



PHILOSOPHIE &  
MANAGEMENT

# QUELLE RESPONSABILITÉ MANAGÉRIALE DANS UN MONDE GLOBAL ?



2 séances publiques  
8 séminaires  
4 conférences  
2 workshops

QUESTION TIME

10ÈME CYCLE DE SÉMINAIRES  
ENTRE DIRIGEANTS ET PHILOSOPHES POUR ABORDER  
LES QUESTIONS DE NOTRE TEMPS ET ÉBAUCHER LEURS RÉPONSES



QUESTION TIME  
2010-2011  
QUELLE RESPONSABILITÉ  
MANAGÉRIALE DANS  
**UN MONDE GLOBAL ?**

**ALORS QUE LA MONDIALISATION** semble **accroître la puissance des entreprises en même temps qu'elle réduit les moyens des États de les contrôler**, cette redistribution des pouvoirs semble impliquer **une redéfinition des responsabilités**.

La seule mission de l'entreprise consiste-t-elle à réaliser du profit ou doit-elle assumer d'autres devoirs vis-à-vis de ses travailleurs, de l'environnement, des États qui l'accueillent ou plus généralement des êtres humains dont elle affecte l'existence ?

**Quelle est exactement la nature de ces responsabilités :**

morales, juridiques, voire politiques ?

Comment peuvent-elles être mises en œuvre et par qui ?

Et dans tout cela, où commencent et où s'arrêtent **mes responsabilités personnelles** ?

Comment puis-je et dois-je les exercer ?

Aborder ces questions et **rechercher des réponses appropriées est l'ambition de «Question time»**, un cycle annuel de séminaires-rencontres entre dirigeants et philosophes. Nous sommes heureux de vous convier à cette dixième édition qui s'annonce très vivifiante.



« *Il ne faut pas nécessairement changer le système. Il faut surtout modifier la manière de penser au sein du système.* »

**Emmanuel Toniutti,**

dans « *L'urgence éthique* » (Je Publie, 2010)

« La théorie économique nous a appris à concevoir les entrepreneurs sous les traits de l'homo oeconomicus, c'est-à-dire d'un être égoïste et rationnel, qui ne se soucie que de maximiser son profit personnel, en limitant autant que faire se peut sa responsabilité. Or, le discours sur la responsabilité sociale invite cet agent économique 'pur' qu'est l'entreprise à poursuivre audacieusement des fins altruistes, en assumant des responsabilités d'autant plus larges qu'elles sont définies en termes vagues (contribuer au bien-être collectif ou à l'intérêt général), autrement dit à se comporter de manière irréfléchie, déraisonnable et même dangereusement contraire à sa nature même.

Un tel discours suppose, semble-t-il, soit qu'on prête une conscience aux entreprises, sinon une âme, soit qu'on les considère de véritables sujets, non seulement sujets de droits et d'obligations, mais aussi sujets de la moralité, voire sujets politiques. Le philosophe aura tôt fait de constater là les effets d'une confusion des genres et des catégories, d'un anthropomorphisme pris au piège d'une vieille métaphore juridique. Mais peut-être faut-il aller plus loin que cette première analyse, finalement rassurante parce qu'elle nous conforte dans des certitudes acquises de longue date, et prendre la peine et le risque d'aller y regarder de plus près pour tenter de comprendre le sens des pratiques et des discours qui sont en train de se multiplier et de se répandre. »

*Benoît Frydman, phrases extraites de « Responsabilités des entreprises et co-régulation » (Ed. Bruylant, 2007).*

L'objectif du 10ème cycle de séminaires de Philosophie & Management est de prendre l'invitation de Benoît Frydman au pied de la lettre. L'année passée, le livre de Christian Arnsperger, « L'éthique de l'existence post-capitaliste » avait constitué le fil rouge qui avait présidé à l'articulation des thèmes abordés durant le cycle. Cette année, le livre de Benoît Frydman et de ses co-auteurs constituera le nouveau fil rouge de notre programme. Ensemble, nous tenterons, de mieux comprendre le sens et la portée globale du phénomène de la responsabilité sociale des entreprises dans sa triple dimension : juridique, politique et éthico-morale. Composé de 8 séminaires (quatre en 2010 et quatre en 2011) et accompagné de deux séances publiques gratuites (ouverture et clôture des travaux), il comprendra aussi deux conférences à l'occasion de la venue de certains orateurs en collaboration avec la ligue des optimistes. Plus encore que par le passé, nous nous engageons et souhaitons vous engager à questionner notre système économique et nos méthodes de gestion, et à contribuer à l'identification de pistes pour les dépasser. Dans cet esprit, nous collaborerons avec nos orateurs pour que leurs interventions et les débats qui s'en suivront favorisent l'exploration de nouvelles pistes pour construire un nouveau système de gouvernance ou développer d'autres approches du management. Lors des séminaires, nous veillerons aussi à ce que chaque orateur limite sa présentation à trois quart d'heure, afin de privilégier le temps d'interaction avec les participants.

