



PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

CYCLE DE SÉMINAIRES-RENCONTRES ENTRE DIRIGEANTS ET PHILOSOPHES POUR
ABORDER LES VRAIES QUESTIONS DE NOTRE TEMPS ET ÉBAUCHER DES RÉPONSES

Question Time 2009-2010
***Quel management pour la société
de demain ?***

**Présentation finale & articles publiés
dans le cadre du cycle**



QUESTION TIME
2009-2010
**QUEL MANAGEMENT
POUR LA SOCIÉTÉ
DE DEMAIN ?**

Notre système économique est sous-tendu et déterminé par quelques postulats ou axiomes fondamentaux : par exemple, la croissance est le moteur du développement économique ; la concurrence garantit l'efficacité économique ; l'innovation constitue le fondement de l'avantage compétitif ou encore, le salut de l'homme passe par le travail. Que l'on en soit conscients ou pas dans nos activités quotidiennes, ces axiomes nous conditionnent.

Or plusieurs éléments indiquent que ce système et la logique managériale qui va de pair ont atteint certaines de leurs limites : l'impact de l'activité humaine sur l'environnement, le développement d'une sphère immatérielle de connaissance centrée autour de l'internet (en particulier du web 2.0) ou la crise financière et ses conséquences sociales (baisse de l'activité, remise en cause des modes de rémunération,...).

« Quel management pour la société de demain ? » sera donc le thème de notre cycle de séminaires-rencontres 2009-2010. Il sera composé de huit séminaires (quatre en 2009 et quatre en 2010) et accompagné de séances publiques d'ouverture et de clôture des travaux. Des conférences seront organisées sur ces thèmes lors de la venue de certains orateurs en association avec TETRA et La Ligue

des Optimistes. Par ailleurs et pour permettre d'approfondir ces sujets, TETRA propose une série d'ateliers de réflexion qui seront l'occasion d'aborder sous un angle plus personnel ou spirituel les questions philosophiques soulevées lors de nos séminaires.

Plus encore que par le passé, nous nous engageons et souhaitons vous engager à questionner notre système économique et nos méthodes de gestion, et à contribuer à l'identification de pistes pour les dépasser. Dans cet esprit, nous collaborerons avec nos orateurs pour que leurs interventions et les débats qui s'en suivront favorisent l'exploration de nouvelles pistes pour construire un nouveau système économique ou développer d'autres approches du management. Nous veillerons aussi à ce que chaque orateur limite sa présentation à trois quart d'heure, afin de privilégier le temps d'interaction avec les participants.

Les fruits de ces discussions pourront être approfondis dans des ateliers supplémentaires ad hoc, via notre site, ou encore via la publication d'articles ou d'ouvrages collectifs. Vous trouverez plus d'info sur nos 8 précédents cycles de séminaires et les activités de Philosophie & Management sur: www.philosophie-management.com.



16/09 20:00 Mercredi	SÉANCE PUBLIQUE D'OUVERTURE ENTREE GRATUITE QUELS SONT LES AXIOMES DU SYSTÈME CAPITALISTE ACTUEL ET COMMENT LES TRANSFORMER ?	C. Arnsperger E. Domb P. Gurdijan	BNP Paribas Fortis Auditoire Chancellerie Rue de la Chancellerie, 1 Bruxelles
25/09 20:00 Vendredi	CONFÉRENCE LE NÉOLIBÉRALISME EST-IL LA NOUVELLE RAISON DU MONDE?	P. Dardot C. Laval	Ligue des Optimistes 1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort
26/09 09:00 Samedi	SÉMINAIRE CONCURRENCE : SEUL MOTEUR D'EFFICACITÉ ET DE RICHESSE?	P. Dardot C. Laval	INM 81 Av. de Tervueren Bruxelles
24/10 09:00 Samedi	SÉMINAIRE DE NOUVELLES MONNAIES POUR DE NOUVEAUX LIENS ?	B. Lietaer	INM 81 Av. de Tervueren Bruxelles
14/11 09:00 Samedi	SÉMINAIRE LA DÉMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE EST-ELLE POSSIBLE ?	I. Ferreras	INM 81 Av. de Tervueren Bruxelles
11/12 20:00 Vendredi	CONFÉRENCE QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL CRÉATEUR ?	P. M. Menger	Ligue des Optimistes 1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort
12/12 09:00 Samedi	SÉMINAIRE EST-IL RATIONNEL DE TRAVAILLER POUR S'ÉPANOUIR ?	P. M. Menger	INM 81 Av. de Tervueren Bruxelles
15/01 20:00 Vendredi	CONFÉRENCE COMMENT ET POURQUOI ALLER VERS LA SOBRIÉTÉ HEUREUSE ?	P. Viveret	Tetra 48 Rue Kelle Woluwé-St-Lambert
16/01 09:00 Samedi	SÉMINAIRE TOUJOURS PLUS ? TOUJOURS MIEUX ? QUEL AVENIR POUR LA CROISSANCE, LA CONSOMMATION ET LEUR GESTION ?	P. Viveret	INM 81 Av. de Tervueren Bruxelles
27/02 09:00 Samedi	SÉMINAIRE L'INNOVATION, POUR QUOI FAIRE ?	L. de Brabandère	INM 81 Av. de Tervueren Bruxelles
19/03 20:00 Vendredi	CONFÉRENCE QU'EST-CE QUE LE CAPITALISME COGNITIF ? COMMENT TRANSFORME-T-IL NOTRE SOCIÉTÉ ?	Y. Moulier-Boutang A. Rebiscoul	Ligue des Optimistes 1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort
20/03 09:00 Samedi	SÉMINAIRE QUELS 'BUSINESS MODELS' DANS UNE ÉCONOMIE SANS RARETÉ ?	Y. Moulier-Boutang A. Rebiscoul	INM 81 Av. de Tervueren Bruxelles
24/04 09:00 Samedi	SÉMINAIRE RESPONSABILISATION OU ASSISTANCE : QUEL ÉQUILIBRE ?	C. Leonard	INM 81 Av. de Tervueren Bruxelles
06/05 20:00 Jeudi	SÉANCE PUBLIQUE DE CLÔTURE ENTREE GRATUITE QU'AVONS-NOUS APPRIS ? QUE FAIRE LUNDI MATIN ?	C. Arnsperger B. Frydman	Ligue des Optimistes 1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort

