

GILES DAoust

UN

# ENTREPRENEUR

AU TEMPS DU

COVID



TITLE  
BOOKS



**G I L E S   D A O U S T**

**U N**

**ENTREPRENEUR**

**A U   T E M P S   D U**

**C O V I D**

**C H R O N I Q U E S   2 0 1 9 - 2 0 2 2**

© 2022 Giles Daoust & Title Media

Écrit et publié par Giles Daoust

Coordination éditoriale : Emmanuel Robert  
Project Manager : Antoinette Stas de Richelle  
Mise en page : Maïté Dufrasne

Title Books  
Un label de Title Media SA  
Galerie de la Porte Louise 203/5  
1050 Bruxelles  
Belgique  
[www.titlebooks.eu](http://www.titlebooks.eu)

La plupart des articles reproduits dans ces pages ont été publiés entre septembre 2019 et octobre 2022 dans le journal *L'Écho* ou le magazine *Beci Brussels Business*. Ils ont été légèrement remaniés pour les besoins du présent ouvrage.

Merci à Joan Condijs, François Bailly, Paul Gérard, Serge Vandaele, Olivier Willocx, Emmanuel Robert et Stéphane Baudry, pour avoir publié mes textes pendant toutes ces années.

Merci à Jean-Claude Daoust et Catherine Dumonceaux pour leurs relectures et conseils bienveillants.

ISBN 978-2-931193-09-9

Dépôt légal D/2022/15129/08



**Ce livre est disponible gratuitement en Belgique,  
dans la limite des stocks disponibles,  
sur simple demande via [books@daoust.be](mailto:books@daoust.be).**

*« Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose,  
qui est de ne savoir pas demeurer en repos  
dans une chambre. »*

Blaise Pascal

Cher lecteur,

Tout au long de ces pages, je ferai référence à de nombreux livres.

Leur liste figure dans la bibliographie présentée en page 107.

J'ai le plaisir de vous offrir gratuitement l'un de ces livres,  
au choix, sur simple demande via [books@daoust.be](mailto:books@daoust.be)

Bonne lecture !

Giles Daoust



Introduction .....	9
1. Orwell et nous .....	11
2. Lire, lire, lire .....	14
3. Le piège des Hommes .....	16
4. <i>The One Thing</i> .....	18
5. L'artiste et le manager .....	20
6. <i>Nature writing</i> .....	22
7. Vers le haut .....	24
8. Envies et besoins .....	27
9. Une flamme doit brûler longtemps .....	29
10. Éléments de langage .....	31
11. Ramener les dépenses publiques à l'échelle humaine ...	33
12. <i>L'Extinction de l'espèce humaine</i> .....	35
13. <i>La Conquête du bonheur</i> .....	38
14. Écrivez votre autobiographie .....	40
15. L'entreprise familiale, un exemple à suivre ? .....	43
16. La réunionite aura notre peau .....	46
17. Viser les 80 % .....	49
18. Projetons-nous dans 20 ans .....	51
19. Apprendre à dire non .....	53
20. <i>Keep it (fucking) simple</i> .....	55
21. Le labyrinthe de l'emploi .....	57
22. Pour une approche pragmatique du télétravail .....	60
23. <i>Anything You Want</i> .....	63
24. <i>The Pursuit of Laziness</i> .....	66
25. « Vous avez le temps ! » .....	68
26. <i>Herland</i> .....	71
27. Le leadership, numéro d'équilibriste .....	74
28. <i>Sans alcool</i> .....	76
29. <i>Stillness is the Key</i> .....	79
30. Vos amis sont-ils des IA ? .....	81
31. Humains, moins humains .....	83



32.	Silence ! .....	<b>85</b>
33.	<i>Le Bug humain</i> .....	<b>88</b>
34.	Bienveillance entre générations .....	<b>91</b>
35.	<i>Siddhartha</i> .....	<b>94</b>
36.	Vaincre nos addictions .....	<b>97</b>
37.	<i>Martin Eden</i> .....	<b>100</b>
38.	Opération Zéro Ego .....	<b>104</b>
	Bibliographie .....	<b>107</b>



# Introduction

À l'origine, ce livre devait avoir la crise du covid pour fil conducteur.

Celles et ceux qui suivent mes chroniques dans *L'Écho* et *Beci Brussels Business* savent sans doute qu'en 2020 et 2021, je me suis fendu d'une série de textes où je me suis permis de challenger la dureté et le caractère instable des politiques covid. Je pensais qu'il était utile de dire tout haut ce que de nombreuses personnes pensaient tout bas.

Lors de la préparation du livre que vous tenez entre les mains, qui reprend une sélection de mes chroniques publiées entre septembre 2019 et octobre 2022, je me suis donc affairé à reproduire chronologiquement les textes « covid » et les textes « non-covid ».

À la relecture, j'ai constaté que les textes covid avaient particulièrement mal vieilli. Sortis de leur contexte et du sentiment de rage et d'impuissance qui a été celui de nombre d'entre nous pendant cette pandémie, mes mots avaient moins de poids, de pertinence. Ils semblaient datés, comme si on publiait des bulletins d'actualité avec quelques années de retard. J'ai essayé de les retravailler pour les « désactualiser », dans le but de tout de même laisser un témoignage de mes réflexions et sentiments de l'époque. Mais ils perdaient alors leur spontanéité et leur sens.

J'en suis arrivé à la conclusion suivante : certains textes sont faits pour passer, d'autres pour rester. Et le but d'un livre est certainement de rester. J'ai donc décidé de conserver dans cet ouvrage uniquement les textes que je serais heureux de relire dans dix ans. À travers ce filtre, 99 % des textes en rapport avec le covid ont volé à la poubelle. Je n'ai gardé de mon idée de livre sur la période covid... que le titre.

Voici donc un éventail de réflexions, idées et lectures qui furent miennes pendant cette période difficile. Voici ce que c'était pour moi, que d'être un entrepreneur au temps du covid.



# 1.

## Orwell et nous

À notre époque, il faut relire George Orwell. Et tout particulièrement, bien sûr, *1984* et *La Ferme des animaux*. Même si on les a déjà lus quand on était adolescent, par exemple dans le cadre d'un programme scolaire. Car c'est seulement à l'âge adulte que nous pouvons en comprendre la portée complète et la pertinence par rapport à l'actualité.

Pour rafraîchir votre mémoire, *La Ferme des animaux* décrit une révolution, celle des animaux contre leurs maîtres humains, et le remplacement d'une dictature (celle des hommes) par une autre (celle des cochons). On assiste à la création d'une nouvelle Société, mais aussi et surtout à sa perversion progressive, symbolisée par la phrase extraordinaire « *Tous les animaux sont égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres* ».

*1984*, quant à lui, décrit une Société totalitaire, imposée par un parti unique, dirigé par « Big Brother », dont on ne saura jamais s'il existe réellement. Le pouvoir du Parti est basé sur le principe de la surveillance permanente, qui n'est pas sans rappeler celle à laquelle nous soumettent aujourd'hui les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), qui en savent bien plus sur nous que Big Brother ne l'aurait rêvé dans ses pires fantasmes. Et encore une phrase emblématique : « *Big Brother is watching you* ».

Même si leur contexte est complètement différent, les deux livres sont connectés, si bien que l'un pourrait être la suite philosophique de l'autre.

Dans *1984*, Orwell explique un des principes fondateurs de son raisonnement : de tous temps, l'humanité a été divisée en 3 classes : la classe supérieure, la classe moyenne et la classe inférieure. Chacune dispose d'un objectif clair : pour la classe supérieure, rester en place ; pour la classe moyenne, prendre la place de la classe supérieure ; pour la classe inférieure, abolir toute distinction et créer un monde où tous les Hommes seraient égaux. Au fil de l'Histoire, le même cycle s'est répété plusieurs fois : la classe moyenne renverse la classe

supérieure et prend le pouvoir ; elle instaure un régime tout aussi néfaste que le précédent ; la classe inférieure se divise en deux et émerge une nouvelle classe moyenne, qui aura pour objectif de renverser la nouvelle classe supérieure. Dans tous les cas, la classe inférieure n'atteint jamais son idéal communiste.

Orwell se décrivait parfois comme anarchiste et conservateur. Né aux Indes en 1903, il fut successivement policier en Birmanie, clochard à Paris, professeur d'école, combattant pendant la guerre civile espagnole, journaliste à la BBC, directeur de l'hebdomadaire *The Tribune* et écrivain. Orwell a tout vu et tout vécu. Anarchiste, il rejette féroce­ment toute forme de totalitarisme et s'oppose au système politique anglais de la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, dominé par une élite très fermée. Conservateur, il ne croit pas non plus à une révolution naïve qui ferait table rase pour reconstruire un système supposé­ment « parfait ».

Orwell explique dans *1984* que les plus importantes formes d'inégalités auront disparu lorsque « le nombre d'heures de travail sera court (NB : par rapport à la norme du début du 20<sup>e</sup> siècle), chacun aura suffisamment de nourriture, vivra dans une maison munie d'une salle de bains et d'un réfrigérateur, et possédera une automobile ». Ce qui paraissait comme un rêve inatteignable à la fin des années 1940 est considéré aujourd'hui comme totalement insuffisant par la

**Ce qui paraissait comme un rêve inatteignable à la fin des années 1940 est considéré aujourd'hui comme totalement insuffisant par la vaste majorité des Européens.**

vaste majorité des Européens. Même dans ses rêves les plus fous, Orwell n'aurait probablement pas osé imaginer sérieusement l'État-providence qui existe en Europe aujourd'hui. Il l'aurait même sans doute réprouvé car, anarchiste, il n'aurait pas supporté le poids écrasant qu'il fait peser sur les citoyens en échange de ladite « providence ».

En lisant *1984*, on comprend que même Orwell n'aurait pas imaginé non plus l'immense pouvoir des GAFA, qui, même s'ils

**Orwell explique que les plus importantes formes d'inégalités auront disparu lorsque le nombre d'heures de travail sera court, chacun aura suffisamment de nourriture, vivra dans une maison munie d'une salle de bains et d'un réfrigérateur, et possédera une automobile.**

ne sont pas techniquement un État, disposent d'un pouvoir de surveillance et d'influence extraordinaire sur les citoyens du monde entier. Les GAFAs sont ce qui se rapproche le plus d'un gouvernement mondial, sur le plan culturel tout au moins. Dans 1984, le Parti « recherche le pouvoir pour le pouvoir, exclusivement pour le pouvoir ». Les GAFAs aussi.

**Les GAFAs sont ce qui se rapproche le plus d'un gouvernement mondial.**

Contrôler le monde, prédire voire influencer le résultat des élections, tout cela dépasse l'argent. Relisez Orwell !

# 2.

## Lire, lire, lire

« Un esprit sain dans un corps sain », disait Juvénal. Or, dans les médias, le corps fait l'objet de toutes les attentions. Il est en effet indispensable d'éduquer la population quant à l'importance d'une activité physique régulière et d'une alimentation saine, nous protégeant contre les problèmes cardio-vasculaires, l'obésité, les courbatures et autres dangers de la vie moderne. Mais l'esprit, on n'en parle pas assez.

La plasticité cérébrale est un principe important en neurosciences, malheureusement mal connue du grand public. Elle signifie que la capacité de notre cerveau (notre intelligence) n'est pas fixée d'avance et peut augmenter (ou réduire) avec le temps – ou plutôt avec les bonnes (ou mauvaises) pratiques.

Autrement dit, pour développer son intelligence, il faut « entraîner » son cerveau. Bien évidemment, tout commence par une activité professionnelle, qui met la machine cérébrale en marche au quotidien (en ce sens, le chômage de longue durée et les retraites inactives sont toxiques). Mais il faut se méfier du quotidien, car toute routine suffisamment répétitive nuit au développement du cerveau.

**La capacité de notre  
cerveau n'est pas fixée  
d'avance et peut augmenter  
(ou réduire) avec les bonnes  
(ou mauvaises) pratiques.**

Il faut donc « sortir de sa zone de confort intellectuelle », et explorer fréquemment de nouveaux horizons. Dans la sphère professionnelle : un nouveau défi, une évolution de fonction, s'impliquer dans un nouveau projet de l'entreprise... Dans la sphère privée : un nouveau hobby, visiter un pays ou une ville, apprendre une discipline artistique...

**Il faut « entraîner » son  
cerveau, sortir de sa zone  
de confort intellectuelle.  
C'est un cercle vertueux.**

Ou tout simplement... lire.  
Lire, lire, lire.



Dans nos vies modernes, la lecture est parfois la seule activité que l'on peut encore « glisser » dans notre planning chargé.

Évidemment, nombreux sont ceux qui diront qu'ils n'ont pas le temps de lire, ou plus exactement pas la *concentration* pour lire lorsqu'ils rentrent chez eux. Bien sûr, mais... si on se réfère au concept de plasticité cérébrale, au plus on lit, au plus notre cerveau développe cette capacité de concentration qui nous manque peut-être aujourd'hui. Il faut donc commencer par lire un petit peu, le soir, au lit, le week-end, pour voir rapidement se développer sa capacité à lire. C'est un cercle vertueux.

Lire oui, mais lire quoi ? Peu importe ! Avant tout, il faut lire ce qui nous intéresse en ce moment. Bandes dessinées, romans, essais, biographies, ouvrages scientifiques, livres d'art... Si on ne trouve pas l'inspiration, aller se promener dans une librairie ou sur un site de vente en ligne suffit à la trouver rapidement. Il ne faut jamais hésiter à acheter deux ou trois livres qui attirent notre attention, sans forcément savoir si on les lira tout de suite. Et il ne faut jamais se forcer à finir un livre qu'on n'aime pas. La lecture doit rester un plaisir.

Personnellement, je suis friand de biographies et d'essais, car ils permettent de découvrir une personnalité ou un sujet, ainsi que les réflexions de l'auteur. Mais aussi car ils contiennent souvent des références à *d'autres* livres. Ceci crée une sorte de domino-cascade de lecture, un livre en entraînant un autre, et ainsi de suite. Un véritable voyage de l'esprit.

**Notre cerveau est  
notre organe le  
plus puissant et  
le plus important.  
S'il est fort, il nous  
fera vivre plus  
longtemps !**

Il faut veiller à éduquer les deux parties de son cerveau : l'hémisphère gauche, en charge des activités rationnelles et logiques ; et l'hémisphère droit, en charge des activités créatives et émotionnelles. Il ne faut pas lire que des livres « sérieux » ... ni que des bandes dessinées. Il faut lire de tout, au gré des envies. Et sortir le plus souvent possible de sa zone de confort intellectuelle.

Notre cerveau est notre organe le plus puissant et le plus important. S'il est fort, il nous fera vivre plus longtemps !

# 3.

## Le piège des Hommes

Toutes les entreprises font face à un processus de transformation digitale. Dans les pires des cas, cela se traduit par des pertes d'emplois, car toute une série d'opérations manuelles sont remplacées par des outils digitaux. Dans d'autres cas, la transformation digitale peut se faire en douceur, sur un plus long terme, et avec moins, voire peu de conséquences sociales négatives.

Qu'en est-il de l'État et de ses multiples subdivisions (régions, communes, ministères, parastataux...) ? Pour l'instant, le taux de digitalisation des pouvoirs publics est très faible. Or, il est inutile de répéter une énième fois que les dépenses de l'État (ou du moins leur pourcentage par rapport au PIB) doivent diminuer. Le taux de taxation, qui dépasse les 50 %, ne pourrait plus augmenter ; il est en Belgique un des plus élevé du monde. Une manière de réduire ces dépenses serait d'automatiser ou digitaliser toute une série d'opérations réalisées actuellement par des humains.

Évidemment, ceci reviendrait à diminuer le nombre de fonctionnaires, ce qui serait une mesure extrêmement impopulaire. Reste alors la possibilité de former ces fonctionnaires à d'autres métiers si le leur venait à être digitalisé. Malheureusement, comme d'ailleurs dans beaucoup d'entreprises, l'inertie sociale rend ceci difficile, car on reste encore trop souvent dans un rêve d'emploi à vie, où tout changement majeur est interprété comme une menace. Ce problème est-il sans issue, et le fonctionnement de l'État condamné à devenir de moins en moins « moderne » en comparaison avec le fonctionnement de plus en plus optimisé des entreprises ?

Que ce soit dans le public ou dans le privé, la vraie solution pour éviter soit les conflits sociaux, soit l'inéluctable perte en efficacité, est de se projeter à dix ans et d'imaginer le fonctionnement de demain, digitalisé et optimisé. L'idéal serait que les dirigeants (publics ou privés) parviennent à se mettre à table avec les travailleurs pour expliquer leur vision du futur, en

**On reste encore trop souvent dans un rêve d'emploi à vie.**

proposant un plan qui amènerait les changements en douceur et de manière progressive. Malheureusement, et certainement dans les grands organismes (publics et privés), ceci est rendu impossible par la teneur des relations entre dirigeants et syndicats, qui ont souvent des allures de pièce de théâtre et de conflit permanent – ce qui pousse chacun à garder ses cartes bien cachées.

**Les relations entre dirigeants et syndicats ont souvent des allures de pièce de théâtre.**

**Si les humains ne s'entendent jamais entre eux, comment pourraient-ils faire face à l'avènement de l'Intelligence Artificielle ?**

Comme le conseillent depuis des années les articles du type *Harvard Business Review* : pour éviter de se faire disrupter, il faut se disrupter soi-même. Le problème est que ce qui va se faire disrupter dans les prochaines décennies... c'est l'humain. Toute résistance est futile, il faut évoluer. Or, les oppositions dirigeants / syndicats, qui commencent à dater d'un autre temps, sont autant d'obstacles majeurs à toute évolution significative de notre Société.

Si les humains ne s'entendent jamais entre eux, comment pourraient-ils faire face à l'avènement de l'Intelligence Artificielle ? C'est ce que j'appelle le « piège des Hommes ». Il est temps de nous serrer les coudes pour nous en sortir... *tous ensemble*.

# 4.

## ***The One Thing***

J'aimerais vous proposer un principe d'organisation qui va changer votre vie : pour chaque période (semaine, mois, année...), définir *un* objectif important qui, s'il est atteint, compensera toutes les choses que vous auriez ratées ou pas eu le temps de faire. Et tout mettre en œuvre pour le réaliser.

Le One Thing est un objectif important qui, s'il est atteint, compensera toutes les choses que vous auriez ratées ou pas eu le temps de faire.

Cette idée m'a été inspirée par la lecture de *The One Thing*, de Gary Keller et Jay Papasan. Le livre, qu'il ne faut pas prendre au pied de la lettre, s'inspire du principe de Pareto en le poussant à l'extrême. Le principe de Pareto dit que 80 % des effets sont produits par 20 % des causes. Dans son livre *The 80/20 Principle*, Richard Koch s'en inspirait déjà pour expliquer que 80 % des résultats sont fournis par 20 % des efforts. Koch appliquait sa théorie à une large variété de situations, dans l'objectif de nous pousser à nous focaliser sur ce qui compte vraiment, et éviter de nous noyer dans les détails. Ceci est particulièrement adapté à notre Société, dans laquelle la sur-communication et la réunionite aigüe sont devenues des maladies graves.

**Le One Thing est un objectif important qui, s'il est atteint, compensera toutes les choses que vous auriez ratées ou pas eu le temps de faire.**

Dans *The One Thing*, les auteurs poussent le principe 80/20 à l'extrême, en nous proposant d'identifier un seul objectif majeur pour chaque période donnée. Ils appliquent cette théorie à différents horizons : court, moyen, long terme. À court terme, ils nous encouragent à nous demander quel est notre *One Thing* pour la journée ou pour la semaine, et de tout mettre en œuvre pour nous assurer à 100 % qu'il sera accompli, parfois au détriment d'autres tâches ou objectifs mineurs. Bref, ils nous poussent à fixer nos priorités, et à trouver une organisation adéquate pour nous y attaquer. À moyen terme, on peut appliquer cette théorie au mois, au trimestre, voire

à l'année. À long terme, on peut se poser la question de notre *One Thing* ultime : l'objectif principal de notre vie.

Je vous invite donc à réfléchir à votre *One Thing* pour l'année à venir. Quel est le grand objectif qui, si atteint, fera de cette année une réussite, quels que soient les petits échecs ou frustrations qui la jalonnent ? Cela peut être un objectif professionnel, familial, personnel... Pas facile, n'est-ce pas ?

Pour vous aider à imaginer l'avenir, tournez-vous vers le passé. Quelle est votre grande réalisation de l'année écoulée ? L'accomplissement qui vous donne la plus grande satisfaction ? Pas évident non plus... on manque souvent de recul, et on risque de choisir un événement récent qui, toujours frais dans notre esprit, en occulte d'autres, peut-être plus anciens mais plus importants. À défaut, on peut aussi prendre le contrepied, et réfléchir à ce qu'on a *raté* cette année.

Dans tous les cas, la méthode du *One Thing* nous permet d'être ambitieux tout en nous donnant les moyens d'atteindre nos objectifs.

**À long terme,  
on peut se poser la  
question de notre  
*One Thing* ultime :  
l'objectif principal  
de notre vie.**

# 5.

## L'artiste et le manager

Le management est un art. Quels que soient la taille, l'âge ou le secteur d'une entreprise ou d'un département, le management relève souvent de la haute voltige ou du numéro d'équilibriste. Quoi qu'on en dise, il n'existe pas de méthode *one size fits all*.

Le management ne s'enseigne pas plus que l'art. Certes, il existe des écoles, des formations et des livres, qui donnent des bases, des techniques, des références... mais le métier de manager s'apprend par la pratique, tout comme l'art.

Juge-t-on un Warhol, un Van Gogh ou un Pollock sur leur bon respect des « règles » ? Sur base d'un « cahier de charges » ?

**Le management  
ne s'enseigne pas plus  
que l'art.**

De *key performance indicators* ? Non. Pas plus qu'on ne pourrait le faire avec un Musk, un Jobs ou un Gates. Tout comme l'artiste, le manager suit ses propres règles, et n'est jugé au finish que sur ses résultats.

Tant l'artiste que le manager ont des *stakeholders*. Pour l'artiste, c'est le public, et dans une certaine mesure la critique. Pour le manager, ce sont les actionnaires (qui agissent à travers un conseil d'administration, une direction, une hiérarchie), et les équipes en-dessous de lui. Dans les deux cas, la réussite dépendra de la capacité à satisfaire ces *stakeholders*.

