



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 28 avril 2009

**« Quelques questions relatives  
à la façon de valoriser actuellement les entreprises »**

Laurent Ledoux

Compte-rendu  
Séminaire du 28.04.09

**« Quelques questions relatives à la façon  
de valoriser actuellement les entreprises »**

*Par Laurent Ledoux*



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 28 avril 2009

« *Quelques questions relatives  
à la façon de valoriser actuellement les entreprises* »

Laurent Ledoux

## TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION .....	3
II. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE) .....	4
III. CAPITAL IMMATÉRIEL.....	9
IV. DE LA VALEUR DES OPÉRATIONS À LA VALEUR DANS MA VIE.....	11
V. VERS UN RENVERSEMENT DES CONTRAINTES ET DES OBJECTIFS : L'ÉTHIQUE POST-CAPITALISTE ?.....	13
VI. CONCLUSIONS.....	14



## I. Introduction

En tant que représentant de Philosophie & Management, il m'a été demandé ce soir de « philosopher » à partir de ce que vous avez fait cet après-midi, à savoir, réfléchir sur les différentes manières de valoriser une entreprise.

« Philosopher », c'est avant tout problématiser, c'est-à-dire se poser des questions sur sujet donné, et ce sans restrictions que ce soit en termes de tabous ou même en termes de résultats : quand on philosophe, les questions sont toujours plus importantes que les réponses. Problématiser est plus important que solutionner. Cela, pour le coup, est difficile à concevoir pour des managers ou des financiers. Quel intérêt, quelle valeur pourrait-il y avoir à se poser un problème sans espoir ou sans volonté d'y trouver une solution ? (*Réponses de la salle*).

Je vais vous frustrer d'emblée : nous n'allons pas tenter de répondre à cette question ce soir. Ce serait philosopher sur la philosophie et ce n'est pas l'objet de vos préoccupations ce soir.

Pourtant cette question sur la valeur de la problématisation et les réponses que vous y avez apportées ne sont assurément pas si éloignées des questions qui vous occupent sur la valorisation des entreprises. Elles ont moins ceci en commun qu'elles tournent autour de la question de ce qu'est la valeur. Or qu'est-ce que la valeur d'une chose ?

Le mot « valeur » est en effet un mot-valise, un mot recouvre qui peut vouloir dire des tas de choses, qui vont du plus concret au plus abstrait, du plus objectif au plus subjectif.

Ainsi le professeur Van Caillie a défini cet après-midi avec vous la valeur comme étant fonction de l'efficacité, elle-même fonction des ressources, de la mise en œuvre de celles-ci et du positionnement stratégique de l'entreprise. Au travers de diverses méthodes, il a également défini la valeur financière ou économique d'une entreprise comme la somme de la valeur patrimoniale et de l'actualisation des cash-flows futurs. Même s'il a été un peu poète en parlant à ce sujet de zeste du passé et de zeste d'avenir, le professeur Van Caillie est resté relativement objectif.

Pourtant lorsque vous avez abordé dans l'atelier sur les cessions d'entreprise, vous avez sûrement évoqué la valeur sentimentale, subjective, que peut représenter l'entreprise pour son fondateur ou son propriétaire.

Ces différences dans la valorisation d'une entreprise explique pourquoi les échelles de valeur des différents acteurs ne sont pas les mêmes et qu'elles sont elles-mêmes différentes du prix auquel la transaction autour d'une entreprise peut avoir lieu. Le professeur Van Caillie a d'ailleurs précisé que toute valorisation d'entreprise devait prendre en considération les différentes questions : Pour qui ? Quoi (quel type d'entreprise) ? Pourquoi (dans quel but) ? Comment (avec quels moyens) ? Mais ces différences, ces écarts plus ou moins grands entre ces valeurs financières entre elles d'une part et d'autre part entre ces valeurs dites « objectives » et ces valeurs dites « subjectives » doit nous faire réfléchir et nous amener à nous poser des questions de plus en plus radicales et, selon moi, philosophiques, sur la façon dont nous valorisons actuellement les entreprises<sup>1</sup>.