(Opinion)

La concurrence, seul moteur d'efficacité et de création de richesses ?

Pierre angulaire du système, le principe de concurrence a largement contribué au développement économique vertigineux des pays industriels durant les deux derniers siècles : le revenu par habitant y est passé de 1.000 dollars en 1820 à 21.000 dollars à la fin des années 1990, une croissance de 2.000%. Pourtant, la «concurrence» n'est pas exempte de critiques : si elle est au service des consommateurs, n'est-elle pas aussi la cause de pressions accrues sur les travailleurs ou de pertes d'emploi ? «Bien sûr», rétorqueront ses défenseurs, «mais on ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre, la croissance et la tranquillité». Et certains ajouteraient sans doute que la concurrence est un fait naturel que Darwin aurait démontré il y a tout juste 150 ans !

Ce débat, qui ressemble souvent à un dialogue de sourds, ne passe-t-il pas à côté de questions plus fondamentales, qui ne se cantonneraient pas à la sphère économique ? C'est en tout cas ce que pensent le philosophe Pierre Dardot et le sociologue Christian Laval dans leur dernier livre (*). Selon eux, le problème principal est le suivant : depuis quelques décennies, la logique de concurrence est sortie de la sphère économique pour s'insinuer progressivement dans d'autres champs de l'activité humaine. Prenons l'Etat, dont l'un des rôles est de faire respecter les règles de concurrence. N'est-il pas lui-même de plus en plus tenu d'opérer comme une entreprise, tant dans son fonctionnement interne que dans sa relation aux autres Etats ? Certains remarqueront que ce n'est pas trop tôt et que c'est un stimulant nécessaire à la modernisation des appareils d'Etat. Sans doute. Mais cette justification est-elle suffisante ? L'Etat est-il un acteur comme les autres dont l'impératif est avant tout d'être efficace ? Cette poursuite de l'efficacité étatique via la concurrence ne risque-t-elle pas d'avoir des effets délétères sur les autres objectifs de l'Etat tels que l'équité ou la solidarité ?

«Entrepreneurs de nous-mêmes»

Plus insidieusement encore, le principe de concurrence n'atteint-il pas aujourd'hui directement jusqu'aux individus ? Ne nous conduisons-nous pas de plus en plus comme des «entrepreneurs de nous-mêmes» ? N'avons-nous pas tendance à nous considérer comme une somme de compétences, un capital à

faire fructifier ? Une telle vision de soi n'est évidemment pas sans conséquences. Elle induit un autre type de rapport à soi. Elle nous pousse à adopter certaines conduites alors même que celles-ci peuvent être contraires à nos valeurs. Et pas seulement sur le lieu de travail mais également à l'école, en famille, etc.

Or si cette évolution se vérifie et est jugée problématique (ce que d'aucuns discuteront), que pouvons-nous faire pour y échapper ? Pierre Dardot et Christian Laval proposent de redécouvrir la notion de «communs», par analogie avec les *commons*, ces lopins de terre cultivés collectivement par les paysans sans terre dans l'Angleterre pré-industrielle. Il s'agit donc d'espaces socio-économiques régis avant tout par une logique de dons et de contre-dons : des dons qui «obligent» ceux qui en bénéficient. Les *commoners* ne sont pas seulement des utilisateurs des «communs» mais également des contributeurs à leur maintien ou à leur développement. Si les *commons* ont aujourd'hui disparu, il

existe aujourd'hui toutes sortes de «communs», y compris au sein des entreprises les plus concurrentielles : ce sont les espaces d'échange, telle la cafétéria, les réseaux informels de partage de connaissance, la communauté des développeurs de logiciels libres, les formes de travail immatériel qui nécessitent plus que les autres de la coopération, etc.