Ce sont les résultats qui comptent. Si son œuvre n'intéresse personne, l'artiste a échoué (ce qui n'enlève aucun mérite aux artistes de « niche » : personne n'a dit qu'un succès devait être planétaire). S'il ne parvient pas à satisfaire ses *stakeholders*, le manager est lui aussi en situation d'échec. Ses objectifs peuvent être multiples : croissance, rentabilité, culture d'entreprise, bien-être des équipes, objectifs sociétaux... La Société d'aujourd'hui offre des matrices managériales bien plus complexes que dans les générations passées.

Dans notre vie, et certainement pendant notre adolescence, nous avons tous eu l'occasion de rencontrer des personnes qui se

donnaient une attitude d'artiste, mais qui ne l'étaient en rien. De la même manière, mais plutôt à l'âge adulte, nous rencontrons fréquemment des managers qui misent énormément sur leur attitude, mais n'assument pas vraiment leur rôle. L'habit ne fait pas le moine, pas plus que l'attirail de « bobo » ne fait l'artiste, ni l'ego surdimensionné le manager.

Il est indéniable que l'art et le management sont des métiers d'ego, mais celui-ci peut se révéler un ennemi de taille, par sa capacité à nous rendre aveugles, et à nous fermer aux commentaires constructifs des autres, qui pourraient pourtant nous aider à progresser. Tant l'artiste que le manager, et certainement lorsqu'ils rencontrent un certain succès, ont tendance à « manger leur propre marketing », à se croire tout permis, voire invincibles. Et c'est souvent là que les ennuis commencent. La capacité à se remettre en question est donc essentielle, pour être capable de se réinventer en permanence, au fil de l'évolution de la situation. Car le monde change de plus en plus vite, et sanctionne cruellement ceux qui se reposent sur leurs lauriers.

Quelle que soit la discipline (peinture, littérature, musique, cinéma...), une œuvre d'art se distingue d'un produit d'usine par sa capacité à nous surprendre, à nous émouvoir, à nous faire réfléchir. Encore un fameux parallèle avec le management : un bon management doit pouvoir provoquer autour de lui ces mêmes réactions émotionnelles et intellectuelles. En anglais, le mot *move* s'applique bien dans les deux cas : nous devons être *moved* (émus) par l'œuvre de l'artiste ; nous devons être *moved* (propulsés) par l'action du manager. Et ceci, quelle que soit la méthode, aussi peu orthodoxe soit-elle, qui sera utilisée.

**L'art et le management sont des métiers d'ego, mais celui-ci peut se révéler un ennemi de taille. La capacité à se remettre en question est donc essentielle, pour être capable de se réinventer en permanence.**

# 6.

## Nature writing

Vie urbaine. Vie digitale. Vie sous pression. Sans que nous en soyons tout à fait conscients, nos esprits et nos corps accusent de plus en plus le coup d'une existence souvent en grande partie déconnectée de ce qui nous relie pourtant tous : la Nature.

Ce n'est peut-être pas un hasard si, tant en librairie que sur Amazon, les sections consacrées au *nature writing* poussent comme des champignons, témoignant d'un certain mal-être. Notre corps et notre esprit crient à la libération. Au bol d'air. À la nature. Et ce n'est pas nouveau.

En 1854, l'américain Henry David Thoreau publie *Walden, ou la vie dans les bois*, livre fondateur du *nature writing*. Il y raconte sa retraite, pendant un peu plus de deux ans, dans une cabane isolée au fond des bois, près de l'étang de Walden dans le Massachusetts. Plus qu'un récit de nature, c'est une véritable critique de la Société « moderne » de l'époque, qu'il faut d'ailleurs mettre en parallèle avec son autre livre, *La Désobéissance civile*, qui fut une des sources d'inspiration de Gandhi.

**Le courant nature writing est un palliatif à la vie urbaine et numérique.**

Pendant les dernières décennies du 20<sup>e</sup> siècle, Jim Harrison est l'auteur-phare du *nature writing*, avec des livres comme *Wolf* ou *Légendes d'automne*. Harrison nous emmène dans des biographies imaginaires, des chroniques familiales ou des récits parfois sordides. Mais le rapport à la terre reste le fil conducteur de son œuvre.

Plus récemment, dans les années 2000, le français Sylvain Tesson devient une des figures emblématiques de ce courant, avec notamment *Dans les forêts de Sibérie*, qui chronique une année passée seul dans une cabane au milieu des grands espaces russes (*Walden* n'est pas loin), *Sur les chemins noirs*, récit de sa traversée de la France à pied suite à un accident qui faillit lui coûter la vie (tombé d'un toit sous l'emprise de la vodka), ou encore *La Panthère des neiges*, où



il traverse les plateaux du Tibet à la recherche de cet animal devenu mythique.

Quels que soient les auteurs et les livres, ce courant *nature writing* revient en force depuis quelques années (notamment grâce à l'éditeur français Gallmeister), comme un véritable palliatif à la vie urbaine et numérique.

**Un remède encore  
plus efficace : se plonger *in  
situ* dans les merveilles  
de la nature !**

Quitte à nous faire oublier un remède encore plus efficace : prendre le train ou la voiture, et en même pas une heure de route, se plonger *in situ* dans les merveilles de la nature !

# 7.

## Vers le haut

On peut affirmer que les entreprises progressent grâce aux efforts de personnes ambitieuses qui contribuent à leur développement jour après jour. Les évolutions positives peuvent venir de différents niveaux (directeurs, managers, collaborateurs), et se manifester sous différents angles (croissance, innovation, optimisation de process, amélioration du bien-être...). Mais elles sont *toujours* le résultat d'envies qu'ont certaines personnes de se dépasser, de faire *mieux*. Ceci n'enlève rien au mérite de ceux qui font « juste leur job », car ils participent au fonctionnement quotidien de l'entreprise, sans quoi rien ne tournerait.

Alors qu'une croissance débridée et artificielle peut être toxique (et je rejoins en grande partie le constat formulé par Geert Noels dans son livre *Gigantisme*), une croissance organique raisonnable constitue une belle dose de vitamines pour la santé de l'organisation.

En effet, on constate dans les entreprises qui stagnent (ou décroissent) que, comme la structure ne grandit plus, il est difficile (voire interdit) d'engager du personnel, et le seul « sang frais » à rentrer provient du remplacement des personnes qui partent (volontairement ou non). Avec une saine dose de croissance vient en principe la création de nouvelles fonctions, pour mener de nouveaux projets, lancer de nouveaux produits, ouvrir de nouveaux sites. La création de nouveaux postes de management est aussi une opportunité, pour les personnes disposant d'une ambition de carrière, d'évoluer vers le haut.

Mais on assiste malheureusement assez souvent au phénomène suivant : certains managers engagent des collaborateurs moins qualifiés qu'eux et ne les développent pas, pour éviter qu'ils ne leur « volent » leur place un jour. C'est un comportement particulièrement myope, car il existe un aspect purement générationnel qui devient incontournable : les générations Y et Z, dont les codes dominent le monde du travail d'aujourd'hui, ont la bougeotte. La notion d'un job «

**Les entreprises progressent grâce aux efforts de personnes ambitieuses qui contribuent à leur développement jour après jour.**

à vie » ne séduit pas les jeunes (au grand dam des syndicats d'ailleurs). Ils veulent évoluer, changer, apprendre, tout sauf faire la même chose trop longtemps. Que le manager le veuille ou non, ses collaborateurs *vont* évoluer. Si l'entreprise ne leur offre pas d'opportunités de le faire, ils iront évoluer... ailleurs.

Le manager a donc tout à gagner à tirer ses collaborateurs vers le haut. Leur donner des défis ambitieux. Les sortir de leur zone de confort. Leur (faire) apprendre de nouvelles compétences. De cette manière, l'équipe tout entière se trouve dans une spirale positive. (Encore une fois, les personnes qui ne souhaitent pas évoluer doivent être respectées comme des maillons essentiels de la chaîne du management – les jeunes ambitieux ont parfois tendance à l'oublier). L'évolution de ses collaborateurs est aussi un vecteur de l'évolution du manager lui-même : s'il souhaite continuer sa propre progression, il a tout intérêt à bien structurer en-dessous de lui.

**Les jeunes collaborateurs veulent évoluer, changer, apprendre, tout sauf faire la même chose trop longtemps. Sinon, ils iront évoluer dans une autre entreprise.**

Évidemment, il ne faut pas aller trop vite. Les *millennials* ont parfois tendance à surestimer leurs forces et à vouloir brûler les étapes, ce qui n'est pas sans lien avec le nombre de burnouts chez les moins de 40 ans. Pour évoluer, il faut prendre le temps d'apprendre, et de bien maîtriser son job actuel avant d'en changer. En ce sens, la responsabilité du manager est aussi de ne pas faire évoluer ses collaborateurs trop vite, de ne pas les « griller ».

**C'est en tirant ses collaborateurs vers le haut avec bienveillance que le manager démontrera sa capacité... à évoluer lui-même !**

Dans le cadre de leur évolution, les collaborateurs ne doivent pas non plus attendre de leur manager qu'il se transforme en professeur d'école, consacrant 100 % de son temps à enseigner à ses « élèves ». La capacité à apprendre par soi-même est essentielle à notre époque. Nous vivons dans un âge d'or de la connaissance, et la documentation à notre disposition pour apprendre par nous-même n'a jamais été aussi abondante. Prendre le temps de nous former, de lire, d'apprendre pas à pas, est essentiel dans notre évolution personnelle.

Le manager doit donc apprendre à détecter les personnes qui ont du potentiel et une envie d'évoluer, et miser sur elles, leur donner des défis, quitte à se mettre parfois en danger. Mais aussi les aider à trouver le bon rythme et à gérer l'évolution de leur carrière sans brûler les étapes. C'est en tirant ses collaborateurs vers le haut avec bienveillance que le manager démontrera sa capacité... à évoluer lui-même !

# 8.

## Envies et besoins

Les générations Y et Z, qui façonnent notre quotidien actuel, n'ont jamais connu la guerre. Plus important encore, leurs *parents* n'ont jamais connu la guerre. Les craintes et privations auxquelles ont été exposés les Européens pendant la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle sont donc bien loin de nous aujourd'hui. Nous nous en souvenons à travers diverses commémorations, documents et films, mais cette période n'est plus vraiment *ancrée* en nous. Les bons vieux conseils de grand-mère tels que « ne pas gaspiller », « faire des provisions pour l'hiver », « mettre de côté pour le cas où », ne sont pas les préoccupations principales des citoyens d'aujourd'hui.

La faute aussi à l'État-providence, qui s'est développé de manière spectaculaire depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, et dont les Européens attendent désormais qu'il les protège de tout. Protection contre le licenciement, chômage, CPAS, pensions, mutuelle, assurances en tous genres... sont autant de mécanismes qui nous donnent l'impression (fausse) que nous ne devons pas faire attention. Jusqu'à voir arriver à l'âge de la pension, et celle-ci étant insuffisante (certainement dans le privé) pour assurer les besoins des personnes âgées, le manque de réserves se fera alors cruellement sentir.

**L'État-providence nous donne l'impression que nous ne devons pas faire attention.**

**La Société de consommation entretient l'illusion de besoin pour des produits qui tiennent pourtant du caprice ou du gadget.**

La Société de consommation nous pousse depuis un siècle à acheter toujours plus, en quantité et en variété. Le panier de la ménagère n'a jamais été aussi vaste et coûteux qu'aujourd'hui, et le marketing entretient l'illusion de *besoin* pour des produits qui tiennent pourtant du caprice ou du gadget. N'importe qui trimballe en permanence sur lui un smartphone à 500 euros. Les produits anciennement considérés comme « luxueux » sont désormais disponibles en supermarché à moindre coût... et du coup, on se plaint de la baisse de la qualité. On râle tout le temps. Sur tout.

Les habitudes en termes de loisirs ont aussi changé. Tout le monde part à l'étranger pour un oui ou pour un non, pour un *city trip* ou pour un *last minute* en *all-in*. Si on travaille en ville, on ne peut plus se contenter d'un appartement : il faut déménager en périphérie pour avoir une maison et un jardin, mais du coup on s'inflige trajets et embouteillages, et on râle encore.

Un jeune couple avec un enfant en bas âge, un emprunt et des carrières bourgeonnantes, serait bien incapable de se priver de vacances à l'étranger. Les gens descendent dans la rue pour le climat, les yeux vissés sur leurs iPhones, alors qu'ils sortent à peine d'un *fast-food* et sont sur le point de s'embarquer dans un vol *low-cost*. Les exemples sont nombreux.

Une Société du gaspillage et du caprice est une Société qui court à sa perte. Revenons aux choses simples, à une gestion de notre vie en bon père de famille. Ai-je vraiment besoin de ceci ? Ou bien est-ce simplement un caprice, transformé en besoin par les médias et les réseaux sociaux, la politique ou la société de consommation ? Quelque chose dont on m'a fait croire que c'était un besoin, voire un droit, alors qu'il n'en est rien.

Ai-je vraiment les moyens de partir aussi souvent en vacances ? Ne devrais-je pas manger moins, mais *mieux* ? Qu'est-ce qui est important ? Qu'est-ce qui ne l'est pas ?

Une vie simple. Des besoins simples. Des envies simples. Une famille. Des amis. Un job. Une bonne santé. De la culture. Un hobby. Revenons aux fondamentaux.

**Une Société  
du gaspillage et  
du caprice est une  
Société qui court  
à sa perte.**

Recentrons-nous sur notre famille. Essayons de préserver ce noyau familial intact et heureux, car c'est ce qu'il y a de plus beau et de plus important, et il est souvent sacrifié à cause de nos caprices permanents. Refusons que l'État-providence, la Société de consommation et les réseaux sociaux nous transforment en ce que ma grand-mère appelait : des « bébés Cadum ». (Re)devenons adultes ?

# 9.

## Une flamme doit brûler longtemps

Quand on se fixe des objectifs trop ambitieux, on s'engage sur une route dangereuse. Si on ne les atteint pas, il peut s'ensuivre un moment de déprime, voire de dépression. Si on les atteint, on risque de devenir obsédé par l'idée de maintenir son niveau de succès, ce qui conduit à une pression encore plus grande, et pousse souvent à prendre de mauvaises décisions. On est aussi souvent tenté de ne pas s'arrêter là, de passer à l'étape suivante, d'en vouloir encore et toujours plus. Toujours plus vite. Avec le succès financier, le train de vie et les dépenses personnelles suivent généralement une escalade malsaine, et on finit par vivre au-dessus de ses moyens. Alors, pour maintenir ce niveau de vie, on se sent obligé de faire des choses qui sont contraires aux principes qu'on s'était fixés jusqu'alors. On risque de s'égarer.

**Quand on se fixe des objectifs trop ambitieux, on s'engage sur une route dangereuse. Toujours plus. Toujours plus vite.**

Tout ceci provoque un stress et des tracas importants. En général, on peut dire que les gens qui ont beaucoup de succès sont moins heureux (il suffit de lire quelques biographies) que le commun des mortels, qui ne croule pas sous la même pression constante, et est, quoi qu'il en pense, bien plus libre de ses mouvements.

Il faut donc s'efforcer d'être mesuré dans ses ambitions. Accepter que les projets prennent du temps à se réaliser. Et faire les choses pas à pas. Gérer sa carrière ou son entreprise en bon père de famille. Vivre en-dessous de ses moyens (tant dans la vie privée que dans l'entreprise), car cela permet de faire face aux crises ou aux baisses de régime, qui se produisent inévitablement au cours d'une carrière ou de la vie d'une entreprise. Privilégier une croissance organique à une croissance artificielle, débridée. Privilégier une gestion

**Vivre en-dessous de ses moyens permet de faire face aux crises ou aux baisses de régime.**

saine et une bonne dose d'autofinancement à un endettement massif, permettant de réaliser des projets fous qui n'ont peut-être pas vraiment de sens sur le long terme. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas être ambitieux... juste qu'il vaut mieux être mesuré.

Ce raisonnement est malheureusement fort à contre-courant du contexte entrepreneurial actuel. L'endettement est roi et le capital-risque est relativement facile à trouver. Les CEO se voient fréquemment poser la question : « pourquoi tu ne lèves pas plus d'argent pour grandir plus vite ? aller à l'international ? racheter tes concurrents ? » Plus vite ! Plus vite ! Plus vite ! Cette course à la croissance débridée peut paraître alléchante, mais pousse souvent à la myopie.

Aucun business ne croît de manière perpétuelle. Il y a toujours des crises, internes ou externes. C'est pourquoi on voit tant de plans sociaux s'enchaîner au fil des ans. Souvent parce qu'on a voulu aller trop vite. On n'a pas été assez prudent, une crise est arrivée, et la machine s'est bloquée (sachant qu'il survient une crise mondiale majeure au moins tous les dix ans). La pression des actionnaires est souvent à blâmer, car c'est elle qui pousse les CEO à être trop ambitieux, trop audacieux, et avoir une vision à trop court terme (la présentation trimestrielle des résultats des entreprises cotées est d'ailleurs un des mécanismes les plus pervers du capitalisme moderne, forçant une séduction permanente des investisseurs, parfois à l'aide d'arguments ou de projets artificiels).

**Aucun business ne croît de manière perpétuelle. Il y a toujours des crises, internes ou externes.**

Dans une carrière, c'est pareil. Chaque promotion, chaque succès, est inévitablement suivi d'un plateau, d'une période de doute ou de déprime. Comment maintenir mon niveau de succès ? Quel sera le prochain coup d'éclat pour impressionner mon entourage ou mes pairs ? Qu'est-ce que les gens vont penser de moi si ma *success story* se calme pendant un an ou deux ? Cette anxiété est malsaine, et néanmoins très présente dans le monde du management.

Dans la gestion d'une entreprise comme dans une carrière, il est important d'être mesuré dans ses ambitions. Une flamme ne doit pas brûler trop vite. Une flamme doit brûler longtemps.



# 10.

## Éléments de langage

À force de nous gaver de médias, de réseaux sociaux, de commentaires politiques et d'analyses socio-économiques, nous n'abordons plus la vie au premier degré, avec bon sens, mais bien au second degré, à travers des concepts artificiels qu'on nous ressert jour après jour et qui deviennent notre unique cadre de référence. Ces concepts obscurcissent notre champ de vision et nous distraient de la réalité des choses.

Nous ne pensons plus « je dois travailler pour gagner de l'argent et payer mon logement, nourrir ma famille et pouvoir me permettre quelques loisirs ». Nous pensons « acquis sociaux, équilibre vie privée / vie professionnelle, risque de *burnout*, indexation automatique des salaires, guerre des talents... ». Nous ne pensons plus à prendre congé pour nous reposer et passer un moment en famille, nous pensons « compagnies *low-cost*, séjours *all-in*, voyages *last minute*... ».

**Nous n'abordons plus la vie au premier degré, avec bon sens, mais bien au second degré, à travers des concepts artificiels.**

**Nous ne raisonnons plus comme des humains, mais comme des bureaucrates de la vie, des technocrates de l'existence.**

En politique, nous ne nous posons plus la question de ce que nous voulons pour notre pays, pour notre Société, pour nous-mêmes en tant que citoyens. Nous passons notre temps à essayer de lire à travers les constructions politiciennes et partocratiques. Nous nous laissons berner par les incessantes farandoles des formations de coalitions, et par la distribution souvent aberrante des compétences entre les différentes couches de la lasagne institutionnelle.

Nous sommes devenus « méta », nous sommes devenus « 2.0 ». Nous ne raisonnons plus comme des humains, mais comme des bureaucrates de la vie, des technocrates de l'existence. Nous nous contentons de répéter les « éléments de langage » que d'autres ont mis dans nos bouches.

Que ce soit dans la vie familiale, professionnelle ou politique, il est indispensable que nous réapprenions à « parler vrai ». Que nous réfléchissions à ce qu'il y a derrière ces phrases de plus en plus vides de sens. Derrière ces pirouettes politiques. Derrière ce marketing permanent, ce marketing de *tout*. Que nous cessions d'utiliser ce vocabulaire qui n'a d'autre objectif que de nous distancer de plus en plus de la réalité des choses.

Dans la très, très vaste majorité des cas de figure qui occupent notre quotidien, un vocabulaire simple et terre-à-terre est parfaitement suffisant. Tout le reste n'est que poudre aux yeux. Redevenons *vrais* dans la manière dont nous nous exprimons, et cela nous aidera à retrouver le sens de nos vies.

**Redevenons vrais dans la manière dont nous nous exprimons, et cela nous aidera à retrouver le sens de nos vies.**

# 11.

## Ramener les dépenses publiques à l'échelle humaine

Les États ont pris l'habitude de s'endetter massivement pour financer une explosion des dépenses publiques. Lorsqu'on voit les politiques étaler millions et milliards, on pourrait être tentés de les féliciter de leur « engagement » pour l'amélioration de la Société ou la relance de l'économie après une crise. Mais on perd parfois de vue la réalité de ces chiffres exubérants à l'échelle humaine.

En faisant un gros arrondi, on peut dire qu'un équivalent temps plein (ETP) coûte environ 50.000 euros par an à une entreprise. C'est le coût approximatif d'un travailleur pour une année complète de prestation, tout inclus (salaire, charges patronales, équipement...). Ceci ne vaut évidemment pas pour tous types de fonctions, mais prenons ce chiffre rond comme point de départ.

Sur cette base, il est intéressant de ramener les dépenses publiques au nombre d'ETP virtuels qu'elles représentent. Une Région octroie un subside d'un million d'euros (sous une forme ou une autre) à une entreprise pour qu'elle s'implante dans une zone... ceci revient à ce que la collectivité finance le coût salarial de 20 travailleurs de cette entreprise pendant un an. Un *invest* public investit un million d'euros dans une start-up... cela revient (en termes de *spend*) à payer 20 travailleurs pendant un an. Si l'État injecte un milliard d'euros pour sauver une banque, ça représente le coût annuel de... 20.000 travailleurs (à titre de comparaison, ceci équivaut à l'intégralité du personnel du SPF Finances).