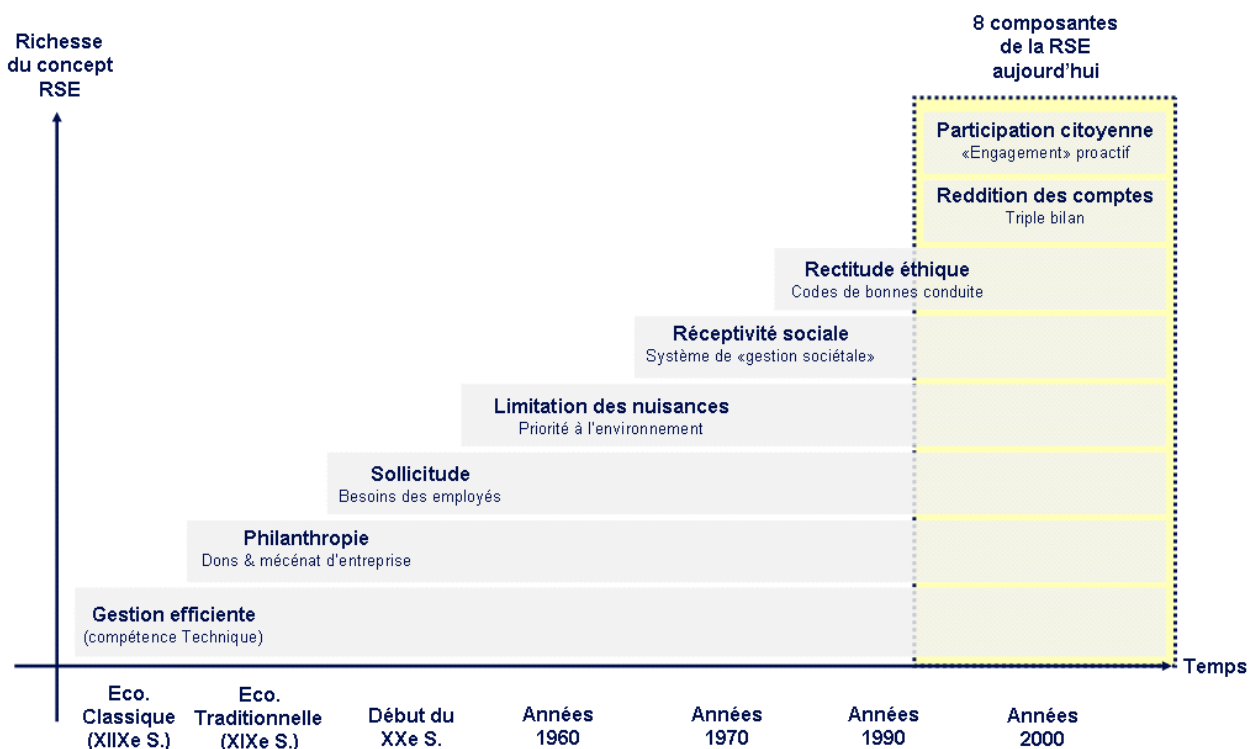
---

<sup>1</sup> Notre pratique de financier nous y amène d'ailleurs quotidiennement assez naturellement. Ainsi, une institution financière vient de décider que dorénavant la limite pour les crédits qu'elle pourrait octroyer serait liée à l'EBITDA multiplié par 3, alors que jusqu'ici ce paramètre était 4. Cela change fondamentalement la valeur implicite que cette institution reconnaît à ses clients alors qu'il est loin d'être clair que leur valeur intrinsèque de chacune des entreprises qui représentent leur clientèle ait varié dans le même sens et dans les mêmes proportions.

Je vais tout de suite essayer de dresser un panorama succinct de quelques unes de ces questions tout en reconnaissant que ce panorama ne sera pas exhaustif. Mais avant de le faire j'aimerais vous demander quelles sont les limites ou ce qui vous semble manquer actuellement dans les méthodes de valorisation que vous avez discutées cet après-midi. (*Réponse de la salle*). Par leurs réponses ou commentaires plusieurs d'entre vous ont touché, en vrac, des thèmes importants. Je vais essayer de les regrouper comme suit.

## II. Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

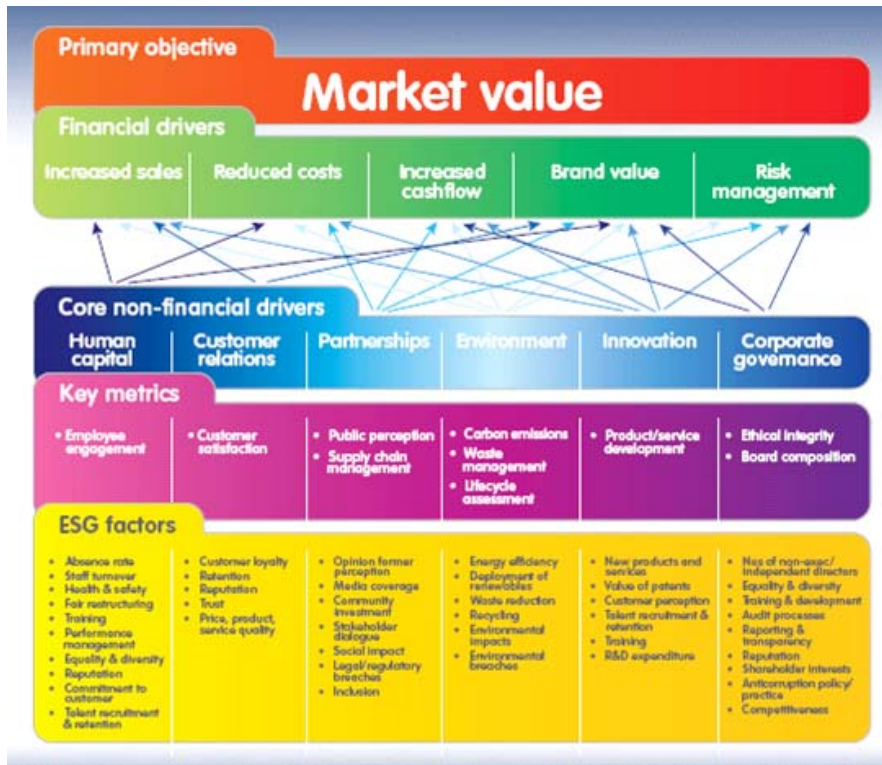
Tout d'abord, il y a une attention grandissante, en particulier de la part des investisseurs, pour des indicateurs non-financiers tels ceux liés à des programmes de RSE. Ces indicateurs touchent principalement le développement du capital humain, les relations avec les clients, les partenariats, le respect de l'environnement, l'innovation ou la gouvernance. Il n'y a rien de fondamentalement nouveau dans le suivi de tels indicateurs, tout comme il n'y a rien de nouveau dans le concept de RSE (comme le montre le tableau ci-dessous ce concept évolue et s'enrichit depuis plusieurs siècles).



