



The Business School  
for the World®

## **Passé obsolète, présent inquiétant, futur incertain : pour les dirigeants, quels chemins de la conscience à l'action ?<sup>1</sup>**

**Henri-Claude de BETTIGNIES<sup>2</sup>**

### **Genèse des « Conférences de l'INSEAD »**

La responsabilité de l'INSEAD ne se limite pas à la recherche et à la formation des dirigeants, des managers - présents et futurs – mais doit inclure une contribution à la communauté locale dans laquelle ses activités sont tissées. C'est pour contribuer à cette responsabilité que j'ai créé en 1987 les "Conférences de l'INSEAD", pour proposer un maillon entre curiosité et savoir, offrir une opportunité pour irriguer la réflexion de notre communauté, donner matière à penser et ouvrir une fenêtre sur les transformations de notre temps. Ce sont les professeurs de l'INSEAD ainsi que de nombreux universitaires, écrivains et hommes d'action qui ont contribué à ces 176 conférences sur des sujets de société. Passant aujourd'hui la main à Katell le Goulven, la demande m'est faite de partager ce que m'avaient appris plus de 50 années d'expérience dans les « business schools » - en Europe et en Asie (INSEAD, CEIBS) et aux Etats-Unis (Université Stanford) – ma réflexion sur le présent et mon anticipation du futur. Ce qui suis en est un résumé.

### **CONSTAT**

Dès 1967, inquiet de l'état du monde, de l'injustice, des « affaires » dans le monde des affaires, espérant pouvoir contribuer au changement nécessaire je pensais que le poids considérable de l'entreprise dans la société en faisait un acteur essentiel pour induire le changement. Il convenait donc d'influencer le comportement des dirigeants: hommes et femmes dont le pouvoir leur donne de grandes responsabilités. Pour ce faire, les « business schools » sont le chemin privilégié : elles produisent du savoir, elles éclairent les dirigeants, elles forment les managers d'aujourd'hui et de demain et donc influencent les comportements et transmettent des valeurs.

### **Méconnaissance de l'Asie**

Après mon expérience en Afrique (Mauritanie), aux Etats-Unis (Berkeley), en Asie (Japon, Vietnam) une « business school » internationale, comme l'INSEAD, me semblait en 1967 un lieu privilégié pour initier un changement d'attitude et de comportement des dirigeants et par là des entreprises. Rapidement, je constatais la méconnaissance, l'ignorance - dans le monde du management – de l'Asie dont

---

<sup>1</sup> Conférence de clôture du cycle des « Conférences de l'INSEAD », le 29 février 2024, INSEAD, Fontainebleau (Version abrégée).

<sup>2</sup> Professeur Emérite, INSEAD

pourtant l'interdépendance avec l'Europe allait être grandissante, stratégique. Il fallait passer de la conscience à l'action par la création du Centre Euro-Asie en 1980, qui devint le germe du campus de l'INSEAD en Asie, belle réussite aujourd'hui. J'avais déjà acquis un peu de la sagesse née de la vision, de la patience née de la volonté engagée, nourrie par l'imagination, guidée par la responsabilité.

### **L'enseignement de l'éthique**

Avec le temps, la multiplication des scandales rapportés quotidiennement dans les médias interrogea les « business schools » quant à leur influence potentielle ou réelle sur les comportements des dirigeants - par les valeurs implicites ou explicites de leur enseignement et de leur recherche. L'enseignement de l'éthique – à la demande initiale des MBA – fut introduit en 1990. Il s'agissait de mettre en évidence l'importance d'être clair sur ses propres valeurs et sur leur rôle dans l'action des managers, sur leur poids dans les processus de décision. Le sentier de l'éthique, chemin ardu, devait irriguer la réflexion des managers et permettre d'avoir une boussole. Quelques messages simples me semblaient pertinents : « Connais-toi toi-même ; décode le passé, il t'aide à comprendre le présent et peut faciliter l'anticipation de l'avenir ; donne voix à tes valeurs ; témoigne respect et humilité devant la nature ; évite l'appauvrissement de la communication, de la conversation avec ta conscience ; aie toujours le souci de l'autre ; si tout le monde fait quelque chose de mal cela ne le rend pas bien ; il n'y a pas de bonne façon de faire quelque chose de mal ; ne sous-traite pas ta responsabilité à autrui ; fais ce que tu dis ; etc...». Ces messages simples et clairs s'ajoutaient à la pierre angulaire de toute éducation, de toute décision : *le bon sens*, parfois noyé dans un océan de modèles, de théories, ou que maintenant on voudrait déléguer aux algorithmes.