Les fruits de ces discussions pourront être approfondis dans des ateliers supplémentaires ad hoc, via notre site, ou encore via la publication d'articles ou d'ouvrages collectifs. Vous trouverez plus d'info sur nos neuf précédents cycles de séminaires (y compris de nombreux compte-rendus, des audios et des vidéos) et les activités de notre association sur [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com).



<b>15/09</b> 18:00 21:30	SÉANCE PUBLIQUE D'OUVERTURE (ENTRÉE GRATUITE) <b>QUELLES STRATÉGIES DE RESPONSABILISATION À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION ?</b>	B. Frydman, E. Toniutti, M. Pébereau & L.de Brabandere	Auditoire de BNP Paribas Fortis, 10 Rue des Boîteux à 1000 Bruxelles
<b>09/10</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 1 <b>L'ENTREPRISE : ÊTRE MORAL, RÉGULATEUR, ACTEUR, SPECTATEUR ET POLICIER DU MONDE ?</b>	François Ewald	Adresse des séminaires  Institut de NeuroManagement, 81, Av. de Tervuren à 1040 Etterbeek
<b>16/10</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 2 <b>LA RSE ET L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES CORRESPONDENT-ELLES À UN RETOUR AUX IDÉES PREMIÈRES DU LIBÉRALISME ?</b>	Emmanuel Toniutti	
<b>20/11</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 3 <b>EST-IL RESPONSABLE DE CONFIER LE SORT DE NOTRE PLANÈTE AUX MARCHÉS ?</b>	Kevin Maréchal	
<b>18/12</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 4 <b>L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : UNE NOUVELLE FAÇON RESPONSABLE D'ENTREPRENDRE ?</b>	Daniel Hurstel	
<b>15/01</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 5 <b>RESPONSABILITÉ ET LIBERTÉ DE CHACUN SONT- ELLES ANTINOMIQUES DANS L'ENTREPRISE ?</b>	Isaac Getz	
<b>26/02</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 6 <b>QUELLE RESPONSABILITÉ DANS LES MONDES VIRTUELS ?</b>	Jean-Michel Besnier et Opdiss Writer (alias P.-F. Docquir)	
<b>19/03</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 7 <b>QUELLE RESPONSABILITÉ POUR LES BUSINESS SCHOOLS ?</b>	Bernard Ramanantsoa	
<b>02/04</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 8 <b>SCIENCES &amp; TECHNIQUES : NOUVEAU CADRE PRÉPONDÉRANT DE NOTRE RESPONSABILITÉ ?</b>	Thomas Berns	
<b>05/05</b> 18:00 21:30	SÉANCE PUBLIQUE (ENTRÉE GRATUITE) <b>QU'AVONS-NOUS APPRIS ? QUE FAIRE LUNDI MATIN ? QUEL RÔLE POUR L'ACTION INDIVIDUELLE RESPONSABLE DANS UN MONDE GLOBAL ?</b>	Benoît Frydman, Pascal Salin	Séance de clôture Adresse encore à définir
<b>15/10</b> 18:00 21:00	WORKSHOP 1 <b>COMMENT DÉVELOPPER UN LEADERSHIP ÉTHIQUE ET RESPONSABLE ?</b>	Emmanuel Toniutti	Adresse des workshops et conférences
<b>14/01</b> 18:00 21:00	WORKSHOP 2 <b>COMMENT STIMULER LA RESPONSABILITÉ DE VOS EMPLOYÉS ?</b>	Isaac Getz	Ligue des Optimistes, 1, Av. Alfred Solvay à 1170 Watermael – Boisfort.
	<b>LES SÉMINAIRES 1, 4, 6, ET 7 SERONT PRÉCÉDÉS PAR UNE CONFÉRENCE LA VEILLE DE 20:00 À 22:30. VOIR NOTRE SITE POUR PLUS DE DÉTAILS</b>		

INSCRIPTIONS & PARTICIPATION AUX FRAIS POUR LES SÉMINAIRES ET WORKSHOPS :  
VOIR LA DERNIÈRE PAGE DE CETTE BROCHURE  
OU DIRECTEMENT [WWW.PHILOSOPHIE-MANAGEMENT.COM](http://WWW.PHILOSOPHIE-MANAGEMENT.COM)



## 15/09 QUELLES STRATÉGIES DE RESPONSABILISATION À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION ?

### SÉANCE D'OUVERTURE (ENTRÉE GRATUITE)

15/09 | 18:00 À 21:30 DRINK JUSQU'À 19:00  
AUDITOIRE DE BNP PARIBAS FORTIS,  
10, RUE DES BOÎTEUX À 1000 BRUXELLES  
(PARKING DISPONIBLE)

