



Les Cercles de Progrès  
France

Mardi 8 avril 2014

## « Développer un leadership éthique & responsable »

**Emmanuel Toniutti - Banque Populaire, Balma**

### • La vie du Cercle du Pastel

Nous avons le plaisir d'accueillir deux nouveaux membres, Jean-Marc Delpech, entreprise Demeures d'Occitanie (constructeur de maisons individuelles) et Gilbert Garcia du groupe Sopreco, qui prend la suite de Frédéric Sartorelli. Bienvenue à tous les deux.

15 membres présents pour cette journée, soit 76% de participation (absents Alain Llanès, Joël Gimeno, Marc de Bisschop et Philippe Bourgela). Etienne Lafond a remplacé Dominique Prost.

Nous avons découvert une nouvelle salle à la Banque Populaire, très appréciée et idéale pour « faire cercle autour de l'excellence ». Certes plus appropriée pour les conseils d'administration de la BPOP, nous aurons l'occasion d'y retourner si les dates coïncident avec sa disponibilité. Déjà réservée pour le 17 Juin.

La séance interne du 13 Mai aura lieu à Albi, nous visiterons la Verrerie Ouvrière d'Albi le matin et nous retrouverons pour le déjeuner et la séance de travail au Mercure.

Nous aurons le plaisir d'accueillir Dominique Drouet, fondateur des Cercles de Progrès, Laila Mamou, Présidente du Club du Jeudi à Casa, et Ahmed Hanane, coordinateur et animateur pour CdPM.

### • Intervention d'Emmanuel Toniutti

Emmanuel Toniutti est diplômé d'un doctorat en philosophie et théologie de l'Université Laval de Québec (culture mixte). Depuis 2005 il est Président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), chef d'entreprise et coach de direction générale depuis 13 ans. Il accompagne les comités de direction des entreprises dans la mise en œuvre opérationnelle d'un modèle de leadership responsable cohérent avec les valeurs et leur stratégie. Professeur également à HEC Paris et dans plusieurs business schools, universités et associations pour dirigeants en Amérique du Nord, Chine, Europe et Maghreb. Son dernier livre : l'urgence éthique. Une autre vision du monde des affaires (Ed Je Publie/IECG, 2010).

Deux questions posées aux participants avant d'entrer dans le vif du sujet :

- **Qu'est-ce que développer un leadership éthique et responsable évoque pour vous par rapport à ce que vous vivez dans vos entreprises :**

→ engagement vis à vis des autres, honnêteté, impact de nos actions, fédérer, avoir une vision globale, prendre le temps, mais également un côté moraliste avec un risque de dogmatisme, se protéger des prédateurs, perdre des affaires, notion d'habillage et de récupération.

- **Citez une valeur sur laquelle vous n'êtes pas prêt à transiger, plusieurs viennent à l'esprit :**

→ **confiance, respect, honnêteté, équilibre, équité, loyauté, justice, idem valeurs occidentales.**

Chez les Asiatiques, ce serait : **énergie, équilibre, harmonie, famille**

Ces valeurs sont différentes d'un pays à l'autre en raison des **mythes fondateurs** :

\* la religion

\* l'histoire

\* la culture géographique

\* l'échange commercial



## Histoire de l'Éthique

1905 : Lancement du mouvement éthique des affaires aux USA par la confédération des églises protestantes américaines (puritains calvinistes)

1925 : ISR (investissement socialement responsable), 2 croyances : prédestination et ultralibéralisme.

1951 : Commission sur l'homme et la nature : développement « sustainable »

1970 : Codes d'éthique de conduite : **Vision, Mission, Valeurs** (vocabulaire prophétique : Moïse)

E.Toniutti nous a fait voyager encore plus loin dans l'Histoire, car dans les inconscients collectifs, il est intéressant de reprendre les valeurs qui expliquent les mythes fondateurs.

Le mythe de la Genèse (vient de 2 cultures : l'Égypte et la Mésopotamie)\* en dit beaucoup concernant les valeurs de l'Occident, tout comme le mythe du ciel et de la terre pour les Asiatiques.

\*-2500 av JC en Égypte: Ptahhotep avait cette devise : « **Aime ton prochain comme toi même** », qui influencera Abraham (-1800)

Une autre influence entre l'Orient et l'Occident en -1850 av JC: la Mésopotamie, avec le roi Hamourabie, qui va écrire la morale : « **Ne fais pas à autrui, ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse à toi-même** »

En -1250 Le décalogue de Moïse sera unificateur avec les dix commandements.

On retrouvera ensuite différentes valeurs, à travers la philosophie grecque, la culture latine, le judaïsme, le christianisme et l'islam.