### **Une société en mutation**

La réalité d'aujourd'hui nous crie dans les oreilles que le monde a changé, que tout se transforme tant sur le plan géopolitique que technologique et que notre société est en mutation, remettant en cause nos modèles, nos méthodes et rendant les pratiques d'hier obsolètes.

La planète, *notre maison commune* et unique, est menacée par le comportement de l'homme. Elle l'est plus particulièrement par les valeurs sous-jacentes au modèle dominant de notre activité économique, ce modèle qui abîme la nature, bouleverse les équilibres et s'est enivré de croissance et de la croyance dans le progrès technologique (aujourd'hui l'IA) supposé apporter solutions aux problèmes que nous avons créés. Cette croyance myope, si non aveugle, en une croissance éternelle – mais en fait mortifère, sinon suicidaire - nous conduit à la catastrophe. Et pourtant, alors que notre biosphère est en déshérence, notre maison est en feu, nous regardons ailleurs !

Les conséquences de la nouvelle situation géopolitique, de la redistribution du pouvoir qu'elle apporte, des relations Nord-Sud qu'elle redessine, vont bien au-delà de leur impact économique (chaînes de valeur perturbées, renchérissement des coûts de transport, relocation des investissements). C'est le danger d'une marginalisation des Vingt-Sept, d'autant plus vulnérables dans le monde d'aujourd'hui en cas de désengagement des Etats-Unis. C'est notre vision du monde qui doit changer, c'est

notre *fragilité* maintenant plus visible – comme l’a montré la COVID 19 – qui doit inspirer ce changement, tandis que les démocraties sont attaquées par des régimes autoritaires qui cherchent à affaiblir la place de l’Occident sur la planète, et remettent en cause le modèle européen.

## **Dangers du tout-numérique**

### *Déshumanisation*

Aujourd’hui on observe que le tout-numérique déshumanise l’homme, le transforme en consommateur avide ; la digitalisation réduit le coût des interactions physiques et dématérialise la relation humaine. L’homme – rouage d’une machine complexe - est perdu, la consommation individuelle exacerbée, notre environnement malmené. Le consommateur - dont on stimule sans cesse le besoin - a plus de choix, mais ses éventuelles velléités de sobriété restent vaines, menacées par l’agressive omniprésence de la publicité. Et pourtant cette frugalité bienfaitrice du « moins mais mieux » permettrait une économie de moyens et une meilleure qualité de vie.

Nous pouvons peut-être gagner de l’argent plus rapidement (par exemple via le trading à haute fréquence, l’utilisation de l’IA générative, les crypto-monnaies) mais cela multiplie les risques systémiques que souvent nous risquons de ne pouvoir contrôler.

### *Destruction d’emplois*

Les robots intelligents, la généralisation de l’IA générative peuvent remplacer les humains et effectuer plus que des tâches répétitives, mais ils détruisent de nombreux emplois, sans nécessairement en créer suffisamment de nouveaux et nous obligent à repenser le concept même de « travail ».

### *Fossé digital*

L’internet et la digitalisation ont accru considérablement notre capacité d’information et de communication, nos possibilités de soigner notre santé mais aussi notre fatigue informationnelle, notre dépendance à la technologie et ont créé ou accru le fossé digital.

### *Isolement*

Ainsi nous communiquons de plus en plus via nos réseaux sociaux mais nous sommes isolés les uns des autres en une « foule solitaire », la virtualité ne semblant pas produire des relations plus satisfaisantes, plus enrichissantes.

### *Marchandisation du corps humain*

Le corps de l’homme ou de la femme est devenu un marché de pièces détachées, l’enfant est devenu une marchandise (possiblement développée à la demande, sur commande, sur le marché mondial de la procréation) et si nous faisons de moins en moins d’enfants nous faisons de plus en plus appel à la technologie (PMA, FIV, autoconservation des ovocytes) pour en faire, ou en sous-traiter la fabrication à l’étranger (GPA, ...).