Sans prétendre remplacer complètement la logique de concurrence, les

logiques qui animent les «communs» peuvent non seulement améliorer la productivité des entreprises (comme le montrent l'engouement actuel pour les projets de gestion des connaissances et d'intelligence collective) mais aussi, et de façon plus fondamentale, ouvrir l'être humain à d'autres dimensions que la concurrence et la consommation.

Ces logiques ne sont-elles pas d'autant plus nécessaires dans un monde où l'écologie est sérieusement menacée et où la connaissance est de plus en plus ouverte et immatérielle ? Et comme le montrent les recherches sur le comportement animal, les logiques de coopération ne sont-elles pas tout aussi «naturelles», si pas plus, que celles de concurrence ? ■



Laurent Hublet,
membre de l'asbl
Philosophie et
Management et
Laurent Ledoux,
gérant de l'asbl
Philosophie et
Management

Depuis quelques décennies, la logique de concurrence est sortie de la sphère économique pour s'insinuer progressivement dans d'autres champs de l'activité humaine.

(*) Pierre Dardot et Christian Laval, *La nouvelle raison du monde : essai sur la société néolibérale*, Editions la Découverte, 2009.



Laurent Hublet,
membre de l'asbl
Philosophie et
Management, et
Laurent Ledoux,
gérant de l'asbl
Philosophie et
Management

De nouvelles monnaies pour de nouveaux liens ?

La construction d'une monnaie unique dans une région du monde, tel l'euro, se justifie toujours par l'efficacité accrue qu'elle permet dans les échanges commerciaux. Elle permet également de renforcer le sentiment d'appartenance à un espace économique-culturel (l'Europe dans ce cas-ci) pour ses utilisateurs. Si la justification d'amélioration de l'efficacité économique est difficilement contestable, elle occulte néanmoins un autre fait: l'introduction d'une monnaie unique entraîne une diminution de la résilience du système, c'est-à-dire sa capacité à résister aux chocs ou aux changements d'environnement. Cette moindre résilience expliquerait-elle, en partie au moins, la fréquence des crises qui minent régulièrement notre système financier globalisé? C'est du moins ce que pense Bernard Lietaer, l'un des «pères» de l'ECU (le précurseur de l'euro), manager de fonds *offshore* de monnaies le plus performant à la fin des années 1980 et actuellement chercheur à l'université de Berkeley.

L'argent n'est pas un instrument neutre

«L'euro est une bonne chose en soi. C'est son monopole qui est un problème.» Pour affirmer cela, Bernard Lietaer se base sur les travaux du professeur émérite Robert Ulanowicz, de l'université du Maryland. Celui-ci montre que le caractère durable d'un écosystème résulte d'un équilibre entre deux pôles mutuellement exclusifs: l'efficacité de ce système et sa résilience, c'est-à-dire sa capacité de survivre à un choc extérieur important. Ces deux pôles sont déterminés par le degré de diversité au sein du système. Un plus grand degré de diversité (dans le cas présent, plusieurs monnaies) réduit l'efficacité du système mais accroît la résilience. Au-delà d'un certain niveau de diversité, le système stagne: un trop grand nombre de monnaies rend les échanges difficiles. Par contre, si la diversité est insuffisante, le système est très efficace mais peu durable, car très fragile lors de chocs.

Faut-il pour autant en revenir à nos anciennes monnaies nationales? Certainement pas. Il est en effet possible, selon Bernard Lietaer, de renforcer la résilience de notre système financier sans trop réduire son efficacité en stimulant, en complémentarité à l'euro, des monnaies dont le but est autre que le simple échange

commercial. Par exemple, le *fureai kippu* est une monnaie utilisée au Japon pour échanger des services entre voisins: une heure passée à faire les courses pour telle dame âgée ne pouvant plus se déplacer permettra d'obtenir une heure de jardinage de la part d'un autre membre de l'association. Ce qui différencie le *kippu* de nos titres-services, par exemple, c'est que cette monnaie s'échange

entre les membres d'une association et tisse ainsi des relations sociales entre eux, d'une façon différente que ne pourraient le faire l'euro et même les titres-services. Des études scientifiques montrent d'ailleurs que les membres de l'association valorisent plus la qualité des échanges réalisés en *kippu* que ceux réalisés en yen. Un tel constat remet en

cause l'un des dogmes fondamentaux de nos théories économiques, à savoir que l'argent est un instrument neutre. Il souligne par ailleurs le rôle crucial que peuvent jouer les monnaies complémentaires pour retisser du lien social dans un espace micro-économique, au même titre que l'euro est susceptible de le faire au niveau macro-économique.