Le mythe de la Genèse est fondateur de deux problèmes majeurs pour l'homme :

- vouloir rester en vie
- vouloir être aimé

Le mythe de la création est commun aux cultures juives, chrétiennes et musulmanes. Il est révélateur de notre relation au temps, par opposition aux chinois.

### Mythes fondateurs

#### Occident (Religions monothéistes)

- Création du monde en 6 jours + 1
- Mythe d'Adam & Eve (écrit en -600 av. JC)
  - Arbre de vie (Mésopotamie)
  - Arbre de la connaissance du bien & du mal (Égypte)
  - Serpent tentateur
  - Pêché originel
  - Prise de conscience d'être nu
- Temps : fini (chrétien) ou infini (arabo-musul.)
- Éléments clés de la morale & de l'éthique
  - Culpabilité (sentiment) -> Responsabilité
  - Mensonge (attitude) -> Vérité

#### Orient (Bouddhisme, Taoïsme)

- « Création » du monde en 18.000 ans
- Mythe de la séparation du ciel et de la terre
- Adaptation permanente
- Temps : cyclique
- Élément clé de la morale & de l'éthique
  - Honte -> le « Non » ne peut être prononcé

Le mythe asiatique (séparation entre le ciel et la terre – le temps est circulaire) est fondateur de la recherche permanente d'harmonie en Asie. C'est la raison pour laquelle un asiatique ne dit pas non, faire du business qui marche prendra du temps et sera basé sur une relation « win-win ».

## Stratégie de l'océan bleu

Toutes les entreprises sont fondées sur un mythe fondateur, et possèdent un « code génétique » (rappel Roger Couffin)



## Les Cercles de Progrès France

Il est fondamental de formaliser les valeurs, les rites et les mythes et de ne pas y déroger, en gardant de la cohérence.

Ex : En France un des mythes fondateurs est la révolution de 1789 : valeurs : liberté, égalité, fraternité

Il sera alors possible d'en faire un avantage compétitif différenciant, ce qui amène E.Toniutti à rappeler **la stratégie de l'océan bleu**/océan rouge (<http://blog.pourlespatrons.com/strategie-ocean-bleu-definition/>) Origine : 2 professeurs Insead : Chan Kim et Renée Mauborgne)

→ Océan bleu (immensité du potentiel non exploré)

- Stratégie pour une innovation efficace
- Etre sur un marché de niche, faire ce que les autres ne font pas
- Etre compétitif en préservant ses valeurs, être co-solidaires
- Stratégie à moyen et long terme

→ Océan rouge (espace connu du marché – compétition sanglante)

- Agir dans les marchés existants
- Battre les concurrents
- Exploiter la demande existante

### Réécrire les règles du jeu

Stratégie Océan Rouge	Stratégie Océan Bleu
Agir au sein de l'espace connu	Créer un espace stratégique nouveau
L'emporter sur la concurrence	Mettre la concurrence hors jeu
Exploiter la demande existante	Créer et conquérir une demande nouvelle
Accepter l'arbitrage entre différenciation et domination par les coûts	Cumuler différenciation et domination par les coûts

Il existe une différence entre la création de valeur liée au partenariat (client, fournisseur, et collaborateur) et celle liée à l'actionnariat.

E. Toniutti évoque la théorie d'Adam Smith, une des raisons selon lui de la crise actuelle, c'est à dire l'idéologie ultralibérale de la main invisible

« Il existe une main invisible qui régule naturellement les marchés si le comportement des décideurs est vertueux »

**L'intérêt individuel conduit naturellement à l'intérêt collectif.**

Pour E.Toniutti, la pensée individualisme conduit à l'individualisme.

**Il est important de créer de la valeur ensemble, de rester dans un océan bleu et se protéger par des règles spécifiques.**

**La petite entreprise doit faire ce que les autres ne font pas !**

### Le Leadership éthique et responsable

Un leader éthique et responsable répond à ces critères :

- Croire en soi, se connaître parfaitement (défauts, faiblesses, points forts...)
- Etre au service de soi-même et des autres



## Les Cercles de Progrès France

- Etre optimiste (on va s'en sortir)
- Etre Enthousiasme et réaliste
- Etre charismatique (dans le sens de transmettre un esprit d'entreprise)

### → Un meneur, un entrepreneur et un gestionnaire

#### 1. Ennéagramme (identification de nos 9 peurs)

- Outil dont les origines remontent à de très anciennes traditions égyptiennes (4500 ans)
- **Outil de connaissance de soi**, fondé sur les **neuf tendances principales et contreparties** des forces fondamentales de l'être humain
- Moyen de développement personnel, de prévision et de compréhension de ce qui nous différencie les uns des autres
- Pas de connotation morale