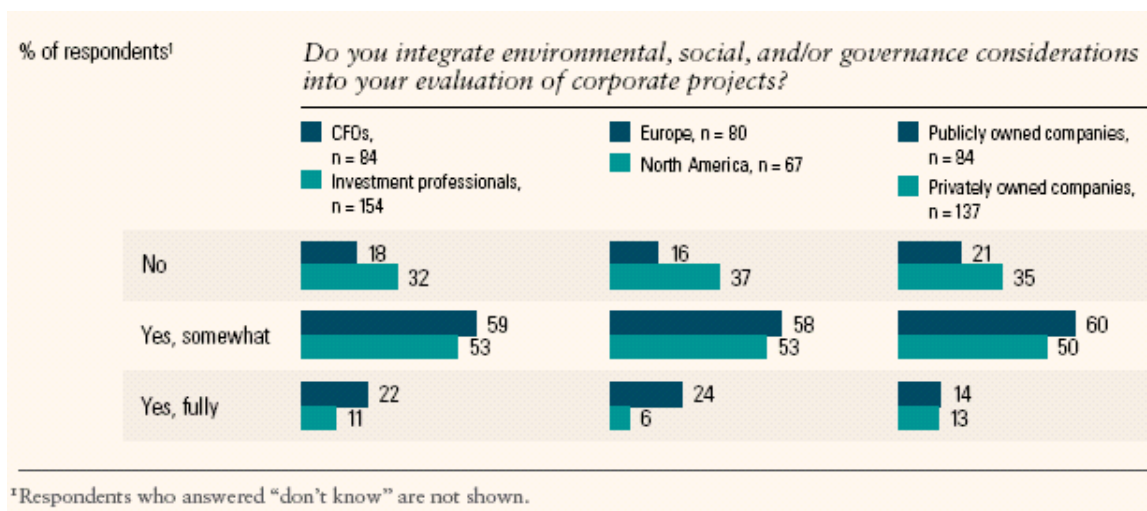
Source : Jean Pasquero (2005), adapté par Ledoux

De nombreuses entreprises suivent déjà depuis des décennies ces indicateurs non-financiers au travers de Tableaux de Bords Prospectifs (Balanced ScoreCards) qui intègrent indicateurs financiers et non-financiers. Les diagnostics stratégiques évoqués par le Professeur Van Caillie analysent également ces éléments avant de passer à une valorisation financière de l'entreprise.

Le tableau suivant présente les indicateurs retenus par CSR Europe (soutenu par Lloyds, Telecom Italia et la CE entre autres – pour plus d’info, voir [www.investorvalue.org](http://www.investorvalue.org) - 2009).