*Nous débattons avec  
Michel Pébereau des idées avancées  
par Benoît Frydman et Emmanuel  
Toniutti ainsi que des résultats d'une  
petite enquête sur la Responsabilité  
Sociale des Entreprises que  
Joëlle Liberman, d'Egérie-Research  
([www.egerie-research.be](http://www.egerie-research.be))  
aura menée auprès  
des participants à la soirée.*

*Le débat sera facilité par  
Luc de Brabandere  
et Laurent Ledoux.*

La mondialisation accroît selon certains la puissance des entreprises en même temps qu'elle réduit les moyens des États de les contrôler. Si c'est le cas, cette redistribution des pouvoirs implique une redéfinition des responsabilités. La seule mission de l'entreprise consiste-t-elle à réaliser du profit ou doit-elle assumer d'autres devoirs vis-à-vis de ses travailleurs, de l'environnement, des États qui l'accueillent ou plus généralement des êtres humains dont elle affecte l'existence ? C'est tout le débat actuel sur la « responsabilité sociale » des entreprises. Mais quelle est exactement la nature de cette responsabilité : morale, juridique, voire politique ? Par exemple, l'entreprise est-elle responsable et garante des droits de l'homme ? Comment de telles responsabilités peuvent-elles être mises en œuvre et par qui ?

Pour introduire ces questions fondamentales qui seront à la base de tous les séminaires du cycle 2010 – 2011, nous recevrons deux philosophes ayant une expérience pratique en entreprise :



#### **Benoît Frydman,**

docteur en droit, philosophe et directeur du centre Perelman de Philosophie du droit à l'ULB ([www.philodroit.be](http://www.philodroit.be))

co-auteur de « *Responsabilités des entreprises et co-régulation* » (Bruylant, 2007) abordera ces questions du point de vue « macro » : il esquissera comment, face à l'impuissance des moyens juridiques classiques, de nouvelles techniques de contrôle des entreprises se développent. Il nous expliquera brièvement comment ces nouveaux mécanismes de régulation, qu'il appelle « co-régulation » s'agencent, à la manière d'un bricolage, en comptant moins sur la bonne volonté des entreprises que sur le souci de leur réputation, moins sur la force de la loi que sur la pression des marchés, moins sur l'imposition de règles que sur la publicité de l'information.



#### **Emmanuel Toniutti,**

docteur en philosophie et en théologie et PDG de l'International Ethics Consulting Group - IECG ([www.iecg.eu.com](http://www.iecg.eu.com))

auteur de « *L'urgence éthique* » (Jepublie, 2010), abordera la question de la responsabilité sociale des entreprises du point de vue « micro » : comment faire prendre conscience de cette responsabilité individuelle et collective au sein des entreprises ? Si l'éthique et la responsabilité ne sont pas naturelles à l'être humain, le management et les employés peuvent-ils réellement « s'approprier », pratiquer l'éthique en entreprise ? Quels sont les rôles et les limites des codes de conduite ou des chartes éthiques en entreprise à cet égard et sur les conduites individuelles. Quel lien peut-on établir avec les valeurs individuelles ? Peut-on dissocier les approches macro, micro et individuelle ? L'éthique est-elle personnelle ou collective ?



#### **Michel Pébereau,**

président du conseil d'administration de BNP Paribas et membre de l'académie française des sciences morales et politiques



#### **Luc de Brabandere,**

partenaire au Boston Consulting Group, philosophe et fondateur de l'asbl Philosophie & Management.



## 9/10 L'ENTREPRISE : ÊTRE MORAL, RÉGULATEUR, ACTEUR, SPECTATEUR ET POLICIER DU MONDE ?

François Ewald vient de publier récemment : "Aux risques d'innover : Les entreprises face au principe de précaution" (Autrement, 2009). Pratiquement inconnu jusqu'au milieu des années 90, le « principe de précaution » est devenu, avec l'affaire de la vache folle, une expression populaire. On le brandit désormais comme le talisman dont la seule invocation devrait protéger les citoyens contre tous les risques qui les menacent, et l'on invoque son application dans les domaines les plus hétérogènes (climat, couche d'ozone, OGM, santé, jusqu'aux conditions d'utilisation des armes sur les champs de bataille), au point que ce principe, apparu dans les années 70, devient synonyme de politique de sécurité. Il n'y aura bientôt plus personne qui ne se croira obligé d'agir par précaution. Réunissant trois expertises, économique, juridique et philosophique, François Ewald clarifiera avec nous ce principe et le reliera au concept de responsabilité sociale des entreprises. Nous pourrions ainsi approfondir avec lui le type de normativité et les mécanismes de réputation mis en œuvre par la RSE. Nous pourrions entre autres discuter avec lui de questions telles que :