**Si l'État engage 100 millions d'euros pour sauver une entreprise, il met sur la table les taxes annuelles de milliers de contribuables.**

Un autre angle intéressant est celui du *taxpayer's money*. En partant de ce chiffre de 50.000 euros par ETP, et en estimant que 50 % du coût d'un travailleur représente des taxes (sous diverses formes, portant sur le travailleur et l'entreprise) on peut, toujours à la grosse louche, estimer que les taxes générées par ce même ETP sont d'environ 25.000 euros par an. Encore un point de comparaison amusant.

Si l'État engage 100 millions d'euros pour sauver une compagnie aérienne, il met sur la table les taxes annuelles de 4.000 contribuables, soit environ la population d'une commune comme Linkebeek. Tous les habitants de cette commune travaillent donc *une année tout entière* pour financer cette dépense publique. Et on parle évidemment de contribuables passés, présents... et futurs, puisque l'argent ne vient pas forcément des caisses de l'État, qui s'endette à tour de bras. Ramener les dépenses publiques au temps de travail que les citoyens doivent prêter pour les financer force donc le respect, car on sait les efforts que chacun met dans son travail.

Évidemment, il faut faire la distinction entre les subsides à fonds perdus, ceux qui ont des « effets retour » via la case impôts ou les retombées économiques, les prêts qui devraient être remboursés et les investissements qui pourraient produire des bénéfices.

Ceci dit, les experts ont généralement du mal à s'accorder sur la validité des théories économiques et du calcul exact des effets retour. Quand on a dépensé un euro, la seule certitude qu'on a, c'est qu'on a dépensé un euro – le reste, on verra. Ce sont de toute manière les gouvernements suivants qui feront les comptes, et les générations futures qui paieront éventuellement les pots cassés.

En tout cas, il semble important de tenter par tous les moyens de ramener ces montants au seul étalon qui compte vraiment : l'humain.

**Ramener les dépenses publiques au temps de travail que les citoyens doivent prêter pour les financer force le respect.**

# 12.

## ***L'Extinction de l'espèce humaine***

...est le titre d'un recueil de textes de H.G. Wells, écrits à la fin du 19<sup>e</sup> siècle et réédités en 2018 chez Payot. Il faut savoir que le brillant auteur anglais a écrit plus de 200 articles entre 1887 et 1898, en même temps qu'il rédigeait les chefs-d'œuvre que sont *La Machine à explorer le temps* (1895), *L'Île du docteur Moreau* (1896), *L'Homme invisible* (1897) et *La Guerre des mondes* (1898). (Après cela, son succès fut moindre, si bien que nombre de critiques le considérèrent comme un *has been* !) Le recueil en question reprend plusieurs articles traitant de deux thèmes principaux : l'extinction de l'espèce humaine et ce que sera l'homme dans un million d'années.

Se promenant dans un musée d'histoire naturelle mental, Wells fait remarquer que « la vie est confrontée au jugement impitoyable du temps ». En examinant les nombreuses espèces jadis glorieuses mais aujourd'hui disparues, il nous administre une piqure de rappel : « L'égotisme démesuré de l'être humain se révèle le mieux lorsque celui-ci exprime son incrédulité à l'idée toute simple qu'il puisse un jour disparaître » et « « L'Homme a bien trop confiance en son futur. Les événements s'étant montrés favorables depuis une ou deux générations, on s'imagine que [cela durera] jusqu'à la fin des temps. »

**« Les événements s'étant montrés favorables depuis une ou deux générations, on s'imagine que cela durera jusqu'à la fin des temps. »**

Coiffé de sa casquette d'écrivain de science-fiction, Wells imagine les différentes causes d'extinctions possibles, à travers bien entendu le prisme de son époque et de son âge (il avait entre 25 et 30 ans lorsqu'il écrivit ces textes). « Dans tout schéma d'anticipation concernant l'Homme du Futur, il conviendrait de ne pas oublier la Future Bête. » Certaines théories sont farfelues, d'autres plus inquiétantes. « Le pire que l'Homme puisse concevoir pour lui-même : la Terre, rendue déserte à la suite d'une pandémie ».

Wells n'est évidemment pas le premier, ni le dernier, à imaginer l'espèce humaine ravagée par un ennemi fatal, qu'il soit plus grand que nous ou infiniment plus petit. Mais cette réédition datant d'il y a quelques années donne à penser. Dans la préface, l'éditeur juge que ces textes sont particulièrement d'actualité : « le réchauffement climatique, les pandémies à venir, nos efforts pour nous enfuir sur Mars » (référence à la course aux étoiles d'Elon Musk et consorts) ... « tout nous appelle à l'humilité et à l'action ». L'éditeur ne s'imaginait probablement pas qu'en 2020, la crise du covid donnerait encore plus de sens à ces textes.

L'être humain sait depuis belle lurette qu'une crise comme celle du covid peut se produire, et comme le dit la loi de Murphy : « *whatever can go wrong, will go wrong* ». Mais nous y sommes-nous préparés ? Pas vraiment. L'Homme est un rêveur. Il rêve d'un avenir meilleur, et échafaude des plans pour le concrétiser. C'est d'ailleurs ce qui nous différencie du règne animal. Mais il ne passe pas assez de temps à imaginer les possibles catastrophes futures, et concevoir des plans pour éviter qu'elles ne se produisent. L'Homme est proactif face au bonheur, et réactif face au malheur. Un peu comme dans *La cigale et la fourmi* ou *Le lièvre et la tortue* de La Fontaine, qui avait tout compris de notre nature profonde. Par ailleurs, l'Homme dépense des centaines de milliards de dollars chaque année pour se défendre contre lui-même (armée, technologie militaire...), mais il a tendance à oublier qu'il n'est pas son seul ennemi.

**L'Homme est  
proactif face au  
bonheur, et réactif  
face au malheur.**

**L'Homme dépense des  
centaines de milliards  
de dollars par an pour se  
défendre contre lui-même,  
mais il a tendance à oublier  
qu'il n'est pas son seul  
ennemi.**

La crise du covid a démontré, s'il le fallait encore, que nous n'étions pas *préparés*. Certes, nous disposions bien de quelques protocoles et de réserves de matériel, souvent insuffisantes. Mais face à la pandémie, la seule arme que nous avons réellement déployée, c'est notre réactivité. Tous les cerveaux du monde se sont soudain allumés, en toute urgence, pour inventer de nouveaux protocoles, organiser les soins, chercher des vaccins... Mais au premier signe d'éclaircie, dès la fin de l'été 2020, nous avons immédiatement relâché nos efforts,

criant victoire trop vite et... provoquant une deuxième vague, puis les suivantes. Une fois encore, nous n'avons pas été très visionnaires.

Comme le suggère Wells dans le deuxième thème abordé dans ce recueil, l'être humain ne doit pas se reposer sur ses lauriers : il est, certes, pour l'instant, *at the top of the food chain*, mais d'une part cette position n'est peut-être pas éternelle, et d'autre part, il pourrait être bien plus que ce qu'il n'est. « Ce n'est pas ce que l'homme a été qui devrait nous intéresser, mais ce qu'il va devenir ».

Les visionnaires comme Elon Musk nous font rêver d'un monde bien différent du nôtre. Toute l'ingéniosité de nos plus brillants cerveaux devrait être déployée pour imaginer – et concrétiser – ce monde de demain. Si l'Homme survit aux pandémies, défis écologiques et conflits politiques, peut-être deviendra-t-il *The Man of the Year Million* évoqué par Wells. Mais sans doute faudrait-il consacrer une plus grande partie de nos ressources et de notre temps, non pas à nous affronter, mais bien à assurer notre survie, et construire notre avenir.

# 13.

## ***La Conquête du bonheur***

Dans son livre *La Conquête du bonheur*, le philosophe et mathématicien anglais Bertrand Russell (1872-1970, prix Nobel de littérature en 1950) expose des leçons de vie qui semblent particulièrement d'actualité.

Son analyse, qui aborde des aspects professionnels, familiaux et personnels, se résume dans son titre. Contrairement à ce que dit la devise américaine, il ne s'agit pas de la « poursuite » du bonheur, mais bien de sa « conquête ». Être heureux n'est ni un droit, ni un acquis. Il s'agit d'une lutte permanente.

**Contrairement à ce que dit la devise américaine, il ne s'agit pas de la « poursuite » du bonheur, mais bien de sa « conquête ».**

Je n'aborderai pas ici le volet « famille » du livre. Russell souligne bien évidemment l'importance de l'environnement familial dans la conquête du bonheur. Mais sa conception du mariage et du rôle de la femme dans l'organisation familiale est fort datée, le livre ayant été publié pour la première fois en 1930.

Deux éléments sont par contre particulièrement d'actualité : l'importance du travail et des centres d'intérêt.

Le travail joue un rôle crucial dans la conquête du bonheur. Il donne à nos existences une structure, et surtout un objectif. Et c'est cet objectif même, qu'il soit à court, moyen ou long terme, qui nous procure la motivation dont nous avons besoin au quotidien. Quel que soit notre métier, si nous l'exerçons avec goût et enthousiasme, nous y trouvons une grande satisfaction. Nous pouvons nous élever, chaque jour un peu plus, et devenir meilleurs. Pour les métiers manuels, la fierté du travail bien fait et l'envie d'apprendre de nouvelles techniques permettent de développer le corps et l'esprit. Pour les carriéristes, quand une nouvelle étape est atteinte, celle-ci procure une joie immense... qui n'est rien comparée à l'enthousiasme ressenti à l'idée d'atteindre l'étape suivante. Dans son livre, Russell parle bien sûr de son métier d'auteur, mais aussi des scientifiques, qui



sont pour lui parmi les gens les plus heureux, du fait de leur quête continue de la découverte. Il dénonce en revanche l'excès d'esprit de compétition, certainement dans le milieu des affaires, qui pousse à des comportements malsains et à des vies éreintantes, parfois sans réel fondement.

**Bertrand  
Russell souligne  
l'importance du  
travail et des  
centres d'intérêts.  
Il dénonce en  
revanche l'excès  
d'esprit de  
compétition.**

Russell souligne aussi l'importance d'avoir des centres d'intérêts variés. En tant que philosophe, il trouve bien entendu une source d'inspiration dans la lecture, mais il explique également l'importance de hobbies, par exemples les collections. En effet, quelles que soient nos activités professionnelles et familiales et le temps que celles-ci nous prennent, il est bon de pouvoir nous immerger dans un univers personnel. Avoir des centres d'intérêts variés nous permet de découvrir de nouvelles choses, de nouvelles personnes, de nouveaux horizons. Lorsque nous éprouvons des difficultés dans la vie, ces hobbies offrent un refuge et un réconfort qu'il ne faut pas sous-estimer.

Dans ces deux domaines, on sent que la notion de bonheur chez Bertrand Russel est intrinsèquement liée à celle de « quête ». La quête de la perfection dans son travail, celle d'une promotion, d'une découverte scientifique, d'une réussite en affaires. La quête d'une connaissance nouvelle, d'une nouvelle pièce dans sa collection, la découverte d'un livre, la rencontre d'une personne inspirante. Les quêtes qui nous animent sont la source du vrai bonheur.

**Les quêtes qui nous  
animent sont la source  
du vrai bonheur.**

# 14.

## Écrivez votre autobiographie

Je voudrais vous lancer un défi : écrire votre autobiographie !

« Mais ce n'est pas très intéressant... » diront les plus modestes. Eh bien si ! « Mais quel exercice prétentieux... » Eh bien non ! Je ne vous ai pas demandé d'écrire votre autobiographie pour la publier, mais bien pour vous-même, car c'est un formidable exercice thérapeutique.

Tout d'abord, il n'est pas utile de pondre une « brique ». On peut parfaitement écrire son autobiographie en une page, en trois, en dix ou en cent. Ce n'est pas la taille qui compte, et un format court peut éventuellement vous donner l'envie de rédiger ensuite une version plus longue. Commencez par une page, et puis on verra. Mais n'écrivez pas un CV ! Il faut un texte suivi, raconté à la première personne, au passé ou au présent, et qui raconte une histoire.

Si vous ne trouvez pas l'inspiration, faites l'exercice suivant : quels sont, à votre avis, les « cinq jours de votre vie » ? Les cinq jours les plus importants, ceux qui ont été un tournant, qui ont changé le cours de votre existence ?

Il y a toujours trois volets à garder à l'esprit : moi, ma famille et mon travail. Si vous êtes en couple, votre rencontre avec votre conjoint (ou votre mariage) en fait probablement partie. Idem si vous avez des enfants, pour le jour de leur naissance. Mais essayez de ne pas vous limiter à une liste d'événements : réfléchissez à la manière dont ces événements vous ont changé. Par exemple : « avant de rencontrer ma femme, j'étais très égoïste, et elle m'a aidé à évoluer », ou « la paternité m'a aidé à repenser mon équilibre privé/professionnel », ou encore « décrocher cette promotion a radicalement altéré ma personnalité ».

**Quels sont les cinq jours  
les plus importants  
de votre vie ?**

Ensuite, n'oubliez pas de raconter une histoire. Toute histoire comporte des rebondissements ; la vie n'est pas un long fleuve tranquille. Comme disait le grand professeur de scénarios américain Robert McKee, à la fin de chaque scène, il faut un « *but then...* » Par exemple : « Je venais de finir mes études, et mon chemin semblait tout tracé... *mais c'est alors que...* quelque chose d'inattendu s'est produit et a changé le cours de mon existence. »

Peu importe que vous ayez 20, 40 ou 60 ans, l'exercice autobiographique est passionnant. Quelles que soient le nombre d'années que vous avez derrière vous, ce que vous avez vécu est votre histoire. Et votre histoire vous définit. Elle est différente de toutes les autres, même si en surface elle semble similaire à celle de certaines de vos connaissances. Chaque histoire est unique et a son propre intérêt, si on se penche dessus avec assez d'attention.

Comme le temps passe, de seconde en seconde, de minute en minute et de jour en jour, nous perdons parfois le sens des semaines, des mois et des années. Nous perdons le fil de notre propre histoire. Qui suis-je ? Qui étais-je il y a cinq ans ? Ai-je évolué ? Revenir dans le passé et faire le point sur ce que nous avons vécu nous aide à nous rappeler *qui nous sommes*. Vous allez me dire, « mais je sais très bien qui je suis ! » En êtes-vous sûr ? N'avez-vous jamais traversé une crise existentielle, même si elle n'a duré que quelques heures ou quelques jours ?

**Écrivez votre  
autobiographie, et  
relisez-vous.  
Qu'avez-vous appris  
sur vous-même ?**

Ne vous êtes-vous jamais demandé si vous étiez sur la bonne voie ? Si certaines habitudes (personnelles, familiales, professionnelles) ne devraient pas changer ? Écrivez votre autobiographie, et relisez-vous. Qu'avez-vous appris sur vous-même ?

Nous en arrivons à l'objectif caché de mon petit défi : c'est en examinant le passé que vous pourrez mieux envisager... l'avenir. Vous êtes le lecteur de votre propre vie, vous devez bien avoir un avis sur la manière la plus intéressante d'écrire la suite, non ? Lancez-vous, et écrivez ! Lâchez-vous, mais en même temps ne nagez pas en pleine science-fiction. La suite d'une histoire est *toujours* le résultat de ce qui

**C'est en examinant  
le passé que vous  
pourrez mieux  
envisager l'avenir.  
La suite d'une  
histoire est toujours  
le résultat de ce qui  
s'est passé avant.**

s'est passé avant. Moi, ma famille, mon travail : je nous vois où dans 10 ans ? dans 20 ans ? Quels sont les grands moments que j'aimerais encore voir venir ? Lesquels de ces fameux « cinq jours de ma vie » sont-ils *devant* moi ?

Voilà tout le sens de ce petit exercice. Comme tout bon auteur, réfléchissez bien à la manière dont vous allez écrire les cent prochaines pages. Comment poser les jalons (*building blocks*) de votre future histoire personnelle. Et dans dix ans, ou dans vingt, ressortez cette autobiographie, dont la suite n'est encore aujourd'hui qu'une fiction, pour la comparer à ce qui s'est réellement passé. Ça devrait à tout le moins vous faire sourire.

# 15.

## L'entreprise familiale, un exemple à suivre ?

D'après une étude publiée par l'ICHEC, il y aurait finalement assez peu de différences entre la perception des travailleurs des entreprises familiales et des entreprises non familiales. Étonnant, non ? En tant que dirigeant d'entreprise familiale, mon intuition me pousse pourtant à croire le contraire. Alors pourquoi cette surprise ?

Tout d'abord, c'est quoi une entreprise familiale ? Il existe de nombreuses multinationales qui sont toujours contrôlées majoritairement par les familles des fondateurs et dirigées par un membre de la famille. Techniquement elles sont des entreprises familiales. Mais à partir d'une certaine taille, et d'un certain nombre d'actionnaires (qui sont parfois les nombreux arrière-petits enfants des fondateurs), ces « entreprises familiales » sont tout simplement devenues relativement aussi anonymes qu'une société cotée en bourse.

Peut-être alors serait-ce une question de taille, qui provoquerait une perception différente auprès des travailleurs ? Je crois qu'il n'en est rien. Il existe plein d'entreprises familiales dirigées par des individus dominés par l'appât du gain, qui n'ont rien à faire du bien-être de leurs travailleurs. Ni le caractère familial ni la taille ne semblent donc être des critères universels, qui influenceraient la perception des travailleurs.

Intéressons-nous plutôt aux travailleurs, et particulièrement à ceux des générations Y (nés après 1980) et Z (nés après 2000). On le sait, ces générations ne sont plus aussi intéressées que leurs parents par la notion de carrière à vie dans un même job ou dans une même entreprise. Les jeunes sont des *job-hoppers*, qui n'hésitent pas à changer d'emploi régulièrement pour élargir leurs horizons, chercher le job idéal (parfois un peu naïvement) et progresser. Oui,

**D'après une étude, il y aurait assez peu de différences entre la perception des travailleurs des entreprises familiales et des entreprises non familiales.**

progresser. Car c'est dans cette notion que réside, à mon sens, une première réponse.

La jeune génération vit dans un monde qui va très, très vite. Smartphones, réseaux sociaux, avalanche d'information, *binge watching* sur Netflix et consorts... Les cerveaux des jeunes tournent à 100 à l'heure. Ils sont extrêmement sollicités. Comment, dès lors, pourraient-ils « patienter » toute leur vie dans un même job ou dans une même entreprise ? Ils veulent bouger, évoluer... progresser ! Et c'est tout à leur honneur. Si les entreprises cherchent à les « retenir » ... ils sont déjà partis ! Il ne faut pas les retenir, il faut les laisser évoluer... de préférence en interne.

La clef de l'attachement, du respect, de la fidélité des jeunes travailleurs envers leur entreprise réside donc, à mon sens, en grande partie dans la capacité de celle-ci à leur donner des opportunités d'évolution dans leur carrière, et à les accompagner dans ces évolutions. Les entreprises en croissance, qui développent régulièrement de nouvelles activités, de nouvelles zones, et ouvrent de nouveaux postes, auront plus de facilité à mettre en œuvre une politique d'évolution des collaborateurs en interne. Dans celles-ci, c'est bien « tous ensemble » que l'entreprise et ses travailleurs évolueront.

**Le label « entreprise  
familiale » n'est pas un  
coup de baguette magique.**

Ce qui nous amène à la notion de culture d'entreprise, également essentielle. Et celle-ci peut être magnifique et épanouissante pour les travailleurs, quelle que soit la taille ou le caractère familial ou non de l'entreprise. Mais elle n'est pas facile à faire vivre, surtout sur la durée. Imaginons la vie théorique d'une entreprise : une start-up est créée et adopte une culture pleine d'enthousiasme, dotée d'un excellent équilibre privé / professionnel, et de magnifiques valeurs sociétales. Ses dix collaborateurs sont ravis. Mais la start-up grandit, devient scale-up, puis grande entreprise. 100 collaborateurs... puis un jour 1.000. Elle est désormais active dans dix pays, et emploie des travailleurs qui n'ont rien en commun, même pas la langue, et ne se sont jamais rencontrés. Notre entreprise ne se démonte pas. Elle formalise sa culture, met en place des techniques élaborées mêlant le présentiel et le virtuel, pour faire vivre ses valeurs. Le problème, c'est

que lorsqu'elle est vendue à un fonds d'investissement, celui-ci voit les choses différemment. Le CEO change, la stratégie est remaniée. L'entreprise n'est plus la même. Sa culture non plus.

Nous venons de mettre le doigt sur un troisième élément, à savoir la continuité de gestion. On dit souvent que dans les entreprises familiales, il y a une meilleure continuité de gestion : le CEO familial est souvent en place pour de longues années, voire décennies, et peut assurer la continuité de la stratégie, de la culture, des valeurs, par opposition aux CEO des sociétés multinationales cotées en bourse, qui changent plus régulièrement. Ce postulat est malheureusement faux, comme en attestent les nombreux cas de CEO familiaux en situation d'échec, ou de rixes entre différentes branches de la famille aboutissant à de véritables putschs. À l'inverse, je connais plusieurs entreprises cotées en bourse qui ont le même CEO créatif et bienveillant depuis de longues années. Le label « entreprise familiale » n'est donc en aucun cas un coup de baguette magique... car il n'y en a tout simplement pas !

Culture d'entreprise, continuité de gestion, opportunités d'évolution en interne : voilà trois éléments qui semblent amener une perception favorable des travailleurs envers leur entreprise... que celle-ci soit grande ou petite, familiale ou non.

**Culture d'entreprise,  
continuité de  
gestion, opportunités  
d'évolution en  
interne : voilà  
trois éléments qui  
semblent amener une  
perception favorable  
des travailleurs...  
que l'entreprise soit  
grande ou petite,  
familiale ou non.**

# 16.

## La réunionite aura notre peau

Depuis l'avènement du management moderne, une pratique insidieuse a pris progressivement de plus en plus d'ampleur, jusqu'à menacer aujourd'hui la santé mentale des travailleurs du secteur tertiaire : la réunionite !

Je ne compte plus les personnes qui m'ont dit être accablées par de trop nombreux meetings, ni même les managers qui avouent à demi-mot que « leur » journée de travail ne commence qu'à 18 h, lorsque les réunions se terminent.

