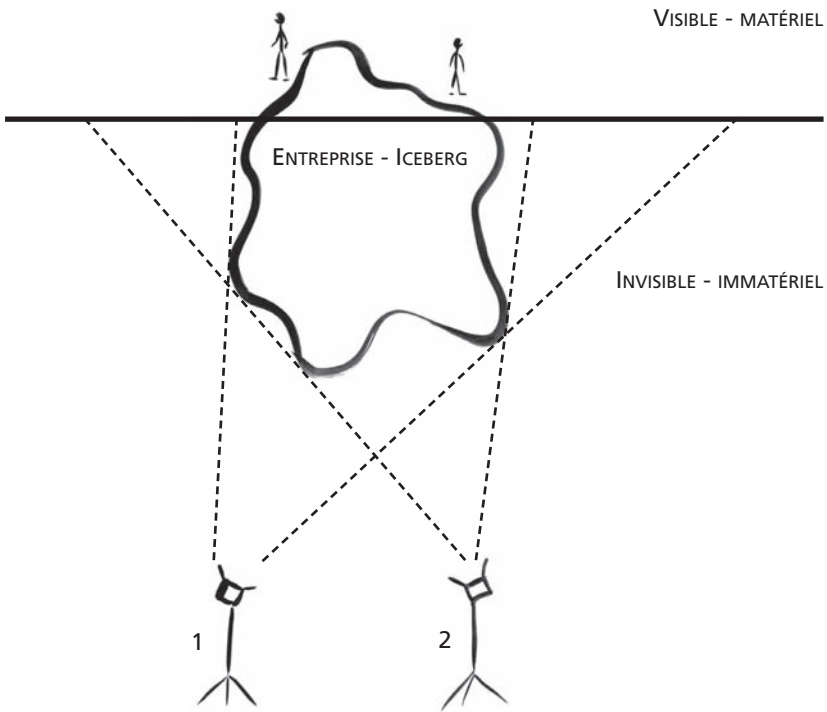
Voyons maintenant le calcul proprement dit. La Triple Comptabilité est, à la base, un principe simple : utiliser un algorithme qui nous donne un outil de travail utilisable. UHDR UniverseCity a réussi à en concevoir un qui ventile le *goodwill* en un référentiel très complet de 120 entrées. Ce qu'il fait en outre, c'est expliciter l'ADN de l'entreprise, ce qui fait son succès, sa différence. Il est d'un abord très pragmatique, concret, presque palpable. Mais l'angle d'approche est aussi très décalé. Nous partons de la perception. Parce qu'il n'y

a de valeur marchande ni pour la confiance, ni pour la passion, ni pour le capital client, ni pour le reste. Par contre, ce que nous avons, c'est la compréhension intuitive du management sur l'entreprise. À nous d'explicitier, de codifier, de coucher sur papier ces intuitions, ces valeurs les « grilles de lecture managériales ». Ensuite, nous les comparons avec la perception des clients, des employés, des parties prenantes, des actionnaires. Nous croisons ces regards et les comparons à la grille de lecture managériale. L'algorithme calcule le décalage entre les deux et ventile les valeurs dans l'actif et le passif des 120 entrées.

C'est comme si nous dirigions une lampe puissante sous l'iceberg. La lumière crée une projection de la valeur immergée sur un écran séparant le visible de l'immergé : la surface de l'eau. Nous pouvons également déplacer la lampe pour mieux visualiser et comprendre ce que les chiffres, ce que la projection peut nous dire : la forme, l'ampleur, la profondeur, la largeur, les inclusions et points importants.

L'algorithme croise la perception du management avec celle des employés, des clients, actionnaires et parties prenantes. Si la réalité est au-dessous du seuil managérial, il y a du passif. Si les résultats sont au-dessus, les postes partent dans l'actif. Par exemple, vous êtes manager d'une banque et pour vous « la confiance » est importante, votre seuil minimum est de 75 %. Si les réponses au questionnaire en ligne donnent un résultat de 68 %, vous avez un problème. Ou plutôt, un potentiel de création de valeur, si vous décidez d'en faire un sujet de travail.

Un exercice supplémentaire peut être réalisé après coup. Pour affiner notre perception des valeurs immatérielles, certains postes peuvent être pris sous la loupe. La marque, la recherche et le développement, la rotation du personnel, l'absentéisme, la loyauté du client, la vision d'avenir. D'autres méthodes existent, plus traditionnelles, pour calculer et trianguler la réelle valeur de marché de ces postes.



Exemples

La marque : Combien vaut le produit sans la marque ? Calculer la différence, multiplier par le nombre de produits vendus par an et actualiser les valeurs futures

- Combien coûterait de créer cette marque avec les investissements en marketing au prix du jour, avec les méthodes du jour ?
- Combien vaudrait-elle sur le marché si nous la vendions telle quelle ?

La R&D

- L'investissement depuis le début, avec intérêt
- Un % de la valeur que va pouvoir engendrer le produit-service dans l'avenir

- Quelles sont les alternatives équivalentes sur le marché, et combien elles valent à la vente
- Un % de l'économie que ce nouveau produit-service va pouvoir engendrer

La rotation du personnel

- Le prix pour attirer les profils vers l'entreprise et les engager
- Le coût de leur formation
- Leur salaire tant qu'ils ne rapportent pas (en période d'essai)
- Le prix de leur mise à disposition et leur inefficacité pendant leur préavis
- La perte des clients suite à la relation personnelle qui disparaît

La loyauté du client

- Le coût d'acquisition d'un client, non dépensé
- Le bouche à oreille de ce client vers d'autres, la réputation

La vision d'avenir

- L'actualisation du profit futur d'un nouveau modèle d'affaires
- La différence de prix entre une entreprise qui réfléchit vraiment à son avenir et un concurrent équivalent qui ne le fait pas

Etc.

Les sommes, plus- ou moins-values, sont ramenées dans les postes respectifs de la Triple Comptabilité et ajustent le bilan immatériel. À ce moment, on peut voir où il y a de la valeur supplémentaire ou des moins-values. Cela permet de détecter des « trous » qui correspondraient à une valeur ou à un potentiel caché. Ensuite les mesures stratégiques peuvent, le cas échéant, être prises.

Le point de départ : la valeur immatérielle de l'entreprise

Elle est calculée comme suit.

Tout d'abord, la valeur totale de l'entreprise.

Il existe plusieurs méthodes de calcul : un multiple de l'EBITA, le cours de bourse x le nombre d'actions, un multiple du cash flow...

Une autre méthode est celle proposée par Marc Dechamps.

Valeur de l'entreprise = $\alpha.A + \beta.B + \gamma.C$ en veillant à ce que $\alpha + \beta + \gamma = 1$

A = valeur comptable (fonds propres)

B = valeur de rendement

C = valeur d'opportunité + part de marché (chiffre d'affaires)

Maintenant, calculons la valeur nette de l'immatériel.

$$\begin{array}{r}
 \text{La valeur totale de l'entreprise} \\
 + \\
 \text{Les plus-values cachées sur actifs corporels} \\
 \text{(ex. des bâtiments sous-évalués dans le bilan)} \\
 + \\
 \text{Les postes de l'immatériel activés au bilan} \\
 \text{(licences, brevets, goodwill activé)} \\
 - \\
 \text{Les fonds propres} \\
 = \\
 \text{La valeur immatérielle}
 \end{array}$$

C'est ce chiffre-ci qui va être « éclaté/ventilé » en 120 entrées du référentiel Triple Comptabilité, grâce à l'algorithme.

Ensuite, nous allons décoder l'ADN de l'entreprise en analysant ce qui l'« anime ». Les besoins du client, la spécificité de cette entreprise par rapport à ses concurrents, les valeurs qu'elle porte en elle. Vous constatez que la motivation humaine et ses valeurs porteuses sont noués au cœur de l'algorithme et que nous ne posons que des questions parfaitement pragmatiques. Cela n'a rien d'éthéré. Même un manager rationnel s'y retrouve parfaitement.

En gros, il s'agit de mettre aussi précisément que possible des mots et des chiffres sur des intuitions et des ressentis. C'est comme si tout à coup, au lieu de naviguer dans le brouillard, le capitaine recevait un radar précis.

Les « drivers » intangibles

Ce sont les cinq catégories les plus importantes de valeurs intangibles. Nous allons pondérer la perception du poids que le management donne à leur activité particulière.

- La culture et la gouvernance

Au cas où l'entreprise mise sur les valeurs mêmes, qu'elle fait porter par le produit-service. Si c'est un argument de marketing, de fidélisation, de mobilisation, qui fait sortir l'entreprise du lot – même à prix plus élevé. Ex. les cafés Max Havelaar, Innocent Drinks, Patagonia...

- Le marché et le client

Si la force de frappe se trouve dans la connexion au marché, au client. Si c'est le client qui demande le produit-service (le client tire : « *pull* »). La fidélisation, le lien, le contrat de longue durée. Ex. Opérateurs télécom ou énergie, produits de grande consommation...

- L'humain

C'est un métier par et pour l'humain. Il est incontournable. Ex. L'intérim, le conseil, la construction, le service...

- Le produit-service
C'est le produit-service lui-même qui sort du lot, qui est vraiment différent et « porte » l'activité.
Ex. La Smart, l'iPhone...
- Les opérations
C'est l'outil de travail, la façon de travailler, le processus, la logistique, les parties prenantes, l'unité de production qui est incontournable et fait la force de l'entreprise, la gestion environnementale, le « *supply chain management* ».
Ex. Cimentiers, transport d'énergie, transport, logistique, administrations, industrie chimique...

Les besoins du client

Maintenant, il faut se poser la question : « Qu'est-ce que le client vient chercher chez nous ? À quel besoin répondons-nous ? »

La question peut paraître stupide mais elle est profondément stratégique.

Et chaque vecteur de motivation reçoit un seuil minimum en %.

Un restaurateur pourrait dire qu'il vend de la nourriture. Mais il procure en réalité beaucoup plus : une dimension sociale de rencontre, une reconnaissance, un divertissement...

Un vendeur de voitures vend un moyen de transport. Mais aussi une dimension de sécurité, un outil de travail constructif, un aspect familial, une passion... Les publicitaires en font leur fonds de commerce tous les jours.

Nous retrouvons nos douze vecteurs de motivation de la Partie II de ce livre. En résumé...

1. Connaissance

Ex. Les médias et les éditeurs sous toutes leurs formes, la formation, les fournisseurs et acteurs du Web...

2. Passion

Ex. Les marques passion, le divertissement, le show-business...

3. Jugement

Ex. Les avocats, le judiciaire, les associations de droits de l'homme et supranationales, la propreté, les régulateurs, les administrations, la police...

4. Sécurité

Ex. Les banques, sécurité physique, assurances, armées et services secrets, coffres-forts et vitres blindées...

5. Reconnaissance

Ex. Les marques de luxe, les événements d'entreprise, les agences de pub et de marketing...

6. Social

Ex. Les opérateurs télécom, les agences de communication, les sites communautaires, l'événementiel...

7. Croyances

Ex. Le conseil, la certification, le pharmaceutique, les religions...

8. Libido et performance

Ex. Le sport, la santé, les coaches et consultants...

9. Pouvoir et contrôle

Ex. Les associations d'entreprises, lobbies, gouvernements, holdings et trusts, réviseurs, groupements d'industries...

10. Perception-sensations (les cinq sens de l'entreprise)

Ex. Les opérateurs de développement durable et de soin à la terre, le Web, les événements, la veille sur le Web et sur le marché...

11. Ressources et énergie

Ex. La nutrition, la boisson, les idées, les opérateurs d'énergie, les matières premières...

12. Création, innovation, entrepreneuriat

Ex. Les architectes et constructeurs, les communautés « *open source* », les fonds d'investissement...

Enfin, nous cartographions de la même manière les douze valeurs cachées derrière ces besoins (voir la face immatérielle de la Roue de Motivation). Chaque vecteur de valeur reçoit également un seuil minimum de tolérance en %.

1. Sens & vision

Le client s'adresse à nous pour nos talents particuliers. Je lui apporte des solutions, une vision, du sens, une finalité.

L'entreprise possède une vision claire et l'offre à ses partenaires.

2. Rayonnement

Le client s'adresse à nous pour rendre son projet vivant. Il nous reconnaît une forte motivation, un amour du travail bien fait et une joie de vivre. L'entreprise possède une aura « énergisante ». Il est très agréable d'y travailler.

3. Intégration et intégrité

L'entreprise possède rigueur, discernement, intégrité et éthique. Elle est transparente, authentique et alignée sur le sens qu'elle amène dans ses activités.

4. Confiance

Le client s'adresse à nous pour être rassuré ; nous lui offrons des garanties solides. Il nous fait totale confiance.

5. Résonance et cohérence

L'entreprise possède « l'œil », elle est « à l'écoute » et « entend ». Elle se met sur la même longueur d'onde que l'interlocuteur. Elle est congruente entre ce qu'elle dit, ce qu'elle fait et ce qu'elle est.

6. Partage

L'entreprise possède un réseau humain fort et fidèle. Elle partage, crée des liens authentiques et met les gens en relation.

7. Ouverture et flexibilité

L'entreprise offre une méthode qui permet de faire face aux imprévus. Elle sait s'adapter, accueillir ce qui émerge. Elle est flexible et ouverte sur le monde.

8. Vitalité, performance et résilience

Nous avons un rôle de coaching pour nos clients et augmentons leur performance. Nous développons sa résistance dynamique.

L'entreprise offre une capacité de rebondir, de réagir sans perdre pied dans les moments difficiles.

9. Puissance et maîtrise

L'entreprise possède une sérénité et une maîtrise forte de son métier.

10. Connexion et unité (sixième sens de l'entreprise)

Le client s'adresse à nous pour se relier au monde, être vigilant par rapport aux signaux importants, elle relie à la terre et au sens des choses.

11. Durabilité

L'entreprise maîtrise l'équilibre cohérent de ce qui entre comme ressource, de ce qui sort comme produits secondaires, et la recyclabilité de ses produits.

12. Cocréation, inspiration et émergence

Le client s'adresse à nous pour de l'inspiration. Il nous reconnaît des compétences de visionnaires, capables de faire émerger des projets et des idées alignées sur le sens que nous cherchons à donner à notre activité.

Bien sûr, il est impossible de réussir toutes les valeurs à la fois – mais même une seule valeur forte, bien intégrée, peut faire une vraie différence sur le marché par rapport aux concurrents.

Questionnaire en ligne

Ensuite, un questionnaire est mis à la disposition des employés, clients, actionnaires, parties prenantes, pour évaluer leur perception par rapport à chaque poste. 5 drivers x 2 x 12 vecteurs = 120 entrées.

La question de départ du client va conditionner le choix et le nombre des répondants, ainsi que la partition par département, usine ou groupe cible.

Les résultats sont comparés aux seuils de tolérance managériaux. C'est de cette façon qu'on peut ventiler les valeurs immatérielles

en euros, de droite à gauche dans les deux bilans, émotionnel et connaissance. Chaque vecteur se retrouve dans un des bilans, ce qui donne un poids à l'émotionnel de l'entreprise et à la valeur de la connaissance.

Chacune des 120 questions peut être commentée par un aspect qualitatif (144 caractères). Ces commentaires peuvent éclairer sur certains aspects restés cachés, en dessous de la surface. Comme les réponses sont anonymes, chacun se sent libre de s'exprimer.

Les utilisations possibles de la Triple Comptabilité

*Profitez de l'automne et de l'hiver,
ils fournissent la force vive pour le printemps et l'été.*

L'avantage d'un tel outil, où les comportements humains et les valeurs sont dans la base de l'algorithme, c'est que chacun peut s'y retrouver.

On pense d'abord aux directeurs financiers, comptables et réviseurs. Ils sont en prise directe avec les chiffres. Ils sont le tableau de bord de la santé de l'entreprise, comme le médecin qui fait son diagnostic « check-up » régulier. Recevoir des chiffres pour son *goodwill* est une expérience un peu surréaliste au début, mais qui s'approprie rapidement. Le professionnel est en terrain connu. Il va surtout regarder les poches de « passif intangible ». Découvrir des valeurs négatives le motivera pour travailler avec la direction pour créer de la précieuse valeur immatérielle. Elle se répercutera sur le cours de l'action, si tout va bien. Il pourra maîtriser d'année en année la valeur intangible, et même insérer un petit chapitre dans le rapport annuel sur les actions de l'année concernant la création de valeur intangible et sa transformation en business. Rester vigilant aux hausses et baisses, afin de détecter en temps réel où l'entreprise gagne ou perd en valeur – et pourquoi.

En cas de vente, de fusion ou d'intégration de l'entreprise, les bilans immatériels pourront être fusionnés de façon aussi intelligente que les bilans matériels. D'un côté, les usines, processus et bureaux sont rendus plus rationnels. De l'autre, la valeur émotionnelle (motivation ou démotivation) peut être articulée avec brio par les RH respectifs. La valeur intellectuelle également, pour remplir les complémentarités.

Mieux encore, lors des audits préalables à la vente d'entreprise, un scan est un outil supplémentaire pour rassurer les candidats acheteurs et les inviter à créer de la valeur là où il y a du passif.

Le directeur général s'y retrouvera aussi car il pourra adapter sa stratégie en fonction des bras de levier qu'il détectera. Le modèle d'affaires est mis en perspective et peut trouver de nouveaux angles d'innovation. La bonne gouvernance peut être mesurée et croisée avec les nouvelles normes ISO 26000 et GRI. Le leadership global et responsable se lit tout simplement dans les chiffres. Cela donnera aux managements de demain l'envie d'avancer sur une voie cohérente qui donnera toute la puissance de leurs métiers et sociétés.

Les actionnaires peuvent être consultés aussi, et informés. La responsabilité sociétale et globale des entreprises commence à percer également dans la décision d'investissement des petits et gros porteurs. La transparence est « in ». Ce n'est pas encore pour tout le monde mais la tendance est bien présente. Les actionnaires veulent de plus en plus être impliqués dans les valeurs, être au courant de la gouvernance. On a déjà connu tant de mauvaises surprises...

Le service des ventes reçoit une perception très fine de la façon dont le client perçoit le produit-service, et de l'entreprise en tant que partenaire. C'est important car cela lui donnera des bras de levier humains de fidélisation et d'acquisition de clients. Le client deviendra de plus en plus un partenaire de développement, et même d'innovation.