- Quelle variation du type de pouvoir et des relations de pouvoir entre l'État, les entreprises, les tribunaux, les ONG, les citoyens, ... est-elle en cours ? Le contrat social évolue-t-il, passant de plus en plus d'une relation entre états et individus à une relation entre états et entreprises ? (Le sens plus déclaratif que stricto sensu juridique du Global Compact n'est-il pas lui-même révélateur de cette normativité éthico-juridique ?)
- Comment le droit global évolue-t-il ? Nous rendons-nous compte de l'architecture en termes de droit global que nous sommes en train de créer via le « droit par adhésion » ? Les conséquences de ce « droit par adhésion » sont-elles bien évaluées par les entreprises ?
- Quels mécanismes multiples de la « société du contrôle » se mettent actuellement en place ? Qu'est-ce que « gouverner sans gouverner » ?
- Pourquoi les entreprises sont-elles de plus en plus prises comme cibles, considérées à la fois comme responsables (origine ou cause du problème) et comme sources de solutions de nombreux problèmes sociétaux ? Cela a-t-il un sens de penser l'entreprise comme un être moral ?
- Quelle distinction faire entre « responsibility », « accountability » et « liability » ? Quelles sont les conséquences de cette non-distinction en langue française, dans la gestion même de la RSE ?



**François Ewald**, philosophe, docteur d'Etat en sciences politiques, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (titulaire de la chaire d'assurances), directeur de l'Ecole nationale d'assurances. Il préside l'Observatoire du principe de précaution et le Conseil scientifique et éthique d'Aréva. Il préside le Conseil scientifique et d'évaluation de la Fondation pour l'innovation politique.

Ce séminaire sera précédé par une conférence la veille de 20:00 à 22:30. Le thème sera précisé ultérieurement sur notre site web.

### SÉMINAIRE 1

SAMEDI 9 OCTOBRE 2010  
9:00 >12:30



## 16/10 LA RSE ET L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES CORRESPONDENT- ELLES À UN RETOUR AUX IDÉES PREMIÈRES DU LIBÉRALISME ?

Ce séminaire sera précédé par un workshop  
la veille (voir p.12).

### SÉMINAIRE 2

SAMEDI, 16 OCTOBRE 2010  
9:00 >12:30

## 20/11 EST-IL RESPONSABLE DE CONFIER LE SORT DE NOTRE PLANÈTE AUX MARCHÉS ?

### SÉMINAIRE 3

SAMEDI, 16 OCTOBRE 2010  
9:00 >12:30



**Emmanuel Toniutti**, docteur en philosophie et en théologie et PDG de l'International Ethics Consulting Group - IECG ([www.iecg.eu.com](http://www.iecg.eu.com))

**Emmanuel Toniutti (voir séance inaugurale) approfondira avec nous l'un des aspects qu'il aura esquissé lors de la séance inaugurale :**

- Que signifie retourner aux idées premières du libéralisme ?
- En quoi cela correspond-il avec la promotion de l'éthique des affaires, de la RSE et la volonté de concilier l'esprit humaniste et la performance de l'entreprise ?
- En période de crise, dans ce contexte de mondialisation exacerbée, y a-t-il vraiment place pour une conduite du changement dans l'entreprise qui soit sous-tendue par une véritable éthique?
- Pour ce faire, quels sont les changements de pensée que nous devons opérer?



**Kevin Maréchal**, docteur en sciences économiques et de gestion, chargé de recherche au sein du Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement (CEESE-ULB).

**Kevin Maréchal mène depuis des années des recherches sur le changement de paradigme dans les sciences économiques que nous devons réaliser pour relever les défis écologiques du 21ème siècle. La lutte contre le réchauffement climatique s'organise essentiellement aujourd'hui au travers des marchés des droits de pollution. Nous pourrions entre autres discuter avec lui de questions telles que :**

- Les racines du problème sont-elles écologiques ou sont-elles économiques et financières ?
- Le marché, et les outils économiques d'évaluation servant à cette valorisation sont-ils aptes à traiter des services rendus par les actifs environnementaux ? Est-il raisonnable de construire une architecture économique et financière pour résoudre un problème écologique ? Certaines caractéristiques liés aux défis écologiques, telle la non-linéarité, les seuils d'irréversibilité, les effets de long terme peuvent-ils être traités dans le cadre du modèle économique traditionnel, linéaire, déterministe ? Quelles sont les différences essentielles entre l'économie classique de l'environnement et l'économie dite écologique qui pense moins la sphère économique comme un système indépendant mais comme un sous-système ouvert, inclus dans la biosphère ? L'approche actuelle, s'appuyant sur une inversion du théorème de Coase, est-elle justifiée ?
- Est-il raisonnable et responsable de confier aux marchés (décentralisés) ce qui résulte, entre autres, d'un échec des marchés ? Eut-il été préférable de créer un organisme central, une agence onusienne de l'environnement ? Les projets très ambitieux de l'UE (leader au niveau des marchés financiers liés aux droits de polluer et booster de nouvelles technologies vertes) sont-ils réalistes ou contradictoires ?
- Comment expliquer l'opacité générale de la mise en place de ces marchés ou des produits financiers développés pour ces marchés ? Les ONG pourraient-elles manipuler ces marchés où les droits de polluer deviennent disponibles pour tous, pour tous les acteurs, où le droit dans son ensemble devient l'enjeu de lutte pour tous les acteurs ?