Des monnaies alternatives à Gand et à Bruxelles

Nous faut-il donc importer du Japon cette nouvelle idée? Pas le moins du monde! Des monnaies complémentaires ont toujours existé et existent encore, quoique souvent de façon discrète dans nos pays. L'analyse historique de Bernard Lietaer montre d'ailleurs la corrélation entre la vigueur des monnaies complémentaires dans une société donnée et le dynamisme économique de celle-ci, sans que ce dynamisme soit affecté de crises financières régulières. La crise actuelle serait-elle donc une opportunité pour donner un nouvel élan aux monnaies complémentaires? En tout cas, certains y travaillent déjà. Ainsi, Gand ambitionne de mettre en place plusieurs monnaies complémentaires tandis que 200 entreprises bretonnes veulent créer une monnaie qui fournit du capital de travail pour des PME. Impliqué dans ces projets, Bernard Lietaer travaille aussi à la mise en place d'une monnaie complémentaire pour Bruxelles. Une chose est sûre: les monnaies complémentaires renforcent non seulement les liens sociaux, mais elles créent aussi du travail! ■

La démocratie en entreprise: possible, souhaitable, inévitable ?



Laurent Hublet, membre de l'asbl Philosophie et Management, et **Laurent Ledoux**, gérant de l'asbl Philosophie et Management

On entend régulièrement dire que les entreprises ne sont pas des démocraties et que c'est heureux: la nécessité d'y prendre des décisions rapides, multiples et complexes s'accommoderait le plus souvent mal du processus de délibération démocratique, long et fastidieux. Faut-il pour autant en conclure que «plus de démocratie au travail» serait inévitablement dangereux pour nos entreprises, minant flexibilité et efficacité? Rien n'est moins sûr selon Isabelle Ferreras, chercheur qualifié du FNRS à l'UCL et *senior research associate* à Harvard, spécialisée en organisation du travail. A l'occasion du dernier séminaire en date de Philosophie & Management, Isabelle Ferreras a partagé le fruit de ses années d'études de terrain, en entreprises, qui la stimulent à affirmer que plus de démocratie en entreprise est non seulement inévitable à terme mais également souhaitable et possible ⁽¹⁾.

Inévitable? Le secteur des services représente aujourd'hui 70% de l'emploi. Dans ce secteur, l'importance croissante du client n'a pas seulement contribué à transformer en profondeur depuis quelques décennies les processus et l'organisation du travail. Elle a aussi importé subrepticement dans l'entreprise des attentes de justice démocratique typiques à la sphère publique. En effet, dans la sphère publique, les clients sont des citoyens, égaux en droit et en dignité, participant à des degrés divers, et au minimum à l'occasion des élections, aux décisions qui organisent la société dans laquelle ils vivent. De même, Ferreras montre que les salariés aspirent aujourd'hui au statut de citoyens au sein même des entreprises. Ils contestent de plus en plus le régime d'interaction domestique où les égards dus aux personnes sont subordonnés à leur position statutaire. Hormis quelques entreprises innovantes, ce régime domine pourtant aujourd'hui dans les entreprises. Pour combien de temps encore? **Souhaitable?** Contrairement à ce que la théorie économique libérale pourrait laisser croire, le travail n'est pas seulement un instrument ayant pour but une compensation salariale. Le travail est aussi un moyen de s'exprimer et de donner du sens à sa vie: être inclus dans le tissu social, se sentir utile à la société, être autonome dans sa capacité à mener sa vie et faire un travail intéressant. Dans ce cadre, notre rapport au travail est aussi pétri de nos conceptions évolutives de ce qui est juste dans les relations de travail. Le respect de ces conceptions est dès lors un élément important pour assurer la motivation du personnel. Les études de Ferreras relatives à la détermination des horaires de travail de caissières d'un supermarché montrent ainsi que la mise en place d'un système participatif, démocratique, est souhaitable autant pour les employés que pour l'employeur: il permet de réduire l'absentéisme et augmente la motivation par la réconci-

liation de la vie professionnelle et de la vie privée des employés, la rencontre de leurs attentes de reconnaissance et le respect de leurs conceptions de la justice au travail. En outre, à l'heure de la société de services, le sens et le devenir du projet démocratique se jouent plus que jamais sur le terrain du travail. La promotion de processus de décisions démocratiques dans l'entreprise renforce donc la légitimité du projet démocratique de la société dans son ensemble. N'est-ce pas là un bénéfice sociétal non négligeable et hautement souhaitable?

Possible? Pour permettre à tous les employés de donner le meilleur d'eux-mêmes, comment dès lors gérer les rapports de pouvoir au sein des entreprises? Pour ce faire, Ferreras propose d'instaurer le «bicaméralisme économique», c'est-à-dire de mettre en place au côté du CA, porté par les investisseurs en capital et garant de leur intérêt, une chambre du travail, portée par les salariés, les investisseurs en travail. Dans un tel système, le comité exécutif serait élu par les deux chambres, avec une majorité dans chacune d'elles (ce en quoi le bicaméralisme se différencie fondamentalement de la *Mit-Bestimmung* allemande). Un tel modèle paritaire au niveau de l'entreprise compléterait l'architecture des relations sociales au niveau sectoriel et interprofessionnel et pourrait être répliqué aux différents niveaux de pouvoir (site, région, pays, international) pour faire