Le marketing se délecte au décodage de l'identité de sa marque et de son entreprise. Des aspects de valeurs cachés derrière les enseignes sont détectés. Cela l'aide à se positionner plus clairement dans des marchés qui ressemblent souvent à une grosse et dense « masse grise ». Les angles d'approche, cordes sensibles, valeurs qui ressortent pourront être utilisés en cohérence. Comment l'entreprise est-elle différente d'autres acteurs ? Pourquoi nous et non le concurrent ?

Les ressources humaines pourront affiner les stratégies d'évaluation, de formation, de développement des équipes, en fonction des valeurs importantes qui ressortiront et des priorités de valorisation des passifs intangibles. Chacun pourra se retrouver dans les valeurs de l'entreprise à partir du moment où elles sont détectées, nommées, communiquées, travaillées au jour le jour.

Le département RSE (responsabilité sociale) pourra axer ses actions en cohérence avec les valeurs et besoins principaux humains qui sous-tendent l'entreprise. Faire des actions « improvisées », pourquoi pas, mais faire des actions qui contribuent au métier et à l'exploration qui l'entoure, c'est mieux. Mobiliser les troupes pour des actions passionnantes – et qui en plus font sens. Évaluer le comportement responsable de l'entreprise, le résultat des actions en RSE sur l'augmentation de valeurs en interne et dans la perception du public. Difficile de justifier des comportements de gladiateurs dans un monde où les malversations (ou les imprudences) finissent toujours par affleurer à la surface. Tout se sait. Le marché réagit au quart de tour. L'investissement en vaut donc la peine. Mesurons son impact qualitatif et quantitatif.

Dans la production, l'évaluation et l'impact des équipes/départements/usines peuvent être améliorés. La grille de lecture peut être segmentée par département, pays ou usine, permettant des actions ciblées à haut bras de levier de performance et de bien-être.

L'innovation et la R&D pourront détecter les « plafonds de verre » humains qui bloquent la créativité, le développement de nouveaux projets, l'esprit intrapreneurial. Il ne sert à rien de s'agiter autour de l'innovation si, par exemple, la vision n'est pas claire, si les employés ne communiquent pas bien, ne se font pas confiance, ne maîtrisent pas leur métier ou sont trop stressés... Mettre les bœufs avant la charrue et non l'inverse.

Le public aussi pourrait y trouver une lecture intéressante. Certains aspects peuvent être publiés : des découvertes de valeurs cachées, de possibilités de créer de la valeur et les actions mises en œuvre pour ce faire. Cela inspire confiance, de parler vrai. Il y a tellement de communication mensongère, de vernis « vert » et de poudre aux yeux ! Cela changera : l'humilité paie aussi, contrairement aux idées reçues. La bonne gouvernance est à la mode et très payante.

Les parties prenantes peuvent également être impliquées dans la création de valeur. Ce sont des partenaires vraiment importants. La relation avec eux est vitale. Ils seront enchantés de participer à votre projet, pour leur avenir et pour le vôtre. Conviez-les à votre recherche de pistes d'avenir.

Le service de communication y trouvera un vocabulaire simple, accessible, puissant, structuré. Pour mettre chacun au même parfum. Un des plus grands problèmes du moment est le manque de communication (ou la mauvaise) – alors que nous n'avons jamais autant communiqué : communiquer simplement, de façon puissante et mobilisatrice en interne et en externe est un facteur de succès capital.

La gestion du risque peut enfin cartographier les risques immatériels, humains, d'une façon efficace et ergonomique. La gestion des événements prévisibles entre dans la gestion traditionnelle de risque. Mais la gestion du risque totalement imprévu ne se fera qu'avec des équipes solides, réactives, maîtrisant leur métier... La

Triple Comptabilité donne une possibilité d'agir de façon proactive pour se préparer aux événements totalement imprévus – les « cygnes noirs » (lire Nassim Taleb) – et devenir capable de réagir à presque toute situation. La gestion de risque de nos jours est duale. D'une part, une paranoïa par rapport au business même et aux risques concrets y afférant : sécurité des installations, bonne gouvernance, avec les couvertures traditionnelles assurables. D'autre part, une préparation minutieuse des « événements imprévus ». La seule façon de le faire est d'activer le meilleur en chacun des partenaires (clients, employés, actionnaires, management) pour répondre vite et bien en cas d'éruption volcanique, de tsunami, de crise systémique ou autre mouvement sectoriel (concurrents novateurs, changement de technologie ou de modèle d'affaires, nouvelles réglementations).

Il ne sert à rien de s'angoïsser à tort mais il est très utile de détecter les compétences particulières de chacun et d'ouvrir l'espace à l'épanouissement de leurs talents. Investissez offensivement dans ces dimensions-là. Cela paiera bientôt, c'est certain, d'une façon ou d'une autre. Rappelons-nous que les crises et les chocs sont les plus propices à la créativité, à l'engagement, à l'innovation. Soyez donc les premiers à surfer sur les tsunamis quand ils arriveront !

Assessment culturel : un scan « IRM » pour détecter les valeurs fédératrices – Identité de l'entreprise par décodage de son ADN, permettant l'activation de leviers humains à tous les étages.

Chaque organisation a son caractère, sa personnalité, qui fait son attrait, tant pour les employés et actionnaires que pour les clients. Sa raison d'être est cachée. La question « Qui suis-je ? » est valable pour n'importe quelle entreprise, administration, ONG, région ou nation. La grille de lecture « Triple Comptabilité » en offre une vision assez claire. Elle permet ensuite de bien visualiser le projet commun, la finalité, la raison d'être, pour enfin la communiquer et trouver les clients et employés qui conviennent en tant que partenaires d'avenir, mobilisés autour d'une étoile commune. Un alignement, une cohérence vont nous faire sortir à court terme de la

masse grise de la concurrence sur les prix. Les clients, actionnaires et employés viendront pour le sens et l'engagement qu'on leur offre. Cela se traduira dans les chiffres, bien entendu. Mais ce n'est qu'un effet secondaire du travail réalisé en amont.

L'évaluation du modèle d'affaires peut se faire en fonction du besoin du client final. En ces temps de secousses sectorielles et générales, les modèles d'affaires seront mis au défi, c'est certain. Votre métier a des intermédiaires qui vous coupent du client final ? De ce qu'il demande, lui ? Mieux vous serez en lien avec les besoins du client final, mieux vous serez positionné en cas de mouvements sectoriels. De nouveaux modèles stratégiques « out-of-the-box » deviennent évidents. C'est une réflexion systémique.

Mesurer l'alignement avec les valeurs sociétales émergentes apporte aussi un regard intéressant. Il ne vous a pas échappé que, dans la société civile, monte une vague de valeurs nouvelles. Difficile de passer à côté : valeurs humaines et féminines, durabilité, solidarité, authenticité et éthique, recherche de sens, confiance et épanouissement personnel... Vous les reconnaissez, elles sont liées elles aussi dans l'algorithme de la Triple Comptabilité. Nous mesurons ensemble et détectons les forces vives déjà présentes qui font écho au marché interne et externe – et, à nouveau, mettons le doigt sur les écarts qui sont des potentiels d'alignement et de cohérence, des facteurs de performance.

À terme, on pourra produire des comparaisons sectorielles (*benchmarking*). Les franchises, par exemple, peuvent être analysées selon la même grille de lecture. Les valeurs procurant le plus de performance peuvent le cas échéant être développées chez les franchisés moins performants.

Interprétation des chiffres

Un mot d'ordre : l'humilité. Un logiciel ne donne pas la « vérité ultime ». Il offre une base de discussion et de travail. Comme la nôtre est la perception du management, et celle du public, il faut commencer par poser des questions au chef d'entreprise et à sa direction. Valider les premiers résultats en fonction des seuils proposés.

Exemples

Quelles sont les plus fortes valeurs positives et négatives ?

Ces écarts vous parlent-ils ? Correspondent-ils à une réalité perçue sur le terrain ?

Comment l'expliquer ?

Avec quels autres vecteurs cela communique-t-il ?

Une fois validées les grandes tendances, une analyse plus détaillée peut être posée, à partir de plusieurs angles, en fonction de la demande précise de l'entreprise.

Avec la complexité qui augmente, aucun management, aucune équipe n'est capable de tout faire à la fois. Les chiffres aident à poser les priorités de façon logique et pragmatique. On peut dès lors jouer aux « acupuncteurs d'entreprise » : choisir les terrains où la plus-value directe sera la plus payante pour tous.

D'une façon ergonomique, les plafonds de verre qui bloquent peuvent être détectés par ordre de priorités. Cela permet de ne pas mettre la charrue avant les bœufs, de bien charpenter le projet d'organisation, dans un ordre de priorités basé sur les valeurs humaines alignées de façon logique.

Lors de fusions, acquisitions ou transmissions, il est bien connu que le facteur humain en pâtit dans 95 % des cas. L'intégration, la passation de la « main » trop focalisée sur les aspects financiers et matériels, et une partie importante de la valeur peut passer à la trappe

(85 % en moyenne : une fortune). Intégrer les bilans émotionnels et de connaissance peut aussi créer des synergies, en les détectant, en les reconnaissant publiquement, mettant ainsi les équipes de son côté, pour le bien du projet et celui de tous.

La cession des entreprises familiales de génération en génération mêle aussi les aspects financiers à un passé émotionnel lourd, plombant ainsi le moral des troupes car les passifs ne sont pas pris en compte.

Cessons donc d'acheter un chat dans un sac, pour mieux discerner ce qui importe vraiment.

Une fois les valeurs et compétences détectées de façon chirurgicale, il est aisé de mettre en place des systèmes d'évaluation, de formation, de développement des compétences et des attitudes qui contribuent au projet commun.

Quelques exemples de questions et d'interprétation

Tenir en respect par respect, ou se rencontrer à travers le langage du cœur : à chacun de choisir.

Transmission d'entreprise de père en fils

Un héritage d'une entreprise familiale ne se limite pas à un rapport de réviseur. Il est triple :

- L'aspect financier.
- L'aspect émotionnel : le vécu, les bonheurs et les moments difficiles. Ils restent inscrits dans l'histoire, dans les racines de l'entreprise.
- L'aspect savoir/connaissances/savoir-faire : l'expérience, l'aspect relationnel avec les employés, clients et partenaires, l'histoire elle-même.

Avec la Triple Comptabilité, ces aspects sont répertoriés et peuvent être gérés consciemment avec discernement, dans une optique de clarté et en favorisant les aspects stratégiques. Mais surtout en explicitant les aspects émotionnels, les réseaux, les valeurs humaines

que les héritiers devront gérer. Parfois les entreprises familiales ne sont pas des cadeaux. La charge « paternelle » peut être fort lourde à porter pour un héritier. La Triple Comptabilité permettra d'en parler calmement et sans affect.

Rotation du personnel de 29 % par an

Si la pression augmente, les meilleurs potentiels partent bien souvent avec un savoir, un savoir-faire et une partie de la clientèle. Et avec les idées d'innovation si le terrain d'émergence n'est pas fertile. La Triple Comptabilité permet de faire en détail le lien entre la motivation, l'ambiance, la culture d'entreprise et la fidélisation des employés. Elle permet leur évaluation financière, mettant en exergue l'importance stratégique et leurs bras de levier d'évolution de l'organisation.

Pression, stress et burn-out supérieurs à la moyenne – absentéisme longue durée de 8,5 %

Suite à la crise, la pression a augmenté dans de nombreuses organisations. L'humain a des limites et les chiffres de mal-être augmentent, tout comme le coût de santé et le coût social. Il est indéniable qu'il existe des acquis de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Avec la Triple Comptabilité, nous pouvons mettre à plat ce qui pèse, le quantifier et évaluer ainsi l'impact sur la vie de l'entreprise ou de l'organisation. Dans ce cadre, l'entreprise se rend compte qu'elle doit vraiment réagir. Notre proposition est d'affronter ces passifs émotionnels et de les muer en valeurs émotionnelles. À terme, la motivation refait surface, les savoirs et savoir-faire sont reliés aux valeurs et l'entreprise redémarre sur une route constructive et durable. Les forces détectées peuvent être énormes, mises en exergue et utilisées pour « tirer » les passifs vers l'actif.

De bons résultats, parfois incompréhensibles

Leader du marché, dans un secteur en difficulté, en pleine crise, nous augmentons nos ventes de 8 %, en étant 25 % plus chers : pourquoi ?

Une question bien intéressante. Les valeurs profondément cachées au cœur de l'identité de la marque sont détectées : produit de confiance et durable, passion pour le métier, capacité d'innovation. Cette analyse permet d'investir de façon ciblée en marketing et en vente, avec un rendement accru de chaque euro investi.

La Triple Comptabilité en temps de crise

Mon ami turc Taryk Ekinci gère une aciérie à Iskenderun avec ses frères. Il est un des plus beaux exemples d'activation de valeur immatérielle que j'ai eu l'honneur de rencontrer. En 2000, suite à la crise en Turquie, ils ont dû arrêter la production. Après plusieurs années de négociations avec un partenaire japonais qui a déclaré forfait en fin de course, ils ont décidé de redémarrer la production en 2004, sans le moindre apport financier de départ. Ils ont mobilisé les 1 000 ouvriers qui avaient trouvé un travail ailleurs, sur ce projet fou. Ils leur ont promis de payer leur salaire, sans même le chiffrer, quand l'argent rentrerait. Croyez-le ou non, tout le monde a accepté, alors que c'était un risque énorme pour chaque ouvrier. Ce n'est que six mois après qu'ils ont vu leur première paie arriver au compte-goutte. Cet engagement n'a été possible que parce que la culture d'entreprise était construite sur la confiance et pour le bien-être de chacun. Chaque camionneur entrant et sortant pouvait manger à la cantine, qui a toujours servi une nourriture excellente. Chaque personne a toujours pu compter sur le management. Les propriétaires sont comme une famille pour tous. Une ambiance de solidarité unique y règne. Cette entreprise est la leur, ils ont une fierté et un sentiment d'appartenance solide. Preuve que dans l'adversité tout est possible, à condition d'avoir créé une culture avant les événements. Pendant, c'est déjà trop tard...

En chinois, « crise » et « opportunité » s'écrivent avec le même idéogramme : « danger » + « opportunité de changement ». Mais comment rendre cela vivant dans un monde en transformation ?

Comment transformer réellement une crise en opportunité ? C'est la quête de la majorité de nos équipes de management.

Le capital émotionnel en temps de crise

Une crise provoque colère, tristesse, rancœur. Tout cela vient augmenter le passif émotionnel existant et diminuer la valeur de l'entreprise. Il est parfaitement logique que cela se répercute sur les cours du titre en bourse. Et comme l'attention est très focalisée sur ces passifs, ils sont mis en exergue et consolidés. Parfois les mêmes passifs « traînés comme des casseroles », venant de loin dans le passé, reviennent tout à coup à la surface. Il faudra donc aller creuser dans les racines de la société pour transformer ce passif. Ainsi des sociétés familiales patriarcales où les émotions sont taboues alors que les émotions positives sont précisément le pivot de la motivation et de l'engagement.

Ce que l'on observe un peu partout, c'est l'augmentation de l'affection du public et des employés pour des entreprises qui ont pignon sur rue depuis longtemps. Tout à coup, on se dit « Non, ce n'est pas possible, il faut sauver cette entreprise », et les ventes augmentent, la motivation du personnel augmente, l'engagement augmente, l'affect positif général aussi. Cela se répercute sur sa valeur. Mais parfois il n'en est rien, car le passif est tel qu'il « voile » la valeur émotionnelle émergente. Un gâchis. Dans certaines situations, la valeur réelle est plus grande après la crise. Une situation lourde, héritée d'années en or, rigidifie l'organisation. Une crise réveille tout le monde et tout à coup le cœur y est pour relever les défis du moment. On voit les gens accepter de se mouiller, de diminuer leurs salaires pour sauver les emplois et l'activité. Il faut entrer dans une culture du cœur plutôt que de la peur. Car le cœur est le moteur et le liant de l'entreprise. Quand on voit les sommes que certaines entreprises investissent en branding, communication, publicité et team-building, cela devrait valoir largement la peine de s'attarder au passif qui vient plomber cette valeur si précieuse et aux nouvelles valeurs qui émergent, porteuses d'affect positif et de motivation.

Le capital connaissance en temps de crise

L'incertitude est partout. L'allure qu'aura notre monde dans cinq ans est une inconnue totale. Beaucoup naviguent à vue. Le passif de connaissance augmente et se répercute sur la valorisation qui diminue. Mais les entreprises qui ont travaillé sur la réflexion stratégique et ont réussi à construire un modèle solide, basé sur des valeurs humaines, ne souffrent pas ou peu de cette crise. Voyez le groupe Colruyt, qui travaille depuis plusieurs décennies sur un modèle humain en cohérence avec sa stratégie commerciale. D'autre part, certaines entreprises bénéficient de ce changement de valeurs sociétales émergentes, surfent, comme la Banque Triodos, et connaissent des croissances records. Tant les géants de l'industrie que les PME devront s'atteler à faire lever ce brouillard en allant chercher la valeur là où elle se trouve : chez les gens.

Les crises sont des opportunités car elles nous invitent à découvrir des clés là où nous n'aurions jamais cherché.

Les crises nous invitent à découvrir le vrai sens des choses. Elles nous obligent aussi à activer notre créativité. C'est une question de survie. Nous avons croisé dans des paquebots et sur des mers trop sécurisées qui nous ont « endormis ». Observez les start-up : il n'y en a jamais eu autant. Mais l'inconnu voile comme le brouillard, et trop souvent les idées nouvelles sont tuées dans l'œuf ou tout simplement même pas détectées. Elles sont par définition « *out of the box* », c'est-à-dire dérangeant l'ordre établi, en un équilibre fragile. Elles font peur. Les personnes qui ont des idées, dans leur coin, ne les donneront plus si elles sont tuées d'emblée. Toutes les idées neuves de l'histoire ont d'abord bouleversé les ordres établis. À nous d'être à l'affût et de les détecter, de les faire croître et de les protéger. Comme chez 3M, Facebook ou Google. Donner la possibilité aux gens de rater leur coup, pour en apprendre, construire des maquettes, des pilotes. Changer la culture du succès, qui ne tolère pas l'échec, en culture de l'émergence du nouveau. Capturer les bonnes idées, les intuitions d'avenir, les partager et les développer

ensemble. Tout le monde est demandeur de réfléchir et de participer à l'avenir. Donnons-leur un rôle.