Le mot **enneagramme** (grec « enné » qui signifie « neuf » et « agramme » qui signifie « signes») signifie donc *figure*, symbole graphique à neuf éléments : polygone à neuf points représentées dans un cercle qui les relie. Neufs types de personnalités avec neufs peurs. Nous avons tous les neufs peurs à l'intérieur de nous même, mais il y en a une qui prédomine et qui est liée à notre blessure d'enfance. Quand on est sous stress, on développe son vice (tendance principale) de manière inconsciente. D'où l'importance de le conscientiser pour développer sa vertu afin de retrouver l'équilibre.

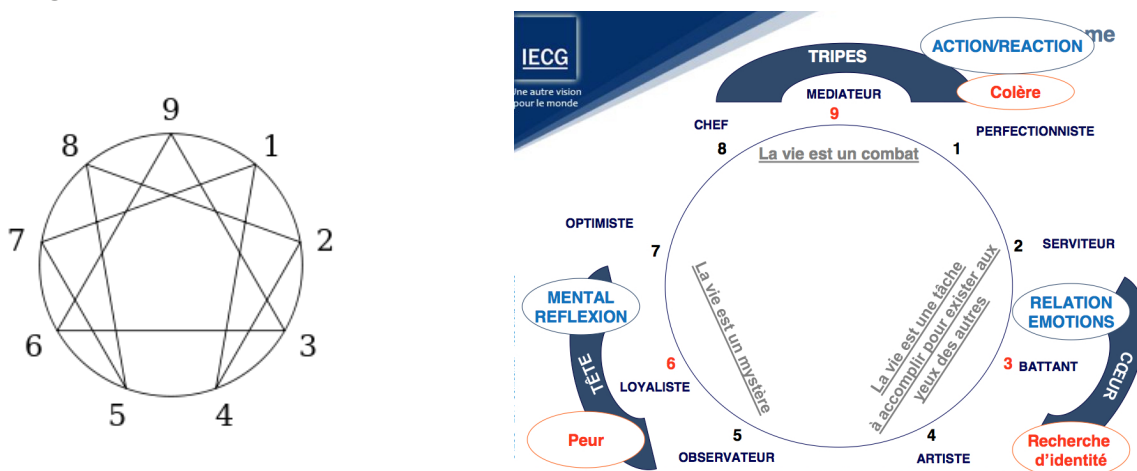
Les neufs « personnalités » de l'enneagramme sont les suivantes : MAIS : il n'y a pas de bon ni de mauvais type. Cet outil est très puissant et complexe et ne pourrait être synthétisé uniquement par un graphique ou un tableau.

Sa néo-pionnière est Helen Palmer

Livre conseillé : L'enneagramme : René de Lassus (Poche Marabout)

Col.	PERSONNALITES	Force principale	Vertu principale	Tendance Principale	Ses peurs	Centre
1	PERFECTIONNISTE	Capacité de Perfection	La patience	La colère	Impeccation	Instinctif- Tripes
2	SERVITEUR/ALTRUISTE	Capacité d'Amour	l'humilité	l'orgueil	Ne pas être aimé	Emotionnel - Cœur
3	BATTANT/GAGNAT	Capacité de réussir	la vérité/authenticité	le mensonge	l'échec	Emotionnel - Cœur
4	ARTISTE/CREATIF	Capacité de Créativité	l'équanimité	l'envie	l'abandon	Emotionnel - Cœur
5	OBSERVATEUR	Capacité de Connaissance	le détachement	l'avarice (de ses connaissances et temps)	le vide, l'isolement	Mental - Tête
6	LOYALISTE	Capacité de Loyauté	le courage	la lâcheté, la trahison	l'autorité	Mental - Tête
7	OPTIMISTE/EPICURIEN	Capacité de joie de vivre	La sobriété	démensure, intempérance	la souffrance, l'enfermement	Mental - Tête
8	CHEF/MENEUR	Capacité de Courage	La simplicité	l'excès	la faiblesse	Instinctif- Tripes
9	MEDIATEUR	Capacité de Soutien	l'action juste	la paresse	le conflit	Instinctif- Tripes

Découvrir quelle est sa peur permet de mieux se connaître, le respect étant de connaître ces neuf visions « du monde ». **Pour E.Toniutti, 100% des dysfonctionnements viennent de la peur du dirigeant lui-même.**