**La réunionite menace  
la santé mentale des  
travailleurs.**

Les agendas électroniques partagés permettent aujourd'hui d'inviter sans vergogne ses collègues à participer à des réunions plus ou moins utiles, qui peuvent accaparer la plus grande partie de notre temps de travail. Grands bavardages sans fil conducteur, présentations Powerpoint mal torchées, démonstrations d'ego... Manque de préparation, de prise de lead, de *next steps* en fin de réunion... Et c'est reparti pour un tour. *Face to face, team meeting, quick point* ... tout est bon pour se réunir autour d'une table... ou pire, d'un écran.

Particulièrement avec la prolifération actuelle du télétravail, les réunions sont devenues doublement pénibles : on est désormais forcé de rester assis benoîtement devant son écran, à s'abîmer les yeux et à se casser le dos. Quoi qu'on en dise, l'ergonomie de Teams, Zoom, Skype et consorts n'est pas encore suffisante pour répondre pleinement aux besoins du fonctionnement humain. D'une part, la qualité vidéo et audio laisse presque toujours à désirer, ne fût-ce qu'à cause de la qualité de notre connexion à domicile. D'autre part, chacun doit parler à son tour et on peut difficilement débattre, s'interrompre, échanger. Créer. L'avant- et après-réunion disparaissent au profit de tentatives d'*ice breaker* souvent maladroites et stériles. En bonus, certains ont un conjoint en télétravail qui peine à se concentrer dans la même pièce, ou un chien qui aboie derrière. On frôle parfois la crise de nerfs.



À l'inverse, ceux qui rejettent en bloc le concept même de la réunion n'ont pas raison non plus. Sans aucune réunion, on perd le lien humain, le feeling de l'autre. On ne peut pas tout résoudre à coup d'e-mails, de téléphone ou d'apps collaboratives à la Slack. Les *chain mails*, conversations sans fin avec tout le monde en copie, sont sans doute encore plus toxiques que la pire des réunions. Et je ne crois pas fort aux techniques *new age*, telles que limiter les réunions à 15 minutes, les faire debout ou interdire les Powerpoints. Pour moi, c'est un emplâtre sur une jambe de bois.

Alors que faire ? Comment trouver le bon dosage ? Pour moi, tout tient en trois règles toutes simples : limiter le nombre des réunions, leur durée et le nombre de participants.

**Tout tient en trois règles  
toutes simples : limiter  
le nombre des réunions,  
leur durée et le nombre de  
participants.**

Ces règles semblent évidentes, mais demandent une vraie réflexion sur la qualité de notre organisation.

**Quel est le nombre de  
réunions par an dont j'ai  
vraiment besoin pour  
parvenir à mes objectifs ?**

1. Limiter le nombre des réunions. Peu importe votre activité ou votre niveau hiérarchique, posez-vous la question : quel est le nombre de réunions dont j'ai vraiment besoin pour parvenir à mes objectifs annuels ? Elles peuvent avoir différents buts : piloter une équipe ou un collaborateur, faire circuler l'information, faire avancer des projets... Il faut considérer le nombre de réunions qu'il y aura par an, par trimestre, par mois, par semaine, pour saisir toute la place qu'elles prendront dans l'agenda de chacun.

2. Limiter la durée des réunions. À mon sens, les bonnes réunions ne doivent pas dépasser 1 h 30 (sauf lorsqu'il y a plus de dix participants). On pourrait dire 1 h, mais j'aime bien accorder 30 minutes de plus, de sorte à ce que les relations humaines puissent avoir un peu de place pour s'exprimer.

3. Limiter le nombre de participants aux seules personnes essentielles, et faire en sorte qu'un même groupe organisationnel

(département...) ne soit représenté que par un seul membre (à sa charge de se coordonner avec ses collègues).

Vous allez peut-être me dire, « oui mais moi, c'est mon chef qui fixe les réunions, je n'ai pas le choix ». Dans ce cas, je ne peux que vous conseiller de lui en parler. De lui expliquer que la fréquence, durée des réunions ou le nombre de participants ne vous semblent pas adaptés. De proposer des alternatives. Souvent, un mauvais système reste en place pendant des années tout simplement parce que personne n'ose dire qu'il ne convient pas.

# 17.

## Viser les 80 %

Le jusqu'au-boutisme et l'acharnement sont rarement bons conseillers. En management, c'est comme dans la vie, on ne réussit jamais tout seul. Or, à partir du moment où on s'entoure, de préférence de personnes douées dans ce qu'elles font, celles-ci viennent avec leurs propres idées. Et comme nous ne sommes pas une armée de clones, nous avons forcément des idées différentes, voire parfois carrément divergentes.

**Le jusqu'au-boutisme  
et l'acharnement sont  
rarement bons conseillers.**

Impossible dès lors, par le fait même de la collaboration, d'obtenir 100 % de ce dont on a rêvé en son for intérieur. On est donc très vite obligé de se contenter de ces fameux 80 %, et on serait bien inspiré de réaliser que, dans la vaste majorité des cas, le résultat est bien plus intéressant que si on avait réalisé tous ses petits caprices, car il est *enrichi* des points de vue des autres. Dans le cadre d'un plan d'action annuel par exemple, quelle joie pour le dirigeant de constater, en fin d'année, que 80 % de ses lignes directrices ont été suivies, que ses collaborateurs ont sauté sur des opportunités inattendues, compte tenu de l'évolution du marché, et apporté leurs propres idées au projet d'ensemble. Ceci suppose bien entendu que tous les membres de l'équipe donnent le meilleur d'eux-mêmes et jouent le jeu de la collaboration (mais ça, c'est un autre sujet).

**Quelle joie pour  
le dirigeant  
d'entreprise de  
constater que ses  
collaborateurs  
apportent leurs  
propres idées.**

Notre rôle de dirigeant serait-il donc de fixer un cadre, et de laisser le projet « dériver » ? Non, bien sûr. Notre rôle est d'obtenir les « bons » 80 %, c'est-à-dire de fixer (voire parfois imposer, car oui, c'est notre prérogative de dirigeant) les priorités essentielles que nous voulons absolument retrouver dans le résultat final, et à propos de ces priorités, être suffisamment intransigeants pour que l'esprit de notre projet soit respecté.

Nous devons nous « battre » pour ces fondamentaux (que nous serions bien inspirés de fixer et communiquer dès le début à notre équipe),

et baisser les armes le plus rapidement possible sur les points moins essentiels, pour lesquels les personnes dont nous nous entourons sont probablement bien plus compétentes.

Pour comprendre tout le sens de cette théorie, replongez-vous dans le passé. Pensez aux trois plus gros conflits (professionnels ou personnels) qui vous sont arrivés dans votre vie d'adulte. En étant tout à fait honnête avec vous-mêmes, demandez-vous si ces conflits provenaient réellement de divergences *essentiels* ou si, au contraire, ils sont nés d'une accumulation de petits détails qui ont progressivement envenimé la situation ou la relation, mais qui n'avaient fondamentalement pas grande importance. Si chacun avait fait fi de ces détails, est-ce que le conflit aurait perduré ? Probablement pas. Eh bien les voilà, nos fameux 20 %. Ils nous polluent la vie. Ne leur donnons pas l'importance qu'ils n'ont pas.

Petite précision : je parle ici surtout en termes de *project management*, de plans d'actions, de stratégies. La théorie des 80 % est difficilement applicable aux objectifs chiffrés (chef, j'ai obtenu 80 % de l'objectif de chiffre d'affaires !), deadlines (chef, je n'ai dépassé mon deadline que d'un mois !), et ne doit pas être appliquée en cascade (chef, tous les échelons de l'entreprise ont appliqué votre règle des 80 %, et nous avons donc fait 20 % de ce que vous avez demandé !). Autrement dit, cette théorie s'applique mieux au « who ? » et au « how ? » qu'au « what ? » et au « when ? ». Et il faut l'appliquer avec bon sens.

Vous allez me dire, Thomas Edison, Steve Jobs ou Elon Musk en seraient-ils arrivés là en se contentant de 80 % ? Nous ne le saurons jamais. Mais j'ai une mauvaise nouvelle les amis : ni vous ni moi ne sommes de la trempe de ces hommes-là. Même si on nous fait rêver dans les livres de management et de développement personnel que nous pouvons devenir le nouveau génie des temps modernes, les probabilités sont (assez) faibles.

**Focalisez-vous sur les 80 % qui sont réellement importants, et laissez votre équipe, mais aussi le hasard et les circonstances, s'occuper des 20 % restants**

Alors focalisez-vous sur les 80 % qui sont réellement importants, et laissez votre équipe, mais aussi le hasard et les circonstances, s'occuper des 20 % restants. Vous vous sentirez probablement beaucoup mieux, et le résultat n'en sera que plus satisfaisant pour toutes les parties concernées.

# 18.

## Projetons-nous dans 20 ans

Dans notre vie privée et professionnelle, nous sommes régulièrement confrontés à de grandes décisions. De véritables dilemmes parfois. Ceci génère souvent des émotions fortes, anxiétés et doutes, qui peuvent nous pousser à nous remettre profondément en question. Alors, comment aborder ces grandes décisions de manière relativement sereine ?

Laissez-moi partager une expérience personnelle que je relate rarement. À l'adolescence, j'ai été frappé par la vision de mon grand-père sur son lit de mort. Vers la fin de sa vie, celui-ci, gravement malade, ne quittait plus sa chambre à coucher. Mon père et moi lui rendions visite ensemble chaque samedi. Et au fil de ces visites, j'ignore pourquoi, je me suis pris à me mettre à sa place. Quel sera mon état d'esprit, le jour où je serai moi aussi dans un tel lit ? Quelles seront mes fiertés ? Mes regrets ? Mes joies ? Mes déceptions ? Mon regard sur ma vie passée ? Cette vision est encore présente en moi aujourd'hui. Ce questionnement guide mes pas quand je dois prendre une grande décision, personnelle ou professionnelle.

Sans verser dans le morbide, à quoi accordera-t-on de l'importance dans 20 ans ? De quoi sera-t-on fier ? De quoi sera-t-on honteux ? Voilà une grille de lecture qui peut nous guider lors de la prise de grandes décisions.

Sur un horizon suffisamment lointain, la famille me semble être la chose la plus importante. Qui, en vivant ses derniers moments, pensera vraiment à sa carrière, à l'argent qu'il a gagné ou qu'il laisse derrière lui ? Mais la famille, l'amour, la fierté d'avoir élevé des enfants qui sont devenus des adultes heureux ? D'avoir été aimant et juste avec son conjoint ? Est-ce que tel ou tel problème valait vraiment un

**Sur un horizon suffisamment lointain, la famille est la chose la plus importante.**

**J'ai été frappé par la vision de mon grand-père sur son lit de mort. Quand je serai à sa place, quelles seront mes fiertés ? Mes regrets ? Mes joies ? Mes déceptions ?**

divorce ? Une dispute avec un enfant ? Jamais. À ce moment-clef de notre existence, nous accorderons probablement aussi beaucoup d'importance aux amitiés que nous avons entretenues.

On peut appliquer la même logique à nos relations professionnelles. Est-ce que tel ou tel problème valait vraiment une rupture professionnelle ? Un licenciement ? Veut-on rester en bons termes avec les personnes avec lesquelles on a travaillé, ou laisser derrière soi une cohorte de collègues haineux, d'anciens employés qui nous détestent, d'ex-associés pleins d'amertume ? Sur le long terme, notre famille professionnelle a presque autant d'importance que notre vraie famille.

Évidemment, l'être humain est imparfait. Peut-il éternellement éviter les conflits ? Rien n'est moins sûr. Mais à tout le moins, évitons d'être celui ou celle qui les provoque. Amenons les autres à éviter les conflits. Aidons-les à les résoudre.

En 20 ans d'entrepreneuriat, des conflits, j'en ai connu plusieurs. Je les regrette presque tous. Car, presque 100 % du temps, ils ne m'ont rien apporté sur le long terme. Sur le court terme oui, peut-être : atteinte d'un objectif, réussite d'un projet, économie financière, ou que sais-je encore. Mais à long terme, chaque conflit professionnel est une égratignure de plus dans l'image que j'aurai de moi-même à la fin de ma carrière.

**Face à des grandes décisions, nous devons relativiser, et penser à long terme. Projetons-nous dans 20 ans.**

C'est pour cela que, face à des grandes décisions, nous devons relativiser, et penser à long terme. Projetons-nous dans 20 ans. Ne nous laissons pas dominer par de petites pulsions qui ont tendance à nous rabaisser. Soyons grands. Et faisons grandir les autres autour de nous.

# 19.

## Apprendre à dire non

Apprendre à dire non est la base de toute bonne organisation personnelle. Nous sommes victimes chaque jour d'une avalanche de communications, demandes, propositions, et nous serions bien mal avisés de dire oui à tout. Évidemment, je ne suggère pas de devenir un « monsieur non », et encore moins un tire-au-flanc. Je propose simplement de faire un peu moins pour faire un peu mieux. Éviter de s'éparpiller, en somme, pour se concentrer sur ce qui est important.

Mais comment définir ce qui est important ? En ce qui me concerne, quand j'ai commencé mon parcours d'entrepreneur, j'acceptais tous les projets qui se présentaient à moi, du moment qu'ils touchaient de près ou de loin à mon secteur d'activité (l'audiovisuel). Au fil des ans, je me suis retrouvé à travailler sur de nombreux projets qui partaient dans tous les sens, et ne m'ont rien valu d'autre que me faire perdre du temps et de l'énergie (qui auraient été mieux utilisés à d'autres fins). Je me suis épuisé par moments, je l'avoue bien volontiers. C'est comme ça qu'on apprend. Certains livres de développement personnel cherchent à nous faire croire que, même à 25 ans, on peut tout savoir (du moment qu'on a lu le livre !). Or il n'en est rien. Il faut se donner le temps d'expérimenter, d'échouer, voire parfois de « pivoter », comme on dit dans le monde des start-ups. Et lorsqu'on a quelques années d'expérience derrière soi, on peut enfin se fier à la maxime suivante : « si tu ne le sens pas, ne le fais pas ».

Tout ceci s'applique parfaitement aux entrepreneurs et dirigeants, mais aussi aux travailleurs en général. En ce qui les concerne, il vaut aussi mieux apprendre à parfois dire non (à un projet, une tâche, une consigne...) plutôt que de dire oui à tout et risquer, dans certains cas extrêmes, de courir au *burnout*. Le tout est d'être capable d'expliquer à son patron les raisons de sa réticence, et de proposer des alternatives constructives (en termes de formule, de timing ou de ressources par exemple), alternatives qui sont souvent bien plus efficaces que la demande initiale. On dit souvent « il y a trois angles : la qualité,

**« Il y a trois angles :  
la qualité, le coût et le délai.  
Tu peux en choisir deux,  
mais tu dois renoncer au  
troisième. »**

le coût et le délai. Tu peux en choisir deux, mais tu dois renoncer au troisième. » J'aime beaucoup cette approche, qui a le mérite d'être réaliste. Même si ce n'est pas toujours facile à entendre.

Un autre outil utile, dans le cadre de cet apprentissage du « non », est la fameuse matrice d'Eisenhower (important / urgent), permettant d'assigner chaque tâche en fonction de ces deux critères tout simples. Important et urgent : faire. Important et non-urgent : planifier. Non-important et urgent : déléguer. Non-important et non-urgent : éliminer (donc dire non). Dans une équipe, tant les managers que les collaborateurs feraient bien de se référer à cette matrice dans le cadre de leurs échanges, de sorte à bien équilibrer efforts, ressources et résultats.

**La fameuse matrice d'Eisenhower (important / urgent), permet d'assigner chaque tâche en fonction de ces deux critères tout simples.**

Non à la réunionite. Non à la surcommunication. Non à la dictature des réseaux sociaux et des notifications. « Non », c'est parfois aussi pour un dirigeant apprendre à se taire pour ne pas polluer le travail de ses collaborateurs. C'est apprendre à déléguer, car

non, je ne ferai pas tout moi-même. Non, je ne ferai pas ton travail à ta place. Non, je ne répéterai pas dix fois la même consigne.

Comprenez-moi bien, je ne suis pas en train de dire que vous devez en faire le moins possible et être à l'affût du moindre effort. Au contraire, je suis convaincu que chacun doit faire de son mieux et se dépasser constamment pour continuer d'évoluer, progresser et apprendre. « Oui » pour travailler beaucoup. Mais « non » pour travailler bêtement. Une bonne dose de « non » donne la place à de merveilleux « oui ».

**Une bonne dose de « non » donne la place à de merveilleux « oui ».**



# 20.

## *Keep it (fucking) simple*

Outre l'environnement technologique de plus en plus dense et qui évolue de plus en plus vite, nous faisons face au quotidien à de nombreux défis organisationnels et humains. S'ils cherchent à s'attaquer de front à toutes les facettes d'un problème, d'un défi ou d'un projet, les dirigeants des secteurs privé et public se prennent parfois les pieds dans une assiette de spaghettis. Or, leur rôle n'est pas de penser à tout, d'avoir réponse à tout, de montrer qu'ils savent tout. Leur rôle est d'apporter une impulsion, une vision et des solutions. Être des facilitateurs. Des vulgarisateurs. Des simplificateurs.

Lorsqu'un collaborateur vient nous trouver avec un problème apparemment insoluble, il manque souvent tout simplement de recul. Après avoir passé de longues minutes à exposer la situation, il ne sait plus lui-même où est le fil conducteur. C'est là le rôle du dirigeant : simplifier un problème qui ressemblait, quelques minutes plus tôt, à un Rubik's cube enfoui dans une meule de foin cachée dans un labyrinthe.

Dans ce genre de situations, le silence est un ami précieux. Dans un premier temps, il faut pouvoir laisser le collaborateur exposer son problème, même si son explication semble nébuleuse, longue ou anxiogène. Ne pas interrompre, ni argumenter à chaque phrase. Respirer. Écouter. Réfléchir. Plus facile à dire qu'à faire, n'est-il pas ?

Ensuite, ne pas tomber dans le piège de formuler une réponse qui contiendra elle-même mille détails. Notre rôle n'est pas de donner « la » réponse, mais bien des clefs qui pourront amener, tout de suite ou plus tard, en une fois ou par étapes, une résolution souvent progressive à un problème complexe. Calmer le jeu. Sortir de l'émotionnel. Fixer des priorités. Dans nos réponses ou recommandations, utiliser des phrases courtes et simples est souvent une bonne approche. Ceci demande de l'esprit de synthèse et du sang froid.

Répondre aux questions par des questions est aussi une bonne technique, car elle amène le collaborateur à réfléchir par lui-même. Souvent, il a pensé à une (piste de) solution, mais n'ose pas l'appliquer,

n'ose pas prendre la décision seul, ou a peur de se planter. Le rôle du dirigeant est donc de « faciliter » la prise de décision.

Pour parvenir à « faire simple », le dirigeant doit garder la tête froide. Ne pas se noyer lui-même dans les détails de sa propre pensée, ni tomber dans l'émotionnel, qui pousse au micro-management. Et donc bien s'organiser, pour ne pas se laisser déborder, et garder le recul nécessaire à faire mieux son job, plutôt que de faire celui de ses collaborateurs à leur place.

**Le rôle du dirigeant est de « faciliter » la prise de décision.**

**Un problème complexe trouve parfois sa solution dans un simple schéma dessiné au crayon sur une feuille de papier.**

Un problème complexe trouve parfois sa solution dans un simple schéma dessiné au crayon sur une feuille de papier, alors qu'un Powerpoint de 50 slides n'avait fait qu'enliser le débat. Un problème humain, engorgé de ressentiments, se résout parfois en le ramenant à sa plus simple expression : deux personnes se sont disputées et il faut les aider à se réconcilier. Les collaborateurs ne respectent pas les procédures de l'entreprise ? C'est peut-être tout simplement parce qu'elles sont trop complexes.

Si on prend l'exemple de nos administrations publiques, c'est l'évidence même : tous les entrepreneurs le diront, la simplification administrative est une nécessité absolue. Mais regardent-ils assez vers l'intérieur, vers la complexité de leur propre organisation ? Rien n'est moins sûr.

Si à chaque niveau hiérarchique on simplifiait de 10 % la complexité de l'organisation, on libérerait l'entreprise d'un poids gigantesque, et ses collaborateurs aussi. Alors, *let's keep it fucking simple !*

**Si à chaque niveau hiérarchique on simplifiait de 10 % la complexité de l'organisation, on libérerait l'entreprise d'un poids gigantesque, et ses collaborateurs aussi.**

# 21.

## Le labyrinthe de l'emploi

La question du *mismatch* entre les métiers en pénurie et le nombre de chercheurs d'emploi est sur toutes les lèvres depuis de nombreuses décennies... et pour de nombreuses décennies encore ! Les propositions et idées se bousculent, tant dans le monde politique que dans les médias. Je voudrais revenir sur trois éléments qui me semblent essentiels, suite à mon observation de divers secteurs et tailles d'entreprises :

1. La formation. Dans un monde qui change à une vitesse croissante, la formation des travailleurs tout au long de leur carrière est essentielle. C'est évidemment une question de nature publique, car l'offre de formations doit être vaste et accessible. Pour bien faire, elle devrait s'organiser dans le cadre d'un partenariat public-privé avec des entreprises spécialisées, et être un tant soit peu orientée vers des métiers en pénurie (à noter que mettre en place une politique de formation prend du temps, et que les métiers en pénurie évoluent). Mais cela se joue aussi au niveau des secteurs et des entreprises, tout en sachant cependant que ces dernières mettront toujours l'accent sur la fonction exercée actuellement ou à l'avenir dans l'entreprise, ce qui est assez logique. C'est donc aussi au travailleur lui-même qu'il revient de se former à sa carrière de demain (surtout si celle-ci l'emmène dans un autre métier ou une autre entreprise). Ceci nécessitera un changement de mentalité et un investissement individuel du travailleur en-dehors de son temps de travail, ce qui est encore relativement rare aujourd'hui. Tout commence d'ailleurs à l'école, avec des techniques d'enseignement plus tournées vers l'avenir et vers la capacité à apprendre par soi-même.