### *Pollution accrue*

Nos voitures (de plus en plus larges et lourdes) peuvent aller plus vite, mais notre urbanisation rend nos trajets plus lents. Et nous polluons davantage !

### *Bonheur en régression*

Notre PNB augmente (quoique *modestement*), nous vivons plus longtemps mais les gens ne se disent pas plus heureux. Nous savons bien produire de la richesse mais nous ne savons pas la distribuer, la partager plus équitablement. Le bonheur régresse ou stagne comme l'explique Daniel Cohen<sup>3</sup> (dans son dernier livre) tandis que la consommation est devenue une drogue.

Nous essayons de coloniser le ciel, mais parvenons mal à réduire la pauvreté sur terre. Si le nombre des pauvres diminue globalement, il stagne dans certains pays et s'accroît dans d'autres. Nos enfants sont drogués par leurs écrans, nos consommateurs sont assaillis, submergés par une publicité omniprésente les poussant à consommer plus (sinon mieux !).

Nos églises se vident ou sont à vendre. Nos croyances sont remises en cause.

### *Transition énergétique difficile*

On réalise la difficulté (et le coût) que représente une transition énergétique équitable – qui peut maintenir la compétitivité de l'industrie et pour laquelle il faut une énergie *décarbonée, suffisante et abordable* (via l'hydrogène et les futurs petits réacteurs nucléaires), mais on reste timide ou lent dans l'action. La *mutualisation* des efforts au niveau européen (et au niveau global) devient alors un défi, pourtant impératif.

Au niveau européen, avec la digitalisation par le numérique, l'impact fulgurant apporté par l'IA générative, la régulation par de nouvelles normes (mais aussi la révision/simplification de celles qui existent) imposent des réformes qui vont impacter durablement notre quotidien, notre activité professionnelle, quoique différemment selon les catégories sociales et professionnelles.

En effet, c'est l'émergence d'une nouvelle « civilisation ». Elle nous oblige à repenser notre modèle de société, à revoir nos institutions, à innover dans le fonctionnement de la société que nous avons créée. Il faut changer notre façon de voir le monde, y compris celui de l'entreprise. Facile à dire !

**LES SOLUTIONS** passent par la coopération de trois acteurs-clé

Cette transformation, ce changement de paradigme – toujours difficile - ne sera possible qu'avec la coopération volontaire de *trois* acteurs qui font la société : *le citoyen* transformé en consommateur, *l'entreprise* productrice de richesse (biens et services) et d'innovation et *le gouvernement* qui définit les indispensables règles du jeu, contrôle leur application (et peut guider une politique industrielle). La contribution

---

<sup>3</sup> Cohen, D. *Une brève histoire de l'économie*, Paris, Albin Michel, 169p

de chaque acteur – tout en étant dépendant du contexte européen et global – est indispensable, et la responsabilité doit devenir le moteur du changement, de la métamorphose nécessaire.

### **L'entreprise** : *Rôle et responsabilité des « business schools »*

Les « business schools » jouent un rôle essentiel. Outre la formation de jeunes diplômés n'ayant que quelques années d'expérience, leur enseignement accueille aussi les dirigeants, les patrons d'entreprises de toute taille, les entrepreneurs qui gèrent les entreprises qu'ils ont souvent créées eux même. Ils viennent – gourmands de moyens pour réussir – chercher recettes, outils, modèles, paradigmes, pour être mieux équipés dans la compétition et atteindre leurs objectifs de carrière. Ces écoles ont donc *une responsabilité considérable* car leur enseignement est pétri de valeurs (pas toujours explicites) – qu'elles transmettent par leurs programmes – et c'est leur production de savoir par leur importante activité de recherche qui irrigue cet enseignement. Ces écoles sont donc un processus important d'influence, de *création de savoirs*, de *formation de la mentalité* des dirigeants, de leur façon de regarder le monde et de prendre leurs décisions. D'où la nécessité pour ces écoles d'être très au clair quant aux messages – aux *valeurs* - que leur activité propage.