Bref, porter notre attention sur ce qui est beau, vrai, vivant, cohérent, juste, autour de nous et chez les gens, plutôt que sur ce qui va mal, les scandales, les craintes, les drames. Car l'action suit l'attention. Entrer dans une culture optimiste de l'ingéniosité humaine, sortir la tête du sable. Voir loin.

Transformer en valeur

Une fois les passifs détectés, à nous de trouver des solutions pour les transformer en valeurs. Les grands sportifs ont tous traversés des moments de souffrance, de blessures, avant d'arriver au sommet. En investissant peu mais avec cœur, humilité et vision, de très gros passifs peuvent être transformés en valeur précieuse. C'est le moment de dévoiler sa créativité. Cette démarche va éliminer un grand nombre de « poids morts », de coûts et de risques cachés. L'investissement dans les gens est homéopathique – lire marginal – par rapport à son retour sur investissement.

Ensuite, transformer tous ces trésors intangibles en business, en activité, en pérennité pour nos organisations. C'est la santé durable. Mais une fois traversées toutes ces étapes, plus jamais la perception de nos métiers ne sera la même. À commencer par soi : la réflexion sera holistique, prendra en compte la perspective la plus large de notre activité, respirant vers l'environnement humain et naturel, en amont et en aval de notre métier. C'est là que les solutions d'avenir vont émerger. C'est de cette façon que nos organisations respireront enfin de l'intérieur vers l'extérieur, en reliant corps, cœur et tête. Une résonance démultipliante. Cela demande un leadership visionnaire, humble et courageux. Finalement, cette approche – holistique – est comme les nouvelles approches thérapeutiques où le soignant va chercher l'origine du problème médical dans le blocage émotionnel du patient et dans ses croyances destructrices. C'est en s'occupant en parallèle de son corps et de son ressenti que le patient peut aller vers une guérison véritable.

C'est notre responsabilité : chacun pour soi, faire notre chemin vers notre propre réalité, pour faire vivre notre magie personnelle. Nous ne créerons pas du neuf avec des attitudes et des façons de penser anciennes. Donc, une crise peut même augmenter la valeur de l'entreprise si les valeurs émergentes sont détectées, protégées, soutenues et valorisées.

La réussite financière individuelle et collective est le reflet d'une santé vivante, d'une action efficace. Les mauvaises langues diront : « Les escrocs et les corrompus, méritent-ils leur fortune ? » Observez ceci : « Bien mal acquis ne profite jamais. » Les événements des derniers mois nous le montrent : il est de plus en plus difficile de tricher, de mentir et de voler, car tout se sait très vite. Les choses vont changer encore plus vite que vous ne le croyez. C'est la cohérence personnelle et collective qui paiera au final, vous verrez !

LA SYSTÉMIQUE GLOBALE

Créer de la valeur à cinq étages

Pour rester dans la même logique, mais en y ajoutant deux dimensions importantes, le « Bilan Terre » – en dessous – et le « Bilan Bien Commun » – au dessus –, la photo est complète.

La « Systémique Globale » est une définition originale dont vous recevez ici même la primeur.

Faire des bilans à cinq dimensions – bilan terre, bilan matériel, bilan émotion, bilan connaissance, bilan Bien Commun – au niveau d'un individu, d'une équipe, d'une entreprise ou organisation, d'un pays, d'une région ou d'un peuple. Comprendre et cartographier comment la création de valeur peut se faire à partir des passifs, comment la valeur traverse ces cinq bilans, et comment une cohérence globale et transversale peut se mettre en place.

Bilan Terre

Au passif : l'impact négatif sur la terre de l'activité de la personne, d'une équipe, d'une entreprise ou organisation, d'un pays, d'une région ou d'un peuple, exprimé qualitativement et quantitativement. Chiffré en monnaie si possible.

À l'actif : la compensation, le retour constructif à la terre, « ce que je rends à la terre », de la personne, d'une équipe, d'une entreprise ou organisation, d'un pays, d'une région ou d'un peuple, exprimé qualitativement et quantitativement. Chiffré en monnaie si possible. Tangible ou intangible, planter des arbres, assainir un biotope, ou encore tout simplement une gratitude exprimée ou des actions de conscientisation.

Bilan Bien Commun

Au passif : l'impact négatif sur le Bien Commun, sur l'intérêt général, de l'activité de la personne, d'une équipe, d'une entreprise ou organisation, d'un pays, d'une région ou d'un peuple, exprimé qualitativement et quantitativement.

À l'actif : la valeur ajoutée au Bien Commun, sur l'intérêt général, constructif, « ce que je rends à la société », de la personne, d'une équipe, d'une entreprise ou organisation, d'un pays, d'une région ou d'un peuple, exprimé qualitativement et quantitativement. Chiffré en monnaie si possible, mais c'est beaucoup plus difficile.

Cinq niveaux, en voilà une complexité ! Mais le regard holistique global est tellement plus simple vu comme cela.

Voilà, dans l'ordre d'apparence, les cinq étapes qui se profilent.

1. Tout d'abord, faire ce que l'on aime. Tout ce que nous faisons avec amour et passion, nous le faisons bien. Tous les patrons savent cela. **Valeur émotionnelle.**
2. Ensuite, que ces choses aient du sens, qu'elles ajoutent de la valeur au **Bien Commun**, au projet collectif, en accord avec les autres, l'entourage.

3. Puis utiliser son intelligence, ses connaissances, les développer, comprendre les choses. **Valeur de connaissance.**
4. En accord avec la **terre**. Moins détruire, compenser, ajouter, remercier.
5. Et naturellement, nous pouvons dès lors, en toute cohérence créer de la **Valeur matérielle**, pour nous, pour nos équipes. Durablement. C'est une conséquence naturelle plutôt qu'un exercice de performance à l'effort.

BIEN COMMUN



CONNAISSANCE



ÉMOTIONNEL



MATÉRIEL



TERRE



Systemique Globale pour soi

*La main qui donne est bien plus heureuse
que celle qui reçoit.*

ACTES DES APÔTRES

Bilan « Bien Commun » personnel

Ma vision, mon rêve, ma « raison d'être ». En quoi je contribue à mon entourage, au Bien Commun, à la société. Bénévolat, dons et charité. Ma participation aux actions de RSE, services pour l'intérêt général. Mon métier qui contribue au bien-être et à la qualité de vie et au bien de l'entourage.

Bilan connaissance « tête » personnel

Ce que j'ai appris – Ce que je n'ai pas compris/appris. Mes compétences, connaissances, talents. Ma compréhension de la vie. Mes réseaux. Mes expériences.

Bilan émotionnel « cœur » personnel

Mes colères, tristesses, rancœurs, déprimés, émotions négatives, relations destructrices. Mes joies, passions, bonheurs, beaux moments, émotions positives et bonne humeur, mes relations positives.

Bilan matériel « corps » personnel

Ma santé. Finances et assurances. Mon logement.

Bilan « terre » personnel

Mon impact négatif (CO₂, pollution et déchets, mode de vie).

Mon impact positif (compensation CO₂, plantations...).

Mon « ancrage » à la terre.

À partir du moment où nous mesurons quelque chose, cette chose peut devenir importante.

C'est l'équilibre entre le matériel et l'immatériel qui donnera une chance de survie aux personnes et aux entreprises. Le yin et le yang. Le tangible et l'intangible. Les machines avec les connaissances et les compétences qui les font tourner. Pour l'homme, cela veut dire l'équilibre entre le matériel (sa santé et ses finances, son rapport entre son corps et la terre), et le rapport entre sa partie immatérielle et le Bien Commun. Les croyants diront leur « âme », les spirituels, leur « esprit ». Les autres, qui espèrent être un peu plus qu'un morceau de viande animée, leur « raison d'être – leur vocation » sur cette terre, dans leur environnement social et naturel.

Pour une région ou un pays, cela signifie l'équilibre entre les ressources agricoles, naturelles et terrestres, et le projet de la région, ses compétences et ses talents.

Mais quand nous faisons un bilan, il faut avoir la discipline d'évaluer les forces mais également les carences ou les faiblesses. Mesurées, les dettes sont aussi importantes que les actifs car elles offrent un potentiel de développement, comme une inspiration qui sera suivie d'une expiration créatrice. Le banquier vous le confirmera. Le passif immatériel donne – de la même façon – un potentiel de création de valeur. À condition bien sûr de le qualifier, de le quantifier et d'en faire quelque chose : de le transformer en valeur. Si l'on n'a ni le courage ni la vision pour les détecter et les mesurer, le potentiel de valorisation passe tout simplement à la trappe. Dommage !

Ne pas agir coûte plus cher que de faire une erreur en avançant.

La Triple Comptabilité et la Systémique Globale d'une région ou d'un pays

Au niveau d'une région ou d'un pays, les dirigeants peuvent faire leur « Triple Comptabilité » et « Systémique Globale » avec l'aide des habitants. Un bilan annuel, en quelque sorte. En même temps que le budget.

L'analyse ajoutera quelques champs de travail intéressants.

Bilan « Bien Commun » collectif

En quoi nous contribuons à notre entourage, à l'intérêt général, à la société. Notre administration et société est-elle organisée pour que les besoins de la communauté soient remplis ?

Bilan connaissance « tête » collectif

La « raison d'être » de la région. La compréhension de l'histoire. Les enseignements des événements de l'année écoulée. Les connaissances et compétences présentes. La vision politique et sociale pour la région. Le système éducatif. Les spécialités de la région.

Bilan émotionnel « cœur » collectif

Les colères, tristesses, rancœurs, déprimés, frustrations, événements douloureux pour la région. Mais aussi les joies, passions pour la région et ses habitants/entreprises. Sport, art, culture...
Affection pour la région. Identité affective. Bonheur national brut.

Bilan matériel « corps » collectif

Santé physique des habitants. Finances de la région. Infrastructures (routes, rivières, montagnes, chemin de fer, écoles, industrie...).

Bilan « terre » collectif

Notre impact négatif (CO₂, pollution et déchets, mode de vie).
Notre impact positif (compensation CO₂, aménagement d'espaces verts et naturels...). Plantations (parcs, agriculture durable...).
Soins au monde animal (abeilles, réserves naturelles...). Assainissement de la terre et de l'eau.

Cette vue globale « systémique » permet de cartographier de façon simple et ergonomique les forces et défis d'une région ou d'un pays. Elle peut mettre en avant sa raison d'être, sa façon d'exister dans son entourage direct et global.

POURQUOI LA BELGIQUE ?

*La vulnérabilité est belle car elle montre
la vraie valeur derrière la carapace de la peur.*

En été 2008, alors que notre UHDR UniverseCity a du mal à prendre racine, un puissant homme d'affaires stambouliote m'offre un pont d'or pour la lancer en Turquie. Une semaine plus tard, à Izmir, un autre chef d'entreprise ami – Cankut Bagana, qui a fait de nombreuses opérations en Europe – me dit : « Ne fais pas cela, continue en Belgique car le meilleur terreau d'émergence de ce type d'approches est là-bas. C'est le meilleur pays au monde pour lancer une telle initiative. La Turquie n'est pas encore mûre. »

Cela s'est vérifié depuis. Je prétends aussi aujourd'hui que la Belgique est le meilleur pays au monde pour tester des modèles d'affaires et de société, totalement nouveaux.

Tout d'abord parce qu'il existe un vrai trésor de compétences à ce sujet. Trop souvent en dessous des écrans de radar malheureusement. Le nombre de personnes qui cherchent plus loin que le bout de leur nez est énorme. La recherche de sens et d'identité est partout. Les éléments qui suivent donnent un début de réponse sur les raisons de cette richesse :

- La maturité du modèle de société. On peut dire qu'il fait bon vivre en Belgique, que tout le confort y est présent, sans trop de faim, de souffrance ou de guerres. C'est un « camp de base » permettant une recherche plus avancée, en lien avec d'autres centres de compétence dans le monde
- Le nombre incroyable de défis économiques qui arrivent à grande vitesse sur les entreprises en particulier et la société en général (manque de compétitivité, pyramide des âges, lourdeur et coût de l'administration, surendettement des ménages et de l'État)
- Le centre nerveux de l'Union européenne, l'OTAN, ONG, lobbies, associations en tout genre, visionnaires...

- La position géographique au centre de l'Europe en général et de sa zone la plus riche en particulier
- Un excellent marché « test » pour des multinationales voulant s'essayer au marché européen
- Le métissage des cultures germanique, latine et anglo-saxonne, et la connaissance des langues
- Une recherche d'identité régionale et nationale (une histoire d'invasions successives, avec les fleurons historiques belges vendus à l'étranger)
- La densité de la population
- Une concentration de richesse bloquée sur des comptes à terme, avec un secteur bancaire et des finances publiques encore vulnérables, constituant une bombe à retardement qui pourrait accélérer le changement de société
- La Belgique était la deuxième puissance industrielle mondiale voici cent ans, juste après l'Angleterre
- Les Belges sont très bien notés à l'étranger : humainement, politiquement, professionnellement
- Psychologiquement, les Belges sont humbles, pragmatiques, novateurs et créatifs, industriels et travailleurs, adaptables
- La maturité du modèle démocratique négocié arrivé à un point de non-retour, obligeant à proposer des systèmes plus simples, professionnels et justes, axés sur l'intérêt général et non pas sur les agendas partitocratiques.

Mais, surtout, le modèle de société est arrivé à maturité et aspire donc à « quelque chose de nouveau ». Comme si la chenille avait assez mangé et aspirait enfin à devenir papillon. Tout dans ce pays transpire cette réalité. Plusieurs pays sont aux aguets et observent attentivement ce qui s'y passe. De nombreuses multinationales s'essayaient sur le marché belge comme marché-test. Des visionnaires comme Jeremy Rifkin sont en attente par rapport à l'évolution de ce pays. La raison en est simple. Les pays encore dans leur hypercapitalisme guerrier savent qu'ils vont passer par les mêmes phases de métamorphose – phases que les sociétés matures auront déjà expérimentées. C'est de l'anticipation de bon sens.

C'est une responsabilité aussi de se trouver parmi les premiers à vivre cette métamorphose. L'histoire du monde n'a encore jamais, à notre connaissance, vécu ce type de transition si radicale avec autant d'enjeux.

Rien ne garantit que la tête de la chenille se trouvera dans la tête du papillon – l'expérience est très riche en tant que c... de la chenille, apprendre à gérer les excréments d'ego assoiffés, ces ego assoiffés qui se retrouveront peut-être finalement dans le c... du papillon.

En Belgique, je pense qu'il existe suffisamment de ressources financières, de lieux, de compétences, de chefs d'entreprise ouverts pour entamer une période d'expérimentation autour du Développement durable humain, qui pourrait déboucher sur la validation de nouveaux modèles durables de société. Avis aux amateurs. Vous n'êtes plus seuls.

PARTIE IV

*Alternatives
performantes
pour l'avenir*

LA FINALITÉ : CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE HUMAINE

Dans chaque « modèle d'affaire », un détour s'impose. Répondre à la question : « Quelle valeur créons-nous pour les gens ? » Allons aussi loin que possible dans la cartographie de la valeur que nous créons pour nos équipes, pour leurs familles, pour nos clients et leurs familles, pour nos partenaires, pour nos voisins.

De nombreuses success-stories économiques prouvent que ce détour en vaut la peine. La raison en est très simple : tout le monde y gagne. Les clients reviennent, les équipes sont fidèles et engagées, les voisins sont heureux, les parties prenantes sont fières de participer à des projets qui font sens, et les actionnaires sont enchantés : l'entreprise est pérenne et en bonne santé – et ils se retrouvent dans les valeurs véhiculées.

Même si les dirigeants ont souvent fait l'économie de cet exercice, une fois le détour réalisé, les modèles d'affaires sont revisités et renforcés. La mutuelle Partena, par exemple, a évolué d'un modèle classique de remboursement de soins de maladie à une organisation qui cherche à contribuer à la santé, au cœur des entreprises et pour les particuliers. Prévention et éducation : aider chacun à comprendre comment rester en bonne santé plutôt que de réagir à la maladie quand il est trop tard.

L'UHDR a proposé des ateliers à des médecins généralistes – ateliers financés par une grande entreprise pharmaceutique belge (UCB) – pour analyser la façon de responsabiliser les patients de maladies chroniques, pour changer durablement les comportements et permettre ainsi une meilleure santé. C'est du coaching-santé, qui passe par l'émotionnel. Ces initiatives ont eu un grand succès tant auprès des patients que des entreprises et des médecins. Un détour qui renforce les acteurs de ce marché. Mais ce n'est qu'un tout début qui aspire à un développement plus large pour que chacun puisse en bénéficier, y inclus nos enfants et nos seniors.

Ce détour vaut pour presque tous les métiers : industrie, administrations et services publics, construction, tourisme ou artisanat. Nous y reviendrons.

COMMENT ? EN RESPECTANT LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'HUMAIN

Les mots d'ordre des vingt dernières années ont été rendement, profit, croissance. Ceux des vingt prochaines seront santé financière, valeur ajoutée humaine, durabilité. C'est incontournable. Cela demande de reconnecter nos neurones, au besoin dans la douleur. Les humains sont aujourd'hui soumis à une énorme pression de rendement qui les a petit à petit aliénés. Stress, burn-out, dépression, maladie de longue durée, décrochage à un âge moyen. C'est non durable – pour le moins... Non pour la planète – qui s'en moque complètement – mais pour les gens. La planète peut très bien vivre sans les humains. Mais le contraire n'est pas vrai. Si nous continuons, l'humanité s'éteindra toute seule : sinon d'asphyxie, de stress ou de burn-out collectif.

Étudions donc comment fonctionner ensemble de façon durable, tout simplement humaine.

Le développement durable « traditionnel », c'est le PPP : Planet, People, Profit. « *Triple Bottom Line* ». Ou encore l'écologique, le social et l'économique.

Traduit en termes « humains », cela nous donne la lecture suivante. Chaque élément de durabilité exige un détour obligatoire par la partie immergée, immatérielle de sa vie.