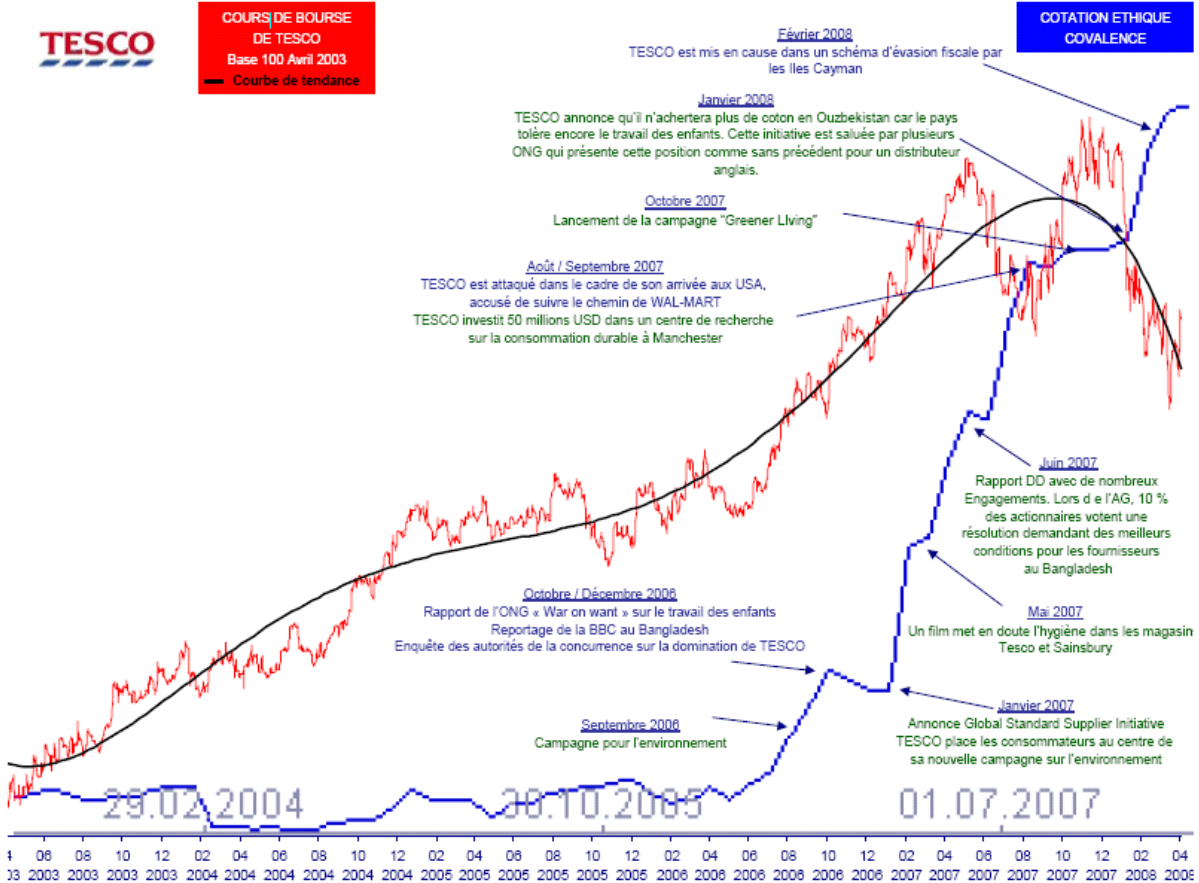
Ce qui est par contre plus récent, c’est la volonté grandissante d’intégrer de manière plus explicite ces indicateurs non-financiers dans l’exercice de valorisation financière des entreprises. La plupart des CFO’s, et même des investisseurs, n’utilisent pas ces indicateurs dans leurs calculs de valorisation, comme le montre un récent rapport de Mc Kinsey (Valuing CSR - 2009, malheureusement disponible aux seuls abonnés de leurs publications).







Compte-rendu du Séminaire du 28 avril 2009  
 « Quelques questions relatives  
 à la façon de valoriser actuellement les entreprises »  
 Laurent Ledoux



Ces évolutions autour de la RSE peuvent nous amener à nous poser des questions philosophiques sur le fonctionnement de nos économies et par exemple sur les relations entre les différentes formes de capitalisme et les éthiques en vigueur au travers des siècles. Ainsi, comme Bruno C Colmant vous l'a déjà évoqué je crois l'année passée, on peut constater une évolution intéressante au travers des derniers siècles entre l'éthique dominante en vigueur à une période donnée et la forme qu'a pris alors le capitalisme. Jusqu'il y a quelques décennies, on pourrait dire que l'éthique a « soutenu » l'essor de formes particulières du capitalisme tout en en restant détachée. Certains auteurs, comme la philosophe Anne Salmon ou le sociologue Benjamin Barber, pensent que depuis quelques décennies cette relation est en train de changer : le capitalisme serait en train, doucement mais sûrement de cannibaliser, d'instrumentaliser l'éthique, d'en faire le dernier outil de marketing à la mode.



\* Selon Benjamin Barber dans « Consumed: How Markets Corrupt Children, Infantilize Adults, and Swallow Citizens Whole », 2007;  
 Voir aussi l'analyse d'Anne Salmon dans « Ethique et ordre économique : une entreprise de séduction », 2002



Évidemment les choses sont probablement plus complexes que cela. A l'occasion d'un séminaire de Philosophie & Management, Benoît Frydman, philosophe, juriste et directeur du Centre Perelman (Philosophie du droit) de l'ULB, nous a expliqué comment les entreprises multinationales qui pensaient apaiser leurs consommateurs grâce à de belles chartes éthiques (exemple emblématique de Nike) se sont finalement fait prendre à leur propre jeu. Au travers du système émergeant de « co-régulation » (régulation induite par l'interaction des différents acteurs – consommateurs, ONG, tribunaux, administrations, entreprises,...), elles ont été de plus en plus « obligées », sous peine de perdre leur réputation, de respecter les principes qu'elles s'étaient volontairement engagés à respecter. Certains parlent aussi de « régulation par adhésion » : comme les entreprises ne voulaient pas avoir plus de contraintes, ils s'en sont donnés eux-mêmes avec une contrainte de moyens et non de résultat. Mais, les parties prenantes ont-elles une attente de résultat et attaquent dès lors les entreprises non pas sur le fond mais bien sur la forme, pour publicité mensongère ou promesse trompeuse ! La signature du Global Compact (entre l'ONU et certaines des plus grandes multinationales) en 2001 a marqué un tournant important dans l'évolution de la co-régulation.