## 18/12 L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : UNE NOUVELLE FAÇON RESPONSABLE D'ENTREPRENDRE ?

Ce séminaire sera précédé par une conférence la veille de 20:00 à 22:30. Le thème sera précisé ultérieurement sur notre site web.

### SÉMINAIRE 4

SAMEDI, 18 DÉCEMBRE 2010  
9:00 >12:30

## 15/01 RESPONSABILITÉ ET LIBERTÉ DE CHACUN SONT-ELLES ANTINOMIQUES DANS L'ENTREPRISE ?

Ce séminaire sera précédé par un workshop la veille. (voir p. 12)

### SÉMINAIRE 5

SAMEDI, 15 JANVIER 2011  
9:00 >12:30



**Daniel Hurstel, avocat d'affaires spécialisé en fusions et acquisitions internationales, il est aussi maître de conférences à Sciences Po.**

- Pourquoi les deux mondes que sont l'économie sociale et l'économie capitaliste sont-ils encore si souvent séparés, voir en opposition (malgré des exceptions notables mais ponctuelles) ?
- En quoi le nouvel entrepreneuriat social change-t-il la donne, bouscule-t-il les frontières à cet égard ?
- Dans quel contexte apparaît-il ?
- La crise économique et financière actuelle remet-elle en cause la pertinence et le développement du social business ?
- Pourquoi la notion de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise risque-t-elle de ne pas être suffisante pour brider les excès du capitalisme ?
- Faut-il, et si oui comment, aider le développement de cette nouvelle forme d'entreprise sociale ?



**Isaac Getz, docteur en psychologie et master sciences de gestion, est professeur de gestion des Idées et de l'Innovation à l'ESCP-EAP (Paris, London, Berlin, Madrid, Torino).**

**Isaac Getz vient de publier "Freedom Inc." (Crown Business, 2009), écrit avec Brian Carney, membre du conseil éditorial du Wall Street Journal Europe. Getz & Carney y analysent la performance de trente entreprises "libérées". Au travers de ce livre, ils éclairent les approches possibles pour de combiner au mieux la responsabilité et la liberté au sein des entreprises.**

- A l'heure d'une part, des réseaux sociaux et de la nouvelle gouvernance des entreprises discutée avec Frydman ou Berns (lors de la séance inaugurale et du séminaire 1) mais également d'autre part, de Sarbanes-Oxley et des règles de compliance toujours plus strictes, comment trouver le bon équilibre ?
- Quels sont, selon Getz, les fondements psychologiques et philosophiques des approches visant à mieux combiner responsabilité et liberté au sein des entreprises ?





## 26/02 QUELLE RESPONSABILITÉ DANS LES MONDES VIRTUELS ?

Ce séminaire sera précédé par une conférence la veille – à confirmer (voir notre site ultérieurement).

### SÉMINAIRE 6

SAMEDI, 26 FÉVRIER 2011

9:00 >12:30

## 19/03 QUELLE RESPONSABILITÉ POUR LES BUSINESS SCHOOLS ?

Ce séminaire sera précédé par une conférence la veille de 20:00 à 22:30. Le thème sera précisé ultérieurement sur notre site web.

### SÉMINAIRE 7

SAMEDI, 19 MARS 2011

9:00 >12:30



**Opdiss Writer**, avatar de Pierre-François Docquir dans SecondLife qui est quant à lui, juriste, chercheur au Centre Perelman de philosophie du droit de l'ULB, professeur de droits fondamentaux à l'Université de Mons, vice-président du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA).



**Jean-Michel Besnier**, Professeur de philosophie à Paris IV – Sorbonne (chaire de Philosophie des technologies d'information et de communication) où il dirige le DESS « Conseil éditorial et gestion des connaissances numérisées ». Il est également membre du CNRS.

**Ce séminaire sera introduit par Opdiss Writer, avatar de Pierre-François Docquir dans SecondLife, qui nous contera comment il assume ses responsabilités, ses droits et ses devoirs dans ce monde virtuel et dans les réseaux sociaux sur internet. Cette introduction sera discutée avec et approfondie par Jean-Michel Besnier qui conduit depuis une dizaine d'années des recherches sur les impacts philosophiques et sociologiques des sciences et technologies cognitives. Nous pourrions entre autres discuter avec lui de questions telles que:**

- En quoi les technologies du virtuel changent la question de la responsabilité (déréalisation des relations, désubstantialisation des individus, planétarisation et anonymisation, sentiment que tout est possible ou que tout est éphémère...)?
- Comment favoriser la prise de conscience responsable dans ces univers ?
- Quel impact ces univers virtuels peuvent-ils avoir sur le monde réel, sur les corps réels ?
- Quelle gouvernance dans les mondes virtuels créés par les entreprises ?