**C'est au travailleur lui-même qu'il revient de se former à sa carrière de demain.**

2. La différence brut-net. On parle souvent, à tort, des charges patronales. Chaque diminution de celles-ci est considérée par certains comme un « cadeau aux patrons », et envenime le dialogue social. Or, le problème réside plutôt dans la différence entre le salaire brut (le salaire officiel du travailleur) et le salaire net (ce qu'il recevra effectivement

en poche). Pour les travailleurs à bas salaire, la différence entre le salaire net et le montant de l'allocation de chômage est souvent trop faible pour les motiver à travailler dans des emplois qui sont souvent peu valorisés dans l'opinion publique. Et puis il y a la question de la progressivité de cette taxation, qui fait que dans de nombreux cas, le principal bénéficiaire d'une augmentation salariale... est l'État, puisque même si le salaire brut augmente, le net reste relativement similaire : l'essentiel de l'augmentation est passée en taxes. « Augmentez les salaires ! » diront certains... « Diminuez les taxes ! » pourraient rétorquer d'autres.

**Le problème ne réside pas dans les charges patronales, mais dans la différence entre le salaire brut et le salaire net des travailleurs.**

3. La mobilité des carrières, qui doit être plus grande dans un contexte d'évolution technologique et économique permanente. L'illusion de l'emploi à vie, dans le même job ou dans la même entreprise, est une chose du passé. Or, le système actuel de protection contre le licenciement va à l'encontre de cette mobilité. Un travailleur avec dix ans d'ancienneté ne quittera pas son job pour progresser dans sa carrière : il attendra de se faire licencier pour toucher son indemnité de licenciement (et vu le coût, ça peut durer longtemps). Lorsqu'on approche de la fin de carrière, cela peut avoir des conséquences dramatiques, car le travailleur risque d'attendre de longues années sans bouger ni se former, pour finalement atteindre une sorte de point de non-retour, et se diriger vers une fin de carrière anticipée – alors qu'il avait encore de belles années devant lui. Évidemment, la protection contre le licenciement est une avancée sociale, mais elle gagnerait à être plafonnée à un certain nombre de mois de préavis, en n'oubliant pas qu'après ceux-ci, le chômage prend le relais.

**La motivation et la fierté de travailler, de gagner sa vie, d'avoir une carrière, de se développer, sont essentiels à la viabilité de notre Société.**

Si je souligne ces 3 points, c'est parce qu'ils sont en lien direct avec un élément essentiel à la viabilité de notre Société : la motivation et la fierté de travailler, de gagner sa vie, d'avoir une carrière, de se développer. Sans oublier la valorisation des

métiers manuels, qui sont un débouché essentiel pour les personnes à plus faible qualification.

Dans cette indispensable évolution des mentalités, les politiques, fédérations, entreprises et médias ont un rôle majeur à jouer. Il n'y aura pas de coup de baguette magique : il faudra s'armer de patience et de détermination, car tout se jouera sur le long terme.

# 22.

## Pour une approche pragmatique du télétravail

Notre relation au télétravail a profondément évolué suite à la crise du covid. Voici quelques pistes pour aborder cette (r)évolution avec pragmatisme.

Comme point de départ, il y a le constat que tous les travailleurs n'ont pas la même productivité en télétravail, en raison des différences importantes entre les situations individuelles.

Tout d'abord, le télétravail pose une problématique de logement, certains n'étant pas du tout adaptés à un télétravail accru (petite taille, absence de bureau individuel, deux conjoints en télétravail en même temps...). L'entreprise ne pourra jamais apporter de solution à cette problématique.

La situation familiale peut accentuer cette problématique, étant donné la différence fondamentale entre un célibataire isolé, un couple avec ou sans enfants, et une famille recomposée n'ayant pas la même configuration une semaine sur deux.

**Certains logements ne sont pas du tout adaptés au télétravail.**

**L'entreprise ne pourra jamais apporter de solution à cette problématique.**

Quant à la question de la mobilité, à laquelle le télétravail semble apporter une solution évidente, il ne faut pas oublier que tous les travailleurs n'ont pas un problème de mobilité à résoudre. Beaucoup d'entre eux exercent leur métier près de chez eux, ou disposent d'une solution efficace en termes de transports en commun.

Enfin, une entreprise n'est pas l'autre. Hormis leurs tailles et secteurs, il ne faut pas sous-estimer les différences entre les entreprises *white collar*, *blue collar* et celles disposant des deux types de profils. Tous les travailleurs sont-ils concentrés dans un seul siège, ou l'entreprise dispose-t-elle de magasins ou d'agences ? Les travailleurs ont-ils un contact direct et de proximité avec la clientèle ? L'autonomie de gestion est donc essentielle pour tenir compte de la réalité de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, le *one size fits all* n'est pas une solution, ni pour toute une entreprise, ni pour toutes les entreprises.

Ensuite, il s'agit de souligner l'importance de l'esprit d'équipe dans le bon fonctionnement des entreprises.

Nous sommes des animaux sociaux, et ce depuis les origines de notre espèce. L'esprit d'équipe est, encore aujourd'hui, le moteur qui anime les « machines humaines » que sont les entreprises.

La dynamique de groupe peut être fortement perturbée par un excès de télétravail, comme en atteste par exemple le planning d'une équipe composée de cinq personnes, disposant d'un, deux ou trois jours de télétravail choisis de manière libre. À partir de deux jours, la capacité du manager à organiser une réunion d'équipe ou une formation en présentiel est en péril. À partir de trois jours, il n'y a tout simplement plus de dynamique de groupe.

**L'esprit d'équipe est le moteur qui anime les « machines humaines » que sont les entreprises.**

**À partir de trois jours de télétravail, il n'y a plus de dynamique de groupe.**

Car non, tout ne peut pas se faire en vidéoconférence : débattre, (co-)créer, développer des idées, produits, projets, n'est pas simple à distance. Pas plus qu'intégrer de nouveaux collaborateurs ni faire vivre une culture d'entreprise. Autrement dit, développer l'entreprise et exprimer notre humanité nécessite une présence physique régulière.

Sans oublier les conséquences psychosociales du télétravail, qu'il faut mettre dans la balance : manque de contacts sociaux, sédentarité, isolement (particulièrement chez les célibataires) et risque de *burnout parental*. La période de télétravail accru pendant la crise du covid a mis en lumière ces difficultés, qu'il ne faut pas sous-estimer, particulièrement sur le long terme.

Tout ceci pose la question de la rétention du personnel, de la motivation et de la productivité d'un travailleur qui serait placé pendant une période prolongée sur une île déserte, en raison d'un excès de télétravail.

Pour conclure, voici quelques pistes de réflexion :

Tout d'abord, ne jamais oublier que le télétravail est un outil de flexibilité. Il s'agira de tenir compte de nos différences, d'éviter le *one size fits all*, et de ne pas imposer un cadre trop rigide.

Ensuite, pourquoi ne pas imaginer un nombre de jours de télétravail par mois plutôt que par semaine ? Ou du télétravail par demi-jour plutôt que par jour entier ? S'il s'agit d'embrasser nos différences et de rester flexible, pourquoi ne pas être innovants dans notre approche ?

Dans tous les cas, il faut donner de la place à l'esprit d'équipe. Ceci peut se faire par exemple en fixant des jours de présence obligatoire, où tous les collègues d'une même équipe doivent être sur site (y compris les personnes travaillant à temps partiel, donc il faudra bien choisir les jours).

Enfin, il semble essentiel de laisser, au sein des entreprises, de l'autonomie aux nombreux managers qui endossent la gestion quotidienne des différents départements ; eux seuls connaissant la réalité quotidienne de leur équipe. C'est à eux d'être les garants de la dynamique d'équipe, et de gérer les plannings de télétravail dans le cadre imparti par l'entreprise. Il ne faudra pas les enfermer dans un cadre trop restrictif. Et ces managers auront certainement besoin d'outils et de formations pour évoluer dans la nouvelle réalité.

Dans tous les cas de figure, il s'agira d'essayer d'obtenir un résultat positif pour les *trois stakeholders* : l'entreprise (et sa culture), l'équipe (et sa dynamique) et le travailleur (et sa situation individuelle).

**Il s'agit d'obtenir un résultat positif pour les trois stakeholders : l'entreprise, l'équipe et le travailleur.**



# 23.

## ***Anything You Want***

... est le titre du livre de l'entrepreneur américain Derek Sivers. Avant de le lire, je craignais que le message ne soit qu'en tant qu'entrepreneur, « *you can achieve anything you want* », « *the sky is the limit* », et autres poncifs malheureux de certains livres de management. Mais le message est tout autre, plus humble et donc plus profond.

Derek Sivers est le fondateur d'une société peu connue en Europe, CD Baby. Au début des années 2000, il s'agissait d'une des premières plateformes permettant de commander des CD sur un site internet, et de les recevoir à domicile par la poste. Eh oui, c'est le business model que suivait Netflix à la même époque (mais avec des DVD). En quelques années, CD Baby est passée de quelques milliers de dollars de chiffres d'affaires, à plusieurs dizaines de millions.

Mais l'histoire de l'entreprise n'est pas le sujet du livre. Au lieu d'essayer de nous subjuguier avec des leçons de management universelles, Derek Sivers raconte quelques épisodes qu'il a eu du mal à gérer pendant sa carrière. Entrepreneur atypique, Sivers ne cherchait pas à être un patron omnipotent et omniprésent. Il était passionné de code informatique, de qualité de service et de musique. Et c'était très bien comme ça.

Ses erreurs de débutant, Sivers les présente avec philosophie et avec l'humilité qui convient. Il se dit un homme modeste, sans grands besoins ni ambitions financières, et il a déjà eu la chance de créer une entreprise et de devenir riche, même si certains lui répètent qu'il aurait pu l'être beaucoup plus. Sivers met en garde contre les ambitions démesurées et les bâtisseurs d'empire : à partir d'un certain niveau de succès, où fixe-t-on la limite ? À quel moment est-ce que c'est « assez » ? À quel moment votre ambition vous rend-elle tout simplement malheureux ?

**Entrepreneur atypique,  
Derek Sivers ne cherchait  
pas à être un patron  
omnipotent et omniprésent.**

Et c'est là qu'on arrive au message essentiel, et au titre, du livre : *Anything You Want*. Si vous êtes entrepreneur ou dirigeant

(dans le privé comme dans le public), beaucoup de gens assumeront que vous êtes un patron traditionnel, que vous avez des lunches au sommet avec les personnes les plus importantes du pays, que vous concluez vous-même tous les deals, etc. Mais si, dans votre for intérieur, vous étiez tout simplement *différent* ?

**À quel moment votre ambition vous rend-elle tout simplement malheureux ?**

Les CEO le savent bien : le revers de leur médaille est une certaine solitude du patron. *At the end of the day*, vous êtes seul à prendre la décision. Et tout le monde vous regarde. Certaines décisions seront impopulaires, donc vous ne pouvez pas vous draper dans l'illusion que vous serez « aimé » de tous. C'est comme ça. Dans les start-ups, il règne souvent une naïveté à cet égard : « je suis super cool, tout le monde m'adore ». Et puis, l'entreprise grandit... et tout change : les enjeux, la dynamique de groupe, la distance entre vous et les collaborateurs. C'est inévitable. Et vous vous sentez de plus en plus seul, et à la recherche de repères.

Beaucoup de personnes chercheront à vous conseiller : « En tant que dirigeant tu dois *absolument*... te rendre à tel événement... faire partie de tel club d'affaires... intervenir régulièrement dans la presse... négocier tous les *deals* importants... être ami avec tous tes clients... connaître personnellement tous tes employés... faire au moins 8 réunions par jour... voyager beaucoup... connaître la législation sur le bout des doigts... être l'expert ultime dans tout... »

**Votre rôle en tant que dirigeant, you can make it anything you want.  
Les règles du succès, personne ne les connaît.**

Derek Sivers le résume en une phrase : votre rôle en tant que dirigeant, *you can make it anything you want*. Il n'y a pas de *guidebook* pour être un « bon » dirigeant. Les règles du succès, personne ne les connaît. Vous êtes extraverti ? Génial ! Vous êtes introverti ? Parfait ! Vous êtes plutôt un financier ? Super ! Vous ne connaissez rien au marketing ? Peu importe !

La seule chose à garder en tête, c'est que votre style personnel, et la manière dont vous gérez votre emploi du temps, auront un

impact sur votre équipe. Votre ADN aura un impact sur celui de l'organisation que vous dirigez. Et c'est très bien comme ça ! Vive la personnalité ! Vive la différence ! Un cas n'est pas l'autre, et les routes du succès sont nombreuses.

Le message derrière le livre : soyez vous-mêmes, et ne regrettez rien. Trouvez votre style, votre voie. Évoluez. Osez. Expérimentez.

Derek Sivers aurait pu être Reed Hastings, le fondateur de Netflix. Mais il ne regrette rien, car être Derek Sivers, c'est déjà une très belle réussite. Soyons nous-mêmes, ne cherchons pas à être quelqu'un d'autre. Et quel que soit le résultat de notre parcours, au moins, il nous ressemblera !

# 24.

## **The Pursuit of Laziness**

La déclaration d'indépendance du 4 juillet 1776 proclame les droits fondamentaux de chaque Américain : « *the preservation of life, liberty and the pursuit of happiness* ». Le dernier concept, « *the pursuit of happiness* », est une des caractéristiques essentielles de la culture américaine. La poursuite du bonheur, ce n'est pas le droit au bonheur, mais bien le droit de poursuivre le bonheur, selon la définition que chacun s'en fait pour lui-même. Pour nombre d'Américains, dépasser la condition dans laquelle on est né, quelle qu'elle soit, se fera par le travail, le développement personnel et la prise de responsabilité finale sur son existence.

En Europe, la pensée dominante depuis la Révolution Française a été basée sur la notion de « liberté, égalité, fraternité », sous de multiples déclinaisons. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, on a vu se développer un État-providence dont les fondements étaient évidemment bien intentionnés, mais qui s'est petit à petit étendu de manière tentaculaire dans les moindres interstices de nos vies, pour atteindre aujourd'hui les limites de la caricature.

**En Europe, l'État-providence s'est petit à petit étendu de manière tentaculaire.**

**« The pursuit of happiness » est une des caractéristiques essentielles de la culture américaine.**

À l'issue de ces évolutions, on ne peut que constater que les mentalités américaine et européenne sont aujourd'hui *fondamentalement* différentes. On l'a vu, très certainement, dans la réaction des deux entités face à la crise du covid. Même si Joe Biden a ouvert beaucoup plus les vannes que son prédécesseur, il l'a fait dans un objectif très américain : pousser la population à rebondir et à se remettre au travail. En Europe, les diverses bouées de sauvetage ont eu pour seule fonction de colmater des brèches de plus en plus grandes dans la coque du Titanic, sans trop (oser) penser au surlendemain.

En Europe, et certainement en Belgique, le système social a pris des proportions gargantuesques. Alors qu'il est évidemment

souhaitable de proposer à la population une protection contre l'adversité, il arrive un moment où on a tellement surprotégé le citoyen qu'il devient conscient de son état de confort et qu'il commence à en profiter. Un peu comme un enfant gâté qui en demande toujours plus, pour en faire toujours moins, en somme. Protéger la veuve et l'orphelin, évidemment. Faire de nous des enfants capricieux, non !

Suite à la grande remise en question issue de la crise du covid, aux confinements et au télétravail généralisé, toute une partie de la population s'est désintéressée de la notion de carrière, de travail, de dépassement de soi. La semaine de quatre jours, sous une forme ou sous une autre, amènera avec elle une nouvelle définition de l'équilibre vie privée / vie professionnelle : quatre jours de travail contre trois jours de congé. Mais attendez une minute... si on ajoute les jours fériés légaux et les jours de congés des travailleurs, on se rapproche plutôt, sur une année, de 3,5 jours de travail contre 3,5 jours de congé. Sans compter le télétravail...

C'est alors que vient se poser une question fondamentale, une question de Société : qu'est-ce que les citoyens vont faire de tout ce temps libre ? Dans un monde parfait, on pourrait imaginer qu'ils se consacrent à des activités « sociétales » (culturelles, associatives, écologiques, etc.) ou au *lifelong learning* (formations, lecture, coaching, etc.) qui en feront des personnes meilleures. Mais force est de constater que ceci ne concernera pas la majorité des gens. Le temps libre doit en effet, selon la croyance populaire qui se développe en Europe, rester *libre*. Famille, amis, sport, culture et voyages. Les mauvaises langues diront plutôt : Netflix, resto, barbecue, foot et bière. Je caricature volontairement, la vérité est sans doute au milieu du gué. « Du pain et des jeux » ?

Dans tous les cas, une chose est sûre : la poursuite du bonheur passe par le développement personnel, pas par celui de notre fainéantise. C'est un défi majeur pour l'Europe que d'inculquer cela à une nouvelle génération. Travailler trop, non. Travailler bêtement, certainement pas. Mais faire quelque chose de sa vie, se développer et être fier de son parcours personnel et professionnel, oui. Sinon, la devise de l'Europe pourrait un jour devenir... *The Pursuit of Laziness !*

**La devise de l'Europe  
pourrait un jour devenir...  
*The Pursuit of Laziness !***

# 25.

## « Vous avez le temps ! »

Un écrivain qui n'a rien vécu n'a souvent rien à écrire. Pour avoir quelque chose d'intéressant à partager, il faut avoir vu pas mal de choses et avoir pris le temps d'y réfléchir. Autrement dit, il faut bander son arc avant de tirer ! Au plus l'écrivain bandera l'arc de sa vie, au plus loin ira sa réflexion, et donc sa plume. C'est Renoir qui a dit : « Ce dessin m'a pris cinq minutes, mais j'ai mis soixante ans pour y arriver. »

En management c'est pareil. On a beau avoir suivi les meilleures formations, avoir lu tous les livres possible et imaginables sur le sujet, tant qu'on n'a pas « vécu » le management, on ne sait pas vraiment de quoi il retourne. Plus les années s'égrènent, plus on a l'occasion de réfléchir à ce qui s'est passé, nos réussites et leurs raisons, mais aussi et surtout nos échecs et leurs causes. Avec le temps qui passe, on s'enrichit intellectuellement et humainement. Après quelques années de pratique, on peut prétendre avoir appris quelque chose, et ce n'est probablement qu'après de longues années, voire décennies, qu'on pourra peut-être prétendre à être un « bon » manager (pour peu que cela existe vraiment).

**Un écrivain qui n'a rien vécu n'a souvent rien à écrire.**

**En management c'est pareil.**

Mais alors, comment vivre et fonctionner pendant toutes ces longues années d'apprentissage ? Est-on un « mauvais » manager entretemps ? Fait-on du mauvais boulot ? Faut-il s'en vouloir ? Eh bien pas du tout ! Une entreprise n'est pas une machine théorique et figée. Elle se transforme constamment, au gré des évolutions personnelles et professionnelles des membres de ses équipes.

Si on se place au niveau « micro » d'une équipe de quelques personnes, la composition de celle-ci reste rarement longtemps identique, certainement à l'ère de la génération Z. La dynamique de groupe évolue donc constamment, au gré des arrivées et des départs, des changements de fonctions, de la composition du groupe en termes de compétences, d'âges, d'années d'expériences, de genres,

et de l'apprentissage progressif de chacun. Non, une équipe n'est pas l'autre, pas plus qu'une équipe X n'est la même à deux années d'intervalle. Si on « dézoom » au niveau « macro » de l'entreprise tout entière, aussi grande soit-elle, c'est la même logique, un puzzle sans cesse en mouvement d'une myriade d'équipes qui évoluent en permanence. Dans ce magma humain, le manager n'est ni « bon » ni « mauvais ». Il est un élève, qui continue d'apprendre tout en évoluant sur un terrain mouvant.

Comme le peintre, qui aura dans sa vie artistique des « périodes », intégrera au fil des ans de nouvelles techniques, de nouvelles inspirations, de nouveaux sujets de prédilection...

le manager lui aussi changera au fil de son évolution personnelle, professionnelle, des livres qu'il lira, des formations qu'il suivra, des personnes qu'il rencontrera. La seule chose qu'on lui demande, c'est de continuer d'évoluer, de se former, d'apprendre. Et ainsi, tout comme le peintre, il aura ses moments de fulgurance, et ses passages à vide également. La seule chose qui peut conduire à l'asphyxie de sa carrière, c'est d'arrêter d'évoluer. De refuser de se former. De cesser d'apprendre.

La clef est donc, à tout moment, de pouvoir reconnaître que, non, on n'est pas un « bon manager » ou un « manager accompli », pas plus que le peintre ou l'auteur ne seraient bien inspirés d'autoproclamer leur génie (les meilleurs artistes sont parfaitement conscients des défauts de leurs œuvres, ce qui souvent d'ailleurs les torture).

La génération Z est parfois mal armée face à ces notions, car à l'époque des start-ups et des licornes, on a pour modèle les Mark Zuckerberg de ce monde qui, par leurs réussites spectaculaires, nous mettent involontairement au défi de faire aussi vite, aussi bien, voire mieux. La nouvelle génération vit donc sous la pression constante de la comparaison, aussi par le biais des réseaux sociaux, dont on évoque de plus en plus la toxicité. Ce qu'il faudrait marteler encore et encore aux jeunes aujourd'hui, c'est

**Il faudrait marteler encore et encore la phrase anti-burnout par excellence : « vous avez le temps ! »**

**Le manager n'est ni « bon » ni « mauvais ». Il est un élève.**

la phrase anti-burnout par excellence : VOUS AVEZ LE TEMPS !!!

Apprendre à bander son arc est donc une qualité essentielle. Prendre le temps, prendre du recul. Avoir un regard introspectif et rétrospectif sur sa propre vie, ses actes, ses réussites et ses échecs. Apprendre des autres, par l'observation, la collaboration voire parfois le conflit. Se remettre en question. Continuer d'évoluer, pour pouvoir peut-être un jour dire comme Renoir : « Cette décision m'a pris cinq minutes, mais j'ai mis soixante ans à y arriver ». Et être particulièrement fier, et non pas frustré, d'avoir mis plusieurs décennies à parcourir ce chemin passionnant.