Cette vision de Frydman amène donc à relativiser la vision d'un capitalisme « cannibale de l'éthique ». En tout, elle permet de mettre en doute la vision d'un autre Friedman, avec « ie » cette fois, Milton de son prénom, qui défendait avec vigueur que le seul objectif d'un CEO devait être de « maximiser la valeur financière à long terme – la somme des cash flows actualisés - de l'entreprise pour son propriétaire (actionnaire) ». Pour Friedman, utiliser des ressources à d'autres buts (par exemples sociétaux) équivaudrait à « voler » les actionnaires au profit de l'ego du CEO.

Au travers du concept de régulation, on perçoit que ce que nous sommes peut-être en train de vivre c'est une transformation radicale de la nature des entreprises : volens nolens, elles vont devoir assumer de plus en plus des tâches autrefois assurées par les états et leurs administrations. La recherche de la croissance et du profit seuls ne pourront plus être leurs uniques objectifs, qu'elles le veuillent ou pas.

On constate donc une forme de décentrement de l'entreprise : des « shareholders » vers l'ensemble des « stakeholders ». D'ailleurs, ce n'est pas par hasard que les grands cabinets de conseils pensent que les managers de demain devront pouvoir combiner des expériences dans les secteurs privés, publics et associatifs (voir par exemple « The Megacommunity Manifesto » de Booz, Allen & Hamilton). Il est probable que les entreprises privées vont devoir intégrer de plus en plus des pratiques et des compétences développées à l'origine dans des organisations du secteur non-marchand. *En conséquence, les méthodes de valorisation des entreprises pourraient bien être amenées de plus en plus à intégrer des paramètres sociétaux, comme pour les organisations du non-marchand.*

Force est cependant de constater que la mesure systématique et objective de l'impact sociétal des organisations non-marchandes est encore à ses débuts et qu'elles ne sont pas non plus immunes à des problèmes d'ego de leurs dirigeants, que du contraire. Certaines expériences dans le secteur public pourraient néanmoins se révéler intéressantes pour le secteur privé (par exemple les évaluations multicritères mais attention, les critères sont parfois subjectifs et jugés comme tels par le Conseil d'état).



### III. Capital immatériel

Une autre tendance grandissante liée à la valorisation des entreprises est la question de la valorisation du capital immatériel de celle-ci. Le capital immatériel est composé de tous les constituants de l'entreprise qui ont de la valeur mais qui ne figurent pas dans son bilan : les clients, les brevets, les marques, le capital humain, le système d'informations,...

En 25 ans cette richesse s'est considérablement développée. Elle représentait déjà en 2005 les deux tiers de la valeur des entreprises alors que le bilan n'en reflétait plus que le tiers. Nous avons donc besoin de nouveaux instruments de mesure de ce capital immatériel, tels des systèmes de notation, des tableaux de bords innovants, Price To Book Ratio, ... Depuis ce ratio a probablement continué à augmenter même si la crise actuelle a dû revoir à la baisse ce multiple.



Et comme le montre Alan Fustec, directeur du cabinet de conseils Goodwill-Management, la valorisation de la marque est loin d'être suffisante pour expliquer la valeur totale du goodwill.

#### LA VALORISATION DE LA MARQUE N'EXPLIQUE PAS TOUT

	Coca-Cola		Microsoft		IBM		GE	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Capitalisation (USD bn)	100,3	123,9	310,5	275,3	151,3	167,5	386,9	328,4
VNC des fonds propres (USD bn)	15,9	14,1	74,8	64,9	29,7	27,9	29,7	27,9
Sur-valeur (USD bn)	84,4	109,8	235,7	210,4	121,6	139,7	357,2	300,5
Valeur de la marque (USD bn)	67,4	70,5	61,4	65,2	53,8	51,8	53,8	51,8
<b>Sur-valeur non expliquée</b>	<b>17,0</b>	<b>39,4</b>	<b>174,3</b>	<b>145,2</b>	<b>67,8</b>	<b>87,9</b>	<b>303,4</b>	<b>248,8</b>
	<b>20%</b>	<b>36%</b>	<b>74%</b>	<b>69%</b>	<b>56%</b>	<b>63%</b>	<b>85%</b>	<b>83%</b>

La réputation qu'une entreprise acquiert par un programme de RSE est en fait une partie de la valeur de son capital immatériel (CI). Dans son livre « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise » (2005), Alan Fustec montre également la relation étroite entre la RSE et le CI. Pour qu'une entreprise se développe durablement, il faut que de la richesse se crée. Or la RSE ne crée pas nécessairement de la valeur : elle en crée dans certains cas seulement. *La valorisation systématique et professionnelle du CI peut aider à mieux cibler la politique de RSE*, comme le montre le tableau de Fustec ci-dessous.