**Bernard Ramanantsoa**, titulaire d'un DEA en philosophie, d'un DEA en sociologie et docteur en science de gestion, aujourd'hui directeur général du groupe HEC Paris ([www.hec.edu](http://www.hec.edu)).

**S'il est vrai, comme nous l'aurons vu dans le séminaire précédent, que les mondes virtuels jouent un rôle de plus en plus important, le plus souvent implicitement, dans le développement éthique et moral des jeunes générations, il n'en reste pas moins que les générations actuelles de dirigeants d'entreprise ont souvent suivi un MBA ou un Executive Program dans l'une ou l'autre prestigieuse business school, en Belgique, en France ou aux États-Unis. Celles-ci ont cependant été décriées ces derniers temps. Ce séminaire sera donc l'occasion de faire le point sur le rôle que peuvent ou pourraient jouer les business schools dans le développement de la responsabilité et de l'éthique managériale, pour autant que cela soit jugé nécessaire. Nous discuterons avec Bernard Ramanantsoa de questions telles que :**

- Quelle est la responsabilité des "business schools" dans les scandales de ces dernières décennies et dans la crise qui touche notre société ?
- Comment devraient être adaptés les cours de MBA ?
- Que font les "business schools" pour intégrer la RSE dans leurs programmes ? Est-ce suffisant ?
- Quelle éthique transmettre ?
- Quelle société veut-on promouvoir ?
- Sur quelle base les étudiants choisissent-ils leur MBA : sur base de la réputation académique ou sur les valeurs de société qu'elles véhiculent, enseignent ?



## 02/04 SCIENCES & TECHNIQUES : NOUVEAU CADRE PRÉPONDÉRANT DE NOTRE RESPONSABILITÉ ?

### SÉMINAIRE 8

SAMEDI, 02 AVRIL 2011  
9:00 >12:30

## 05/05 QU'AVONS-NOUS APPRIS ? QUE FAIRE LUNDI MATIN ? QUEL RÔLE POUR L'ACTION INDIVIDUELLE RESPONSABLE DANS UN MONDE GLOBAL ?

### SÉANCE DE CLÔTURE

JEUDI, 5 MAI 2011  
18:00 >21:30  
LIEU ENCORE À DÉFINIR  
VOIR NOTRE SITE ULTÉRIEUREMENT



**Thomas Berns**, docteur en philosophie, chargé de cours en philosophie politique et en éthique à l'Université Libre de Bruxelles et chercheur au Centre Perelman de philosophie du droit de l'Université Libre de Bruxelles ([www.philodroit.be](http://www.philodroit.be))

Co-auteur de « Responsabilités des entreprises et co-régulation » (Bruylant, 2007), Thomas Berns approfondira avec nous les questions que soulèvent la managérialisation technico-économico-scientifique du monde qui va croissant et constitue une véritable toile de fond à bon nombre de questions que nous nous serons posées tout au long de ce cycle de séminaire. Voici donc quelques questions qui pourraient être abordées durant ce séminaire (à reformuler par l'orateur une fois confirmé) :

- Comment et pourquoi sommes-nous en train de passer des règles juridiques à des normes techniques et scientifiques pour organiser le monde ?
- Comment et pourquoi les techniques de gestion de qualité s'exportent-elles dans toute la société ? Quelles sont les conséquences possibles de cette évolution ?
- Quels sont les avantages et les dangers de cette managérialisation technico-économico-scientifique du monde ?
- Y-a-t-il un risque de dépolitisation des questions sociétales ? Quelles en pourraient être les conséquences ?



**Benoît Frydman**, docteur en droit, philosophe et directeur du centre Perelman de Philosophie du droit à l'ULB ([www.philodroit.be](http://www.philodroit.be))



**Pascal Salin**, philosophe et économiste, professeur à l'université de Paris IX Dauphine

Cette séance de clôture sera l'occasion de présenter à un large public les enseignements et les recommandations tirées du cycle de séminaires 2010-2011 et d'en discuter avec un panel composé de Benoît Frydman (voir séance inaugurale), Pascal Salin (d'inspiration libérale et libertaire, il vient de publier « Revenir au capitalisme pour éviter les crises » chez Odile Jacob, 2010) et un chef d'entreprise à confirmer.