# 26.

## *Herland*

À quoi ressemblerait une Société composée exclusivement de femmes ? C'est la question que pose le roman *Herland* de l'Américaine Charlotte Perkins Gilman. Publié en 1915 sous forme de feuilleton, dans un mensuel édité par l'auteure et dont elle était la seule rédactrice, *Herland* paraît pour la première fois sous forme de roman en 1979. Un texte oublié pendant plusieurs décennies donc, qui pose pourtant une série de questions d'une pertinence remarquable dans le monde d'aujourd'hui.

Dans ce texte brillant, simple et visionnaire, trois explorateurs américains découvrent un pays coupé du reste du monde, où n'habitent que des femmes depuis 2000 ans. « *Herland* »

a la superficie de la Hollande, et compte 3 millions d'habitantes. Nos explorateurs sont accueillis par trois « professeuses » qui vont leur faire découvrir le pays et ses coutumes. Ils tomberont ensuite amoureux de trois femmes qui deviendront leurs épouses. Le livre est composé de 4 x 3 chapitres, chacun sur un thème bien précis. On sent l'intérêt de l'auteure pour la numérogie et les structures géométriques, ce qui reflète la description qu'un des explorateurs fera de Herland : « tout n'était qu'ordre et beauté ».

**À quoi ressemblerait  
une Société composée  
exclusivement de femmes ?**

**À Herland, les enfants  
sont la raison d'être de  
la Société tout entière.**

À Herland, les enfants sont la raison d'être de la Société tout entière. Par un tour de magie littéraire, les Herlandaises se reproduisent par parthénogénèse, c'est-à-dire sans hommes ni relations sexuelles (c'est le seul élément « fantastique » du roman, le reste étant présenté de manière réaliste). Toute la Société herlandaise est basée sur l'amour maternel et sororal. Les Herlandaises sont athlétiques, légères, puissantes, intelligentes et paisibles. Il n'y a ici ni guerres, ni rois, ni prêtres, ni aristocratie. C'est une Société sans compétition ni arrogance – caractéristiques que l'auteure attribue aux seuls hommes. Les femmes, dit-elle, sont coopératrices par nature.

L'objectif de la Société herlandaise est d'améliorer la qualité des humaines, quitte à en limiter le nombre : la qualité plutôt que la quantité. La maladie y est presque inconnue, grâce à une hygiène de vie impeccable. Intelligence, volonté et générosité sont les maîtres mots. Il règne une application incessante à tout améliorer, à travers deux modes de pensée : la critique et l'inventivité. La plupart des lois ont moins de 20 ans, car dans une Société en constante évolution, les lois plus anciennes ne sont plus pertinentes.

L'éducation, inspirée du système Montessori (inventé en 1907), encourage la moindre singularité chez les enfants. Il s'agit de nourrir l'esprit et de l'informer sans pour autant le saturer. L'éducation, disent-elles, est notre art le plus élevé : seules nos virtuoses peuvent le pratiquer. Et quel que soit leur travail, les Herlandaises offrent quelques heures de leurs temps à aider les autres, notamment sur le plan psychologique. Le bonheur, pour elles toutes, est de grandir et de travailler.

À Herland, on ne mange pas de viande, on pratique l'agriculture intensive, et tout est recyclé, « comme dans une forêt saine, où la terre est de plus en plus riche, au lieu de s'appauvrir au fil du temps ». Il n'y a rien à fumer ni à boire. Il n'y a pas de drame ici, et d'ailleurs l'art dramatique herlandais est très ennuyeux, par manque de conflits.

**Quel que soit leur travail, les Herlandaises offrent quelques heures de leurs temps à aider les autres, notamment sur le plan psychologique.**

Le seul conflit qui animera le roman débute en son milieu, quand nos trois explorateurs rencontrent trois femmes aux profils très variés, dont ils tombent amoureux et qu'ils finissent par épouser. Ils découvrent alors que la conception de l'amour à Herland est fort différente de celle du reste du monde, voire carrément incompatible. Car la seule source de conflit qui aura existé à Herland en plus de 2000 ans... c'est eux : nos trois explorateurs, avec leurs pratiques et envies si différentes et contradictoires.

Sans vouloir révéler la fin du livre, disons simplement que tout ce petit monde ne trouvera pas vraiment un terrain d'entente. Et avec cela un message : si la Société parfaite (ou le système d'éducation parfait) existe, elle est incompatible avec le reste du monde et sera

mise en péril au moindre contact avec lui. Si on applique ce principe aux systèmes d'éducation alternatifs qui émergent depuis plusieurs décennies un peu partout dans le monde, on peut craindre que les personnes qui ont été éduquées dans ces systèmes se heurtent à des difficultés lorsqu'elles poursuivront ensuite leur existence dans le « monde réel ».

Lire *Herland* est une expérience passionnante, rafraichissante, et qui fait réfléchir sur nos coutumes et nos pratiques. Même s'il serait sans doute naïf de sortir de cette lecture en voulant changer le monde du tout au tout, on ne peut s'empêcher de penser à l'absurdité de notre mode de vie moderne et de vouloir le remettre en question. Qui sait ? Petit à petit... l'oiseau fait son nid.

# 27.

## Le leadership, numéro d'équilibriste

« Papa, c'est quoi un leader ? » Vous n'entendrez probablement pas souvent vos enfants vous poser cette question, qui préoccupe pourtant beaucoup d'adultes. Voici quelques éléments de réponse, basés sur mes observations, mes rencontres et mes lectures.

Qu'il soit entrepreneur, CEO, directeur ou manager, dans le secteur privé ou public, le leader doit savoir ce qu'il veut. S'il l'ignore, ou s'il fait preuve d'hésitation, cela pourrait lui être fatal. Mais il ne doit pas croire qu'il sait tout.

La vision est essentielle, mais elle ne suffit pas. Il faut un plan de bataille. Et ça, c'est un travail de stratégie plus que de tribunal. Cet énorme travail introspectif est largement invisible, et donc souvent sous-estimé.

Pour s'assurer que son plan de bataille soit réaliste et réalisable, le leader doit apprendre à écouter. Pour ce faire, une méthode simple consiste à communiquer une vision claire à ses collaborateurs, pour ensuite récolter leur *feedback* et enfin établir la version finale de son projet. Conserver la vision initiale, tout en l'enrichissant des idées et critiques récoltées.

**Le leader doit être  
un stratège plutôt  
qu'un tribun.**

Ceci nous amène à l'évidence même : le leader n'est RIEN sans son équipe. Il lui échoit la lourde tâche d'engager, mais aussi parfois de licencier. Ce n'est souvent qu'après de longues années qu'il composera la *dream team* sans laquelle son projet n'est qu'un fétu de paille.

**Il s'agit d'inculquer la fierté  
de travailler, ou plutôt  
d'entreprendre.**

À celles et ceux qu'il pilote en ligne directe, il devra inculquer la fierté de travailler, ou plutôt d'entreprendre. Car si nous voulons réussir un projet ou porter une

entreprise tous ensemble, nous devons tous avoir une mentalité d'entrepreneurs, quel que soit notre niveau hiérarchique.

Pour diriger, il faut savoir emmener les gens avec soi. Car les entreprises, quels que soient leur secteur ou leur taille, qu'elles soient familiales ou cotées en bourse, sont avant tout des machines humaines. Et nous sommes des animaux sociaux. Le leader doit donc nous emmener, tous ensemble, dans une certaine direction.

On croit parfois qu'il s'agit de se transformer en gourou inspirant. Rien n'est moins vrai. De nombreux leaders emblématiques ne sont pas particulièrement charismatiques. Il serait d'ailleurs naïf de croire que, dans une entreprise de plusieurs centaines, voire milliers de collaborateurs, ceux-ci vont se mettre en marche, des mois et des années durant, sous l'impulsion du charisme d'un homme ou d'une femme qu'ils ne rencontreront peut-être jamais.

Une question qui les résume toutes : comment obtenir des résultats tout en restant humain ? Si on est trop gentil, ça ne tourne pas rond ; si on est obsédé par les résultats, on devient inhumain. Tout est question d'équilibre, et il s'agit de formuler des valeurs propres à l'entreprise ou au projet, qui serviront de compas à chacun pour toutes les décisions qu'il y aura à prendre au quotidien, grandes ou petites.

**Une question qui  
les résume toutes :  
comment obtenir  
des résultats tout en  
restant humain ?**

Numéro d'équilibriste donc que le « job » de leader. Dans lequel il sera indispensable de se remettre en question, apprendre, se former et lire tout au long de sa carrière, pour se réinventer sans cesse face à un monde qui change. Un défi passionnant !

# 28.

## Sans alcool

Chaque année, la désormais traditionnelle « tournée minérale » (ceux qui la suivent s'engagent à ne pas boire une goutte d'alcool pendant un mois) fait couler pas mal d'encre, revenant sur le problème de la surconsommation d'alcool.

Un livre apporte un regard nouveau sur cette réalité dont on ne parle pas assez : *Sans alcool*, de Claire Touzard. Journaliste française, l'auteure y raconte la manière dont elle a arrêté de boire. Comme j'ai la mauvaise habitude de souligner dans les livres, voici quelques morceaux choisis :

« Les gens picolent, c'est avéré, personne ne s'avouera jamais alcoolique, mais personne n'est sobre non plus... Au troisième verre, c'est le point de départ invisible vers la débauche, la frontière très poreuse entre la célébration et l'addiction est franchie... Les personnes malades du contrôle sont souvent celles qui veulent s'abrutir le plus. Chasser les pressions, les contraintes, les pensées qui s'écrasent sur le cerveau. Voilà le seul moment où ils peuvent s'extraire de ce désir permanent de contrôler l'incontrôlable, qui les ronge... »

**« Personne ne s'avouera jamais alcoolique, mais personne n'est sobre non plus »**

**« Les personnes malades du contrôle sont souvent celles qui veulent s'abrutir le plus. »**

« Il y a cette illusion chez les cools, les intellos, que la petite médiocre ne nous concerne pas. Pourtant, nous buvons pour les exactes mêmes raisons et les dégâts physiques sont similaires... Les buveurs étouffent la possibilité d'un monde sans alcool. Ce monde n'existe pas... L'alcool crée des raccourcis émotionnels. Il génère des entités fantômes et fantasques : la grand-mère lointaine et inaccessible, le père méchant. (...) L'alcool a été notre seule révolte. Il incarne ma génération : il est le symbole de cet état de sommeil, de désengagement et d'abrutissement dans lequel nous aimons nous trouver. (...) Quand j'ai bu ma première bière, le « binge drinking » –

cette pratique consistant à boire le plus possible, en un temps record – faisait rage. Nous voyions dans l'alcool un rite initiatique pour entrer dans l'âge adulte (...) À deux reprises dans ma vie, je ne suis pas certaine à cent pour cent de ne pas avoir été abusée. Être bourrée, c'est se donner une chance en moins de pouvoir lutter. Le dit-on suffisamment aux jeunes filles ? (...) Le confinement national est déclaré. La bouteille devient le seul rempart contre la psychose. (...) Je généralisais ma propre anxiété : je buvais pour la chasser, puis je buvais à nouveau le lendemain pour enrayer les gueules de bois, plus anxiogènes encore. J'ai arrêté l'alcool depuis janvier. L'angoisse s'en est allée, ou presque... Je ne suis plus en colère. Je ne m'emporte plus. Je ne suis plus exécration, je n'ai plus ce fil électrique tendu au-dessus de moi, qui explose au moindre aléa. Je suis calme. (...) Je ressens, enfin, exactement ce que je dois ressentir. Ne plus boire, c'est avoir accès à ses émotions. C'est grandir, aussi. Se faire confiance. (...) En quelques mois, ma conception du monde a été ébranlée... Une sorte de #MeToo de l'alcoolisme va-t-il éclore un jour ? »

Ce passage vous a-t-il fait penser à quelqu'un que vous connaissez ? Un ami ? Un membre de la famille peut-être ? À moins que ce ne soit... vous-même ?

Quand j'ai lu ce livre, je sortais d'une crise majeure, heureusement résolue, mais qui continuait de me hanter depuis des mois. Je ne me considérais certainement pas comme alcoolique : je buvais une ou deux bières légères le soir (je suis un buveur de bière, je digère mal le vin). Mais je buvais tous les soirs. Le piège du « petit apéro pour relâcher la pression ». Les anxiétés étaient très présentes, elles me réveillaient parfois la nuit.

Le dimanche où j'ai terminé *Sans alcool*, j'ai eu une idée : et si j'essayais ? Dès le lendemain, j'ai arrêté de boire « quelques jours, pour voir ». Presque du jour au lendemain, mes anxiétés se sont envolées. Mes nuits sont redevenues bonnes. Le « trauma » résultant de la crise que j'avais traversée a enfin disparu. L'expérience a duré cinq mois. Sans une goutte d'alcool. Je me suis senti renaître. Beaucoup plus d'énergie, de nouvelles idées, une nouvelle dynamique.

Après cinq mois, je me suis dit que l'abstinence complète était un peu trop « monacale », et je l'ai abandonnée. Mais je bois beaucoup moins qu'avant. Et les rares fois où je fais un excès occasionnel,

pour un anniversaire ou une fête par exemple, je le regrette pendant plusieurs jours.

Alors voilà, je me suis livré à vous : *Sans alcool* a changé ma vie. Je n'aurais pas été capable de diminuer ma consommation sans passer par cette période d'abstinence complète. Maintenant, après avoir pris mes distances, je suis heureux de boire modérément. J'ai changé. Profondément.

En guise de conclusion, voici la phrase que j'ai notée dans le livre après l'avoir terminé : « Motivation principale pour ne pas boire ce soir : l'enthousiasme à l'idée de la journée agréable qu'on aura demain. Se sentir bien, avoir bien dormi, être en forme. Travailler mieux, s'énerver moins, lire plus, être moins stressé, moins anxieux. Être... soi. »

**Motivation principale  
pour ne pas boire ce soir :  
l'enthousiasme à l'idée de  
la journée agréable qu'on  
aura demain.**

Soyez courageux. Essayez.



# 29.

## *Stillness is the Key*

C'est devenu une habitude. Le monde va de crise en crise. L'enchaînement politique et médiatique ne nous laisse pas beaucoup de répit. Dans ce contexte souvent difficile à vivre, un livre de l'Américain Ryan Holiday apporte une série de pistes pouvant aider citoyens, travailleurs, entrepreneurs et politiques à trouver une forme de sérénité qui leur permettra de vivre mieux et de prendre de meilleures décisions, tant sur le plan privé que professionnel. *Stillness is the Key*, dit l'auteur. Le calme est la clef.

Une citation de Blaise Pascal résume bien le propos : « Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne savoir pas demeurer en repos dans une chambre ». Ryan Holiday a lu les stoïciens (Sénèque, Marc Aurèle...) et les philosophies orientales (Confucius, le bouddhisme, la Bhagavad-Gita...) et en a décanté la substantifique moelle, adaptée à notre époque.

**« Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne savoir pas demeurer en repos dans une chambre ».**

Comme toujours, le prolifique auteur utilise de nombreux exemples issus de l'Histoire, parmi lesquels Kennedy, Eisenhower et Churchill pour ne prendre que les hommes d'État. L'exemple de Kennedy est ici un des plus marquants, car l'auteur aborde la crise des missiles de Cuba en 1962 (cet épisode terrifiant de l'histoire de l'humanité, où les USA et la Russie ont été à deux doigts de se lancer dans une guerre nucléaire, est résumé de manière intéressante dans le film *Thirteen Days* de Roger Donaldson, avec Kevin Costner – et Bruce Greenwood dans le rôle de JFK –, je vous le conseille.) Comment Kennedy a-t-il pu prendre les bonnes décisions et éviter la catastrophe ? Selon Holiday, tout tient dans le fait qu'il a su rester calme, ralentir les choses, trouver son espace de réflexion plutôt que de céder à la pression des généraux. Ce qui nous a évité à l'époque la troisième guerre mondiale...

*Stillness is the Key* est une lecture essentielle, de même que *Ego is the Enemy*, un autre livre de l'auteur, tout autant inspiré des

traditions stoïciennes et orientales. Ils vous aideront à trouver le sens dans votre vie de tous les jours, et une forme de sérénité qui est indispensable dans le monde d'aujourd'hui, quels que soient votre métier, votre structure familiale, votre âge et vos responsabilités.

**D'après Tolstoï,  
lire beaucoup,  
c'est communiquer avec  
les plus sages qui ont  
vécu sur Terre.**

# 30.

## Vos amis sont-ils des IA ?

Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter... Sur les réseaux sociaux, nous sommes entourés d'une véritable armée d'« amis », de *followers*, de contacts divers et variés. Lorsque nous créons un profil sur un réseau social, nous commençons par inviter les personnes que nous connaissons réellement. Amis, famille, contacts professionnels... Nous « suivons » les personnes et personnalités qui nous inspirent, qui nous amusent, qui attirent notre curiosité.

Mais rapidement, nous recevons nous aussi une série d'invitations, ou pour les réseaux plus ouverts, de nouveaux *followers*. Nous ne connaissons pas toujours ces personnes. Nous pouvons bien sûr les refuser s'ils ne nous inspirent pas confiance, ou supprimer les *followers* indésirables. Mais la plupart du temps, le réseau social nous persuade du contraire : Untel est un ami de Untel ; Untel a dix amis communs avec nous ; Untel occupe telle fonction dans telle entreprise respectable ; Untel a une photo de profil rassurante. Et sur les réseaux tels que Twitter ou Instagram, où de nombreux profils sont ouverts, on ne contrôle pas vraiment ses *followers*.

On l'a entendu lors des diverses élections présidentielles récentes, certains groupes d'influence ou gouvernements étrangers utilisent massivement de faux profils pour tenter d'avoir un impact sur le résultat des scrutins. Tout est bon pour tenter d'influencer l'opinion publique lorsque l'enjeu politique, voire géopolitique, est de taille. Nous serions bien inspirés de nous déconnecter de tout contact ou *follower* suspect.

Ces *fake accounts* sont-ils des humains, rassemblés dans des plateaux de bureaux sordides logés dans des pays obscurs ? À moins que ce ne soient des Intelligences Artificielles (IA) ? Bientôt, plus personne ne sera en mesure de faire la différence.

**Nous serions bien inspirés de nous déconnecter de tout contact ou *follower* suspect.**

Poussons l'imagination un cran plus loin. Vous savez, cette personne avec qui vous êtes connectée depuis dix ans, après l'avoir

rencontrée une fois à une soirée. Dans le monde réel, vous n'avez plus entendu parler d'elle depuis des lustres. Pourtant, de temps en temps, vous voyez passer un « post » de sa part. Qui vous dit que ce profil est toujours bien un vrai humain en chair et en os ?

Qui vous dit qu'il n'a pas été remplacé par une IA ? J'utilise cette petite pirouette paranoïaque pour ouvrir le champ des possibles.

**Bientôt, plus personne ne sera en mesure de faire la différence entre un vrai profil et une Intelligence Artificielle.**

Poussons le bouchon plus loin. Vous étiez fan d'une star des réseaux sociaux, qui n'avait pas sa langue dans sa poche, et dont vous suiviez les tweets tous les jours. Cette personne décède. Avec toutes les data collectées depuis des années, les GAFAM ont probablement de quoi créer un *duplicate profile* artificiel, capable de reproduire avec le même piquant les tweets de cette star, même après son décès. Seriez-vous intéressé de continuer à suivre cette star ? Après quelques mois, voire quelques années, si l'IA vous propose une réplique convaincante de votre idole disparue, est-ce que vous remarqueriez encore la différence ? Ou bien cette présence amusante ferait tout simplement partie de votre quotidien, et vous ne penseriez même plus au côté morbide de cette résurrection digitale ? Et si on appliquait le même principe à votre tante Gertrude, décédée l'an dernier ?

À ce petit jeu-là, il se pourrait bien qu'au fil des années, votre entourage sur les réseaux sociaux soit composé en grande partie d'Intelligences Artificielles. Et nous en arrivons à la question vraiment terrifiante : est-ce que ce serait pire ? Si vos amis Facebook vous apportent l'*entertainment* que vous recherchez, est-ce que vraiment vous vous préoccuperiez de savoir si ce sont de vraies personnes (que, pour une partie, vous n'avez jamais rencontrées) ou des IA bienveillantes programmées pour vous rendre heureux ?

**Il se pourrait que votre entourage sur les réseaux sociaux soit bientôt composé en grande partie d'Intelligences Artificielles.**

Et si ça avait déjà commencé ?

# 31.

## Humains, moins humains

La crise du covid nous a reprogrammés. Oh, ce n'est pas le virus qui a fait ça. Ce sont les humains, ou plus précisément leurs gouvernements. Le confinement démarré en mars 2020 fut la mesure covid la plus extrême, mais en même temps la plus saine, car indiscutablement nécessaire. Bien plus perverses furent toutefois les mesures plus douces, plus insidieuses, mais de beaucoup plus longue durée, avec pour dénominateur commun la limitation de nos libertés. La liberté... un droit fondamental dont la notion même a été « reprogrammée » dans nos cerveaux.

**La crise du covid nous a reprogrammés.**

**Les mesures covid ont provoqué un repli sur soi jamais vu dans l'histoire de l'humanité.**

Ces mesures, et certainement celle du télétravail obligatoire, ont provoqué auprès de la vaste majorité de la population un repli sur soi jamais vu dans l'histoire de l'humanité. Un encroûtement toxique. Dans le monde du travail, on a assisté à de nombreux *burnouts*. Mais aussi à de nombreux *bore-outs* (de l'anglais *bore* : s'ennuyer). Car non, 100 % de notre temps de travail au bureau n'est pas « productif ». Le temps passé à échanger avec les collègues, que ce soit à la machine à café ou lors de rencontres informelles, est essentiel au développement de la créativité dans les entreprises, à tous les niveaux. Ceci a littéralement disparu pendant ces années de télétravail imposé, et toutes les réunions Teams du monde n'ont pas pu pas le remplacer. Le temps ainsi économisé a donc été consacré soit à bosser encore plus (donc *burnout*), soit à tourner en rond (donc *bore-out*).

Alors oui, l'organisation à distance fonctionne bien dans les start-ups, pour la bonne raison que celles-ci sont généralement composées presque exclusivement de personnes très diplômées, très autonomes et très motivées. Mais ne soyons pas naïfs : ce n'est pas le cas de toutes les entreprises ou organismes publics.