L'écologie humaine durable

La santé durable, savoir-être et savoir-vivre, vocation bien vécue, connaissance de soi. La raison d'être sur terre.

L'écologie durable personnelle passe par une réflexion sur soi, sur son passé, ses ambitions et intuitions. La connaissance de soi, les

compétences et talents, les émotions et ressentis sur la vie à travers les événements.

La relation humaine durable

Conjugale, avec la famille, les voisins, les équipes, les clients et les fournisseurs, les actionnaires... Être capable de traverser les moments difficiles dans les relations en étant fier ensuite d'avoir réussi avec justesse et intégrité. En pouvant se regarder dans le miroir après une dispute et sa résolution.

La relation durable passe par la capacité de partager ses passions, ses valeurs humaines profondes, sa joie de vivre, son amour pour son métier et pour les autres.

L'action humaine durable

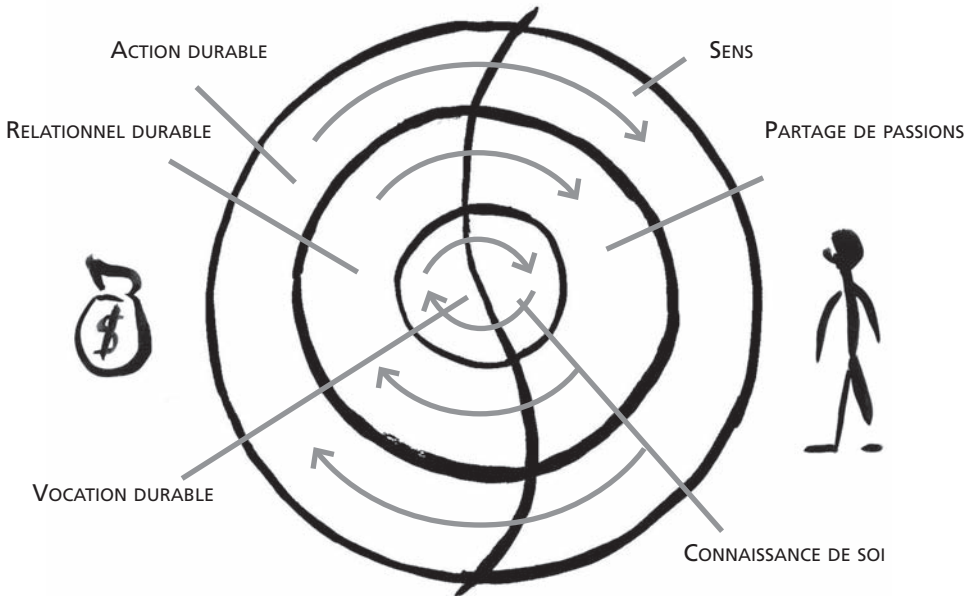
Fonctionner de façon efficace, longtemps, sans être tout le temps malade, déprimé ou épuisé – en faisant ce qu'on aime et qui fait sens.

Finalement, l'action durable passe par la question du sens. Le pourquoi des choses, la finalité de ce qu'on fait.

C'est valable tout d'abord pour l'individu, ensuite pour l'entreprise elle-même et pour la société dans son ensemble. C'est alors que la magie de la mobilisation humaine peut opérer. Tout le monde est mobilisé pour un but commun et passionnant qui fait sens. Et, par conséquent, qui sera profitable pour tous. Cela augmentera votre valeur sur le marché, ainsi que vos réussites personnelles et professionnelles.

Alors que tout le monde est sur le pont depuis vingt ans pour sauver la planète, la qualité de vie s'est dégradée considérablement. Résultat ? Pour la planète, ce n'est pas gagné du tout – au contraire – et, pour l'humain, tout reste à faire. Bien sûr il y a des gens merveilleux qui œuvrent avec tout leur cœur – mais dans l'ombre ou en marge, et avec trop peu d'impact. Au niveau global, les efforts sont braqués sur la partie visible de l'iceberg, alors que 6/7^e des

DÉVELOPPEMENT DURABLE HUMAIN



changements s'opèrent ailleurs, dans la partie immergée. C'est là où se trouve le potentiel d'action des humains, caché, non utilisé. Nous sommes capables de tellement plus. C'est là où vous et moi devons agir. D'abord en découvrant notre vocation au service du Bien Commun, ensuite en œuvrant avec rigueur et passion.

Pour amener ces notions sur le terrain d'action violent qu'est l'entreprise, un vrai travail reste à faire. D'abord une prise de conscience individuelle au niveau des dirigeants mais aussi des équipes, des chantiers, des politiques, bref, de chacun. Les méthodes d'implémentation sont particulières et ne répondent pas aux méthodes classiques où de nouveaux systèmes sont imposés « par-dessus ». C'est un processus organique qui s'apparente plus à la métamorphose de la chenille devenant papillon : les clusters, les réseaux, l'intuitif, le ressenti. L'innovation humaine et sociétale.

Ce qui doit rester central, ce sont les gens, leur potentiel, leurs talents, leurs rêves et passions, l'intérêt général. La responsabilité incombe à chacun, et non plus uniquement au management qui serait « censé savoir ». Nous devons tous y participer. Quitte à déranger, à défier la hiérarchie avec un bon dossier, bien pensé, bien ancré, testé et validé. Faire des maquettes, des business plans, des intrapises, des spin-offs.

Le détour obligatoire est individuel : quelle est ma contribution possible en fonction de mes talents (dormants), quels sont ma passion, mon rêve, mes intuitions, et finalement quelle peut être ma valeur ajoutée au projet ? Quitte à changer de métier pour trouver un nouvel équilibre plus cohérent. Bref, remplir les cinq bilans de sa Systémique Globale individuelle (voir ce chapitre).

LES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE ET DE LA SOCIÉTÉ

*Pour trouver des compagnons de route,
cherche la lumière dans les yeux des gens...
Là où c'est lumineux, ils en sont,
là où ils sont éteints, passe ton chemin.*

L'histoire récente nous a appris quantité de choses précieuses et importantes. Non pas pour rejeter l'histoire mais pour mieux la comprendre et recalibrer notre action individuelle et collective.

Avec motivation, abnégation et vision, de nombreux dirigeants se sont penchés sur des problèmes globaux et y ont proposé des solutions globales. Vous observerez qu'elles ont souvent provoqué des catastrophes encore plus grandes que le problème de départ. Je risque de me mettre à dos bien des gens... Aussi je leur dis d'abord merci d'avoir permis à l'humanité de faire cette expérience – afin

d'en apprendre et d'approfondir nos possibilités d'agir. Sans vous, nous n'en étions encore qu'au stade primitif des vassaux avides de pouvoir !

Souvent, les solutions uniques et globales aux problèmes globaux sont imposées « *top-down* » et provoquent des problèmes encore plus importants, même s'ils ne sont pas visibles tout de suite. Cette attitude a été provoquée – au départ – par un besoin de contrôler. Ensuite, par un besoin de « servir » l'humanité et de la prendre en charge. Cela a provoqué une dépendance, une déresponsabilisation généralisée... « Ce n'est pas mon problème », « Ils n'ont qu'à... » La machine mise en place a sa vie à elle et nous emporte, nous pulvérise.

J'ai rencontré de nombreux « Ils » : dirigeants, politiques, scientifiques. Ils ont fait tout ce qu'ils ont pu avec leur intelligence et pouvoir d'agir. Maintenant, à notre tour ! À chacun de nous de donner le meilleur de soi pour réussir notre projet commun.

Redevenons humbles et voyons si nous pouvons trouver des systèmes qui ne s'imposent pas mais peuvent naturellement apporter des solutions aux problèmes du moment, en responsabilisant chacun, en invitant chacun à participer, en activant l'intelligence collective des équipes et, enfin, en réinventant les modèles d'affaires correspondant aux systèmes durables naturels et organiques.

En voici quelques exemples avec leurs projets pilotes ou modèles d'affaires.

La santé

Face au changement de société, mieux vaut penser différemment que se panser différemment.

Nous vivons dans un monde où le business de la maladie est un des plus gros secteurs de l'économie. En tout cas, l'un des plus profitables. Les hôpitaux sont devenus des usines, les médecins des prescripteurs, les infirmiers des ouvriers... Un malaise important est en train de s'y manifester : charge de travail, performance, risques médicaux et pharmaceutiques, stress. Alors que les acteurs de ce secteur sont souvent des gens qui ont choisi ces métiers pour aider les gens, par vocation...

Notre équipe a formé environ 15 % des médecins généralistes de Belgique, dans les deux Communautés, à un aspect de leur métier qui sera de plus en plus important : la prévention et le coaching-santé. Cela passe par prise de conscience et changement de comportement. Ce point n'est pas abordé pendant les études de médecine. Nous avons été stupéfaits du manque de connaissance humaine des praticiens de la santé. L'humain n'est pas qu'une « carrosserie ». 75 % du coût de la sécurité sociale supporte les maladies chroniques. Une éducation simple sur les comportements vertueux pourrait diminuer sensiblement ce coût et, surtout, améliorer la santé. L'absentéisme, d'autre part, coûte plus de 5 milliards d'euros en Belgique. Nutrition équilibrée, sommeil, gestion du stress sous toutes ses formes, diminution du tabagisme et de l'assuétude aux drogues (tant interdites que pharmaceutiques), réduction de la surcharge pondérale, activité physique, écoute de son corps : ces gestes simples et la connaissance de base de son fonctionnement sont en réalité des « musts » pour chacun, à commencer par les jeunes. Mais le monde de l'argent pousse à la dépendance aux produits pharmaceutiques et de « malbouffe ». La prévention n'est pas encore vraiment à l'agenda, alors que tout le monde a tout à y gagner.

Un système de santé industriel est créé avec hôpitaux, industrie pharmaceutique et médecine moderne. Presque tout est pris en charge par la collectivité. La notion de prévention, d'éducation de base, les savoirs ancestraux sont passés à la trappe, et la population dépend d'une industrie qui sera bientôt in finançable.

C'est de la pure valeur ajoutée humaine. Mais ni structurée ni construite dans un curriculum de base en écoles et en entreprises – encore moins dans les structures de soins traditionnelles, au grand dam des acteurs du terrain qui ne demanderaient pas mieux mais qui ne peuvent pas le faire à cause de lacunes de connaissance et manque de temps et de vision.

Nous avons proposé en entreprise, dans les écoles et avec des médecins des projets pilotes qui apportent l'évidence chiffrée des aspects bénéfiques. Amener les clés de base du Développement durable humain avec gestion du stress en entreprise porte ses fruits rapidement, en particulier quand il y a un suivi, une régularité. Nous avons développé les « K2B » (key-to-be) à cet effet. Ces trente clés se trouvent dans *La planète intérieure vue du ciel* (Éd. Racine, 2009).

Quelques chiffres permettent de calculer la diminution de l'absentéisme, des maladies chroniques, du stress et de ses impacts néfastes. Une éducation de base généralisée permettrait de diminuer le coût de la sécurité sociale d'au moins 25 %, et de l'absentéisme de courte et longue durée d'autant. Il s'agit d'économiser des milliards d'euros et d'augmenter la qualité de vie de façon substantielle. Mais... 25 % de la sécurité sociale signifie un manque à gagner pour le « business de la maladie ». Il va falloir du courage politique, à moins que le manque de moyens à terme ne nous oblige à faire la démarche. Ces métiers de la maladie sont invités à se ré-inventer et à créer de la valeur ajoutée dans d'autres approches plus durables. Notamment l'éducation. C'est un des plus grands marchés de la santé pour l'avenir.

Elle sera donc très fortement créatrice d'emploi dans d'autres segments de la société. Il existe déjà de nombreuses compétences un peu partout. Combien de gens ne connaissez-vous pas qui ont fait

des formations en développement personnel, en thérapies alternatives et en coaching en tout genre ? Par passion, par rêve, dans une recherche de sens personnelle. Ce signe avant-coureur reste encore au-dessous des écrans radar.

La comptabilité

*Résoudre un problème avec bon sens
demande une candeur d'enfant.*

En vingt ans, la valorisation moyenne des entreprises est passée de 20 % à 85 % d'immatériel (*goodwill*), de valeur humaine. Aujourd'hui, les bureaux sont loués, le matériel roulant leasé, la valeur intrinsèque des entreprises devenant principalement intangible, immatérielle – bref, humaine. Ce ne sont pas les camions, machines ou ordinateurs qui font la valeur d'une entreprise mais les gens qui y travaillent. D'autres diront : la valeur est le bénéfice futur de cette entreprise. Mais ce sont précisément les équipes qui feront ce profit futur. CQFD. Dès lors, comment évaluer la valeur humaine présente à un moment T dans une entreprise ?

C'est là que nous avons développé (avec notre équipe de UHDR) la Triple Comptabilité (voir partie III) : faire un bilan de la valeur émotionnelle et de la valeur intellectuelle, avec la même rigueur que le bilan des valeurs matérielles : actif et passif, positif et négatif, yin et yang. Le passif est un potentiel, l'anti-matière, comme une inspiration, l'actif étant la valeur produite, la matière, comme une expiration.

Le passif étant considéré comme un potentiel, la notion « négative » est balayée et considérée comme une invitation à créer de la valeur, de façon dynamique, en mobilisant les troupes sur le terrain. Voilà de la valeur ajoutée humaine. Nous travaillons à apprivoiser le modèle et l'algorithme, à l'utiliser en entreprise et à l'affiner et le développer avec des spécialistes de terrain (Big 4, fiduciaires,

financiers et banquiers, consultants spécialisés en transmission et post-fusion).

Pour un comptable ou une fiduciaire, amener ce regard holistique global sur l'entreprise est lui rendre un grand service. Chacun sait qu'en torturant les chiffres on peut leur faire raconter n'importe quoi. Ce regard « chiffres » à sens unique est très limitatif. Les consultants et fiduciaires qui sont déjà à la table stratégique peuvent dès lors amener le regard sur le potentiel humain avec des chiffres également. Avec la Triple Comptabilité, les chiffres sur l'humain deviennent une base de travail pour optimiser l'équipe et aligner les valeurs pour que chacun puisse s'épanouir de façon durable et performante.

L'artisanat

*Quand je marche dans le brouillard,
les seules certitudes sont la main à côté de moi,
la terre qui me porte, mon intuition
et le pas devant moi.*

J'ai vu plusieurs de mes amis, après quinze ou vingt ans de carrière en col blanc, « virer de bord » pour exercer un métier manuel. Le contact avec la matière leur plaît plus que celui d'un écran. Ils s'épanouissent dans leur métier : jardin, cuir, pierre naturelle, bâtiment, bois, textile, horeca, joaillerie... Alors que de nombreuses industries artisanales délocalisent, un signal peut être capté. Je ne peux m'empêcher d'entrer dans la magie du beau « faire » raconté par un passionné. Laissez-vous séduire...

Les métiers manuels sont devenus de moins en moins sexy pour nos jeunes. Le statut social privilégiant les études poussées, les salaires dans les pays émergents rendant ces métiers difficiles à maintenir ont fait passer de nombreux métiers à la trappe. Une des valeurs nouvelles est le retour à la terre, au contact avec la matière

première. Ces métiers vont revenir, c'est sûr. Plus encore, le coût et l'impact des transports à longue distance vont peu à peu inviter à relocaliser certaines industries.

Mieux : combien de gens ne connaissez-vous pas qui s'épanouissent après quarante heures de travail de bureau dans leur jardin, ou dans un hobby manuel, le bricolage en tout genre. Moi-même, universitaire, j'ai entre autres une entreprise de rénovation de marbre et de l'immobilier locatif où je peux me « reconnecter » à la matière. C'est ce qui m'a sauvé d'un destin déconnecté de la réalité.

La valeur ajoutée d'un métier manuel, c'est la magie de la connexion à la matière, à sa beauté, à son exigence. C'est aussi son histoire, son origine et la capacité à s'y connecter. Tous les passionnés du cuir, de la pierre, du bois, de la terre, des jardins, des objets anciens, de la nourriture vous le diront : la matière, c'est leur histoire d'amour. Et ils sont capables de la faire sentir généreusement à travers leur produit fini. C'est ce qui les rend riches. Le produit est porteur de cette histoire d'amour, de cette initiation à la vie. Ceux qui réussissent n'auront jamais faim, et continueront à s'épanouir dans un métier qui les fait vibrer. Aux chefs d'entreprise de faire passer cela dans leurs communication, recrutement, magasin, culture d'entreprise. C'est ce qui les rendra pérennes. Un produit fait avec amour est irrésistible.

L'artiste joaillier Jos Bikkems de Alost, qui a créé la bague de fiançailles que j'ai offerte à mon épouse, a dû se faire amputer d'une jambe. Il fête ses cinquante ans de métier en juin 2011 – et n'est pas près d'arrêter. Chaque grande étape de création d'un bijou correspond à un apprentissage de vie. Il est devenu en quelque sorte un maître de vie, à travers son histoire et son métier. Il ne se plaint pas de son handicap, au contraire, c'est un homme qui aime la vie et les gens. Un modèle pour tous. Sa valeur ajoutée humaine porte sa créativité, incorporée dans chaque bijou. Depuis près de vingt ans, ma femme porte sa bague avec autant de plaisir qu'au premier jour.

L'horeca

*Nous ne sommes pas plusieurs personnes
ayant conscience d'un univers
mais un seul esprit
ayant conscience de plusieurs univers.*

Voilà des métiers typiquement à haute valeur ajoutée humaine. Combien d'hôtels et de restaurants ne connaissez-vous pas où les patrons injectent leur passion et leur amour pour leur métier – rendant leurs établissements incontournables ? Et, au contraire, combien de lieux industrialisés insipides, sans âme ? S'attarder sur la cartographie de « comment pouvons-nous créer de la valeur humaine pour les gens – à commencer par le personnel », et l'implémenter avec rigueur est un exercice à haute valeur financière ajoutée...

Tenir un restaurant ou un hôtel, ce n'est pas seulement vendre de la nourriture ou des nuitées. Des dimensions de reconnaissance, de rencontre, d'accueil, de détente, de convivialité, de découverte font aussi partie de la gamme des besoins humains. Ceux qui sont capables de les mettre en avant avec leur personnel, de façon cohérente et explicite, font partie des établissements de demain.