Il faut revoir les hypothèses d'hier. Au présent, ces écoles ne peuvent ignorer le caractère obsolète de beaucoup de messages qui ont nourri leur enseignement pendant longtemps, jusqu'à récemment, contribuant à créer notre monde d'aujourd'hui. Cet enseignement transmettait (hier ?) plus ou moins explicitement le « paradigme » dominant - privilégiant l'impératif de satisfaction d'une partie prenante (l'actionnaire) - abusait de la nature ; négligeait de comptabiliser les externalités négatives de l'entreprise ; réifiait la personne en outil jetable, machine à consommer ; glorifiait la croissance (le « toujours plus ») - comme nécessité pour survivre une compétition globale - et succombait parfois à « la fin justifie les moyens » ou transformait les moyens en une fin. Ce modèle oublie – comme l'écrit le philosophe Gaston Bachelard que « l'homme est une création du désir non pas une création du besoin ».

Le monde présent est l'enfant de ces hypothèses, le fruit produit par ce paradigme dominant qui, hier, était la boussole qui guidait le plus souvent l'entreprise et son management.

### **Le citoyen** : *rôle de la société*

Si hier, la société acceptait docilement les bénéfices visibles de cette idéologie qui se voulait porteuse de création de richesses, d'abondance, aujourd'hui l'inquiétude est grande en Occident quant à la validité de ce paradigme à la vue de ses dysfonctions et de son impact sur le changement climatique, l'inégalité de revenus et d'opportunités (qui nourrit tensions et instabilité sociale), et l'anxiété devant la course effrénée des évolutions digitales (de l'IA, de ChatGPT ou du transhumanisme). Le présent est anxiogène : la soutenabilité de/pour la planète est mise en doute, la médiatisation de la violence au quotidien, le « greenwashing », les scandales à répétition (corruption, rémunérations extravagantes, évasion fiscale, hubris de quelques dirigeants, publicités mensongères, rachats par l'entreprise de ses actions, obsolescence programmée des

produits, ...) ont dissipé la confiance dans l'entreprise et en ses dirigeants. Comment alors sortir du pessimisme ambiant, des doutes quant au futur, des interprétations déclinistes, de la lecture angoissante d'un présent sombre, porteur d'un futur incertain dans un monde fracturé où les transformations géopolitiques apparaissent aujourd'hui si menaçantes ?

Qui peut redonner *confiance* en un futur meilleur pour nos petits-enfants (si nous acceptons d'avoir des enfants) ? Et comment faire, quand le concept même de « progrès » est remis en cause, quand la démocratie participative est contestée tandis que d'autres modèles autoritaires font du prosélytisme et peuvent induire le populisme ?

Poursuite du Bien Commun : *but de la coopération entre les trois acteurs*

Le bon sens voit la réponse dans la coopération entre gouvernements, entreprises et citoyens, *engagés tous les trois, interdépendants, dans « l'action »* dont la boussole devient le *Bien Commun*. Chacun de ces trois acteurs peut cependant échapper à sa responsabilité, la passant à un autre acteur, dans une fuite facile mais dangereuse, perverse devant ses propres responsabilités. Une telle fuite se voit expliquée par une crainte paralysante devant la *complexification réelle* de nos sociétés - liée à de nombreux paramètres interdépendants - à la mondialisation qui se transforme, à l'angoisse liée au risque et à l'incertitude, à la difficulté naturelle d'induire les changements de comportement pourtant indispensables au niveau du citoyen comme de l'entreprise.

**Le gouvernement:** *repenser les institutions*

Aujourd'hui la démocratie représentative est remise en cause – laissant trop de monde de côté, ne protégeant plus, n'écoutant plus et se voyant menacée par la montée des extrêmes avec la dictature (verte ou autre) en perspective. Si nous voulons la conserver il convient de repenser nos institutions, en particulier nos modèles de citoyenneté, de l'entreprise, de l'éducation et du rôle de l'Etat. Travail peut-être titanesque mais dont nous avons la responsabilité pour nos petits enfants qui ne sont pas là pour voter à propos du monde que nous allons leur transmettre.