L'entreprise de demain deviendra-t-elle une institution soutenant et renforçant la démocratie ?

vivre la démocratie en entreprise à tous les niveaux. Bien sûr cela n'impliquerait pas que toutes les décisions relatives à la gestion quotidienne soient prises par les deux chambres, pas plus que le gouvernement d'un pays ne doit soumettre tous ses actes aux deux chambres législatives, sans quoi l'entreprise ne serait plus gérable. Par contre, en transformant les conseils d'entreprise en une véritable chambre du travail, ne réussirions-nous pas à dépasser certains blocages à la bonne gestion des entreprises? Quoi qu'il en soit, Ferreras souligne l'analogie avec l'histoire politique: toutes les transitions démocratiques sont passées par le bicaméralisme. L'entreprise de demain deviendra-t-elle dès lors, outre un véhicule de création de richesses matérielles, une institution soutenant et renforçant la démocratie? ■

(1) Voir son livre *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de sciences po, 2007. Et un livre à paraître sur son idée de «bicaméralisme économique».



Retrouvez toutes les opinions de Laurent Ledoux et Laurent Hublet sur www.trends.be.



Comment mieux stimuler les talents et la créativité ?

L'une des grandes préoccupations des DRH est la gestion des «talents» et la créativité. Mais que recouvrent exactement ces notions? Le philosophe et sociologue Pierre-Michel Menger, qui a animé le dernier séminaire de Philosophie & Management, nous aide à y voir plus clair. Ses études sur le travail des artistes, le conduisent à postuler que l'activité créatrice naît d'une double incertitude: l'incertitude quant au résultat final du travail et l'incertitude quant à la réception de celle-ci par le monde extérieur qui crée de très fortes inégalités. Pierre-Michel Menger estime que la règle des 80/20 s'applique de manière générale: 20% des artistes «raflent» 80% des revenus. Mais le paradoxe intéressant est que les différences considérables de succès peuvent résulter de différences minimales de talent.

Plus fondamentalement, il est difficile de mesurer le talent de quelqu'un ou la valeur absolue d'une création. C'est pour cela, selon Menger, que les professionnels, les critiques et le public procèdent à d'incessantes comparaisons (hit-parades, etc.) pour identifier les qualités des artistes et des œuvres, faute de savoir comment déterminer leur valeur absolue. Et dans ces processus de classement, le facteur «chance» peut en outre jouer un rôle important. Ginsburgh a ainsi montré que le classement au concours Reine Elisabeth dépend de l'ordre de passage car le jury tâtonne un peu au départ, avant de calibrer ses critères de comparabilité. Si l'on veut avoir une chance de gagner, il vaut donc mieux ne pas passer parmi les premiers.

Le talent engendre le talent

Le «talent» émerge ainsi petit à petit. Il trouve son point de départ dans la rencontre de compétences avec un certain contexte tel un concours. Mais ensuite, il est nécessaire que l'individu parvienne à tirer profit de ce contexte pour développer ses compétences. Prenons Beethoven. Pourquoi dit-on qu'il est l'un des compositeurs les plus talentueux et parle-t-on si peu de ses contemporains, Neukomm ou Hummel, qui semblaient tout aussi doués au départ? Pierre-Michel Menger suggère que Beethoven a émergé, bien que n'étant probablement pas le plus doué de sa génération, en se démarquant très graduellement (à l'occasion de concours, par exemple). Le talent engendre le talent et, dans ce processus, la chance et la réputation jouent des rôles fondamentaux. Face à de telles «inégalités» dans la distribution de la reconnaissance, comment expliquer que l'offre artistique reste supérieure à sa demande? La première raison, simple, est que, parmi ceux qui ont franchi les premières étapes de sélection par la formation, il est difficile de déterminer qui a le potentiel de réussite. Il faut donc surestimer ses chances pour s'engager, et

compter sur la dynamique des expériences à accumuler pour apprendre sur soi et sur le métier. Et pour y parvenir, l'un des ressorts les plus solides est la motivation intrinsèque que l'artiste trouve dans l'exercice de son art, ou encore l'autonomie dont il jouit souvent dans son travail. Menger révèle ainsi une raison plus subtile: le travail n'est gratifiant pour l'artiste que si son déroulement demeure surprenant. Les incertitudes mêmes liées au travail créateur sont précisément ce qui rend le travail de l'artiste intrinsèquement formateur et qui lui permet de s'accomplir. Paradoxalement, l'engagement dans le travail prend donc sens grâce à l'incertain, et non pas malgré lui.

S'accomplir dans l'incertain

Or, les révolutions technologiques sont en train de transformer la nature du travail des salariés, en particulier des *knowledge workers*. Il leur est moins demandé d'appliquer des règles mais d'innover plus, de créer. Leur travail se rapproche ainsi de celui des artistes. Voilà pourquoi il est si important, si l'on veut stimuler la créativité, de veiller à ne pas trop baliser le travail de ses employés, de les laisser transformer des contraintes en jeux, en défis, bref, de les laisser «s'accomplir dans l'incertain». Cela comporte des risques, bien sûr, mais peut-être moindres que ceux de voir les employés «les plus talentueux» quitter prématurément l'entreprise.