Le développement personnel

*Si tout s'écroule, que restera-t-il ? Vous et moi...
D'où l'intérêt de s'attarder à la manière
de se développer durablement.*

Un exercice double : d'une part, développer ses compétences, d'autre part, trouver sa « raison d'être », sa passion, sa vocation, sa mission sur terre. Les qualités humaines font toute la différence.

Le développement personnel est encore trop souvent considéré comme la nécessité de « devenir mieux » – sous-entendu, nous ne le sommes pas assez. Changeons d'optique et voyons les choses comme ceci : nous sommes parfaits tels quels, mais avançons sur notre chemin de prise de conscience pour manifester encore mieux qui nous sommes. Ne nous laissons pas embrigader par les nouveaux gourous qui auraient trouvé une clé suprême, coach ayant trouvé leur « panacée universelle », nous asservissant à leur ego, nous empêchant d'exister dans notre excellence particulière.

La valeur ajoutée humaine du développement personnel sous toutes ses formes, en privé ou en contexte professionnel, est de détecter ses talents, manifester ses rêves, exister dans ses passions et ses joies. C'est très difficile à gérer pour des écoles traditionnelles. Il est beaucoup plus simple de considérer les gens comme des machines, comme des pièces à ranger dans les bonnes cases, et veiller qu'ils ne fassent pas trop de vagues, que d'inviter chacun à exister dans le meilleur de soi et de créer des espaces pour qu'il puisse s'épanouir. C'est un des grands défis des RH, des managements et des thérapeutes de demain.

Les méthodes que nous avons expérimentées commencent à donner des résultats. Nous sortons totalement de la notion « nous savons, et vous pas ». L'art est d'ouvrir des espaces de qualité pour permettre à chacun d'exprimer qui il est, autour de questions-quêtes bien précises. Les forums et ateliers que nous avons réussis l'étaient lorsque l'espace de qualité était présent : espace temps (prendre le temps), espace physique (un lieu protégé), un espace sans jugement, sécurisé émotionnellement. Ensuite, activer l'intelligence collective en donnant un rôle à chacun, quelle que soit son statut.

Ces méthodes, nous les avons expérimentées avec des ingénieurs en R&D, étudiants, managers et dirigeants, jeunes, publics divers : chaque fois, la magie collective opère. Chacun peut grandir et apprendre.

La dimension spirituelle est selon nous une question d'alignement d'une conscience dans :

- le lien à la terre (à la matière, au corps physique, au métier)
- ses actions
- ses joies
- ses idées, ses compétences et savoirs
- sa contribution au Bien Commun. On retrouve les cinq axes de la « Systémique Globale ». C'est très simplement cartographiable et qualifiable. Ce n'est pas éthéré mais fort concret et porteur. Osons faire cet exercice au sein de nos équipes, sur le terrain ! Un décalage par rapport à l'un de ces axes provoque une incohérence qui tôt ou tard se paie cher.

Le sport

*Je cherche mes limites pour voir
ce qu'il y a d'amusant derrière.*

J'ai entamé une réflexion avec Jacques Borlée lors de son retour de Chine alors que le niveau du sport belge était mis en question. Ma conclusion était que deux éléments de base manquaient de façon générale : le sens, et la passion pour le sport. Nous avons créé un groupe de réflexion qui est à l'origine de projets de centres d'excellence en Belgique. Les gens ne se mettront au sport que si cela fait sens pour eux – si le sport leur apporte quelque chose de concret. Et, d'autre part, si la pratique est « fun ».

Nos travaux avec des groupes comme Décathlon ou le Comité olympique nous ont fait prendre conscience que le sport est plus que la performance, les installations sportives, les appareils ou encore la santé. C'est aussi une façon simple et accessible de développer des qualités humaines importantes comme la confiance en soi et l'assertivité (golf et arts martiaux), l'esprit d'équipe (sports en groupe), l'empathie (équitation) ou encore la concentration (voile) ou la connexion à la nature (randonnée). Vous devinez que chaque sport peut apporter des qualités très précieuses dans la vie de tous les jours.

Toute la connaissance du sport de haut niveau peut être mise à la disposition de chacun pour son équilibre et son épanouissement. C'est une valeur ajoutée humaine tout à fait sous-employée. Voilà vingt-cinq ans qu'on se plaint du manque de sport à l'école, d'une vie trop sédentaire – tous âges confondus. Les métiers du sport ont donc un avenir énorme devant eux si nous sommes capables de bien cartographier ce que le sport peut nous apporter de concret, de valorisant, de passionnant et de mobilisateur.

Nous avons commencé cette étude en croisant les 45 sports principaux avec les 50 qualités humaines si précieuses. Ensuite, à chaque métier du sport d'incorporer ces dimensions faisant sens dans les différents projets. En clair : choisissez votre sport en fonction des qualités humaines qui vous serviront le plus. Je travaille en ce sens pour ajouter de la valeur humaine aux projets de centres d'excellence du sport de haut niveau, en fédérant les compétences et en y ajoutant de la valeur humaine et sociétale. Cela permettra à ces centres de donner à chacun la possibilité de développer équilibre et qualités humaines. Cette démarche créera de l'emploi et de nouveaux modèles d'affaires constructifs pour tous. Tout reste à faire. Une expérience en ce sens a été l'organisation de journées sportives en réunissant des managers (de chez Acco Services à Louvain-la-Neuve), des aveugles, de jeunes Bruxellois en décrochage. Le ski nautique, avec notre champion Xavier Bonnet, a été un support – un prétexte porteur – pour faire se rencontrer des gens qui ne se seraient jamais croisés. Une ambiance hors du commun, un apprentissage énorme pour chacun : humilité, compréhension des mondes différents, volonté de se surpasser, de s'amuser, de s'émouvoir. Ces journées sont reconduites en 2011 avec le BECI et avec d'autres champions, d'autres jeunes et d'autres sports.

La nourriture et l'agriculture

*La terre ne nous appartient pas,
c'est nous qui lui appartenons.*

Depuis que, chez nous, nous mangeons bio, nous ne sommes presque plus malades. Notre immunité s'est renforcée et notre vitalité est nettement accrue. L'argument du coût ne tient pas. Des lentilles aux légumes, du riz, du tofu, c'est très savoureux et moins cher que les chips, viandes, plats cuisinés, boissons sucrées ou sucreries en tous genres. Je ne compte même pas les coûts en pharmacie économisés.

Vaste question, vaste économie que la nutrition bien gérée. La tendance va vers une alimentation saine, plus locale. L'agriculture se tourne vers une dimension plus écologique voire biologique, diversifiée. Un retour à la terre, une reconnexion avec « d'où vient la nourriture », « comment est-elle produite ». L'agriculture intensive monoculture a épuisé les sols, détruit les biotopes de la faune locale (tant en Europe que dans les pays émergents). Les insectes et abeilles pollinisatrices meurent par trilliards, mettant en question la survie sur terre. C'est l'évidence scientifique : les produits hyperindustrialisés sont pour beaucoup néfastes pour la santé. Bref – au risque de déplaire –, les modèles de culture et de nutrition du moment sont en train d'être réinventés. Il est insensé de détruire la forêt tropicale pour faire pousser du soja transgénique pour nourrir le bétail hormoné qui va finalement provoquer de l'hypertension aux populations occidentales. C'est excellent pour une certaine forme d'industrie mais dramatique pour la santé publique et pour l'environnement. Sans compter les flatulences des vaches qui envoient des milliards de tonnes de méthane dans l'atmosphère (autant que toutes les activités humaines et industrielles confondues), contribuant à l'augmentation des températures (pour 50 %) et donc des mers... Il n'est pas nécessaire de manger tant de viande. Changer les habitudes alimentaires libérerait des pays entiers de terres fertiles pour y cultiver des légumes sains, en chaque saison, et faire

repousser les forêts. Enfin les agriculteurs pourraient gagner leur vie sans être à la charge de l'Europe.

Je connais plusieurs familles qui vivent très sainement de quelques centaines de mètres carrés de potager. Des méthodes comme la permaculture offrent des réponses intelligentes et très peu coûteuses pour faire l'économie de produits chimiques. Les potagers communautaires et potagers de ville offrent une valeur ajoutée sociale considérable. Toutes ces solutions offrent également une énorme valeur ajoutée sociale et humaine, en plus d'une santé publique accrue. Regardez ce qui s'est passé en Islande après la crise de 2008 faisant imploser totalement le système financier: l'agriculture locale biologique et l'entrepreneuriat augmentent – et le bonheur des gens aussi – alors que les revenus diminuent. C'est un exemple édifiant de nouveau modèle de société. Les industries concernées peuvent dès lors profiter de ces changements sociétaux pour se repositionner intelligemment dans des modèles créatifs – offrant à leur tour de la valeur humaine ajoutée. Les lobbies continueront à essayer de protéger les acquis de leurs clients, certes. Mais, qu'ils le veuillent ou non, l'avenir sera différent. À eux peut-être de proposer des alternatives créatives durables à leurs clients si puissants. Les premiers arrivés seront les premiers servis.

La RSE

*La communication corporate,
c'est comme un caleçon :
ça ne supporte pas grand-chose
mais ça cache quand même l'essentiel.*

La « responsabilité sociale de l'entreprise » – au-delà du titre pompeux d'un nouveau directeur et de son petit département – est une démarche globale qui fait entrer dans un monde où l'entreprise va « respirer » vers l'extérieur. S'ancrer dans un comportement

responsable à tous les niveaux, cohérent, rendant vivantes les valeurs humaines dont rêvent nos enfants pour le monde de demain. C'est aussi ajouter de la valeur au bilan « Bien Commun » de l'entreprise. C'est une priorité pour l'humain, partenaire au long terme, détenant tout le potentiel du groupe, passant devant l'argent à court terme. Les grandes success-stories (Apple, Google, Colruyt) prouvent que cette option est des plus solide, durable et profitable. En revanche, les exemples d'entreprises qui mettent en avant le profit à court terme (Lehman Brothers, Madoff, Enron) encombrant les pages « catastrophes » de vos journaux.

La RSE en interne doit, idéalement, être calibrée sur les vecteurs les plus importants qui portent l'entreprise (voir Grille des douze vecteurs de motivation). Les valeurs qui s'y cachent devraient être mises en avant lors des actions RSE. J'ai donné des cours et ateliers allant dans ce sens à des étudiants à la LSM (Louvain School of Management) et du CEMS. L'exercice consiste à mettre les valeurs et qualités personnelles en lien et au service des valeurs les plus porteuses de société. En posant une question simple : « Quelles valeurs personnelles peuvent ajouter de la valeur à quelles sortes de métiers ? » Il s'agit d'établir le lien entre ses propres valeurs et qualités et celles des entreprises. Voyez n'importe quelle charte de valeurs d'entreprise : vous y trouverez des aspects qui vous touchent personnellement. C'est la responsabilité de chacun d'évoluer et de développer ses valeurs. Cela n'incombe pas qu'à la direction. C'est à elle de montrer l'exemple, certes, en se remettant en question, mais c'est à chacun de faire sa propre analyse humblement. Difficile, dans un monde où l'ego est le ciment de la société, mais il faut un début à tout.

Exemples

- La finance : la confiance, la sécurité
- La communication : le partage, l'empathie, la solidarité
- L'alimentation et la distribution : la cocréation sociétale, le contact avec les communautés et avec la terre (monde minéral, végétal et animal).

- Les médias : amener du sens
- Les métiers de contrôle : amener la maîtrise plutôt que du pouvoir
- Les métiers de la durabilité dans les métiers de la terre
- ...

Autant de poches de création de valeur, encore vierges.

L'argent dépensé servira à « faire respirer » les gens et l'entreprise vers l'extérieur. Il sera aussi un investissement qui pourra enrichir le business model même de l'entreprise, à condition bien sûr de choisir ses thèmes de prédilection, porteurs de valeur ajoutée humaine. De cette façon, l'entreprise entre dans une création de valeur intangible, qui aura des répercussions très tangibles à court, moyen et long terme.

La RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) est un peu comme les RH d'il y a vingt-cinq ans. Tout à coup, c'est tendance et des départements RSE sont créés dans les grandes entreprises. Petit à petit, le concept est apprivoisé et on passe de la bonne conscience – le « *greenwashing* » – à la valeur ajoutée humaine, en lien avec l'activité de l'entreprise. Au même titre que la démarche du développement durable, la RSE vient ajouter une dimension de service à la société, au Bien Commun, à la terre. Le développement durable est au bilan « Terre » ce que la RSE est au bilan « Bien Commun ». À terme, ces démarches vont interférer dans tous les aspects de l'entreprise, dans une optique de cohérence, de durabilité globale, de responsabilité par rapport à l'entourage humain et environnemental. Là où elles deviendront puissantes, c'est quand les actions RSE viendront ajouter de la valeur humaine, en lien intime avec le métier concret. Ce sera une plus-value mobilisatrice et créatrice de nouveaux modèles d'affaires. Pour que chacun puisse s'y retrouver : employés, clients, partenaires et leurs familles. Une cohérence globale au-delà du concept « bien noté », le vernis vert.

Gouverner

*Pleurer de joie sur ses succès et rire de ses erreurs,
c'est bon pour la santé.*

Quelle pourrait être la valeur ajoutée humaine de nos gouvernants ? Être au service du Bien Commun ? Il se fait que c'est inscrit dans la mission de base de nos élus : défendre l'intérêt commun. Difficile quand les intérêts partitocratiques pèsent sur le quotidien des élus qui ont promis une fidélité sans condition. Le Bien Commun passe trop souvent après les intérêts à court terme des agendas politiques. Plusieurs décennies de démocratie négociée sont passées par là et les nouveaux venus doivent « jouer le jeu » au risque d'être marginalisés. Pourtant, un espace de travail existe et ce sont souvent de petites initiatives humbles et citoyennes qui créent un impact à valeur ajoutée humaine. De nombreux exemples de réussite existent. Tout homme a besoin de respirer. La classe politique aussi. À nous d'y participer. Répondre aux défis qui s'accumulent est une tâche très ardue. La valeur ajoutée humaine de la gouvernance d'une région, d'une commune, d'un pays ou d'une province, c'est peut-être une participation plus active à la vie sociétale. Comme dans les sociétés traditionnelles, chacun doit prendre une place et contribuer au Bien Commun, d'une façon ou d'une autre, au-delà de son travail et de sa vie personnelle. C'est le cas des sociétés les plus performantes et équilibrées (ex. Bali). Peut-être devons-nous nous en inspirer. Ou peut-être l'histoire va-t-elle nous y obliger... Utiliser l'intelligence collective de groupes qui s'attellent à apporter des solutions originales aux problèmes qui se posent, de façon locale. Proposer une vision, mobiliser les troupes et naviguer pour cadrer cela dans un contexte légal. C'est la réussite de petits projets citoyens locaux qui obligera nos législateurs à adapter les lois pour offrir un cadre au travail de demain. L'initiative « Villes en Transition » en est un excellent exemple. Je reste perplexe face à l'autisme de la classe politique face aux changements sociétaux. Tant au niveau local qu'au niveau national, ils restent vissés à des

agendas politiques qui n'ont que peu à voir avec le Bien Commun. Les partis adverses n'espèrent qu'une chose : les voir échouer pour récupérer ensuite les votes de l'électorat – un monde où les loups sont déguisés en moutons. J'ai vu plusieurs personnes pleines de bonne volonté, d'intelligence et de vision se gâcher la vie à faire de la politique. Peut-être ce qui se passe en Belgique pour le moment est-il le signe avant-coureur d'une faillite d'un système démocratique négocié... et de l'émergence d'un modèle d'avenir.

La Triple Comptabilité sociétale permet, comme en entreprise, de cartographier les valeurs d'un pays ou d'une région : valeurs matérielles (réseaux de communication, parcs industriels, aéroports, écoles...), valeurs émotionnelles (chaleur humaine, accueil, culture, arts, services...), valeurs intellectuelles-connaissance (industries spécifiques, enseignement, réseaux...). Mais les passifs (potentiels) sont également explicités et pondérés. Ensuite, les interactions sont détectées entre les postes de l'immatériel sociétal, et les possibilités de créer de la valeur se dessinent. Ce que le Bhoutan a fait intuitivement peut se concrétiser explicitement, de façon structurée. Nous réalisons des expériences en ce sens en Région wallonne et à Bruxelles. Si l'on considérait la partie immatérielle de nos pays avec la même rigueur que nos entreprises, on commencerait à faire un vrai bilan, alors qu'aujourd'hui on ne fait que des budgets. Ensuite, puisque la valeur intangible humaine représente 80 % de la valeur, on peut imaginer la valeur colossale de nos pays, au-delà des budgets. Enfin, en détectant les passifs tangibles et intangibles, on pourra se mobiliser autour de projets de création de valeur pour les gens, par les gens. Vous verrez l'enthousiasme et le désir de contribuer des citoyens – vous n'en croirez pas vos yeux !

Nombreuses sont déjà les initiatives, comme « Villes en Transition », « Simplicité volontaire », « Créatifs culturels », « Systèmes d'échanges locaux » et autres expériences et volontariats allant dans ce sens. Au même titre que prendre sa place, il est très important de donner une place au monde scientifique, patronal, associatif, communal, dans un esprit de rencontre, de compréhension, de

cohérence et surtout de crédibilité. Cette crédibilité sera mobilisée à nouveau sur trois axes :

- la vision étayée par le monde scientifique et politique,
 - la mobilisation par l'implication citoyenne,
 - et l'action par les groupes qui vont développer les projets (pilotes).
- Leur réussite consolidera les tendances de fond et rassurera les acteurs de terrain pour avancer avec confiance sur de nouveaux modèles.

Les seniors

*L'éducation, c'est ouvrir sa perception
aussi loin que possible.*

Bien au-delà du financement des pensions (qui sont une invention récente, d'après-guerre), la question des seniors de demain (nous) est aussi fondamentalement sociétale. Chacun sait qu'une fois qu'il a perdu sa carte de visite, le senior perd sa raison d'exister, ne peut plus continuer à travailler (contexte légal contraignant), s'ennuie et souffre de solitude, de découragement voire de dépression. Chacun sait aussi que quelqu'un qui s'ennuie est plus vulnérable à la maladie. Cela nous mène au deuxième volet du vieillissement : le coût des soins de santé qui va exploser. Vaste programme explosant les budgets futurs.