L'entreprise d'aujourd'hui doit prendre *davantage* et *réellement* en compte son impact sur la société, sur la nature, en plus de sa production de biens et de services et de ses efforts vers une véritable économie circulaire. Ce changement de paradigme ne fait plus du profit *une fin en soi* mais *un moyen mettant la performance au service de la société*.

Le gouvernement ayant de plus en plus de mal à « imposer », doit inventer une démocratie du dialogue qui préservera le soutien des faibles et restera attachée à la solidarité du modèle européen. Les gilets jaunes et les colères agricoles nous rappellent l'importance du *dialogue* dans la société, dans l'entreprise. L'autoritarisme qui *impose* – en matière de transition climatique (ou de l'éducation nationale, « top-down ») - montre ses limites tous les jours. Si la décroissance ou le « business as usual » n'est

pas le chemin, si l'imposition autoritaire ne nourrit pas l'adhésion, il convient d'innover tant dans nos institutions que dans nos pratiques. Il convient de mettre *la subsidiarité* en pratique, décentralisant, donnant véritablement la *responsabilité au territoire, au bassin de vie*. Dans un pays qui n'éduque pas au consensus, où *confrontation* prend souvent le pas sur *négociation*, l'innovation dans nos institutions et dans leur fonctionnement, pour une démocratie réellement participative est devenue une condition nécessaire pour gérer le changement dans la société. La crise climatique en aura été la cause. Confrontés à la colère agricole, ou aux incertitudes des citoyens, les réponses simples du populisme illustrent le propos de Tocqueville « une idée fausse mais claire et précise aura toujours plus de puissance dans le monde qu'une idée vraie mais complexe ». Or le changement à mettre en œuvre est complexe.

**UNE REPONSE MODESTE:** former les dirigeants d'entreprise au Bien Commun

Je refuse d'être un Cassandre de plus dans le concert actuel des déclinistes, chantres de l'apocalypse. Si le passé est obsolète, si le présent est inquiétant, mon expérience et mon souci du futur m'invitent à proposer une réponse modeste, un petit sentier qui commence à être emprunté.

Un acteur privilégié parmi les trois pour initier l'action est l'entreprise du fait de son rôle si important dans la société. C'est là que la valeur est créée. Mais l'entreprise, en fait c'est une communauté d'hommes avec des dirigeants. C'est à eux qu'incombe la responsabilité de l'initiative du changement de paradigme, dans leur leadership, dans leur action, leurs décisions pour contribuer à la création de valeur pour la société. La faim pour le profit, la soif pour le pouvoir ne peuvent plus être la boussole qui guide leur action.

Avec plus de 50 ans de travail avec les dirigeants – présents et futurs – si ma bien modeste contribution pour influencer leurs comportements me laisse pessimiste quant à la gestion du changement, je crois néanmoins que la conjoncture d'aujourd'hui est porteuse d'espoir.

### **Prise de conscience des entreprises - exemples positifs**

Un nombre croissant d'entreprises telles que les entreprises à mission, les « *sociétés à raison d'être* », les « *B-Corp* », les « *Entrepreneurs d'Avenir* », les « *Artisans de la Transition* », les « start-ups » de mesure carbone (comme Greenly, Sweep, Carbo) ne se limitent pas à créer de la valeur mais également du *sens* pour leurs salariés qui l'ont trop souvent perdu. Ces entreprises ont pris le tournant de la transition écologique, redéfini leur raison d'être et se veulent *régénératives*.

Crise après crise, crash après crash, la rapidité de l'évolution technologique (IA, Chat GPT, ingénierie génétique...) : c'est un *changement de civilisation*, une transformation profonde de notre mode de vie en commun dans nos sociétés.



## Rôle des écoles

Les « business schools » peuvent – par leur activité de recherche et par leur enseignement - jouer un rôle important quant à l'impératif de changement de paradigme en redéfinissant la finalité de l'entreprise non plus comme un outil de maximisation du profit au service de l'actionnaire, mais pour intégrer celui-ci comme l'une des parties prenantes que l'entreprise doit chercher à satisfaire. Le changement de paradigme qui s'impose se heurte toutefois à de nombreux obstacles qui en retardent l'introduction ou simplement l'évitent, le rejettent par myopie (pression du court terme) ou par cécité (prisonniers du passé, et/ou de raisons idéologiques). Il ne s'agit donc pas simplement de développer des leaders, mais de contribuer au développement de « *leaders responsables* », conscients de la catastrophe pour la planète à laquelle nous conduit notre modèle actuel, de leaders qui font preuve de *courage stratégique* indispensable pour conduire le changement indispensable.