De même, il s'agit de repenser les programmes de formation des talents pour les aider autant à apprendre qu'à «des-

apprendre» afin de pouvoir innover. Ainsi, les plus grands artistes se déclarent souvent autodidactes, même s'ils ont eu des formations artistiques approfondies: ils veulent indiquer par là que l'activité doit être intrinsèquement formatrice pour être gratifiante et créative. Pierre-Michel Menger nous permet également de mieux comprendre pourquoi il est peut-être moins important de s'attarder sur les compétences que de voir si le candidat pourra s'épanouir dans l'entreprise et y développer ses «talents». Ce que Jim Collins a bien résumé: «First who, then what.» ■



Laurent Hublet, membre de l'asbl Philosophie et Management, et **Laurent Ledoux**, gérant de l'asbl Philosophie et Management

Il faut autant aider les talents à apprendre qu'à «désapprendre» afin de pouvoir innover.

www.tendances.be

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Ledoux et Laurent Hublet sur www.trends.be/fr

Du bon usage de la fin d'un monde ?

Selon les pères de l'économie politique classique, le bonheur va de pair avec la consommation. Pourtant, l'évolution socio-économique des pays occidentaux ces dernières années tend à infirmer ce lien. Sur le plan macroéconomique, la plupart des indicateurs de bien-être dans les pays développés stagnent malgré la hausse du PIB. Une étude dirigée par Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie en 2002, a d'ailleurs montré qu'il n'y a quasiment pas de relations entre le sentiment de bonheur éprouvé et le salaire, une fois qu'un certain niveau est dépassé (20.000 dollars/an en 2006 aux USA pour une famille de quatre personnes et 9.800 dollars pour un individu). Selon le philosophe français Patrick Viveret (*), notre société actuelle ne se caractérise pas par le couple consommation/bonheur mais plutôt par le couple démesure/mal-être. Nous vivons ainsi dans une société de consolation, régie par une logique de « toujours plus » que l'on pourrait comparer à de l'addiction.

Toujours plus

Ce « toujours plus » se marque dans nos rapports à la nature, dans nos liens sociaux mais aussi dans le rapport à nous-mêmes. La publicité, par exemple, nous expose à une multitude de messages sur l'être (« sois beau », « aime », « sois vrai »...) dont elle affirme qu'ils peuvent être résolus par de l'avoir (« mets une crème protectrice », « offre ce cadeau »...). Tout est mis en œuvre pour nous convaincre que le mal-être qui résulte des injonctions souvent contradictoires de la publicité peut être consolé par une consommation accrue d'avoir. Et pour couronner le tout, la culture de notre système économique nous invite à croire qu'il est « éthique » de consommer plus (pour soutenir l'emploi, par exemple). Il nous en faut plus, toujours plus...

Sommes-nous donc condamnés à nous enfoncer toujours plus dans

le cercle vicieux de la démesure et du mal-être ? Viveret ne le croit pas, ne fût-ce qu'à cause des limites bien réelles qu'impose la vie terrestre. En effet, malgré ses avancées prodigieuses, il est de plus en plus difficile de croire que la science nous permettra de continuer à échapper à une version contemporaine du « piège malthusien » : la progression démographique et consommatrice actuelle est en effet incompatible à terme avec les ressources terrestres disponibles, et ce quel que soit le niveau d'ingéniosité avec laquelle la science nous permettrait de les exploiter.

Patrick Viveret pense d'ailleurs que nous arrivons concomitamment au terme de trois cycles d'ampleurs différentes : la fin du capitalisme financier qui s'est développé durant les dernières décennies ; la fin de l'époque moderne, industrielle, qui s'est développée durant les derniers siècles et la fin de l'ère de l'*homo sapiens demens* qui a dominé le monde depuis le néolithique et qui doit faire place au véritable *homo sapiens sapiens*, plus sobre dans ses besoins et d'avantage orienté par un désir positif d'être, sous peine de mettre fin à l'humanité, d'une façon ou d'une autre. Comment faciliter l'avènement de ce nouveau monde ? Patrick

Viveret propose de nombreuses pistes tant au niveau individuel que structurel qu'il regroupe sous l'idée de sobriété heureuse. Cette idée n'implique pas la décroissance dans toutes les activités productives mais plutôt une « autre » croissance, adéquate et plus en phase avec nos véritables désirs d'être.

Comment promouvoir pratiquement cette sobriété ? Tout d'abord, en reconsidérant notre façon de comptabiliser la richesse. En effet, la façon dont nous la comptabilisons (dans les comptes nationaux, les bilans d'entreprises...) façonne notre réalité et induit parfois des comportements dangereux. Pour le comprendre, il suffit de penser qu'une catastrophe écologique se traduit aujourd'hui dans nos comptes par une augmentation de richesses et qu'inversement la découverte d'un médicament peu coûteux pour une maladie importante se traduirait probablement comme une baisse de nos « richesses » comptables. Ces thèses ont également été défendues récemment par Stiglitz, Sen & Fitoussi dans leur rapport sur la mesure de la performance économique et du progrès social.