Même question : « Où est la valeur ajoutée humaine des seniors ? » Elle est énorme : nos racines – la connaissance d'où on vient et des folles expériences du xx^e siècle ; le lien avec les enfants et les petits-enfants ; le transfert et la création de connaissances des métiers et secteurs de l'économie et la vie sociale ; le temps et la patience de chercher des solutions créatives pour les défis du moment ; l'éducation au sens large...

Mais, dans notre monde, le senior est mis au rebut car il n'est plus efficace, ne rapporte plus, devient un coût, une charge. C'est indécemment. Je sais que beaucoup aimeraient contribuer à quelque chose

de précieux, d'humain, qui donne du sens à leur vie – et qui en plus donne des débuts de réponse aux défis de notre époque. En voilà, de la valeur ajoutée humaine ! Nous savons que nous aurons une bonne santé pendant encore longtemps – alors profitons-en pour faire avancer les choses ensemble, pour recréer les liens et cocréer notre monde de demain. Nous aurons besoin des talents et de l'engagement de chacun. Personne ne viendra faire à notre place ce qui nous incombe. Ni nos patrons, ni nos politiques, ni l'armée...

À cet effet, nous avons lancé un projet appelé « Gener-Action Europe », pour inventer les 80 nouveaux métiers des seniors de demain. Et pour décortiquer avec les préseniors d'aujourd'hui (qui sont les mêmes) quels sont leurs rêves, leurs visions, leurs passions – pour les mettre en œuvre dès aujourd'hui, sans attendre. De gros employeurs comme Belgacom, ING, Infrabel, Partena, ainsi que le BECI et Itinera Institute, ont soutenu cette initiative, séduits par la vision d'avenir faisant sens et écho à ce qu'ils vivent aujourd'hui en interne. Ce projet va être déployé en France, au Luxembourg et en Suisse, avec le soutien de l'Europe, pour profiter des expériences diverses de chacun et avancer avec d'autres grands employeurs. Les choses qui émergent sont déjà inouïes : les seniors veulent apprendre, restent curieux, souhaitent contribuer, avec simplicité et humour, cherchent la qualité du moment présent, les liens avec les autres et avec la nature, les éléments, l'harmonie et le sens... Séduisant. N'attendons pas ! Toutes ces qualités vont beaucoup nous aider, tous. Les métiers de demain promettent beaucoup de joie, d'apprentissage et de partage. À suivre.

Construction et habitat

*Quand tu déplaces les pierres d'angle
sur lesquelles est construit un projet,
la possibilité de construire autre chose s'ouvre.*

Le développement durable a fait son chemin dans la construction comme peu de secteurs l'ont réussi. Isolation, efficacité énergétique, durabilité et recyclage des matériaux, récupération d'eaux de pluie, etc. Pourtant, la complexité des bâtiments dépasse la compréhension du citoyen moyen. Et l'éthique a parfois disparu du vocabulaire sur les chantiers – le comportement est souvent subordonné au service du profit à court terme. C'est une évolution à contresens. Nous cherchons la simplicité et la cohérence. La plus grande partie du parc immobilier doit être totalement repensée et reconstruite dans ce sens : simplicité, fiabilité, équilibre entre intimité et rencontre solidaire – tant dans les bureaux que dans l'habitat de ville ou de campagne et dans le commercial. C'est du travail pour deux générations, un enjeu colossal.

Nous avons lancé à cet effet une démarche d'évaluation (ValideoH) et de coaching d'équipes sur chantiers et dans des projets de construction, complémentaire à la validation de la construction durable belge « Valideo » (du bureau de contrôle Seco). C'est une démarche qui ouvre à la vigilance sur cinq valeurs incontournables pour la réussite d'un projet de construction : vision du projet, confiance, communication, enthousiasme au travail, maîtrise du métier. Ces valeurs sont mesurées chaque trimestre et abordées à chaque réunion de chantier. Les résultats : une plus grande efficacité, plus de respect pour le travail de chacun, moins de pertes de temps et d'argent en litiges. Mais cela ne réussit que par l'humilité de chacun. L'égo est mis à mal... On en revient inmanquablement à l'évolution personnelle. Nous travaillons également sur un projet pilote d'habitat social entièrement financé par le privé, semi-autonome, simple, très agréable à vivre, en collaboration avec les CPAS, communes, agences immobilières sociales et voisinages. Il s'agit de méthodes de construction simples, flexibles, très accessibles. Les projets sont économiquement fort rentables et créent de l'emploi local. Chaque projet immobilier est porté par un projet social (retour à la nature, développement personnel, intergénérationnel, arts et culture, artisanat, santé et bien-être). Venez nous rejoindre !

L'entrepreneuriat social

*Les moutons de demain sont des aventuriers.
Ceux qui osent aller en forêt et ramener des fruits
sauvages, des essences rares et des fleurs tropicales
aux moutons restés enfermés dans leur enclos.*

Trop marginal, ce phénomène est souvent porté par des créateurs d'entreprises à la recherche de sens alliant valeurs personnelles et projet entrepreneurial. Jeunes et moins jeunes ayant une expérience professionnelle rêvent de contribuer à un monde meilleur en vivant leurs valeurs dans leur métier, autour de leur passion.

Ces entreprises se regroupent autour de centres d'affaires avec espaces partagés (ex. le Hub) et se connectent entre eux en tant que communauté (ex. Positive Entrepreneurs). Ils se connectent aussi à l'international, partageant ainsi de bonnes pratiques et innovations sociétales. Marginaux car exigeants en termes de cohérence et de social, les modèles économiques sont souvent difficiles à tenir. Mais petit à petit, ces nouveaux tissus réussissent à influencer les tendances générales en inspirant d'autres acteurs économiques, plus grands. C'est comme une économie parallèle « underground » qui émergerait des cendres d'une économie vieillissante. Comme la marque Max Havelaar fait son succès sur les valeurs qu'elle défend, ces petites entreprises pourraient bien avoir un impact macro-économique à la façon des microcrédits dans les pays émergents. Ou encore jouer les filets de sécurité en cas de rupture systémique d'anciens modèles.

Où est la valeur humaine ajoutée ? Incarnée en la personne de l'entrepreneur social qui a fait un chemin de prise de conscience et n'a plus envie de céder à la tentation de l'argent facile ou des métiers sans valeur ajoutée personnelle, ennuyeux et annihilants. Cette valeur ajoutée personnelle, il la respire du matin au soir en lien avec les clients qui recherchent précisément ces valeurs.

Nous avons fait des expériences sur la façon dont ce type d'acteurs peut influencer et inspirer positivement les autres gros acteurs de société. Plusieurs pistes sont possibles, dont :

- Le « *fellowship* » : sociétés soutenant des acteurs d'innovation sociétale
- Les projets « systémiques » répondant tant à un problème sociétal qu'à un problème en interne (ex. Gener-Action Europe)
- La combinaison entre passions individuelles et défis sociétaux : projets d'activation d'intelligence collective autour de challenges
- Projets pilotes « *intrapreneurships* » en alliance avec des acteurs « out of the box »

La gestion des Ressources Humaines

*On ne voit bien qu'avec le cœur.
L'essentiel est invisible pour les yeux.*

SAINT-EXUPÉRY

Inventés dans les années 80, les services de « ressources humaines » ont remplacé les « départements du personnel » aux côtés des services achats et ressources matérielles. Une tendance de sous-traitance des services de paiement des salaires et de recrutement a continué d'élaguer les raisons d'être de ces services. Reste souvent la gestion des compétences : trouver la bonne personne pour le bon job et, parfois, procurer des espaces de formation pour certains qui doivent correspondre à un profil différent, dans une optique de gestion de carrière.

Certes, l'humain est une ressource, comme l'énergie, l'argent ou les matières premières : un coût, une charge. À la différence de ces derniers, l'humain représente aussi en moyenne 80 % de la valeur des entreprises. Les départements RH ont la lourde et difficile responsabilité de faire l'interface entre les gens, les comités de direction et les managers en « ligne » dans l'organisation. Inspirer, rendre autonome, développer les compétences et les attitudes porteuses,

stimuler la collaboration au sein des équipes. J'ai entendu des gens me dire : « Nous ne donnons plus de formations car alors nos collaborateurs viennent juste demander des augmentations ou, pis, ils quittent l'entreprise. »

Quelle est dès lors la valeur ajoutée humaine au sein des départements de ressources humaines ?

L'histoire récente a augmenté la pression de façon importante, et le signal des comités de direction (et conseils d'administration) est très souvent de « faire plus avec moins ». D'une part, la crise a élagué le superflu pour se concentrer sur l'essentiel, a stimulé la créativité, testé la fidélité des équipes – mais a aussi augmenté la pression de façon considérable. Le stress augmente, le manque de vision globale se fait sentir, la recherche de « sa place » également...

On constate de plus en plus de décalage entre ce que les gens ont envie de vivre au travail et les conditions imposées. Un des chantiers du moment est de réconcilier les gens avec leur travail (ou avec la notion de travail tout court). Mais, la crise aidant, tout le monde est sur le pont pour « survivre ». L'espace de réflexion s'est encore rétréci. La pression ayant augmenté, l'absentéisme augmente chaque jour, avec le découragement.

Où peut être la valeur ajoutée humaine d'un service RH qui a pour mission de « faire plus avec moins » (en ne siégeant parfois même pas au comité de direction) ? Les success-stories RH des dernières années vous le confirmeront : il faut donner à chacun un espace pour aligner ses ambitions et ses valeurs à son métier. S'épanouir, se développer, se valoriser, rencontrer, découvrir. La culture d'entreprise peut ou non s'y prêter mais il est de la responsabilité de chacun de rendre possibles ces aspects de réussite. Quelques moments de qualité de temps en temps peuvent influencer profondément la vie des équipes. Un rôle important du management est de bien définir la finalité de l'entreprise, alignée avec celle de chacun des collaborateurs. Que tout le monde puisse regarder dans la même direction avec les mêmes valeurs de base.

Un des rôles des RH serait de créer des espaces transversaux où les équipes pourraient prendre du recul pour se repositionner ensemble

dans la photo globale de l'entreprise et de son marché. Mieux comprendre sa place, mieux comprendre les enjeux, sentir les qualités porteuses. Prendre quelques heures par semaine ne changera rien à la charge de travail. Ces ateliers et groupes pourraient – à la façon des clubs d'affaires – inviter des ressources extérieures, pour s'en inspirer, innover de l'intérieur.

Il est plus simple de gérer les compétences et de les glisser dans des cases que de donner à chacun l'espace pour s'épanouir et développer ses talents. Pourtant, c'est la condition d'une société pérenne. L'histoire récente l'a démontré. Les équipes réactives, connectées, autonomes et créatives sont les premières à surfer sur les tsunamis sociétaux. Des méthodes simples et peu chères existent déjà pour ce faire : nul besoin de réinventer la roue.

Une étude récente de Gallup a démontré clairement que les enfants ayant développé dès leur jeune âge des qualités comme la confiance, la créativité, l'autonomie, la collaboration gagnent en moyenne sensiblement mieux leur vie que les jeunes avec peu d'assertivité, formatés.

La valeur ajoutée humaine d'un service RH est donc de donner du sens, de mobiliser autour d'une vision commune, avec des valeurs communes, et de permettre à chacun de s'épanouir autour de ses talents.

Un nouveau profil de collaborateurs RH ? À voir...

L'éducation et l'enseignement

Expliquer une question de façon simple à son enfant demande plus de génie que de la rendre compliquée.

Nos écoles sont l'héritage de plusieurs siècles de « production » de profils qui acceptent de jouer le jeu docilement dans une société industrielle globale, tirant sa substance de la dépendance des gens. Cette société est remise en question. L'enseignement doit donc être revisité fondamentalement. C'est évidemment nettement plus

simple de se tenir à un programme qu'on connaît plutôt que de donner à chaque enfant l'espace pour s'épanouir, se réaliser, découvrir ses talents, se responsabiliser. Une expérience très intéressante a eu lieu au début du XIX^e siècle. Napoléon III, désargenté, continuait à avoir besoin de main-d'œuvre pour l'industrie et de soldats pour l'armée. Il donna instruction de mettre 80 élèves par classe dans les écoles publiques, et exigea que les enfants plus âgés aident les plus jeunes. Résultat : les études secondaires furent terminées en trois années au lieu de six, avec un meilleur résultat, les jeunes se responsabilisèrent plus entre eux et développèrent nettement mieux leur créativité et leurs talents. Les plus grands esprits de cette époque sont sortis de cette expérience ! Un seul désavantage : ils défiaient le système et l'autorité. Normal, ils avaient pu se développer dans une autonomie forte, non asservis à un modèle standardisé. Vous pensez bien que l'on dut arrêter l'expérience de toute urgence. « Ce n'est vraiment pas possible, des jeunes qui mettent en question un système basé sur le pouvoir et le contrôle !... » Cela pourrait bien nous arranger, à notre époque : l'enseignement coûte fort cher et souffre d'un manque de moyens – il suffit donc d'engager moins d'enseignants et de laisser travailler les jeunes autour de projets qui font sens pour eux. Tout est dans la présentation, bien sûr. Ensuite, accueillir les jeunes avec ouverture, avec leurs idées originales. Une des raisons du décalage tellement important entre la société d'aujourd'hui et les jeunes, provoquant un chômage énorme, un manque de compétences sur le marché de l'emploi, est probablement notre incapacité à faire confiance aux générations montantes, et notre obsession à les faire entrer coûte que coûte dans un moule prédéfini. Pour prouver que c'est possible aujourd'hui, dans le contexte existant, avec ses défis, le professeur Suguya Mitra fait des expériences (voir www.ted.com). Cela montre que les jeunes peuvent très bien s'adapter et répondre aux défis du moment pour autant qu'on les laisse faire, en étant clair sur les résultats à obtenir, sur l'objectif des recherches et des travaux. D'un côté, on pourrait mieux éduquer nos jeunes avec moins de moyens, de l'autre, mieux accueillir ces jeunes et leurs compétences

créatives. Cerise sur le gâteau : beaucoup de personnes sont prêtes à initier de façon pragmatique et ludique des groupes de jeunes en les immergeant dans des projets qui font sens pour eux, bénévolement. Nous disposons de neuf intelligences différentes. Offrons-nous et à nos enfants les possibilités de les développer. Impliquons des acteurs de terrain, entrepreneurs, seniors, générations X et Y ayant réussi leur rêve.

Il en est de même pour la formation continue : ouvrir un espace de qualité où chacun puisse s'exprimer, s'épanouir sans jugement, autour de projets et d'objectifs précis qui font sens. L'accompagnement n'est plus assuré par des gens qui « savent » mais par des gens qui « permettent ». Voilà une valeur ajoutée humaine qui rapporte gros pour les personnes, pour les entreprises mais aussi pour les budgets des États et des Communautés.

L'équitation

*Le leadership de demain est construit
sur la confiance en soi et en l'autre,
non pas sur le contrôle et la peur.*

Pourquoi parler du cheval ? Parce qu'il fait partie intégrante de notre histoire : transport, agriculture, alimentation, sport, guerres, conquêtes... Depuis un demi-siècle, il a été remplacé par la machine. Seuls quelques passionnés continuent à pratiquer un sport avec eux. Mais il y a autre chose : le cheval est un des seuls animaux qui ait accepté de rester avec les humains. Une abnégation, vu le sort qu'on leur réserve parfois. Avoir un cheval pour gonfler notre ego, pour compenser une carence émotionnelle, pour avoir une forme de reconnaissance ou de pouvoir. Tant de mauvaises raisons ! Nos expériences avec les chevaux ont été très instructives. C'est un animal qui nous oblige à entrer dans le moment présent (un défi pour nous) car il n'a pas de notion de temps. Il nous relie à la

terre de façon puissante (un défi historique aussi), il nous force à surpasser nos peurs (qui nous asservissent) et nous oblige à une forme d'humilité et de remise en question permanente (qualité précieuse). La valeur ajoutée humaine ici est de nous faire entrer dans un espace d'expérience et d'apprentissage qui nous fait grandir, et aussi de nous inviter dans une vision holistique de notre relation au cheval (et au monde du vivant en général). Avec mon épouse Alev, nous faisons des expériences de coaching holistique avec les chevaux, dans une optique de relationnel, d'évolution personnelle et de sport performance pour ceux qui le souhaitent. Nous animons également des ateliers « Equitao » avec des groupes hétérogènes ou de managers pour faire des expériences de cet ordre. C'est fascinant comme émerge rapidement l'apprentissage face au cheval. À nouveau, loin de la performance unidimensionnelle, la valeur ajoutée se trouve dans des dimensions qui étaient là, mais fermées. À nous de les ouvrir.

Les fusions et acquisitions

*Ma quête n'est pas de chercher l'amour
mais d'abattre les murs que j'ai construits autour.*

(INSPIRÉ PAR RUMI)

Pour ceux qui connaissent la question, 95 % des PMI (post-merger-integrations), des intégrations post-fusion ou des acquisitions d'entreprises ratent au niveau des ressources humaines, au même titre que les transmissions d'entreprises. La raison en est très simple : les fusions ne sont trop souvent envisagées que sur les aspects matériels et financiers. Elles se font donc au niveau des bâtiments, usines, outils, et les humains « n'ont qu'à suivre ». Le prix payé pour ces entreprises est si élevé, par leur valeur humaine immatérielle, que cela vaut la peine de se pencher sur la façon d'intégrer les bilans émotionnels et intellectuels. Une analyse en Triple Comptabilité préalable aux « hostilités » peut mener à ce type de conclusions :

une entreprise a une vision et une connaissance fortes mais peu de motivation d'équipe. Dans l'autre, au contraire, les gens aiment leur travail mais la vision n'est pas claire. Une fusion des bilans intangibles peut dès lors se faire en reconnaissant publiquement ces qualités et passifs intangibles, mettant tout le monde d'accord sur un projet commun constructif. Une fois les choses reconnues, nommées, communiquées, lorsque chacun reçoit une place et un rôle, que les choses sont claires, les risques de troubles et d'inefficacité diminuent fortement et la mobilisation et la confiance mutuelle augmentent de façon exponentielle.

La valeur ajoutée humaine des acteurs de ce type d'opération peut devenir majeure pour la future entreprise.