## Les obstacles

Si, après 54 années du rituel des rencontres de Davos, les dirigeants ont pris conscience de l'impératif de changement de paradigme, le passage à l'action leur semble encore un chemin difficile à emprunter. Le *coût* de la transition énergétique, la *complexité* de traduire des incitations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la pratique, la pression des marchés financiers et la compétition globale, le regain du climato-scepticisme sont parmi les explications (sinon les justifications) de leur difficulté ou de leur réticence à s'engager sur ce chemin vu comme affectant négativement le retour sur investissement. L'évangile des gains de productivité que l'IA va permettre d'accroître de façon spectaculaire – entraînant un dramatique déclin de l'emploi dans de nombreux secteurs – est encore anticipé comme le moyen privilégié pour améliorer le retour sur investissement. Le moyen risquant alors de devenir une fin. L'engouement pour l'IA générative pour transformer les rôles, pour repousser les frontières de la productivité risque d'accroître le scepticisme de la société quant à la volonté réelle de l'entreprise d'agir pour le Bien Commun.

Aujourd'hui, les approches ESG (Environnement, Société, Gouvernance) veulent aller plus loin, mesurer et intégrer le changement de paradigme dans *l'action* (les pratiques), dans les trois domaines. Certaines entreprises (comme EcoVadis, EcoLearn, Anthesis) font montre d'une grande capacité d'innovation, facilitant la mise en pratique des approches ESG et développant la mesure de leur impact. Les dirigeants les plus éclairés, réalistes, soucieux du long terme dans leur stratégies montrent le chemin et évitent le « greenwashing » (si commun dans les politiques de communication des grands groupes). Ils sont encore trop peu nombreux.

Malheureusement, avec la réticence des marchés financiers à intégrer les efforts ESG, on voit se développer – aux Etats-Unis en particulier – des allergies à l'approche ESG vue comme une « mode » qui impacte le court terme et nuit au retour sur investissement. Triste développement dans lequel s'engouffrent – avec les champions des énergies fossiles – les climato-sceptiques, complotistes et autres leaders allergiques à la remise en cause de leur conviction qu'il n'y a pas d'alternative au



modèle d'hier dont l'obsolescence est pourtant aveuglante. Leur nombre ne s'amenuise pas. Si la prise de conscience du danger « business as usual » peut difficilement être évitée (fréquence des événements climatiques extrêmes), l'impératif de l'action demeure encore souvent négligé tandis qu'émerge le danger d'une mystification du « capitalisme vert ».

### **Intégration de l'ESG dans les cursus**

Dans ce contexte, les écoles de gestion – dont l'influence sur le comportement des dirigeants est réel - peuvent et devraient ouvrir le chemin, de la conscience à l'action et ainsi accroître leur impact. Pour ce faire il convient de mettre développement durable (*sustainability*), transition énergétique et Objectifs du Développement Durable (ODD) au cœur de leur institution, de leur stratégie, dans leur recherche, leur enseignement, leur pédagogie. L'INSEAD a pris cette route - en particulier depuis déjà 5 ans - lorsqu'un grand patron, ancien élève animé de fortes convictions a permis la création de l'*Institut Hoffmann*. Aujourd'hui, tout l'enseignement - avec les plus jeunes comme avec les dirigeants – cherche à intégrer dans tous les cours les questions sociales et environnementales, tandis que d'importants investissements dans une recherche rigoureuse, robuste et pertinente sur ces questions produisent une connaissance qui irrigue de plus en plus toute l'activité pédagogique. La promotion des 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) des Nations Unies entre alors dans les stratégies pédagogiques.

### **Passer de la conscience à l'action en 5 phases**

Le chemin de la conscience à l'action passe par la vision, l'imagination et la responsabilité – termes qui définissent les paramètres nécessaires à tout processus de changement.