En fait, il s'agit de promouvoir d'autres « contes » au travers de nos « comptes ». Ces autres « contes » doivent entre autres nous induire à revoir les horizons de temps, aujourd'hui beaucoup trop courts, sous lesquels nous prenons nos décisions managériales. Patrick Viveret pense également que les entreprises peuvent expé-

riencer beaucoup plus et canaliser l'énergie extraordinaire que leurs employés recèlent à des fins positives, sans d'ailleurs y perdre au change. A cet égard, citons l'exemple du géant américain de la distribution Wal-Mart qui a lancé en 2007 un programme invitant chaque employé à lancer un projet personnel de développement durable, allant du

« j'arrête de fumer » à « je consacre x heures par semaine à une association caritative ». Au bout du compte, près de 700.000 employés sur les 1.600.000 que compte l'entreprise ont décidé de lancer leurs projets personnels. Bien qu'il s'agisse d'un programme concernant l'ensemble de l'entreprise, chaque démarche est individuelle. C'est donc une somme de projets microscopiques qui donne lieu à un changement macroscopique. L'exemple de Wal-Mart nous montre donc pratiquement comment la sobriété heureuse peut se traduire, en partie, dans une entreprise. Demain peut-être dans la vôtre également ? ■

(*) Auteur de *Du bon usage de la fin d'un monde*, qui paraîtra prochainement.



Laurent Hublet,
membre de l'asbl
Philosophie et
Management, et
Laurent Ledoux,
gérant de l'asbl
Philosophie et
Management

Sommes-nous donc condamnés à nous enfoncer toujours plus dans le cercle vicieux de la démesure et du mal-être ?

www.tendances.be

Retrouvez toutes les chroniques
de Laurent Ledoux et Laurent Hublet
sur www.trends.be/fr

L'innovation, pour quoi faire ?

La nature, le tout de la réalité dont nous faisons partie, est d'une complexité infinie. Pour l'appréhender, le cerveau humain n'a pas d'autre remède que de simplifier la réalité au travers de catégories, des «boîtes» dans lesquelles il classe et reclasse incessamment toute chose. L'idée de catégorie, qui a pris ses lettres de noblesse avec Aristote, est l'une des grandes inventions de la philosophie et est le fondement même de toute gestion. Ainsi, un directeur des ventes définit des marchés, qu'il divise ensuite en segments; un DRH pense en «grades», «années d'ancienneté» ou «niveaux de potentiel»; la tâche de Gérard Mestrallet, patron de GDF Suez, consiste principalement, comme il semble l'avoir fait un jour, à «ranger de manière optimale les pots de confiture — les *business units* — dans des boîtes, sur les différentes étagères».

Si ces «boîtes» nous sont donc indispensables pour penser et agir, elles ont également le désavantage de nous enfermer dans des schémas de pensée figés. Cela est d'autant plus problématique que la réalité, elle, évolue en permanence. Il arrive donc un moment où nos schémas de pensée, bien utiles jusque-là, ne conviennent plus pour comprendre le monde extérieur. Il faut alors penser «hors des boîtes» (*thinking out of the box*). Mieux, il nous faut inventer de nouvelles «boîtes», de nouvelles façons de penser le monde: *thinking in new boxes* ⁽¹⁾.

Ces quelques considérations induisent à distinguer l'innovation de la créativité. Ainsi pour Luc de Brabandère, *partner* au Boston Consulting Group et philosophe d'entreprise, l'innovation consiste à changer la réalité, tandis que la créativité consiste à modifier la perception de la réalité. L'innovation requiert des actes continus, le plus souvent par une équipe. Elle prend un certain temps à être mise en œuvre et son impact est mesurable.

La créativité est au contraire le fruit de la réflexion d'individus. Elle est sporadique et peut survenir en un instant, par surprise. Son impact n'est pas mesurable. Cela explique pourquoi des entreprises qui consacrent des moyens considérables à l'innovation peuvent malgré tout manquer cruellement de créativité. Le fait que l'iPod, dont le concept diffère finalement assez peu d'un *walkman*, n'ait pas été inventé par Sony est l'exemple parfait. Des idées proches de l'iPod ont bel et bien émergé au sein de l'un ou l'autre *brainstorming* chez Sony. Mais elles n'ont pas été exploitées: la perception de la réalité par les dirigeants de Sony était tellement figée qu'elle les empêchait d'y voir un quelconque intérêt.

Ce type de résistance au changement de perception n'est pas le propre des entreprises. Elle peut se manifester au niveau de la société dans son ensemble. L'utilitarisme, l'efficacité de la concurrence ou l'impératif de la croissance sont par exemple des idées largement partagées, même inconsciemment, par la plupart des citoyens du monde. Elles se sont révélées très utiles et ont largement contribué au développement économique sans précédent durant les derniers siècles. Elles n'en restent pas moins, comme toutes les idées, des hypothèses de travail qui facilitent mais rigidifient aussi

notre perception de la réalité alors que celle-ci est complexe et changeante. Il faut donc bien se garder de considérer ces idées comme «naturelles».