Questions clés	Salariés		Fournisseurs		
	Clients	Actionnaires	Environnement		
<b>Analyse financière</b> Quels volumes ? Quels équilibres ?	revenus créances	charges	fonds à rémunérer	charges dettes	parfois une charge
<b>Notation RSE</b> Que fait l'entreprise au profit de ses stakeholders ?	qualité satisfaction éthique	respect salaires conditions de travail	gouvernance transparence	équité vigilance	protection précautions
<b>Approche Capital Immatériel</b> Quelle est la valeur des stakeholders pour l'entreprise ?	fidélité santé rentabilité	fidélité compétence motivation	maturité patience	loyauté qualité	valeur emplacements et ressources

Pour Fustec, l'importance croissante du capital immatériel n'est pas seulement un état de fait, c'est aussi un objectif qui peut nous imposer un mode de raisonnement différent, susceptible de bouleverser nos points de repères. « S'il faut combiner des valeurs que l'on a souvent opposées par le passé, comme celles du capitalisme et celles de l'écologie, alors faisons-le. L'univers n'a que faire de nos habitudes. Cela implique d'accepter le raisonnement complexe ou hybride. Le développement durable est une condition nécessaire à la création de valeur dans l'économie d'aujourd'hui et de demain. En ceci, l'économie rejoint des préoccupations éthiques et humanistes. » Dans ce cadre, Fustec prône une « économie de la location, indispensable pour passer à une économie de l'immatériel. » Mais il ajoute que cela implique aussi un projet politique complexe.

*Sur ce point, Luc de Brabandère rappelle justement qu'en Néerlandais, le mot « mesure » peut se traduire par deux mots : « meting » (lié de manière évidente à la valorisation) mais également « maatregel », qui implique l'idée d'initiative politique, de règle, de norme. La valorisation des entreprises n'est pas qu'une question de « metingen », elle est aussi une question de « maatregelen ». La comptabilité des entreprises et de surcroît des états, n'est pas un exercice neutre, c'est aussi un exercice politique d'une extrême importance. Au niveau de la richesse des états, lorsque l'Erika sombre, le PNB augmente deux fois. Comme le dit joliment de Brabandère, « la comptabilité c'est l'équivalent des instruments, des règles, des normes communes qui nous permettent de discerner les ombres du réel sur les parois de la caverne de Platon et d'en parler entre nous. » Laurent Hublet remarque à ce propos que les modèles de valorisation très sophistiqués de Black & Sholes ont quelque chose de platonisant : l'idée que l'hyper réalité influence la réalité est sous-jacente à ces modèles.*



## **IV. De la valeur des opérations à la valeur dans ma vie**

A ce stade, il est important de noter que dans la plupart des cas, la meilleure prise en compte des éléments de la RSE et du capital immatériel se fait sans modifier un paramètre fondamental et qui conditionne fortement la façon de valoriser une entreprise : elle vend, et tente de vendre toujours plus ou toujours plus cher un produit ou un service à un client, un consommateur.

Or, de plus en plus, que ce soit en tant que client ou en tant qu'employé, les gens résistent à n'être vu que comme les consommateurs ou les producteurs d'un produit ou d'un service. Ils désirent être reconnus en tant que « personnes » et attendent d'être valorisés comme tels. Cela implique des changements importants dans le modèle d'affaires des entreprises. Alan Mitchell, Andreas Bauer & Gerhard Hausruckinger (les deux derniers consultants pour le cabinet Roland Berger) parlent dans leur livre de l'avènement et de la nécessité de considérer « new bottom line » pour les entreprises, qui si elle s'avère juste, devrait impliquer que l'on prenne en compte de nouveaux paramètres pour valoriser nos entreprises.

Mitchell & al. évoquent la crise actuelle du marketing : il y a 100 ans, ¼ de l'activité économique dédiées à des tâches de marketing, alignant l'offre et la demande et mettant en présence acheteurs et vendeurs. Le reste des activités concernait la production. Ce rapport de 3:1 est aujourd'hui passé à 1:1. A.G. Lafley, le CEO de P&G, dit donc à juste titre que le marketing doit être réinventé.