La coopération au développement

Raconte-moi, que peux-tu m'apprendre ?

Des sommes colossales sont versées chaque année aux pays du tiers monde. Leurs dirigeants sont souvent corrompus et recherchent leur propre pouvoir et la fortune plutôt que de privilégier le Bien Commun. Ces pays restent dans un état de dépendance et de pauvreté exploitée, alors que nous avons tant à apprendre de ces peuples dits « sous-développés ». Les civilisations que le monde occidental a saccagées au nom d'une mondialisation capitaliste contiennent les clés de notre civilisation du futur. Nos modèles étant (presque) échec et mat, nous sommes invités à apprendre comment certaines civilisations ont créé un bien-être collectif si important. Et si nous entrons dans une démarche où, en échange d'une aide, nous leur demandons de nous apprendre comment vivaient autrefois les communautés ? Quel est leur rapport à la terre, aux éléments, au monde du vivant ? Nous recevrons un trésor qui nous aidera à mieux nous relier à la terre qui nous nourrit et aux autres communautés. Apprendre de la diversité. Tous ceux qui ont voyagé en se laissant porter par les peuples, leurs cultures, leurs

idées et leur art, en ont beaucoup appris sur leur propre mode de vie. Sortir du jugement pour entrer dans la mise en exergue des potentiels de chaque culture et de chaque peuple. Les jeux, la danse, l'humour, la joie de vivre. Apprendre à remercier, à pardonner, à aimer, à reconnaître l'excellence de chacun, à s'appropriier les valeurs humaines durables et à s'ouvrir à un rapport au monde équilibré et diversifié. Voilà comment coopérer avec les pays dits sous-développés. Et récupérer les sagesses des pays émergents avant qu'il ne soit trop tard, que la globalisation n'ait effacé toutes ces précieuses traces. Une vraie valeur ajoutée humaine – un apprentissage mutuel des enseignements sur la durabilité humaine. Couper le monde en tranches avec nos référents financiers, c'est comme découper une personne en morceaux : le cerveau, l'estomac, les jambes, le cœur, la rate, les reins – en disant : la main « mieux » que le pied, le foie mieux que le poumon. Or, nous avons besoin de chaque continent, chaque peuple, chaque compétence pour avancer et survivre au cœur des défis du moment, dans une humanité réunifiée.

Les monnaies

*Les intellos sont pessimistes,
les hommes et femmes de cœur sont optimistes.
C'est normal, le mental est limité par l'ego
mais le cœur ouvre sur d'innombrables dimensions
pleines de trésors.*

Pour la facilité, la rapidité et l'efficacité, des monnaies uniques sont créées. Le système fonctionne si vite que, finalement, de petits soubresauts émotionnels peuvent fragiliser le système tout entier. Une solution serait de créer une monnaie « yin ». Les autres monnaies (yang) continueraient à exister, avec d'autres monnaies d'échange basées sur le troc. Celle-ci par contre serait basée sur le partage de talents, de services au Bien Commun, de Développement

durable de l'humain sous toutes ses formes. Cela aurait des effets secondaires intéressants :

- Une observation sélective sur soi : comment puis-je contribuer moi aussi ? Quels sont mes talents particuliers, quels sont mes rêves ?
- Une envie de les développer aussi, comme les autres.
- Un équilibre plus solide entre gagne-pain et service aux autres.
- Un regroupement de (nouvelles) compétences autour de sujets essentiels pour la survie de la société (solidarité, santé, culture, éducation et apprentissage, innovation sociétale, entrepreneuriat...).
- Une réduction énorme des coûts des ministères et administrations des États.

Les sociétés les plus durables de l'histoire connaissaient cet équilibre. Pas besoin de réinventer la roue non plus...

D'autre part, des monnaies complémentaires « à thème » peuvent être imaginées. En mettant ensemble des acteurs de terrain, consommateurs, producteurs, intermédiaires. Chaque système biologique est une économie, chaque forêt, chaque humain. Donc dans la même idée, chaque secteur de l'économie peut être isolé et des économies complémentaires et parallèles peuvent être imaginées. Comme après la guerre les tickets de nourriture étaient des systèmes complémentaires, la nécessité nous invitera probablement à inventer de nouveaux systèmes d'échanges locaux ou sectoriaux qui donneront une nouvelle vie à des secteurs entiers ou à des régions.

Le chômage

Les seules certitudes que vous ayez dans la vie sont la force de gravité, votre intuition, la main à côté de vous, la puissance du cœur – cela devrait suffire pour entrer dans la nouvelle ère.

Pour que les gens qui ont perdu leur travail ne soient pas dans le besoin, l'État leur offre une allocation. De nombreux enfants issus

de lignées de chômeurs n'ont parfois jamais vu travailler leurs parents, alors que nous avons tant besoin d'esprit d'entreprise et de débrouillardise. Une idée pour créer de la valeur ajoutée humaine serait de nommer des échevins du Bien Commun, et d'inviter les chômeurs à rendre des services qui correspondraient à leurs talents. Cela les revaloriserait et répondrait à une demande, la résolution de problèmes sociétaux : services aux jeunes, aux personnes âgées, à la propreté des espaces publics, au monde associatif et sportif, à la protection de la nature, à l'aide en cas de catastrophes, formations en tout genre, initiation aux métiers oubliés et aux métiers de demain. Il ne manque pas de chantiers. Avoir un rôle valorise chacun et permet le développement d'une société plus ronde, plus entière. Il suffira de créer un cadre légal qui le permette et qui motive chacun à entrer dans cette démarche. Avis aux politiques.

La banque

L'argent ne fait pas le bonheur des pauvres.

COLUCHE

Une tendance est de se recentrer sur les métiers de base de la banque. Cela implique une limitation de leur taille. Les spécialistes savent que, au-delà de cent personnes, les grandes organisations deviennent lourdes et moins efficaces. Elles pourraient devenir plus locales, plus spécialisées, permettant plus de proximité – et diminuant le risque. Cela rendrait possible un suivi plus personnalisé des clients, en confiance. Une dimension d'éducation, de transparence, d'explications deviendrait possible. Le tout en retravaillant les croyances et perspectives sur l'argent (peurs et besoins, objectifs et projets, moyen ou finalité). Allant plus loin encore, la loi n'empêcherait pas de créer des plateformes de monnaies complémentaires qui permettraient de valoriser le service au Bien Commun, les talents, les petits services intracommunautaires, les échanges de biens de deuxième main. Les systèmes inspirés de la finance

islamique et des anciennes traditions chrétiennes intégrées dans la théologie de saint Thomas d'Aquin peuvent offrir les bases de banques éthiques. La valeur ajoutée humaine regorge dans ce type de modèle. Il suffirait d'allier l'efficacité des banques d'aujourd'hui avec des modèles locaux qui existaient au début de l'ère industrielle. Quelle sera la première banque à s'y aventurer ?

La police

*En chacun, même un fanatique,
loge un enfant en mal d'amour.*

Il y a quelques années, j'ai participé à un coup de filet de truands internationaux en arnaque immobilière. J'étais en première ligne, un appât en quelque sorte. Expérience très instructive : j'ai bien observé leurs méthodes, leurs attitudes, leurs trucs, et détecté leur vulnérabilité. Au moment du « piège », avenue George V, il y avait assez de policiers en civil pour bloquer toute la partie nord-ouest de Paris. J'ai été impressionné par l'efficacité de la gendarmerie nationale française. Tout le monde sur écoute (moi inclus), le parquet et les juges en stand-by, des hommes et femmes policiers partout – impossible de les reconnaître. Mon analyse : les truands ont une créativité, une intuition, un culot et une assertivité qui rendraient jaloux les RH de nos entreprises. Mais leur vulnérabilité réside dans la peur. Dès qu'ils ont peur (de se faire prendre), ils perdent tous leurs moyens. Il en va de même pour tous les bandits et voleurs. L'insécurité règne à tous les niveaux. Et si la police pouvait aider les gens à se protéger en s'appropriant les méthodes d'autodéfense qu'apprennent les policiers ? La police pourrait dès lors aider les citoyens à se protéger eux-mêmes, à devenir assertifs, confiants, solides, ancrés, et à se responsabiliser. Ils pourraient organiser de petites communautés dans les villages qui se protégeraient et s'aideraient en cas de coup dur. Une entraide naturelle pourrait s'installer. Cela ne coûterait pas cher, au contraire ; une nouvelle

solidarité serait très bénéfique pour la société, au contraire des sociétés anglo-saxonnes où les voisins se font des procès pour un oui ou pour un non, rendant impossible la vie en communauté – maladie sociétale auto-immune où les bonnes cellules attaquent d'autres cellules saines plutôt que de protéger le corps contre les ennemis communs.

L'ennemi commun n'est pas le truand mais la peur.

La solution globale pour protéger chacun contre les agressions est, à nouveau, le développement de l'ancrage, de la confiance en soi, l'assertivité, l'intuition, le ressenti, la puissance personnelle. L'avantage de développer ces compétences est également de pouvoir se protéger contre toutes sortes d'escroqueries. Même les escroqueries légales... en résumé, contre tout ce qui ne convient pas. Avis aux voleurs, menteurs, tricheurs et manipulateurs : mettez toute cette créativité au service du Bien Commun et de l'entrepreneuriat durable.

Plus loin encore, faisons le même travail dans les prisons. Il y a tant de potentiel à la charge de la société ! Encore du travail pour nos échevins du Bien Commun !

Les syndicats

*L'utopie et le rêve sont des phares
qui dirigent le navire de notre vie.*

Après leur rôle capital dans l'obtention et la protection des droits des travailleurs, un nouveau rôle pourrait leur être dévolu : travailler ensemble dans un monde équilibré où chacun aurait un rôle en fonction de ses talents ; créer des espaces où chacun pourrait se découvrir, s'épanouir et développer ses talents et compétences. D'un côté, protéger, informer, aider les travailleurs ; d'un autre côté, imaginer avec les autres acteurs de terrain une société nouvelle équilibrée et durable. Les tester et les valider avec des acteurs de terrain. Des deux côtés, il y a beaucoup de valeur ajoutée humaine potentielle.

Les franchises

*Le leader de demain est celui qui donne sens,
qui mobilise et active en chacun de nous
le meilleur pour l'incarner.*

La réussite d'un réseau de franchises dépend du développement cohérent de la marque à tous les échelons, du partage et du développement du savoir-faire, de la capitalisation sur l'entrepreneuriat de l'indépendant, et du fonctionnement uniforme. Capter les paramètres de la valeur immatérielle, humaine, de chaque franchisé indépendant, qui ne se trouve pas dans le bilan traditionnel.

Ex. L'alignement et la mobilisation autour de l'enseigne, une bonne compréhension et implémentation des leviers de qualités et valeurs qu'elle véhicule, la qualité de la relation franchiseur-franchisé...

Deux bilans supplémentaires sont réalisés, « Capital émotionnel » et « Capital intellectuel », en 120 entrées, pour détecter les forces et plafonds de verre de performance et permettre un travail pointu sur les vecteurs porteurs de l'enseigne.

Les leviers cachés mobilisateurs et les moteurs de performance sont détectés, permettant de lever les freins, sur base d'un vocabulaire commun simple mais puissant, et « benchmarké ». Les tensions internes et externes peuvent dès lors être levées.

La méthodologie pour les franchises est de créer d'abord une « grille de lecture managériale » qui sera comparée aux chiffres issus du questionnaire en ligne des franchisés – et de leurs clients. Les chiffres et résultats de la Triple Comptabilité permettent ensuite de comparer les résultats et les chiffres de performance et de détecter des vecteurs de succès. Détecter les faiblesses, les passifs, les poches de création de valeur chez les franchisés devient un jeu d'enfant. Le précieux travail est ensuite d'activer les leviers humains vecteurs de succès chez les franchisés moins performants. Les vecteurs de succès peuvent être utilisés dans la communication interne et externe. Un topo annuel est ensuite fait pour affiner les qualités de chaque franchisé.

Le réchauffement climatique

*Rien ne m'appartient :
ma partie matérielle, mon corps, ma maison,
mon argent, appartiennent à la terre.
Ma partie immatérielle appartient au subtil. Je ne suis
là que pour faire l'expérience du pont entre les deux.*

La prise de conscience est globale mais l'action reste très marginale. Nous ne connaissons pas encore les résultats de la combustion de ce qui reste d'hydrocarbures mais le point de non-retour est plus que probablement déjà atteint. C'est trop tard, nous allons vers une terre qui changera drastiquement, tant au niveau des frontières avec la mer qu'au niveau de ses terres fertiles et habitables. Ce n'est pas la première fois dans l'histoire mais il faut être réaliste et pragmatique si nous voulons pouvoir anticiper un tant soi peu. C'est pour demain.

C'est comme si nous n'avions mesuré que la partie émergée de l'iceberg, la banquise, alors que la majorité de l'enjeu se trouve cachée, immergée sous l'eau. Et nous nous disputons la banquise entre Inuits, ours polaires, pingouins et morses alors que tout le glaçon est en train de pivoter totalement. Certains risquent de boire la tasse...

Comme la température de la chenille augmente avant de se métamorphoser en papillon dans le cocon, comme l'ego fond face à la souffrance et à l'épreuve, la banquise et les glaciers fondent pour amener la terre à un autre niveau d'évolution. Préparons-nous en cultivant le seul trésor que nous possédions : notre corps, notre force d'intention, notre cœur, nos liens à la terre et au Bien Commun. C'est un investissement qui peut rapporter gros. Les arts martiaux nous le montrent : l'ancrage à la terre est ce qu'il y a de plus puissant. Connectons-nous donc à la terre au jour le jour, en

nous y promenant, en y respirant, en la ressentant comme une mère nourricière porteuse. Ne nous laissons pas effrayer collectivement par le réchauffement de la planète, faisons notre part de développement durable mais laissons surtout fondre les parties de notre ego face au réchauffement. Ces parties ne sont que les vecteurs de besoins que nous projetons sur l'argent : besoin de pouvoir, de sécurité, de reconnaissance, de jugement... Nous sommes invités à faire grandir les qualités cachées derrière ces besoins. Continuer à fonctionner le mieux possible en ajoutant un maximum de valeur humaine à chacune de nos activités, utiliser les moments durs pour comprendre qui nous sommes, développer nos potentiels cachés. Individuels pour soi, collectifs pour l'entreprise, communautaires pour les peuples. Nous reconnecter.

L'eau

*L'eau, si on sait l'entendre, si on en apprend la langue,
ouvrira toute la connaissance des êtres et des choses*

YVES THÉRIAULT

La gestion de l'eau potable sera un des plus grands défis de l'histoire de l'humanité. La prise de conscience est déjà globale. Mais observons dans la nature comment l'eau percole dans la terre, s'auto-purifie, et inspirons-nous de systèmes durables. La purification des eaux usées par les plantes est une technologie qui fonctionne très bien, et qui peut être implémentée localement. Plus besoin de collecteurs et de centrales hors prix. Purifier maison par maison, quartier par quartier, récupération d'eaux de pluie, utilisation plus parcimonieuse lors d'irrigation, toilettes sèches. Il existe de nombreuses approches qui parfois nécessitent un changement de comportement, mais qui nous offriront des pistes durables d'avenir. Mais nous sommes également constitués de 75% d'eau. Notre attitude par rapport à l'eau qui traverse tout le vivant doit changer. L'eau enregistre les vibrations subtiles et porte l'empreinte de ce qu'elle a traversé. Une eau

qui a traversé la roche a un autre goût que de l'eau chimiquement pure mais traitée en usine. À nous d'apprendre à sentir, à apprendre à la reprogrammer, à accueillir sa vibration salutaire, ou au contraire à éviter certaines eaux qui sont porteuses de vibrations destructrices. À nous aussi de parfois « retourner aux sources » et d'apprendre à la respecter.

Le XXI^e siècle sera spirituel ou ne sera pas.

ANDRÉ MALRAUX

SYNTHÈSE SYSTÉMIQUE

Toutes les dimensions d'avenir mises bout à bout nous donnent un réel espoir pour un avenir qui fait sens, qui donne des débuts de réponses aux défis multiples qui s'annoncent, tout en restant bien ancrés dans une réalité exigeante et pragmatique. C'est en quelque sorte joindre l'aspiration du rêve à la réalité ; fusionner le yin et le yang ; allier les racines et les ailes, le ciel et la terre, l'immatériel et le matériel.

Ces développements bouleversent les pouvoirs et les structures en place. Il faut beaucoup de courage pour s'aventurer dans des expériences et projets pilotes novateurs. Ce n'est pas nouveau : il a fallu des Christophe Colomb, des Stanley, des Livingstone ou des Armstrong pour faire les premiers pas.

En êtes-vous ?

Voulez-vous faire partie de ces explorateurs novateurs, courageux, dont on parlera dans cinquante ans ?

Voulez-vous être capable de dire à votre dernier souffle, entouré de vos arrière-petits-enfants : « Ma vie a été magnifique, je suis heureux de mes accomplissements et je ne regrette rien. J'ai eu le privilège de vivre l'époque la plus bouleversante de toute l'histoire

de l'humanité et j'ai participé à la création du monde merveilleux que vous connaissez aujourd'hui » ?

Si oui, bienvenue au Club.

Nous avons demandé à quelques dirigeants d'écrire une lettre à leurs petits-enfants. Exercice laborieux et exigeant. Découvrez-les sur www.mailbottle.wordpress.com

Beaucoup de patrons ont refusé de l'écrire. Pudeur, difficulté de sortir du quotidien ? Peu importe, il n'est pas trop tard. Écrivez-en une et envoyez-la à info@uhdr.net, peut-être la publierons-nous sur notre blog. Vous y retrouverez une dynamique sincère et humble, de quoi vous inspirer.

PARTIE V

*Les dix règles
d'or de la
liberté par
rapport à
l'argent*

C'est la lumière qui éclaire l'obscurité, non pas l'inverse.

Comment se libérer de l'obsession aliénante de l'argent, tout en restant dans la société ?

1. Remettez l'argent à sa place

L'argent sert à échanger, à investir et à mesurer, non à s'épanouir. Ne perdez pas votre temps précieux à croire à cela mais créez de la valeur ajoutée humaine, pour vous et pour les autres.