Pendant deux ans, les mesures covid ont transformé beaucoup d'entre nous en hamsters courant dans une roue. « Métro-boulot-dodo » est mort. Place à « boulot-enfants-Netflix ». Et allez, un peu d'exercice pour se donner bonne conscience. Sans oublier l'alcool, dont la consommation a augmenté, ce qui n'a fait qu'amplifier certains problèmes.

Chacun dans sa bulle. L'égoïsme au tout premier plan. Moi d'abord. Moi... uniquement. De nombreux travailleurs ont perdu le sens de leur travail, de leur carrière. Ils ont perdu ce qui fait tout le sel de la vie humaine : la motivation.

Ce n'est pas un hasard si Mark Zuckerberg a annoncé la création du Metaverse pendant la pandémie. Même s'il préparait cela depuis des années (avec notamment l'acquisition d'Oculus dès 2014), il a choisi son moment pour annoncer ses intentions de manière claire et précise, avec des milliards de dollars d'investissements à la clef. Il a, comme nous tous, senti un point de bascule pendant la crise du covid, un *momentum* grâce auquel tout le monde pourrait le suivre dans le Metaverse.

**Mark Zuckerberg a vu dans la crise du covid, un *momentum* grâce auquel tout le monde pourrait le suivre dans le Metaverse.**

Enfermés dans nos bulles, gavés de Netflix, chouchoutés par Amazon, déconnectés des petits hasards de la vie sociale au bureau, nous sommes devenus... moins humains. Des proies faciles dont le Metaverse ne fera qu'une bouchée. Et je ne serais pas étonné que nos enfants, qui ne se souviendront pas du monde d'avant, s'engouffrent un jour dans les mondes virtuels pour peut-être ne jamais en sortir. En route vers un avenir à la *Matrix* ? Une chose est sûre : la crise du covid nous a fait faire un grand pas dans cette direction.

Il n'est pas trop tard pour donner à nos enfants le goût à la vie humaine, la vraie. Comme tous les jours depuis l'aube des temps... l'avenir commence *maintenant*.

# 32.

## Silence !

Nous vivons dans une Société bruyante. Si on habite en ville, le tintamarre est omniprésent. Trafic, travaux, voisins... Même si on vit à la campagne, le bruit est partout : télévision, radio, smartphone, e-mails, SMS, WhatsApp, notifications de sites d'info, réseaux sociaux...

Dans nos familles, le silence est rare. Horaires à respecter, activités des enfants, loisirs divers et variés qui deviennent une obligation plutôt qu'une détente. N'est-il pas épuisant et contre-productif de passer son temps à dire sans cesse à ses enfants « fais ceci », « ne fais pas cela », « attention à toi ! » ? Vous vous plaignez du fait que vos enfants ne vous laissent pas tranquille cinq minutes ? Mais... les laissez-vous vous-même tranquilles de temps en temps ? Prenez-vous le temps de vous poser ? Histoire de montrer l'exemple ? Si vous voulez du calme, il faut le cultiver.

Dans nos entreprises, le silence est un défi également. Réunions nombreuses, longues et inutiles. Ragots. Disputes entre collègues. Distribution de consignes et commentaires. Micro-management. Arguments sans fin. Le manager est encouragé à parler beaucoup. Pour montrer qu'il est là, qu'il travaille, qu'il a une opinion. Bref, qu'il sait tout. Ce schéma montre de plus en plus ses limites aujourd'hui, car les jeunes collaborateurs n'ont ni l'envie ni la patience de se la laisser conter. Ils sont là pour apprendre, mais pas « de » vous, cher manager. Ils sont là pour apprendre par eux-mêmes. Certes, sous votre supervision ou guidance, mais pas sous le joug de votre dictature verbale. Apprenez-donc à vous taire.

**Le manager est encouragé à parler beaucoup. Pour montrer qu'il est là, qu'il travaille, qu'il a une opinion.**

**Vous vous plaignez du fait que vos enfants ne vous laissent pas tranquille cinq minutes ? Mais... les laissez-vous vous-même tranquilles de temps en temps ?**

Le silence est le premier pas vers l'écoute. Si je parle sans cesse, je n'écoute pas l'autre. Ça vaut pour mes collaborateurs, ma famille et mes amis. Ne vous êtes-vous jamais

rendu compte, après avoir fréquenté quelqu'un pendant des années, que vous ne connaissiez pas vraiment cette personne ? Peut-être est-ce tout simplement parce que vous ne l'avez jamais écoutée. Parce que vous parlez tout le temps.

Écouter, c'est prendre le temps d'analyser une situation plutôt que de sauter sur des conclusions hâtives. Écouter, c'est prendre du recul. C'est se donner la possibilité de disposer d'un peu plus d'éléments pour mieux décider. Car c'est là toute la valeur ajoutée d'un manager : décider avec le plus de sagesse possible.

Vous êtes pollué d'e-mails ou de messages contenant des demandes ou des questions qui ne sont que du pur « bruit » ? Avez-vous essayé simplement de ne pas y répondre ? Voyez à quel point il est libérateur de contribuer modestement à l'apaisement du brouhaha, qu'il soit verbal ou écrit.

D'une manière générale, le bruit humain est le plus souvent une manifestation de l'ego. Celui-ci nous aveugle, nous fait faire des bêtises, et nous fait dire des bêtises. « Moi je, moi je, moi je ». Vantardises, fanfaronnades et autres concours de grandes gueules nuisent à notre vie privée, familiale et professionnelle. Arrête de dire « moi je ». Tais-toi donc cinq minutes.

Une activité rendue possible par le silence est la lecture. Une passion qui se perd de génération en génération, alors même que les livres n'ont jamais été aussi accessibles qu'aujourd'hui,

partout dans le monde, à tout moment et à faible coût. On n'a pas le temps de lire parce qu'on passe son temps à « chatter » sur Twitter, Facebook, WhatsApp et autres. Lire, c'est développer son esprit, apprendre, se former en continu. Lire, c'est donner jour après jour une nouvelle ligne de vie à son cerveau, notre organe le plus important, mais si souvent négligé. Un peu de silence, un peu de lecture, et le monde entier progresse vers une conscience plus large, ce dont il a grandement besoin.

**Le bruit humain est le plus souvent une manifestation de l'ego.**

Comprenez-moi bien, je ne recommande pas de vous enfermer dans le mutisme. Mais je pense qu'on aurait tous à gagner à être plus parcimonieux dans l'avalanche de mots, de messages et de tweets



que l'on déverse heure après heure et qui contribuent à la pollution sonore et écrite de la Société qui nous entoure.

# 33.

## ***Le Bug humain***

Dans *Le Bug humain*, le docteur en neurosciences Sébastien Bohler pose la thèse que le cerveau humain est rien moins que responsable de la destruction de la planète.

Le coupable : le striatum, cette partie du cerveau qui, friand de dopamine, motive nos comportements et est programmé depuis l'aube des temps (l'époque des chasseurs cueilleurs) pour poursuivre cinq objectifs essentiels de survie : manger, se reproduire, acquérir du pouvoir (de la reconnaissance sociale), glaner un maximum d'information sur son environnement, le tout avec un minimum d'efforts (c'est-à-dire de dépense d'énergie). Le problème du striatum, c'est qu'il prend tout ce qu'il peut avoir, c'est son plus gros défaut de fabrication. Notre système de récompense est très performant, nous sommes programmés pour en vouloir toujours plus. C'est même génétique : au fil des générations, la sélection naturelle a favorisé les personnes qui optimisent au mieux les cinq objectifs primaires cités plus haut. Et notre intelligence nous a permis de créer une Société hautement technologique qui, aujourd'hui, pourvoit à tous nos besoins et fait de nous des *addicts*.

**Le cerveau humain est programmé pour poursuivre cinq objectifs essentiels de survie.**

**La production d'un kilo de viande bovine dégage autant de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère qu'un trajet de 300 km en voiture.**

1. Manger. Plus de 1,9 milliards d'individus de plus de 18 ans sont en surpoids. On meurt plus aujourd'hui de suralimentation que de malnutrition, et l'obésité est devenue la deuxième cause de mortalité en Europe après le tabac. Pour ne prendre qu'un exemple, la production d'un kilo de viande bovine dégage autant de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère qu'un trajet de 300 km en voiture.

2. Se reproduire. L'appétit du sexe fait déplacer des montagnes. Il est même, selon Bohler et d'autres scientifiques, le principal moteur de notre Société. Depuis quelques années, la pornographie sur internet est devenue un phénomène mondial, avec un chiffre d'affaires de 100 milliards de dollars par an. 35 % des vidéos visionnées sur le web sont pornographique, soit 136 milliards de vidéos visionnées chaque année. Ce qui équivaut à 150 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>, soit environ un quart des émissions dues au trafic aérien. 75 % de ces vidéos sont visionnées par des hommes.

3. Reconnaissance sociale. La génération Réseaux Sociaux est malheureusement devenue la victime d'une boucle infinie d'auto-glorification, de course aux *likes*, de besoin perpétuel de se comparer avec son voisin. À en vouloir toujours plus, on est malheureusement toujours déçu, avec l'impact qu'on commence à voir sur la santé mentale. Les adolescents, dont le cerveau n'est pas encore tout-à-fait formé, sont les premières victimes de ce nouveau monde du « moi ».

4. Information. À la base, disposer d'un maximum d'information sur leur environnement permettait aux chasseurs-cueilleurs d'assurer leur subsistance. Mais à l'« ère de l'information », notre striatum boulimique a fait de nous des accros aux médias. La Société de consommation et les partis politiques utilisent ces canaux omniprésents pour manipuler nos envies et nos opinions. Les serveurs informatiques tournent à bloc, et produisent eux aussi une quantité extravagante de CO<sub>2</sub>.

5. Minimum d'efforts. Le chômage est une bénédiction pour notre cerveau, qui passe son temps à calculer le rapport entre les efforts et les récompenses. Or on le sait, en Europe, et certainement en Belgique, il est possible d'abuser de mécanismes de protection sociale qui avaient pourtant été conçus dans un but louable. Quand on pense que l'allocation universelle pointe le bout de son nez, on a le droit de se demander à quoi ressemble l'avenir de l'humanité, gavée de nourriture, de sexe, accro aux réseaux sociaux et aux médias, et fainéante comme jamais.

Constat apocalyptique ? Bohler le dit, nous sommes peut-être la dernière génération qui vivra dans l'opulence, la santé et la consommation sans frein. Selon lui, l'Occidental moderne, capricieux et impatient, ne sait plus vraiment quoi faire des libertés

individuelles pour lesquelles se sont battus les penseurs des Lumières. Nos problèmes principaux ? Nous ne savons pas nous arrêter, et nous nous soucions peu de ce qui va se passer dans 20 ou 30 ans : notre cerveau n'est pas programmé pour !

Alors quelles solutions propose Sébastien Bohler ? Sur ce point non plus, il n'est pas des plus optimistes (si vous voulez vous détendre, lisez plutôt *L'Élève Ducobu*). Selon lui, les tentatives pour échapper à l'influence du striatum ont, à ce jour, toutes échoué. Mais il y a quelques lueurs d'espoir. D'une part, la féminisation des entreprises et de la politique aurait un effet apaisant. En effet, le striatum des femmes serait potentiellement moins sujet aux dérives. Vivre avec moins ? C'est un beau rêve, mais comment y arriver ? Dixit Bohler, l'être humain moderne est doté d'un haut niveau d'intelligence, mais d'un faible niveau

**L'être humain moderne est doté d'un haut niveau d'intelligence, mais d'un faible niveau de conscience.**

de conscience. Développer cette conscience serait la clef. Apprendre à manger mieux, même si ça coûte plus cher et veut donc dire manger moins (à budget égal). Réapprendre le plaisir des vacances en Belgique plutôt que de sauter dans un *low-cost* pour aller se gaver dans un *all-in*. Prendre conscience des plaisirs simples de la vie (notamment de la vie de famille) plutôt que de courir en tous sens, débordé d'activités, réagissant sans cesse à tous les *stimuli* de la Société de consommation.

Qu'on soit d'accord ou non avec Bohler, il a tout de même le mérite de pointer du doigt la toxicité de notre mode de vie moderne (pour nous et pour la planète), et le fait que nous sommes tous devenus des *addicts* : nourriture, sexe, réseaux sociaux, information et moindre effort. La Société de consommation et l'État-providence ne nous ont pas rendu service. À nous de nous (r)éveiller, et de retrouver du sens. Et qui sait, si on en croit Bohler, nous sauverons peut-être la planète !

# 34.

## Bienveillance entre générations

En montrant à mes enfants un film des années 1950, j'ai été frappé par les différences fondamentales entre le monde d'alors et celui d'aujourd'hui. Ce sont des choses auxquelles on ne pense pas assez souvent. Vêtements, manière de parler et de se comporter, vision de la famille, façon d'aborder les relations amoureuses... sans oublier bien sûr la technologie. Dans ce film, on voyait déambuler des jeunes enfants... qui auraient pu être mes parents !

Nous sommes tous façonnés par l'époque à laquelle nous grandissons. Une personne de la génération de mes parents, nés dans les années 1950, n'a probablement pas eu la télévision à la maison pendant son enfance. Une personne qui a grandi comme moi dans les années 1980 avait la télévision, mais pas internet. En ce qui me concerne, je n'ai eu mon premier ordinateur qu'à l'adolescence, et mon premier téléphone portable (qui ne faisait que... téléphoner) à l'université. Pendant mes études à Solvay, nous devions envoyer certains de nos travaux à nos professeurs par e-mail, ce qui était une innovation – tout le monde n'avait pas internet à la maison, loin de là. Nous étions à la fin des années 1990. Quelques années plus tard, en 2007, Steve Jobs invente l'iPhone et change le monde. La génération Z a grandi avec cet appareil dans les mains, sans compter la révolution des réseaux sociaux, qui ont réinventé notre relation aux autres.

**Nous sommes tous façonnés par l'époque à laquelle nous grandissons. Une personne de la génération de mes parents n'avait probablement pas la télévision à la maison pendant son enfance.**

Le monde n'a jamais évolué aussi vite et aussi fortement que ces dernières décennies. Pas seulement sur le plan technologique, mais aussi sur le plan sociétal. L'idéal socialiste fantasmé par George Orwell au début des années 1940 (et jugé comme inatteignable) est largement réalisé, voire déjà complètement dépassé. On descend aujourd'hui dans la rue pour exiger des avancées sociales qui auraient

ressemblé à de la science-fiction pour la génération de mes grands-parents, nés avant la Seconde Guerre mondiale.

**La conséquence de l'évolution extrêmement rapide de nos Sociétés est que les générations ont de plus en plus de mal à se comprendre.**

La conséquence de cette évolution extrêmement rapide de nos Sociétés est que les générations ont de plus en plus de mal à se comprendre. Un esprit est façonné par l'époque à laquelle il se forme, et quoi qu'on en dise, si j'ai grandi sans télévision, sans internet, sans iPhone, je peux bien sûr m'y adapter, mais ces technologies et les comportements qui vont avec ne feront jamais vraiment partie de moi. Pour ne prendre que les récentes (celles qui constituent aussi majoritairement la population active), les générations X, Y et Z sont donc fondamentalement différentes, et pensent de manière fondamentalement différente. Se comprendre, réellement, profondément, sincèrement, est devenu une illusion.

Pour parvenir à cohabiter et coexister (et certainement sur le lieu de travail), les générations doivent donc faire un effort de tolérance et de bienveillance. On en parle beaucoup à notre époque, mais pas forcément assez en ce qui concerne les relations entre les générations. Dans les entreprises également ceci représente un défi, car les différentes générations ont des modes de fonctionnement fort différents. Rythme de travail, manière de gérer les relations humaines, relation aux outils informatiques... Les gens de ma génération (Y) sont déjà dépassés par ceux de la génération Z en ce qui concerne l'adaptation aux nouveaux softwares. Mais ces derniers seront un jour dépassés eux aussi, qui sait, par le Metaverse de Zuckerberg, le Neuralink de Musk, ou tout autre projet futuriste dont on n'a pas encore entendu parler. Si un jour on connecte réellement l'être humain à la machine, ces néo-humains seront-ils en mesure de comprendre une personne née dans un monde analogique ? Et inversement ?

**On parle beaucoup de bienveillance et de tolérance à notre époque, mais pas forcément assez en ce qui concerne les relations entre les générations.**

En imaginant ce futur, revenons à notre présent. Même si nous ne nous comprenons pas toujours, la clef est de faire preuve de tolérance et de bienveillance. Sans jugements de valeur, sans compétition toxique, sans animosité d'aucune sorte. Et avec une ouverture d'esprit qui manque parfois cruellement... à notre bonne vieille espèce humaine.

# 35.

## **Siddhartha**

Hermann Hesse (1877-1962) est un personnage extrêmement intéressant. Prix Nobel de littérature en 1946, il est l'auteur de nombreux livres dont *Le Jeu des perles de verres*, *Le Loup des steppes*, *Narcisse et Goldmund*, *Demian*, *L'Ornière* et *Siddhartha*. Un recueil d'essais, *L'Art de l'oisiveté* (qui vaut bien mieux que son titre) résume assez bien sa vision de la vie. Bon nombre de ses livres sont à placer dans la catégorie du roman initiatique, et comportent une composante autobiographique. Car l'homme a traversé les deux guerres mondiales et l'évolution d'un monde en plein bouleversement. Il a beaucoup vécu, beaucoup vu et beaucoup pensé, et cela se ressent dans ses textes.

Le roman dont j'ai choisi de vous parler ici, *Siddhartha*, est l'un de ses plus connus. Relativement facile d'accès, il résume bien la philosophie d'Hermann Hesse. Il y a bien longtemps en Inde, le jeune Siddhartha quitte sa caste brahmane, dont l'enseignement traditionnel ne lui convient plus. Son père est furieux, mais n'a d'autre choix que de le laisser partir. Siddhartha embrasse alors la doctrine ascétique des samanas, visant à se détacher de toute émotion, de toute possession, allant jusqu'à s'affamer. Mais quelque chose ne lui convient pas. C'est lors de sa rencontre avec le bouddha Gotama qu'il réalise qu'il est pour lui impossible de suivre un maître ou une doctrine, quelle qu'elle soit : il doit vivre sa vie et apprendre par lui-même. Siddhartha s'en va alors à la ville, où il devient le second d'un grand marchand, Kamaswami. Il est l'amant de la belle Kamala, avec laquelle il explore les plaisirs charnels. Mais, arrivé au tournant de la quarantaine, Siddhartha, devenu riche et célèbre, réalise à quel point cette vie est vaine. Ses constats ne sont pas sans rappeler ceux des stoïciens (Marc Aurèle, Sénèque, Epictète...), ce qui rappelle une fois de plus les parallèles entre les philosophies orientales et le stoïcisme. Ce conflit intérieur le rend malade, et il décide de tout quitter. Il s'en va vivre au bord d'un fleuve en compagnie d'un passeur, auprès duquel il finira son existence. Et c'est

***Siddhartha* rappelle une fois de plus les parallèles entre les philosophies orientales et le stoïcisme.**



la compagnie de cet homme simple, et le fleuve lui-même, qui lui apprendront à embrasser la sagesse qu'il cherchait depuis la jeunesse, et que je ne pourrais résumer ici – il faut lire le livre.

Publié en 1922, quand Hermann Hesse avait 45 ans, *Siddhartha* résume tout ce que l'auteur semble, à l'âge qu'il avait alors, savoir de ce que devrait être le trajet d'une vie – lui qui a été fortement marqué par les philosophies orientales. Lors de chaque étape de la vie du personnage, on a cette vive impression que maintenant, il a vraiment atteint la sagesse. Et puis sa vie continue et nous réalisons avec lui que ce n'était qu'une étape. La fin du livre, d'ailleurs, n'est pas fort conclusive et nous pousse à croire que le chemin n'est jamais terminé.

Dans cet ouvrage, on sent une profonde conviction de l'auteur que rien ne vaut l'expérience personnelle, et qu'on ne peut apprendre la sagesse de nul maître, ni dans nul livre. Le savoir oui (la connaissance), mais pas la sagesse. La sagesse s'apprend en vivant, en souffrant, en expérimentant, en échouant. Autrement dit, c'est quand on croit tout savoir qu'on se rend compte qu'on ne sait rien. C'est aussi pour cette raison qu'il faut prendre les épreuves de la vie avec un certain recul et ne pas nous laisser détruire par leur dureté. C'est en souffrant que nous apprenons le plus, et la vie est un voyage initiatique.

**La sagesse s'apprend en vivant, en souffrant, en expérimentant, en échouant. C'est quand on croit tout savoir qu'on se rend compte qu'on ne sait rien.**

Quand le vieux Siddhartha, au bord de son fleuve, apprend qu'il a un fils et le rencontre pour la première fois, il revit les dilemmes que son propre père a connus en son temps. Son ami lui dit : « Est-ce que ton amour même n'est pas un lien avec lequel tu le ligotes ? Crois-tu vraiment que les folies que tu as faites, c'est pour les épargner à ton fils ? Où est le père, où est le maître, qui auraient pu l'empêcher de vivre sa vie et de trouver lui-même sa voie ? Crois-tu donc que cette voie puisse être évitée à qui que ce soit ? »

**« Est-ce que ton amour pour ton enfant n'est pas un lien avec lequel tu le ligotes ? »**

La vie est comme la rivière, le temps une illusion, tout n'est qu'une transformation permanente. « Tous les petits enfants ont déjà le vieillard en eux, tous les nouveau-nés la mort ». Difficile d'en dire plus en si peu de lignes sur un tel livre, sans m'égarer ou vous gâcher le plaisir de la lecture. *Siddhartha* vaut le détour.

# 36.

## Vaincre nos addictions

Nous sommes tous des « addicts ». Cette phrase va peut-être vous choquer, mais elle est particulièrement vraie. Par addiction, j'entends tout comportement répétitif qui se fait sans raison objective, par « besoin », par habitude, ou en raison d'une névrose. Pour identifier nos addictions, il faut commencer par examiner de manière 100 % objective nos comportements pendant une semaine – il n'en faut pas plus. Partir des choses évidentes pour aller vers les plus difficiles à détecter.