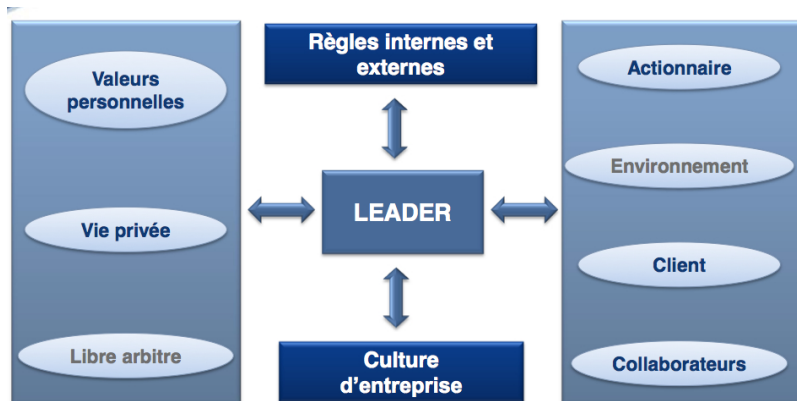


## Les 4 types de DG les plus courants : Chef, Perfectionniste, Battant et Optimiste

### 2. Leadership et crise

Etre un leader, c'est se connaître, mais surtout mesurer la cohérence entre les valeurs et ne pas y déroger. Le leader doit réussir à gérer l'entreprise tant dans sa performance économique que sa réussite humaine, malgré des pôles de pression connus lors de la prise de décision.

4 pôles de pression représentés par les 4 blocs suivants.



Le leadership responsable c'est la capacité à ne pas se laisser mettre la pression par les autres. Et pour le leader, de ne pas se mettre la pression soi-même, rester MENEUR. Sous stress, le leader va développer son vice (tendance principale) de manière inconsciente. Pour retrouver

l'équilibre, il doit développer sa vertu.

E.Tonniutti rappelle qu'il existe 4 parasitages, sous stress, qui montrent que l'on est bien en situation de crise :

- L'argent
- Le pouvoir
- La jalousie
- L'égoïsme

La capacité d'adaptation pour un leader se travaille essentiellement sur :

- L'émotion
- La capacité à se confronter à la différence
- La préparation en amont de son équipe à une adaptabilité considérable

### 3. Leadership éthique et responsable

Quelques définitions ou citations reprises par E.Tonniutti

En entreprise :

**Valeur** : Code éthique - filtre d'aide à la prise de décision. Vient de « valoro », en latin, le courageux. Renvoie à deux vertus : le courage et l'amour.

**Ethique** : Mise en application de ce qui est écrit dans le code éthique : l'art du comportement juste (dans le sens équitable).

**Stratégie** : l'art de positionner l'entreprise sur son marché en créant un avantage compétitif différenciant.

Pour E.Tonniutti, il ne suffit pas d'afficher des valeurs, **mais de faire, d'agir** là où nous sommes dans la responsabilité que nous occupons et qui nous est confiée.



## Les Cercles de Progrès France

La responsabilité est « le principe en vertu duquel je me sens responsable de mon comportement et de ses conséquences, de la chose qui revendique mon agir » Hans Jonas

### Les valeurs à quoi servent-elles ?

- C'est une manière d'agir
- Cela doit induire des comportements
- Elles constituent l'identité d'une entreprise, organisation ou individu
- Elles servent à structurer

**L'éthique ne relève pas du discours mais de la pratique.** L'éthique sous entend toujours le passage à l'action. Le code éthique reste souvent lettre morte dans les entreprises. Sa mise en œuvre devrait être une opportunité pour viser la double performance de l'entreprise :

- un succès économique
- une réussite humaine

**Il est possible de conjuguer éthique, leadership et responsabilité, à partir du moment où le leader est obsédé par cette double performance.**

Il y a la place pour une conduite éthique du changement dans l'entreprise, cela ne fait aucun doute pour E.Toniutti, qui le vit concrètement depuis 10 ans auprès de ses clients. Mais il faut pour cela se réinterroger sur les valeurs humaines fondamentales qui ont conduit à la naissance du libéralisme. Il ne faut pas tomber dans l'idéologie du tout éthique, ou dans celle du tout non éthique. La sagesse du leader se trouve ans l'équilibre.

E.Toniutti va bientôt publier « le leadership de l'Amour ». En effet, la deuxième étymologie du mot valeur renvoie au mot amour : être digne d'estime. (la 1<sup>ère</sup> au mot courage)

Mettre en pratique des valeurs, c'est être digne d'être aimé. En entreprise, être aimé, c'est être reconnu → avoir un minimum de pouvoir.

Le leader responsable est aux services des autres et à son propre service.