## 15/10 COMMENT DÉVELOPPER UN LEADERSHIP ÉTHIQUE ET RESPONSABLE ?

### WORKSHOP 1

VENDREDI, 15 OCTOBRE 2010

18:30 >21:30

LIGUE DES OPTIMISTES,

1, AV. ALFRED SOLVAY

1070 WATERMAEL – BOISFORT.

## 14/01 COMMENT STIMULER LA RESPONSABILITÉ DE VOS EMPLOYÉS ?

### WORKSHOP 2

VENDREDI, 14 JANVIER 2011

18:30 >21:30

LIGUE DES OPTIMISTES,

1, AV. ALFRED SOLVAY

1070 WATERMAEL – BOISFORT.



**Emmanuel Toniutti**, docteur en philosophie et en théologie et PDG de l'International Ethics Consulting Group - IECG ([www.iecg.eu.com](http://www.iecg.eu.com))

**Emmanuel Toniutti (voir séance inaugurale et séminaire 2) approfondira lors de ce workshop l'un des aspects qu'il aura esquissé lors de la séance inaugurale, à savoir comment faciliter le processus d'appropriation de l'éthique dans l'entreprise ou dans les affaires, ce qu'il appelle « entraînement à la prise de décision responsable » ou « conduite éthique du changement » :**

- Quelle dynamique entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'éthique du manager ?
- Comment vivre son intégrité sous tension ?
- Quel est le profil idéal du manager de demain, capable de gérer les tensions qui résultent de l'importance croissante de la RSE et le besoin d'assurer la bottom line ?
- Comment résoudre/gérer les dilemmes éthiques auxquels sont confrontés les managers ?
- Quelles dérives sont associées aux chartes éthiques ?



**Isaac Getz**, docteur en psychologie et master sciences de gestion, est professeur de gestion des Idées et de l'Innovation à l'ESCP-EAP (Paris, London, Berlin, Madrid, Torino).

**Ce workshop sera l'occasion de discuter pratiquement avec Isaac Getz (voir séminaire 5) comment mettre en œuvre l'approche qu'il a décrit avec Brian Carney dans "Freedom Inc." dans lequel ils analysent la performance de trente entreprises «libérées». « En effet, la liberté sans la responsabilité est l'anarchie. Dans l'organisation libérée, le salarié n'attend pas l'aval du chef pour satisfaire le client ou pour résoudre un problème de qualité. Il n'agit pas non plus stupidement, uniquement pour satisfaire ce même chef ou une procédure quelconque. Il prend toujours la décision ou met en œuvre l'action qu'il croit la meilleure pour l'entreprise. Parce que, bien que conçus pour coordonner et orienter, les chefs et les procédures ont un effet terrible sur les salariés : ils les déresponsabilisent. Ce n'est pas étonnant que l'année après l'année, les sondages Gallup conduits sur plus de 10 millions de salariés dans une trentaine de pays montrent que plus de 70% d'entre eux ne sont pas engagés. En créant une organisation où les gens arrêtent d'attendre ce que le « chef leur dira faire » ou de faire des dégâts car « la procédure le disait » et commencent à agir dans leur rôles en êtres libres et responsables, l'entreprise se donne les moyens de devenir extraordinaire à la fois pour le business et pour l'homme. Il n'existe pas un modèle d'organisation libérée. Mais il existe des principes que nous avons dégagés et qui peuvent être appliqués à toute entreprise. »**

- Comment ces entreprises fonctionnent-elles sans hiérarchie pyramidale ?
- Comment les managers y abandonnent-ils leur rôle de contrôle pour devenir des « leaders au service des autres » ?
- Comment les symboles des privilèges de la hiérarchies ont-ils été bannis ?
- Comment les salariés sont-ils rendus plus libres de décider de leurs actions dans leur périmètre de responsabilité ?
- Comment une telle approche pourrait-elle également donner de très bons résultats dans les administrations publiques ?



## INSCRIPTIONS QUESTION TIME ET MODALITÉS DE PAIEMENTS

**L'entrée aux séances d'ouverture et de clôture est gratuite.**

### **Prix pour l'ensemble du cycle (8 séminaires)**

- pour une entreprise : **1000 € HTVA**
- pour un particulier : **750 € TVAC**

### **Prix par séminaire Individuel**

- pour une entreprise : **180 € HTVA**
- pour un particulier : **130 € TVAC**

### **PRIX POUR LES WORKSHOPS (TONIUTTI & GETZ):**

- pour un seul: **350 € HTVA**
- pour les deux: **600 € HTVA**

### **PRIX POUR LES CONFÉRENCES**

Les frais de participation seront communiqués ultérieurement via notre site web, une fois le programme finalisé.

### **MODALITÉS DE RÉSERVATIONS ET PAIEMENTS POUR LE CYCLE DE SÉMINAIRES**

L'inscription aux séances inaugurale et de clôture ainsi qu'aux workshops et au cycle de séminaires se fait via notre site web : [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com). Les modalités d'inscription pour les conférences seront communiquées ultérieurement sur notre site.

Les inscriptions pour l'entièreté du cycle sont considérées comme prioritaires.  
Les inscriptions à des séminaires individuels ne seront possibles qu'à partir du 25 septembre.

*Une fois l'inscription faite via le site, le paiement se fait par virement du montant correspondant à la formule choisie sur le compte de l'asbl Philosophie & Management : 068-2453362-65*

*Une facture sera envoyée.*

*Merci d'indiquer sur le virement :*

- la formule choisie : cycle complet ou séminaires individuels choisis (dates)
- les coordonnées de facturation, y compris le numéro de TVA si applicable.