1 – *Conscience* : se mieux connaître, être attentif à ses propres émotions, être plus réceptif à l'expérience, savoir mieux écouter l'autre, mieux accueillir le feedback ; affuter son sens de l'observation dans l'entreprise, dans la société. Le « *connais-toi toi-même* ».

2 – *Vision* : Elargir sa vision ; affiner/affuter/clarifier sa vision (identifier ses filtres, ses biais, sa culture, ses préjugés, les externalités négatives de l'entreprise) afin de voir plus clairement. Voir plus, voir mieux, voir plus loin. C'est la capacité à se projeter dans l'avenir, à définir une direction, un sens. « *Le présent est la conséquence du futur* ».

3 – *Imagination* : cultiver la capacité de sortir du mode de pensée habituel (penser en dehors de la boîte), au-delà des schémas déjà enregistrés, des modèles mémorisés. C'est nourrir la capacité à *réver*, à *imaginer l'inimaginable*, à imaginer des solutions aux problèmes réels, à créer, à inventer, à oser.

4 – *Responsabilité* : prendre conscience de l'étendue et de la limite de sa responsabilité vis à vis de soi-même, de son entreprise, de la société, de sa famille, de la nature, des

générations futures. C'est la capacité à assumer ses choix. *Explorer ses valeurs comme boussole* pour se guider.

5 – *Action* : passer de la conscience du présent et du discernement à la mise en pratique, utilisant imagination et responsabilité pour atteindre son objectif dans la complexité du réel et en fonction de ses valeurs. C'est passer de la parole aux actes. Pour reprendre l'expression du professeur Doriot, fondateur de l'INSEAD, « *sans l'action, le monde resterait une idée.* »)

Les dirigeants qui ont emprunté ce chemin dans leur prise de décision, qui ont stimulé leur imagination, investi dans l'identification des externalités négatives de leur action - et ceci *dans le temps* - reconnaissent que *sustainability* et responsabilité pour le bien commun sont des objectifs réalistes mais aussi *réalisables*.

Les écoles de gestion devraient baliser pour les dirigeants, pour les managers, le chemin de la conscience à l'action. La création de savoir, le partage de la connaissance - fruits de la recherche abondante de ces écoles - devraient être si non le levier du moins le levain du changement de paradigme à la base de la transformation du système néolibéral dominant.

### **Les défis pour les écoles**

Cette tâche est néanmoins difficile pour quatre raisons :

1 - La formation des enseignants s'est effectuée le plus souvent dans les « business schools » d'outre-Atlantique, où le changement de paradigme n'était pas - jusqu'à récemment - à l'ordre du jour. Formattés par leur éducation qui privilégiait le paradigme néolibéral, les enseignants sont tentés de reproduire d'abord les leçons de leur apprentissage.

2 - Une seconde raison est liée au fait que les écoles de gestion produisent des diplômés dont les entreprises – jusqu'à récemment – appréciaient le profil de techniciens au parfum du résultat des recherches, des modèles et des outils les plus récents. Le marché appréciant le produit des écoles n'encourageait pas les établissements à remettre en cause leur enseignement et leur pédagogie.

3 - La troisième raison tient à la résistance au changement dans les organisations – par exemple dans les écoles de gestion - particulièrement lorsqu'elles sont structurées par disciplines, par départements et travaillent peu de façon pluridisciplinaire. Au sein de ces départements les critères de promotion sont basés sur les publications – dont la qualité est jugée par le classement de la revue/journal, dans une hiérarchie claire – où est davantage reconnue, privilégiée l'expertise dans le domaine, dans la discipline que l'utilité pratique pour les praticiens. Les critères de promotion et de développement de carrières professorales souvent très sévères n'encouragent pas le changement avec le risque que celui-ci implique nécessairement.

4 - La dernière raison est liée à l'écosystème des écoles de gestion, à leur dépendance des entreprises dans leur financement. Cette interdépendance école-entreprise n'incitait pas les écoles à remettre en question le modèle dominant enseigné qui rendait possible le soutien financier nécessaire à leur développement. Ne pas produire des contestataires qui secoueraient trop le cocotier.