Dans la philosophie grecque : 3 termes pour définir l'amour – Eros, Philia et Agape

Dans le leadership de l'amour, on parle de philia : l'amitié, l'amour bienveillant, la générosité du cœur, celle qu'il faut développer pour réduire les distance.

« Donner ce que l'on a de moins à quelqu'un qui en a fondamentalement besoin »

**Un modèle de leadership se construit par rapport à qui on est.**

**Mener une équipe, c'est l'aimer fondamentalement, la respecter, se mettre à son service et lui donner ce que l'on a de moins.**

**En résumé, mettre en pratique un modèle de leadership éthique et responsable c'est :**

- ❖ Etre un leader à son propre service
- ❖ Etre un leader responsables aux services des autres (clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires)
- ❖ Définir ses valeurs et les incarner
- ❖ Mettre en place une stratégie (marché, produits, géographique), se positionner sans se tromper
- ❖ S'organiser suivant un business model
- ❖ Etre en cohérence avec les principes de comportement

**Cela ne peut marcher que si l'on aime les autres et surtout s'aimer soi-même**



## Les Cercles de Progrès France

« L'éthique, c'est de pouvoir dire à l'autre que tu es heureux à l'idée qu'il existe » Spinoza

L'après midi a été consacrée à l'étude de cas concrets apportés par le témoignage de 3 dirigeants : Jean-Marc Iris pour Comoé, Jean-Marc Delpech pour Maisons d'Occitanie et Richard Chiche pour Vectura.

Réfléchir et échanger ensemble autour des questions suivantes, pour mettre en pratique le développement d'un leadership éthique et responsable

- ❖ Quels sont les mythes fondateurs de ces 3 sociétés ?
- ❖ Quelles en sont les valeurs ?
- ❖ Quelle est la stratégie, le positionnement ?
- ❖ Quelles sont les missions ?
- ❖ Quels sont les marchés ?
- ❖ Quels sont les facteurs clés du succès ?

Autant de questions qui a permis à chacun de s'exprimer et de s'interroger avec Emmanuel Toniutti aussi bien sur le management que sur le leadership, l'éthique et les valeurs, l'importance de l'ADN de l'entreprise pour orienter sa stratégie et son développement.

Un leader éthique et responsable doit se mettre en cohérence avec son histoire. L'identification des valeurs ne doit pas se baser sur ce que le dirigeant voudrait que son entreprise devienne, mais plutôt sur le « passé » de l'entreprise.

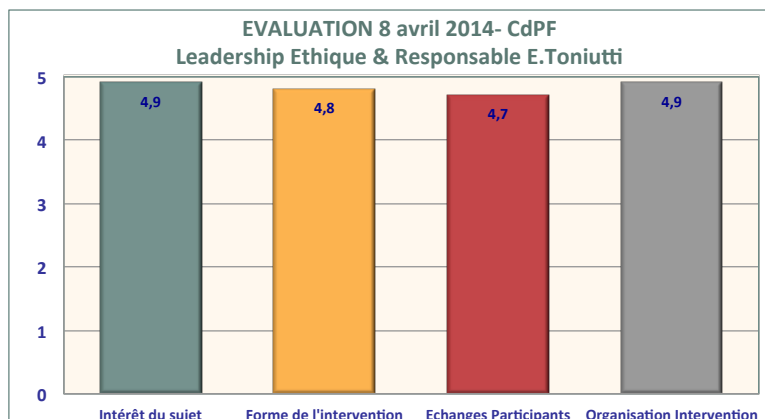
« Si tu veux savoir où tu vas, regarde d'où tu viens » Proverbe africain illustrant parfaitement ces propos.

### En conclusion

Une intervention brillante et passionnante, philosophique... Une approche également multiculturelle sur l'éthique avec de nombreux exemples concernant les occidentaux, les asiatiques, mais également de nombreuses autres visions du monde concernant les valeurs et les mythes fondateurs. Un leader éthique et responsable est sans aucun doute celui qui allie parfaitement performance humaine et performance économique. Il faut être généreux et altruiste, et ne pas transiger sur les valeurs d'origine de l'entreprise.

Excellente évaluation, une des meilleures depuis le démarrage des Cercles (Juin 2011).

Certains ont souhaité approfondir l'Ennéagramme, ce sera peut être l'occasion de revoir avec le plus grand plaisir Emmanuel Toniutti...



**Prochaine rencontre, le Mardi 13 Mai.**

#### Séance Interne à Albi.

Matinée : Visite de la VOA Albi

Après midi : Mercure d'Albi

Thème : Réflexion sur le positionnement de CdPF, son développement et lien avec le Maroc.