2. Comprenez le système et sa psychologie

Acceptez le système pour vous permettre de fonctionner dans un de ses sous-systèmes. Mais ne vous y asservissez pas, en essayant de comprendre comment il fonctionne. « Buggez »-le avec vos rêves !

3. Connaissez-vous vous-même, et découvrez votre agenda caché

Voyez les besoins principaux que vous projetez sur l'argent, et développez les qualités cachées derrière chaque vecteur. Cela vous permettra de l'utiliser à bon escient, d'être d'une grande efficacité et de donner du sens aux choses que vous faites. Vos chances de réussir financièrement en seront augmentées.

4. Prenez le temps de faire le vide et de vous ressourcer

Au moins une à deux fois par jour, asseyez-vous dans un endroit tranquille, dans la nature si possible. Respirez et videz votre esprit. Cela vous aidera à discerner ce qui est juste pour vous et à écarter de vous les mensonges et les leurres de l'argent.

5. Comptez sur vous-même, non sur l'argent

Imaginez que vous perdiez tout. Qui deviendrez-vous ? Non pas un perdant : vous resterez vous-même. Plus humble et plus léger. Toutes les clés de réussite sont en vous, activez-les ici et maintenant. Retournez la pièce de monnaie sans vous y attacher !

6. L'argent n'est pas là pour votre bonheur, mais le manque d'argent pourrait faire votre malheur si vous y liez votre sort

Si vous continuez à projeter vos désirs, besoins et peurs sur l'argent, vous resterez asservi. Restez vous-même et profitez des petits bonheurs au jour le jour. Plongez dans les dimensions cachées de vous-même et de la vie.

7. Vous êtes présent ici et maintenant, non dans le passé ou dans l'avenir

Entraînez-vous à vivre l'instant présent. Cela vous aidera à vous déconnecter des leurre de l'argent et à vous reconnecter à votre « moi profond ». Respirez profondément, sentez votre corps et votre cœur, et accueillez sans jugement ce qui est et ce qui advient.

8. Le bonheur repose non dans ce que vous possédez mais dans ce que vous vivez

Prenez du temps pour vous, ne vous acharnez pas à l'acquisition de biens comme compensation d'un manque quelconque. C'est un cadeau pour votre âme, votre esprit, votre moi profond. C'est une source illimitée d'inspiration et de joie que d'être bien avec soi-même. La vie vous offrira ce dont vous avez besoin, toujours. Vous verrez.

9. « Buggez » le système en vous connectant à votre potentiel caché

Le « système de demain » est demandeur de gens solides, autonomes, leaders de leurs vies et de leurs idées, non pas de gens peureux. Osez croire à vos rêves, suivez vos intuitions et faites vibrer vos passions. Avancez et agissez en conséquence. C'est la meilleure façon de modifier le système de l'intérieur pour le transformer en quelque chose de beau.

10. « Buggez » le système en développant des alternatives

Le « système de hier » est demandeur d'alternatives, les acteurs ont besoin d'être rassurés pour oser emprunter des chemins de

traverse. Concevez et testez des projets pilotes alternatifs qui donneront envie d'avancer vers le monde dont nous rêvons avec et pour nos enfants. Partagez vos projets sur notre page Facebook « UHDR ».

NOUS REJOINDRE

*Quelques millions de gens humbles et conscients
peuvent améliorer l'univers de milliards d'autres.*

Vous avez été interpellé, touché ?

Ce projet de « Développement durable humain » vous parle ?

Alors venez nous rejoindre sur www.uhdr.net avec votre spécialité, votre magie personnelle, celle de votre entreprise ou communauté.

Surtout, envoyez-nous vos idées et demandes de valeur ajoutée humaine de vos métiers ! Nous vous donnerons des suggestions, vous répondrons et publierons les résultats sur le blog www.uhdr.wordpress.com ou la page Facebook « UHDR UniverseCity », si vous en êtes d'accord. Nous vous informerons des initiatives et partenaires dans votre secteur, et vous convierons à nos ateliers et soirées d'innovation.

Utiliser ou s'appropriier la **Triple Comptabilité**

- Pour les demandes de Triple Comptabilité pour entreprises ou administrations, envoyez un mail à info@uhdr.net
- Pour devenir consultant en Triple Comptabilité, prenez contact avec nous sur www.tripleaccounting.com ou sur info@uhdr.net

Les projets **sport**

- Sport Passion : organisez avec nous des journées de rencontre
- Centres d'excellence : offrez votre excellence au niveau de la performance de l'humain

Les projets d'**éducation** et d'**apprentissage** continu

- Apprentissage mutuel à l'école : créez une antenne pilote dans votre école
- Apprentissage mutuel en entreprise : lancez une plateforme « Steps 2 Human Added Value » (nous contacter)

Les (pré)seniors

- Le projet « Gener-Action Europe » : les 80 métiers des séniors de demain sur www.generationeurope.wordpress.com

Les jeunes

- Gener-Action YZ : même démarche que pour les seniors, mais pour les jeunes en décrochage ou au chômage

La prévention et éducation santé

- Les K2B (key-to-be) : gestion du stress et des valeurs, maîtrise des clés du « Développement durable humain »

Les « 1€ Wake Up Plan »

- Soirées d'innovation, métier par métier
- Ateliers de réflexion confidentiels sur la transmission à tous les niveaux : 1€ Wake Up Plan « Trans-Mission »

Gouverner une commune, une province, une région, un pays

- avec la « Systémique Globale » : nous contacter

Le développement personnel

- CoherenceXplorer : www.coherencexplorer.com
- Ateliers expérientiels avec chevaux, grimpe d'arbres, golf et arts martiaux, eau, musique, force de l'intention, grottes...

La construction et le bâtiment

- ValideoH, le développement des valeurs porteuses dans l'immobilier et la construction : www.coherencexplorer.com, onglet ValideoH

L'habitat social

- Pour le développement de projets sociaux groupés avec constructions nouvelles en PPP (public private partnership)

CONCLUSION

Ouvrir l'espace d'émergence, y projeter une intention avec amour, la lâcher en acceptant ce qui adviendra : voilà en quoi tient tout processus de création.

La conscience est l'écran de la matière sur lequel est projetée votre création.

Suite à notre promenade au cœur de nos besoins, projections et désirs, nous savons un peu mieux comment nous positionner face à l'argent et à ses systèmes. Que ce soit pour nous-mêmes, pour notre métier, pour notre région ou notre pays, un chantier très intéressant nous attend : revisiter et transformer nos façons de travailler, de calculer les valeurs, d'avancer. La violence ou non du changement de société va dépendre de notre capacité à oser exister dans le meilleur de nous-mêmes, de nos entreprises et des peuples. Cette mise en cohérence des cinq façons de contribuer à la création va permettre d'orchestrer les qualités de chacun pour un monde dont nous serons fiers. Le grand défi sera de vaincre nos peurs.

L'argent est un outil pour fonctionner, comme le sang qui coule dans nos veines ou l'essence dans le réservoir de notre véhicule. Il n'est pas une fin en soi. La destination de votre voiture n'est pas son carburant – mais il aide à y arriver.

L'argent est un miroir de notre psychologie personnelle. Il nous aide à découvrir le monde. Relevons nos défis avec courage, et osons demander humblement de l'aide à plus petit ou plus grand que nous.

Partageons nos intuitions et nos rêves. Construisons ensemble un monde cohérent où chacun aura sa vraie place !

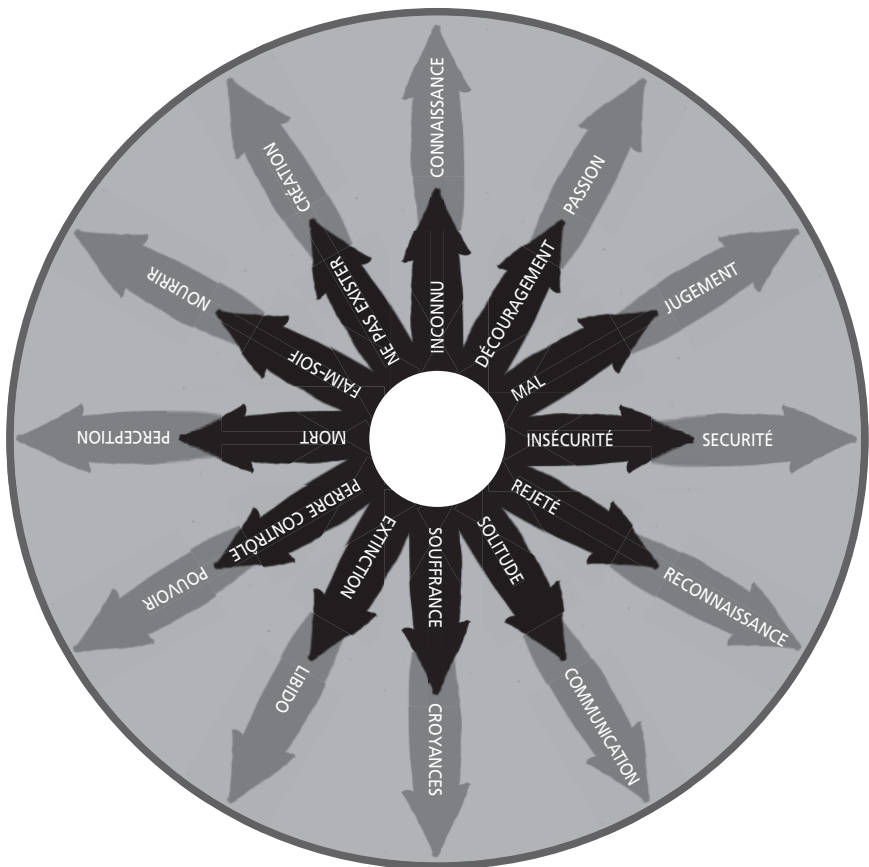
Et puis de toute façon, qu'on se le dise, notre dernière chemise n'aura certainement pas de poches pleines...

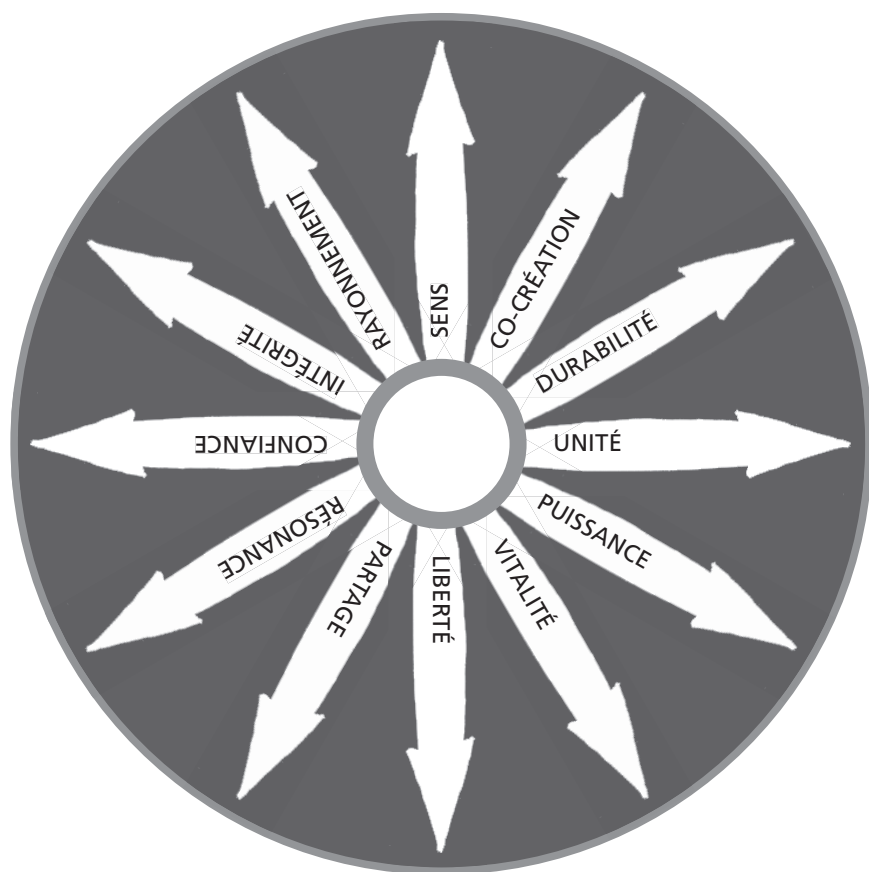
LA ROUE DE MOTIVATION

Voici la « Roue de Motivation », l'outil de décodage psychologique de votre façon de fonctionner, face à votre emploi du temps, face à l'argent, face aux événements et aux relations.

Du côté face, le comportemental, vous êtes « poussé » par vos peurs et par vos craintes, et « tiré » par vos besoins et vos désirs.

Du côté caché, votre « surface intérieure », c'est la combinaison de vos valeurs et qualités humaines qui fait la profondeur de qui vous êtes, qui fait « toute la différence ».





LIENS INTERNET

Site Internet de l'UHDR UniverseCity
www.uhdr.net

Blog de l'UHDR UniverseCity
www.uhdr.wordpress.com

Site Internet et blog de la Triple Comptabilité
www.tripleaccounting.com

Page Facebook de l'UHDR
www.facebook.com/UHDRUniverseCity

Groupe LinkedIn pour la Triple Comptabilité
UHDR UniverseCity: from Triple Accounting to Global Systemics

La différence entre l'amour et l'argent,
c'est que si on partage son argent, il diminue,
tandis que si on partage son amour, il augmente.
L'idéal étant de partager son argent avec amour.

Du même auteur

(Ouvrages épuisés)

- *Construire avec la Pierre Naturelle – Bouwen met Natuursteen*, Beta Plus nv, février 1998, 288 p.
- *La Pierre bleue du Hainaut – De Blauwe Steen van Henegouwen*, Beta Plus nv, novembre 1998, 288 pp.
- *Construire avec le Bois – Bouwen met Hout*, Beta Plus sa, septembre 1998, 288 pp.
- *Pierre naturelle & Habitat, 101 questions sur la pierre naturelle – Wonen met Natuursteen, 101 vragen over natuursteen*, édition 2000 augmentée, Beta Plus janvier 2000.
- *Fortune de Briques*, Éd. Racine, février 2005, 144 p.

Sont encore disponibles

- *The Value of Time et le Chronos-Kairos agenda*, mai 2005, Swinti Verlag GmbH.
- *Die Werte der Zeit, mit Chronos-Kairos agenda*, mai 2005 (Swinti Verlag GmbH)
- *La Valeur du Temps*, Éd Racine, 2006, 152 p.
- *La planète intérieure vue du ciel*, Éd. Racine, 2009.

REMERCIEMENTS

Le visionnaire n'écoute pas les cris des pourceaux mais dirige sans faillir le troupeau vers de verts pâturages.

Tout d'abord, je remercie la terre de tous ses bienfaits, cadeaux et abondances. Je la remercie aussi de me porter et de me nourrir chaque jour, ainsi que tous ceux qui veillent sur elle et la soignent.

Ensuite je remercie le Bien Commun et tous ceux qui y ajoutent de la valeur. C'est ce qui m'a donné de l'espoir et du courage au jour le jour pour avancer et écrire ce livre.

Puis les centaines de personnes qui de près ou de loin, depuis des années, ont participé à l'aventure UHDR UniverseCity. Ils se reconnaîtront. Mais en particulier nos « frères et sœurs de route » qui suivent leur intuition, leur rêve, leur cohérence : Philippe de Woot de Trixhe, Mark Drewell, Olivier Chaput, Orianne Corman, Bernard Kraft, Boudewijn Dejonghe, Alexandre de Wit, Alexandra Colleye, Émilie Somers, François Schwennicke, Céline Pissoort, Christian Salez, Jean-Luc Roux, Éric Theunis, Émeline de Bouver, Frédéric Leloup, Jean-Pierre Thill, Éric Delfosse, Catherine Pluys, George Wright, Vincent Beckers, Luc Vandeputte, Frédéric Meyvaert, Florence Béliard, Jacques, Denise Lemmers, Pascal Plumier, Stéphanie de Raikem, Emmanuel Meeûs, Wim Ottermans, Frederic Laloux, Marc Luyckx, Bruno Giacomelli, Mike Anson, Didier Conus, Christian Buschbeck, Christian Michiels, Stéphanie Deltenre, Alain Deneef, Alain Liebaert, Pierre-Olivier Beckers, Emmanuel Madelin, Jean-Marc Deflandre, Jean-Pierre de Bandt, Steven Beckers, Roald Sieberath, Yves Pianet, Daniel Beurms, Lionel Baret, Frédéric Deleuze, Georges Liekendaël, Elisabet Sahtouris, Luc Simonet, Jacques Borlée, Jacques Despretz, Sylvie Herlin, Bénédicte Duhaut, Guibert del Marmol, Bernard Lietaer, Dora Snoy et d'Oppuers, Marc Halévy, Sandra Van Dorpe, Nathalie Moyens, Marc Bihain, Pierre Gustin, Laurent Weerts, Serge Prosman, Cedric Popa, Jean Debrosse, Rainer von Leoprechting, Aysegül Denizçi, Daniel Eppling, Grégoire Gatbois, Olivier de Voghel, Gauthier de Pierpont, Gauthier Chapelle,

Nicole Mabile, Pie Tshibanda, Maxime Gimenez, Pierre Thoma, Francis Dehem (qui m'a permis de terminer ce manuscrit dans sa superbe propriété condrozienne) et mon fidèle ami Armando, sans qui UHDR UniverseCity n'aurait pas été possible.

J'adresse mon souvenir à notre ami Janusz qui nous a quittés récemment.

Je remercie aussi ma sœur Béatrice et Didier Streel.

Et en particulier ma femme Alev, rayon de soleil de chaque jour, qui m'a soutenu à travers tout, et mes enfants Marie-Yasemin et Jean-Axel qui m'ont tant appris, mes parents Raphaëlle et Hubert qui m'ont donné la vie.

Merci à l'équipe de la maison Avant-Propos pour le signolage précieux : Anne Delandmeter à la relecture, Martine d'Andrimont pour la belle mise en page et Françoise Osteaux pour les corrections.

Last but not least, mon éditeur et ami Hervé Gérard, qui m'a coaché durant ces longs mois de gestation et de mise au monde de ce livre. Ce fut un très grand plaisir de le retrouver et de travailler avec sa nouvelle maison d'édition Avant-Propos.