### **Les défis pour le citoyen, l'entreprise et l'État**

Certes le chemin de la conscience à l'action est escarpé, il inclut des passages difficiles, des virages compliqués et des risques inattendus. Comme le dit le professeur Arnsperger, « la croissance capitaliste est profondément ancrée dans nos mentalités et incrustée dans nos institutions »<sup>4</sup>: le changement va demeurer un challenge et devra s'appuyer sur l'innovation pour le gérer. Il ajoute « Il faut guérir en profondeur notre relation avec la nature, retrouver le sens de la gratuité et renouveler notre relation aux autres êtres humains ».

L'État, l'entreprise et le citoyen auront à coopérer davantage pour mettre la création de richesses dans la société par l'économie au service du Bien Commun, au service de la communauté. Tâche immense qui demande une *vision* à long terme et requiert un passage à l'*action* : protéger la démocratie pour garder la liberté ; investir dans l'éducation pour permettre à chacun d'utiliser au mieux ses talents ; accélérer la transition énergétique en évitant le « greenwashing » ; contribuer à plus de justice sociale dans la distribution des fruits de la croissance ; apporter une aide aux pays les plus démunis ; revoir et modifier nos institutions, en particulier nos règles de consensus au niveau européen; essayer de contrôler le développement fulgurant de la technologie et particulièrement de l'IA pour que l'homme en garde le contrôle et non l'inverse. Bref, un chantier en effet titanesque, mais urgent.

Périclès disait « il n'est point de bonheur sans liberté ni de liberté sans courage » : le chemin de la conscience à l'action demande – au-delà de la résilience – du courage. Peut-on enseigner, développer, apprendre le courage ? Même ChatGPT – qui peut créer des images, interpréter la parole, produire des réponses auditives, effectuer des recherches sur la toile - n'a pas la réponse. Si la durabilité de notre planète passe par la responsabilité, c'est par l'éducation qu'elle peut être développée : *cultiver l'empathie, encourager l'humilité, promouvoir la sobriété, innover pour une croissance résiliente*. Un cahier des charges lourd, mais un impératif catégorique pour les écoles de management. Si la reconnaissance des erreurs du passé ne les intéresse pas, elles n'apprendront que des *modes* du présent qui guideront leur travail, les *pousseront* à en anticiper le futur au lieu de *choisir* un futur qui les *tireraient* vers une durabilité gérée par l'homme et pour l'homme. La grande question qui doit les guider : quel type d'hommes et de femmes voulons nous contribuer à développer ?

---

<sup>4</sup> Arnsperger, C. *L'existence écologique*, Paris, Seuil, 2023

## **POUR CONCLURE**

Né avant la guerre, ayant grandi pendant les Trente Glorieuses, influencé par l'expérience à travers le monde, ayant anticipé l'interdépendance avec l'Asie, ayant mis en évidence l'impératif de l'éthique dans l'éducation et de la promotion de la responsabilité chez les dirigeants, je ne peux qu'être - au crépuscule de ma vie - inquiet de la dynamique du présent. Je vais quitter ce court séjour sur cette planète anxieux quant à son futur et surtout quant à celui de mes petits-enfants.

Toutefois, je suis confiant en la capacité de la jeune génération à être non- seulement plus visionnaire que la mienne, plus courageuse pour prendre des décisions difficiles, en particulier sur le « care » (le souci de l'autre) - que cet autre soit Chinois ou Indonésien, Malien ou Ivoirien, SDF à Paris ou intouchable (dalit) à Mumbai. J'espère que cette génération ne laissera pas les algorithmes de l'IA grignoter sa liberté et menacer davantage son humanité. Il lui faudra garder l'audace de la jeunesse et l'imagination pour préserver la dimension humaine que l'IA et ChatGPT menacent de leur voler.

Le présent est la conséquence du futur : imaginons un futur qui respectera l'homme dans sa diversité, dans son humanité et redéfinira sa relation avec la nature.

Optimiste à mes heures – et peut-être encore un peu naïf - je pense que les « business schools » peuvent y contribuer. Avec un doyen qui voit loin, qui a le courage de l'action, avec ses 66000 anciens dans 180 pays, ses 162 professeurs sur 4 campus, ses 961 membres du personnel, l'INSEAD peut avoir confiance en sa capacité si non de changer le monde, du moins d'être une force qui travaille efficacement pour l'améliorer.