### **Pour tout renseignements :**

**[ledoux.laurent@gmail.com](mailto:ledoux.laurent@gmail.com) ou au +32 (0) 478.621.420**

Vu le nombre de places limitées, il est conseillé de s'inscrire le plus rapidement possible.



Pour prolonger sous d'autres angles, les thèmes abordés dans notre cycle de séminaires, nous vous proposons d'autres ateliers, colloques ou formations organisés par nos partenaires.

Conception: P. Portevin  
Design: [www.vousetesici.be](http://www.vousetesici.be)

## Ateliers, forums et séminaires complémentaires chez TETRA

L'association TETRA propose un espace de questionnement sur l'être humain et le monde à venir, un lieu où sont proposés de nouveaux modes d'appréhension du monde et de la société en mobilisant autant la raison que la sensation, les sentiments ou l'intuition, un espace pour rechercher les clés d'un management inspiré et inspirant. Outre la conférence de Patrick Viveret organisée par TETRA le 15/01 en collaboration avec «Philosophie & Management», TETRA propose une série d'ateliers de réflexion qui seront l'occasion d'aborder sous un angle plus personnel ou spirituel les questions philosophiques soulevées lors des séminaires «Question Time» de «Philosophie & Management».



Pour plus d'informations sur ces événements, contactez Claire de Crayencour ou Dominique Thommen au 02 771 28 81, envoyez un mail à [resa@tetra-asbl.be](mailto:resa@tetra-asbl.be) ou visitez le site [www.tetra-asbl.be](http://www.tetra-asbl.be)

## Colloque complémentaire à la Ligue des Optimistes

Convaincue de ce que la pensée est créatrice de réalité, la Ligue des Optimistes du Royaume de Belgique a pour but de promouvoir l'évolution des mentalités des habitants de la Belgique vers davantage d'optimisme et de renforcer l'enthousiasme, la bonne humeur et la pensée positive, l'audace et l'esprit d'entreprise, la tolérance, ainsi que l'entente des citoyens et des communautés. La Ligue des Optimistes du Royaume de Belgique est la branche belge de l'association internationale Optimistes Sans Frontières.

Pour plus d'informations sur la Ligue, contactez Katharina Müllen au 0484 49 33 71, envoyez un mail à [katharina.mullen@liguedesoptimistes.be](mailto:katharina.mullen@liguedesoptimistes.be) ou visitez le site [www.liguedesoptimistes.be](http://www.liguedesoptimistes.be).



Ligue des Optimistes  
du Royaume de Belgique

## Executive Education Program de Philosophie pour Managers (Le "manager-philosophe")

Un programme exclusif de 9 jours pour repousser les limites du management: développer vos capacités ou celles de vos managers à questionner les pratiques managériales habituelles pour les dépasser et prendre de meilleures décisions. Une approche originale et novatrice, encadrée par des chefs d'entreprise et des philosophes, qui sera bénéfique à vous-mêmes ou vos managers autant d'un point de vue personnel que professionnel. Une approche pragmatique, plurielle, multiculturelle et multidisciplinaire. Ce programme est une initiative de la Solvay Brussels School of Economics and Management, développé conjointement avec l'asbl Philosophie & Management et en partenariat avec la Louvain School of Management et HEC Liège.

Pour plus de renseignements, contactez Philippe Biltiau (+32 475 770 798 - [philippe.biltiau@ulb.ac.be](mailto:philippe.biltiau@ulb.ac.be))

 **Solvay Brussels School**  
Economics & Management

 **HEC**  
LIEGE EXECUTIVE SCHOOL

 **LOUVAIN**  
School of Management

## Formations complémentaires organisées par l'INM

L'INM (Institut de NeuroManagement) propose une grille de lecture scientifique innovante des comportements humains grâce à l'A.N.C. (Approche Neuro-Cognitive et Comportementale). Développée depuis vingt ans par son centre de recherche à Paris, l'A.N.C. réalise la synthèse entre les sciences de la psychologie (comportementale et cognitive) et les neurosciences (sciences du cerveau). Les équipes de l'INM s'appuient sur ce modèle rigoureux pour accompagner les entreprises et leurs dirigeants, par l'établissement de diagnostics individuels et collectifs, la conception de programmes de formations intra- ou inter-entreprises sur mesure, des interventions de consultance au sein même des organisations et la mise au point d'outils de management adaptés aux besoins.

Pour plus d'informations, contactez Thierry Verdoodt (0476 34 15 23 ou [thierry.verdoodt@neuromanagement.be](mailto:thierry.verdoodt@neuromanagement.be)) ou visitez [www.neuromanagement.be](http://www.neuromanagement.be).



Institute of NeuroManagement  
LES PROGRÈS DES NEUROSCIENCES AU SERVICE DU MANAGEMENT