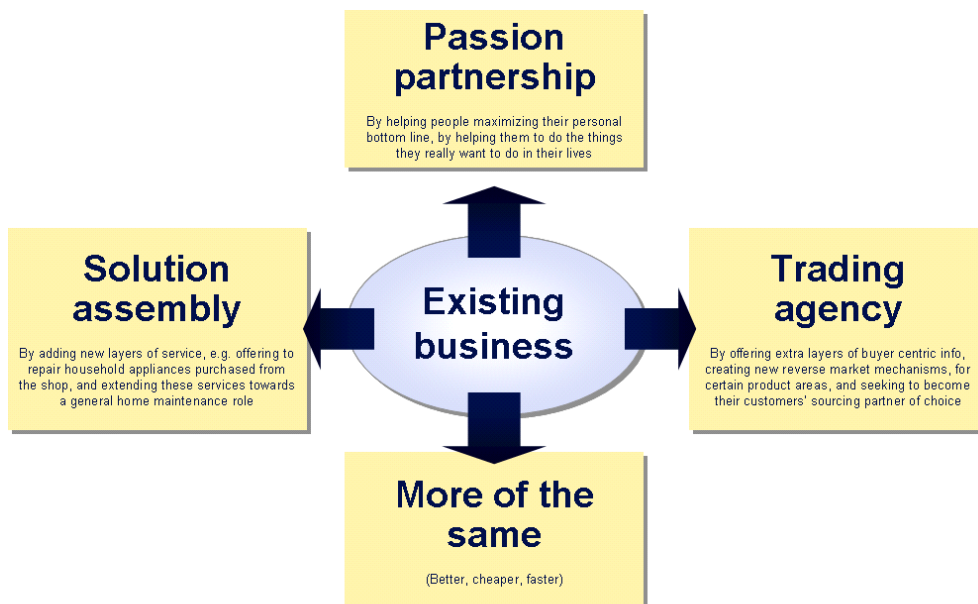
Pour Mitchell & al. cette réinvention passe par la meilleure prise en compte d'une série d'éléments tels que (pour une liste exhaustive, voir le tableau de la page suivante):

- L'importance des « coûts de transaction » pour les personnes : le prix d'un produit ou d'un service n'est qu'un des éléments du coût total pour l'acheteur ; d'autres éléments tels le temps passé à identifier, localiser le lieu d'achat du produit,... sont également importants.
- Il en va de même pour les « coûts d'intégration », qui restent aujourd'hui trop « assets-centric » ou encore les informations, instructions d'utilisation,... qui restent trop « assets ou seller-centric ».
- A part une minorité, les entreprises n'accordent pas non plus suffisamment d'importance aujourd'hui pas aux actifs intuitu personae des « clients » : leur temps, leur attention, leurs émotions, leurs passions. Mitchell & al. utilisent à ce propos l'anagramme "OPTIMAL" assets:
  - Operations
  - Passion
  - Time
  - Information
  - Money
  - Attention
  - ...in my Life
- Ces éléments rejoignent l'adage bien connu selon lequel on achète une « valeur » mais qu'on paie un « prix », comme l'a rappelé le professeur Van Caillie. D'où l'équation : Valeur = Prix \* Qualité (où la qualité dépend de critères et de standards individuels et subjectifs).

7 key value gaps	7 deadly sins
1. Transaction costs	1. Overcapacity
2. Integration costs	2. Product parity
3. Standardization vs. customization	3. Innoflation
4. Seller vs. buyer-centric information	4. Over-satisfied customers
5. Functional vs. emotional needs	5. Information overload
6. Where economies of scale fail	6. Marketing overload
7. Neglect of personal assets	7. Tangible focus

\* Source: Mitchell, Bauer & Hausruckinger: "The new bottom line"

Sur base de ce constat, Mitchell & al préconisent que les entreprises évoluent de l'une ou l'autre façon (voir graphe ci-dessous).



\* Source: Mitchell, Bauer & Hausruckinger: "The new bottom line"

Comme on le voit au travers des réflexions de Mitchell & al. les changements actuellement à l'œuvre dans nos sociétés pointent non seulement vers un décentrement du centre de gravité des actionnaires vers les autres « parties prenantes » mais également vers une mutation de la relation avec ceux-ci. Cela devrait entraîner de nouvelles façons d'apprécier la valeur des entreprises.



## **V. *Vers un renversement des contraintes et des objectifs : l'éthique post-capitaliste ?***

Les différents éléments que nous avons vu jusqu'ici indiquent un changement progressif et encore peu visible mais probablement radical du rôle et de la façon de fonctionner des entreprises. De manière un peu caricaturale, on pourrait caractériser ce changement par un renversement des contraintes et des objectifs de l'entreprise : aujourd'hui encore, il s'agit avant tout pour l'entreprise, comme l'a rappelé Milton Friedman, de maximiser le profit sous la contrainte de respecter la loi ou certaines normes sociales.

Or, à mesure que ces normes, exprimées dans la RSE ou cristallisées dans le Capital Immatériel, vont prendre de l'importance, ne pourrait-il pas être possible d'envisager une société dans lesquelles les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, prennent comme objectif premier la production d'un service, d'un produit, pour le bénéfice de la communauté, sous la contrainte d'une rentabilité minimum.

Vous me direz, cela existe déjà : beaucoup d'entrepreneurs sont moins motivés par le succès financier que par la satisfaction de contribuer à une meilleure société. Néanmoins lorsqu'il s'agit de valoriser « objectivement » leur société, aujourd'hui du moins, leur impact sociétal n'est pas vraiment ou assez difficilement pris en compte.