**Nous sommes tous des « addicts » : alcool, travail, écrans, cigarette, sucre, viande, porno, réseaux sociaux, reconnaissance sociale...**

Je pourrais commencer par parler des drogues, mais n'ayant personnellement même jamais fumé un joint de ma vie, je manque d'expérience directe et vais donc m'abstenir.

Commençons donc par l'addiction la plus répandue et banalisée par la Société de consommation, à savoir l'alcool. Si vous buvez tous les jours, ne fût-ce qu'un ou deux verres, vous êtes addict à l'alcool. C'est le cas d'une part très importante de la population. Mais comme vous n'êtes pas alcoolique au sens clinique, vous vous dites bien évidemment que ce n'est pas grave, qu'on a bien le droit de se détendre un peu (et la Société de consommation vous encourage à penser cela chaque fois que vous allumez la télé ou feuillotez un magazine). Vous avez raison : une vie monacale n'a pas de sens, surtout quand on travaille beaucoup et qu'on a besoin de relâcher la pression.

La pression... du travail... eh bien parlons-en ! Nombre d'entrepreneurs et de managers sont complètement addicts au travail (*workaholics*). C'est même le cas de la quasi-totalité des entrepreneurs. Alors comprenez-moi bien, je suis en admiration devant les personnes courageuses et dynamiques qui « en veulent » et consacrent de nombreuses heures à développer leur entreprise ou leur carrière. Là où je mets un bémol, c'est que beaucoup d'entre elles sont mal

organisées, peu efficaces ou ne savent pas bien déléguer (quand elles disposent d'un staff). Dans de tels cas, alors qu'on pourrait effectuer l'essentiel de son travail pendant les heures ouvrables, ce sont tous les soirs et les week-ends qui y passent, provoquant parfois des épuisements ou des *burnouts*.

Ensuite viennent les écrans. Particulièrement le smartphone, notre meilleur ennemi. Dans la vaste majorité des cas, il n'y a absolument aucune raison objective pour rester scotché toute la journée à son petit appareil, que ce soit pour répondre à ses e-mails, messages et autres WhatsApp, ou pire passer son temps sur les réseaux sociaux, ou encore pire réagir aux notifications push des sites de news. Le smartphone est un outil. À partir du moment où vous ne savez même plus pourquoi vous le « dégainez » (en rue, en voiture, en mangeant... la nuit !), c'est que vous êtes addict.

Je pourrais en ajouter plein d'autres : addiction à la cigarette (tout le monde connaît), addiction au sucre (allez, les fruits ne comptent pas !), addiction à la viande rouge (saviez-vous que produire un steak a le même coût environnemental que rouler 300 km en voiture ?), addiction au porno (la principale source de trafic internet au monde, et donc celle qui pollue le plus la planète), addiction aux réseaux sociaux, addiction à la reconnaissance sociale, addiction à... soi-même (oui, votre ego est votre ennemi !), etc.

**Examinez mentalement  
la semaine écoulée.  
Alors, quelles sont vos  
addictions ?**

Examinez mentalement la semaine écoulée. Alors, quelles sont vos addictions ?

Évidemment, il ne faut pas passer sa vie à s'observer à la loupe et à culpabiliser au moindre petit plaisir qui vous donne un coup de pouce ou qui vous remonte le moral. Commencez par vos addictions les plus toxiques, celles qui vous font souffrir ou font souffrir votre entourage (exemple : oui, votre smartphone fait souffrir votre entourage en vous coupant de lui).

Une fois qu'on a identifié ses addictions, la première étape pour les vaincre est de réaliser que la plupart d'entre elles sont psychologiques (sauf pour les drogues dures !). Non, je n'ai pas « besoin » de ceci (comme si ma vie en dépendait !), mais plutôt mon esprit est habitué à ceci, et se sent perdu, ou anxieux, ou

déprimé, si je ne m'adonne pas à mon petit rituel. Il « suffit » donc de se « détoxer » de ces mauvaises habitudes, de la manière la plus méthodique possible.

Comment procéder ? Prenons un exemple connu et qui concerne beaucoup de gens : l'alcool. Une semaine où vous vous sentirez motivé, choisissez deux jours où vous ne boirez pas une goutte d'alcool (les lundi, mardi et mercredi sont les plus faciles à gérer socialement). Un seul jour d'abstinence ne suffit pas, c'est se faire violence pour mieux se rattraper le lendemain. En principe, vous verrez immédiatement les effets positifs sur votre corps et votre esprit (et vous constaterez que, comme ce n'est pas si facile, vous étiez bel et bien addict). Une fois cet exploit réussi (bravo !), restez quelques semaines à ce rythme, histoire d'ancrer cette bonne habitude dans votre comportement. Ensuite, passez progressivement à la vitesse supérieure : trois jours, puis quatre, puis cinq jours par semaine sans alcool (par exemple en ne buvant plus que le week-end, sans bien sûr tomber dans le *binge drinking* pour compenser). Une fois ce trajet réalisé, vous serez officiellement « détoxé », vous ne serez plus addict. Vous observez les résultats sur votre tonus le matin (+ 20 % d'énergie), votre humeur (plus stable), et même sur votre peau. Vous pourrez ensuite déterminer objectivement quel est le nombre de jours sans alcool par semaine qui est optimal pour vous sur le long terme.

Le même raisonnement peut être appliqué à presque toutes les autres addictions, en modifiant bien sûr les quantités et les durées (je ne conseille bien évidemment pas aux workaholics de ne plus travailler que deux jours par semaine !).

Vaincre ses addictions, c'est vivre plus libre et plus heureux. Et ça n'empêche en aucun cas un petit excès ou dérapage de temps en temps. Après tout, nous sommes humains, et la vie n'est pas un long fleuve tranquille !

**Vaincre ses addictions,  
c'est vivre plus libre et plus  
heureux.**

# 37.

## **Martin Eden**

*Martin Eden* est le chef d'œuvre (s'il y en a un) de Jack London, l'auteur de *L'Appel de la forêt*, *Croc-Blanc*, *Le Talon de fer*, *La Peste écarlate* et *Le Vagabond des étoiles*, pour n'en citer que quelques-uns – sans compter d'innombrables nouvelles particulièrement savoureuses.

*Martin Eden* raconte l'histoire d'un jeune marin et de sa longue quête pour devenir un auteur à succès. Si je vous en parle aujourd'hui, c'est aussi parce que le parcours de ce jeune écrivain ne manque pas de parallèles, une fois de plus, avec celui d'un jeune entrepreneur.

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, Martin Eden revient d'une série de longs périple en mer lorsque, par un concours de circonstances, il rencontre et tombe amoureux de Ruth, une jeune bourgeoise d'une classe qui lui est bien sûr totalement inaccessible. Comme il a la fibre littéraire et une certaine propension à écrire, Martin se met en tête de devenir un homme de lettres, et plus précisément un auteur à succès, de sorte à conquérir sa belle – et surtout acquérir un statut social qui apaise les objections évidentes de sa famille. Pour ce faire, il s'éloigne de plus en plus de la mer, optant pour des petits boulots parfois moins rémunérateurs, mais lui laissant néanmoins un peu de temps pour se plonger dans la lecture et l'écriture (l'une n'allant pas sans l'autre, tous les auteurs le savent). Il ne dort que cinq heures par nuit, et dépense sans compter sa force et sa jeunesse pour tenir le coup, consacrant de longues journées au travail physiques et de longues nuits au travail intellectuel, tout en mangeant des racines. Par sa grande capacité de synthèse, il acquiert, même s'il n'a jamais étudié, une connaissance générale des choses, sans doute aussi grâce à son vécu humain – lui qui a parcouru les mers et les îles en bateau lorsqu'il était marin.

**Le parcours d'un jeune écrivain ne manque pas de parallèles avec celui d'un jeune entrepreneur.**

Cette volonté de s'améliorer est ce qui séduit le plus Ruth, qui se prend aussi au jeu de l'aider à s'élever intellectuellement et socialement. Mais l'approche théorique de ceux qui ont étudié ne cesse

de se heurter à l'approche pragmatique de celui qui a vécu. Martin lit beaucoup et se met à écrire de plus en plus. Après les inévitables œuvres de jeunesse, force est de constater que celui qui a tout vu est aussi capable de tout écrire. Et c'est précisément ce qu'il fait, se fendant de textes qui fleurent bon l'expérience personnelle et la réflexion intime. Martin fait lire ses textes à Ruth mais, malgré des compliments polis, elle ne cesse de l'encourager à trouver plutôt... une situation. Elle lui propose même de devenir clerc à l'étude de notaire de son père. Mais Martin refuse. Il envoie ses textes à de nombreux magazines et journaux (qui publiaient à l'époque quantité de nouvelles et essais), et essuie refus sur refus, comme tout auteur qui débute.

Mais par sa détermination, Martin marque petit à petit des points dans le cœur et l'esprit de sa promise, qui accepte de se fiancer à lui, avec pour ultimatum de trouver endéans les deux ans une situation – quelle qu'elle soit – qui leur permette de s'établir. Les parents tolèrent cet arrangement discret du bout des lèvres, sachant bien que cela ne fonctionnera jamais. Mais Martin s'entête, écrit de plus belle et envoie ses textes partout, à grands coups d'enveloppes et de timbres.

Jusqu'au jour où... l'un de ses textes est publié. Puis un autre. Puis encore un autre ! Joie... de courte durée, car Martin découvre alors les réalités du monde de l'édition : ce n'est pas parce qu'on publie... qu'on vit de sa plume. Et la « situation » qu'il espérait décrocher par ses talents d'auteur ne se matérialise pas. Le temps passe, Ruth se décourage, si bien qu'elle finit, sous la pression de ses parents, par rompre les fiançailles avant même le terme des deux années qu'elle avait laissées à Martin pour « réussir ».

Désespéré, Martin poursuit néanmoins son rêve, continue d'écrire et d'envoyer ses textes. Il sait pertinemment qu'il n'a qu'une chance sur un million de percer et que son seul allié sera en fait le hasard : combien d'auteurs de grand talent n'ont simplement jamais réussi à traverser le labyrinthe du monde de l'édition et gagner les faveurs du public ? C'est alors que le destin frappe à sa porte, et que la chance sur un million... tombe sur lui. Un de ses textes est remarqué par un éditeur qui le publie sous forme de livre, lequel remporte un grand succès. Les royalties arrivent, avec la commande d'autres ouvrages. Les obstacles sont nombreux, mais un à un, Martin les

surmonte, et devient, en l'espace de quelques mois, ce qu'on appelle encore de nos jours un auteur à succès. Et riche, de surcroît !

À dater de ce jour, il est invité à dîner et à parler dans les cercles qui jusque-là le snobbaient. Et bien sûr... Ruth revient. Mais Martin n'est pas dupe. Il leur rétorque, à tous autant qu'ils sont, qu'il n'a pas changé : il est le même homme qu'ils ont méprisé et humilié. Ses textes, qui ont aujourd'hui tant de succès, il les leur a fait lire il y a plusieurs mois, et personne ne les a trouvés bons. Ses idées, il les a expliquées encore et encore, et tout le monde se moquait de lui. Mais maintenant qu'il est « célèbre », tout à coup, tout le monde semble retourner sa veste. Pas lui ! Martin rejette donc en masse le milieu et les faveurs qu'il a pourtant mis des années à essayer de conquérir et de convaincre. Maintenant qu'il l'a vu de l'intérieur, ce milieu ne l'intéresse plus. Même Ruth, qu'il n'a cessé d'aimer pendant toutes ces années, ne lui semble plus qu'une femme superficielle, prisonnière des carcans de sa classe et du petit esprit ambiant. À côté de la connaissance intellectuelle et émotionnelle qu'il a emmagasinée, les politesses du « beau monde » lui paraissent bien fades.

Je vous déconseille de lire la préface de l'édition 10x18, qui raconte la fin du livre (ce que je ne ferai pas !), mais sachez toutefois qu'elle a pour titre « Jack London n'était pas Martin Eden, mais il le devint », ce qui fait référence au caractère « pas-autobiographique-mais-presque » de cet opus. Je ne m'étendrai pas non plus sur les messages politiques et philosophiques du livre, qui sont intéressants et nuancés.

Pour en revenir à mon introduction : si vous avez la fibre artistique ou littéraire, vous devez lire ce livre car il vous parlera beaucoup. Mais il est tout aussi intéressant pour les entrepreneurs, car la métaphore du jeune auteur qui rame n'est pas sans rappeler la vie de tout entrepreneur (relisez cet article en remplaçant le mot « auteur » par « entrepreneur »). Le rêve qui nous anime, souvent depuis l'adolescence, parfois pour trouver un statut social, intellectuel ou financier qui nous fait défaut, parfois par souci de popularité ou de devenir « quelqu'un », parfois simplement pour la joie de réaliser un beau projet. Les obstacles que nous rencontrons, jour après jour, quand on est jeune, que personne ne croit en nous, et que nous avons déjà en tête celui ou celle que nous serons – et que nous sommes déjà en grande partie, en notre for intérieur. Et puis les déceptions,



celles de notre entourage – celui d'avant ou celui d'après une réussite ou un échec éventuels – à travers les incompréhensions, les jalousies et les fossés qui se creusent parfois au sein d'amitiés pourtant solides.

Dans *Martin Eden*, il y a tout (ou presque) ce que peut contenir la vie de quelqu'un qui a pour ambition de devenir meilleur – quels que soient son métier, son secteur, son âge et son milieu. C'est peut-être pour ça qu'on dit qu'il s'agit du chef-d'œuvre de Jack London, ce qui n'est pas peu dire.

**Dans *Martin Eden*, il y a tout ce que peut contenir la vie de quelqu'un qui a pour ambition de devenir meilleur – quels que soient son métier, son secteur, son âge et son milieu.**

# 38.

## Opération Zéro Ego

Si vous avez parcouru ce livre, vous savez que je suis obsédé par la problématique de l'ego (particulièrement chez les entrepreneurs et managers). Pour conclure cet ouvrage, je vais donc vous lancer un défi : vous accorder un « mois sans ego », un peu à la manière de la tournée minérale du mois de février. Comment procéder ? Tout d'abord, il faut réaliser à quel point votre ego est toxique et vous joue des tours.

Dans votre travail, votre ego vous pousse à vous croire meilleur que les autres, plus intelligent, plus fort, plus résistant. Invulnérable et omniscient. Il vous conduit donc à vous comporter de manière prétentieuse, parfois condescendante, et à sous-estimer l'apport pourtant essentiel de vos collaborateurs. Votre ego vous pousse à vous mêler de tout, à croire que vous savez tout mieux que tout le monde, que vous feriez tout mieux vous-même. Il vous pousse à micro-manager et à devenir un *control freak*. Il peut vous conduire à l'épuisement.

**Pour conclure  
cet ouvrage, je vais  
vous lancer un défi :  
vous accorder un « mois  
sans ego ».**

Votre ego vous fait perdre du temps. « Il faut » que je fasse cette tâche moi-même (parce qu'elle est très importante, que je suis très important et que je la ferai mieux que quiconque). « Il faut » que je participe moi-même à cette réunion (parce qu'elle est très importante, que je suis très important, et que personne de mon équipe n'est capable de m'y représenter). En conséquence, vous êtes débordé parce que vous n'arrivez pas à déléguer. Pire ! Vos collaborateurs, à force de ne jamais se voir confier aucune tâche ou réunion « importantes », ne développent pas leurs compétences et leur indépendance. Descendez de votre piédestal et apprenez à déléguer !

Votre ego provoque de nombreux conflits. En effet, dans les relations humaines, la plupart des disputes, discordes, voire parfois licenciements et démissions, sont une question d'ego. Deux coqs bombent le torse et restent fermement sur leurs positions. « On ne me la fait pas, à moi », « pour qui il se prend celui-là ? » Mettez votre

ego de côté, soyez humble et bienveillant, restez à l'écoute et à votre place (ou plutôt, ne vous demandez pas sans cesse quelle est cette place). Et les conflits se résoudront d'eux-mêmes – ou mieux, ils ne se produiront pas.

Sur les réseaux sociaux, votre ego est votre pire ennemi. Personnellement, j'aime toujours partager des articles, des idées et des livres sur LinkedIn. Mais je suis devenu allergique aux démonstrations d'ego. Peut-être, je dois bien l'avouer, par une forme d'overdose, car j'étais jusqu'il y a peu particulièrement *addict* à cette pratique. J'en suis revenu, car je me suis rendu compte que ça ne me rendait pas heureux, et que je passais trop de temps à scruter les *likes* et à éplucher les commentaires. Plus les années passaient, moins les commentaires positifs me faisaient plaisir, et plus les commentaires négatifs me faisaient de la peine (car je rêvais d'un monde où je ne récolterais que des louanges). Souvenez-vous : quand on s'expose, on s'expose à la critique !

Votre ego vous rend aveugle à propos de « qui vous êtes vraiment », et cette personne est souvent fort différente du masque que vous portez au travail, en Société ou sur la toile. Redevenez vous-mêmes et vous serez bien plus heureux. Je m'arrête là, car la liste des méfaits de l'ego est infinie.

Je vous lance donc le défi du « mois sans ego » : pendant un mois, dès qu'une de vos actions, décisions ou réactions est motivée principalement par votre ego... faites machine arrière et agissez autrement. Optez pour l'humilité et la bienveillance en toute circonstance. Faites le test, ce mois-ci ou un prochain, et voyez où ça vous mène ! Peut-être déciderez-vous de continuer...

**Pendant un mois, dès qu'une de vos actions est motivée principalement par votre ego... faites machine arrière et agissez autrement !**

Comprenez-moi bien : je sais parfaitement que les entrepreneurs et managers font en quelque sorte un métier d'ego, car ils ont l'audace de se placer au sommet de l'organigramme pour entreprendre ou diriger. Il ne s'agit donc pas de devenir un mollusque apathique sans ambition. Simplement, de garder les pieds sur terre et de retomber de son petit nuage toxique, qui ne nous fait prendre que des mauvaises décisions.

## Du même auteur

*Mots d'esprit d'entreprendre*

*Workaholic ! 100 conseils pour les (jeunes) entrepreneurs  
qui veulent travailler mieux*

*Nature Fantastique*

*Management ! 100 conseils pour les (jeunes) managers  
qui veulent travailler mieux*

*Esprits d'entrepreneurs (sous la direction de)*

**Ces livres sont disponibles gratuitement en Belgique sur  
simple demande à l'adresse [books@daoust.be](mailto:books@daoust.be)**

# Bibliographie

Cher Lecteur,

Dans ces pages, j'ai fait référence à de nombreux livres.  
Leur liste figure ci-dessous.

J'ai le plaisir de vous offrir gratuitement l'un de ces livres,  
au choix, sur simple demande via [books@daoust.be](mailto:books@daoust.be).

Bonne lecture !

Giles Daoust

*Le Bug humain*, Sébastien Bohler (Pocket, 288 p.)

*Légendes d'automne*, Jim Harrison (10/18, 324 p.)

*Wolf*, Jim Harrison (10/18, 266 p.)

*L'Art de l'oisiveté*, Hermann Hesse (Le livre de poche, 288 p.)

*Narcisse et Goldmund*, Hermann Hesse (Le livre de poche, 256 p.)

*L'Ornière*, Hermann Hesse (Le livre de poche, 223 p.)

*Siddhartha*, Hermann Hesse (Le livre de poche, 160 p.)

*Ego is the Enemy*, Ryan Holiday (Profile Books, 256 p.)

*Stillness is the Key*, Ryan Holiday (Profile Books, 288 p.)

*The One Thing*, Gary Keller et Jay Papasan (John Murray Learning, 240 p.)

*The 80/20 Principle*, Richard Koch (Nicholas Brealey Publishing, 432 p.)

*L'Appel de la forêt*, Jack London (Le livre de poche, 158 p.)

*Martin Eden*, Jack London (10/18, 448 p.)

*Pensées pour moi-même*, suivi du *Manuel d'Épictète*,  
Marc Aurèle (GF, 224 p.)

*Gigantisme*, Geert Noels (Lannoo, 245 p.)

1984, George Orwell (Folio, 400 p.)  
*La Ferme des animaux*, George Orwell (Folio, 176 p.)  
*Pensées*, Blaise Pascal (Folio, 912 p.)  
*Herland*, Charlotte Perkins Gilman (Pavillons Poche, 288 p.)  
*La Conquête du bonheur*, Bertrand Russell (Payot, 235 p.)  
*Lettres à Lucilius*, Sénèque (GF, 208 p.)  
*Anything You Want*, Derek Sivers (Portfolio Penguin, 98 p.)  
*Dans les forêts de Sibérie*, Sylvain Tesson (Folio, 304 p.)  
*La Panthère des neiges*, Sylvain Tesson (Folio, 190 p.)  
*Sur les chemins noirs*, Sylvain Tesson (Folio, 176 p.)  
*La Désobéissance civile*, Henry David Thoreau (Gallmeister, 48 p.)  
*Walden, ou la vie dans les bois*, Henry David Thoreau  
(Gallmeister, 400 p.)  
*Sans alcool*, Claire Touzard (J'ai Lu, 288 p.)  
*L'Extinction de l'espèce humaine*, H.G. Wells (Payot, 96 p.)  
*L'Île du docteur Moreau*, H.G. Wells (Folio, 192 p.)  
*La Machine à explorer le temps*, H.G. Wells (Folio, 176 p.)















Giles Daoust est entrepreneur et écrivain. Diplômé de la Solvay Business School (ULB), il est le CEO de Daoust et de Title Media. Il est impliqué dans de nombreux autres projets et organismes, tels que l'Ommegang, LN24, *L'Écho*, Beci et la FEB. Lauréat du prix de l'Entreprise de l'Année® en 2016, nommé à celui du Manager de l'Année en 2020, il a également écrit plusieurs livres, films et bandes dessinées.

*Un Entrepreneur au temps du covid* reprend une sélection de ses chroniques publiées entre 2019 et 2022 dans *L'Écho* et *Beci Brussels Business*, qui traitent d'entrepreneuriat, de management et de questions de Société.

Ce livre est disponible gratuitement en Belgique sur simple demande via [books@daoust.be](mailto:books@daoust.be).

**TITLE  
BOOKS**

En partenariat avec



Chambre de Commerce  
& Union des Entreprises  
de Bruxelles