Les valorisations d'entreprises sont comme nous l'avons vu problématiques aujourd'hui. Elles se font quasi exclusivement sur base de données et d'anticipations financières. Elles privilégient le point de vue de l'actionnaire et la mesure monétaire de la création de valeur. Celles-ci ne vont pas toujours dans le sens du développement humain (ex : cours de bourse corrélés avec nombre d'emplois restructurés, etc.). Il y a un déficit d'adéquation entre la valorisation des entreprises et leur rôle humain et sociétal : les agents humains ne s'y retrouvent pas ! Or, la valorisation financière a un poids écrasant sur le destin de l'entreprise : succès, faillite, emploi, etc. De plus, les fluctuations à la hausse de la valorisation financière bénéficient principalement aux actionnaires et aux top managers, alors que les fluctuations à la baisse pénalisent largement les autres stakeholders. Les valorisations alternatives, par exemple sur base de critères environnementaux ou éthiques, peuvent être pénalisantes dans le contexte concurrentiel, particulièrement en période tendancielle à la baisse. Ce caractère problématique vient de ce que la mise en alternatives ne porte que sur l'entreprise et pas sur le système économique dans lequel elle baigne. Ces limites des valorisations proviennent en effet de ce qu'elles sont intrinsèquement et essentiellement liées au système économique capitaliste, et à la non remise en question de celui-ci. *Remettre en question les modes de valorisation de l'entreprise, c'est donc remettre en cause la fonction de l'entreprise et le système capitaliste.*

Cette remise en cause du système capitaliste et de ses axiomes est réalisée par de nombreux auteurs. Le philosophe Christian Arnspenger a animé cette année deux séminaires de Philosophie & Management sur ces questions. A partir de la réflexion de Ken Wilber, Arnspenger analyse les axiomes et les impasses de « l'éthique de l'existence capitaliste » et s'interroge sur ce que pourraient être les axiomes d'une éthique post-capitaliste. Le fruit de ses réflexions sera publié en septembre de cette année dans un livre intitulé : « L'éthique de l'existence post-capitaliste ». Considérons brièvement quelques exemples d'axiomes de « l'éthique capitaliste » :

- La poursuite incessante de la croissance et de la consommation plutôt que le détachement des biens matériels, la frugalité
- Le salut par le travail et la condamnation de l'oisiveté





- La concurrence comme moyen par excellence pour assurer l'efficacité du système sans aucun égard pour les gaspillages qu'elle entraîne.
- La poursuite de l'innovation « rentable » plutôt que de la quête de la vérité ontologique
- La protection de la propriété privée et la difficulté d'accepter la mutualité
- ...

Les séminaires avec Christian Arnsperger sur ces axiomes a tellement piqué notre curiosité que nous avons décidé pour l'année qui vient de structurer notre réflexion autour de certains de ces axiomes. Notre programme 2009-2010, qui doit encore être finalisé, abordera probablement les thèmes et questions suivantes :

- *Toujours plus, toujours mieux, quel avenir pour la croissance et la consommation ?*
- *Si le simple fait d'exister est rémunéré, comment motiver au travail dans l'entreprise ?*
- *Concurrence : seul moteur d'efficacité et de richesse ?*
- *Concurrence : moteur d'efficacité et/ou générateur de gaspillage ?*
- *La démocratie dans l'entreprise est-elle possible ?*
- *Responsabilisation ou assistance : quel équilibre ?*
- *Innovation : pour quoi faire ?*
- *Quels business models dans une économie sans rareté ?*
- *Des nouvelles monnaies pour de nouveaux liens ?*
- *La gouvernance éthique, pour qui, avec qui, et pourquoi ?*

*Vous êtes bien sûr cordialement invités à vous joindre à nous pour discuter à bâtons rompus de ces questions cruciales et qui pourront, entre autres, nous amener à repenser ou approfondir les méthodes actuelles de valorisation de nos entreprises. Pour plus d'information, n'hésitez pas à me contacter (voir coordonnées ci-dessous) ou visiter notre site ([www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)). Les séminaires ont lieu une fois par mois, le samedi de 9:00 à 12:30, à Bruxelles.*

## **VI. Conclusions**

Au travers de ce rapide panorama, j'espère avoir pu vous montrer qu'un questionnement « philosophique » de nos pratiques managériales peut ouvrir des champs de réflexions nouveaux sur le fonctionnement et sur les méthodes de valorisation de nos entreprises.

Cependant, il me semble utile de préciser pour conclure que la philosophie ne peut pas être vue ou approchée comme un nouvel outil de management. Si c'était le cas, nous la dénaturerions et, ce faisant, elle ne pourrait probablement plus produire ses effets.

Il en va en effet de la pratique de la philosophie comme de l'amour ou de l'amitié : si l'on cherche l'amour ou l'amitié seulement pour satisfaire ses propres désirs ou son ego, il est plus que probable que l'on ne trouvera ni l'amour ni l'amitié. Si au contraire on l'aborde avec respect et sans volonté de l'instrumentaliser, la philosophie, bonne et généreuse fille, peut devenir la meilleur amie du manager moderne.