Ne devons-nous pas dès lors oser remettre en cause l'idée selon laquelle une innovation doit être rentable d'un point de vue financier pour être poursuivie? Que faut-il penser d'une société dans laquelle les défenseurs de la recherche fondamentale ou des sciences sociales en sont réduits à les justifier sur la base qu'elles sont malgré tout rentables, mais à plus long terme? Pratiquement, quels changements dans nos schémas de pensée seraient-ils en mesure de stimuler l'innovation dans le traitement des maladies «orphelines», dont le marché est trop petit pour en assurer la rentabilité? Quels changements de perception pourraient-ils accélérer le développement de certaines technologies «vertes» alors même qu'elles vont à l'encontre d'intérêts bien établis? Quels changements permettraient-ils de réduire le risque que des innovations soient «dévoyées» de leurs applications premières? La titrisation (la transformation de créances en titres financiers) est emblématique à cet égard. *A priori* positive, cette innovation s'est accompagnée d'une radicalisation dans les années 1990 de la perception que les investisseurs avaient du niveau de rentabilité «normal» que devaient poursuivre les banques: on est passé de 10 à 15 %, voire

25 %. Ce changement de perception, malheureux car irréaliste, combiné à la titrisation, a formé un cocktail «explosif».

«Un bon patron n'hésite jamais mais doute toujours», conclut Luc de Brabandère. Ce doute semble bien nécessaire aujourd'hui pour questionner et dépasser certains principes qui régissent notre système écono-

mique. Car si Héraclite a raison, nous n'avons le choix qu'entre deux options: soit nous nous efforçons de changer proactivement notre perception de la réalité afin qu'elle colle le plus possible à la réalité même, ce qui peut nous amener à crier «Eureka!»; soit la réalité nous fait savoir par une crise ou une catastrophe que notre perception est dépassée et c'est dans la douleur que nous devons soupirer «Caramba!» Qu'une entreprise reste figée dans une vision du monde n'est pas dramatique pour la société: le «Caramba!» d'une entreprise est l'«Eureka!» d'une autre. Pour le monde globalisé qui est le nôtre, il en va autrement. Saurons-nous être collectivement «créatifs» à temps? ■

(1) Titre du prochain livre de Luc De Brabandère, qui a publié, entre autres, *La Valeur des Idées*, en 2007, chez Dunod.



Laurent Hublet, membre de l'asbl Philosophie et Management, et **Laurent Ledoux**, gérant de l'asbl Philosophie et Management

«Un bon patron n'hésite jamais mais doute toujours.»

www.tendances.be

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Ledoux et Laurent Hublet sur www.trends.be/fr

Capitalisme cognitif: revanche des externalités et des abeilles?

Comment expliquer que la société Google, qui compte 18.000 salariés, ait actuellement une capitalisation boursière de 180 milliards de dollars, soit 10 millions par salarié? Tout simplement en réalisant que l'essentiel de la valeur de Google n'est pas générée par ses salariés directs mais par les 16 millions de «cliqueurs» par seconde qui travaillent gratuitement pour Google. Google parvient ainsi à créer de la valeur en capturant une externalité positive: la qualité de son moteur de recherche s'améliore par l'utilisation même de celui-ci.

Selon le philosophe Antoine Rebiscoul et l'économiste Yann Moulier Boutang, qui ont animé le dernier séminaire de Philosophie et Management, la gestion des externalités devient un enjeu stratégique majeur pour toute entreprise et pas seulement pour celles actives dans le secteur numérique. Ainsi les exploitations agricoles capturent aussi d'importantes externalités positives en employant, sans les rémunérer, des armées infatigables d'invertébrés et d'insectes, telles les abeilles. La production de celles-ci (le miel) a une valeur marchande infime (78 millions de dollars/an aux USA) en comparaison avec la valeur de leur activité de pollinisation. Car sans cette dernière, la production agricole américaine (28 milliards de dollars/an) serait impossible.

«Réseauter» crée de la valeur

D'après nos orateurs, l'importance accrue des externalités est liée à une révolution profonde du capitalisme, qu'ils nomment «capitalisme cognitif». Alors que le capitalisme industriel consistait essentiellement en la production de marchandises par d'autres marchandises (en ce compris la force physique humaine), le capitalisme cognitif consiste essentiellement en la production de connaissances au moyen de connaissances (telles l'éducation, la finance...). Il consiste également en la production du vivant au moyen du vivant (en particulier les développements récents en biotech et dans le secteur agroalimentaire). Mais ne nous méprenons pas: le capitalisme cognitif n'est pas une extension du capitalisme industriel à la connaissance. Il ne s'agit pas de vendre des connaissances comme des sacs de pommes de terre. Il s'agit plutôt d'exploiter et vendre, comme le fait très bien Google, la partie implicite et contextuelle des connaissances (par exemple la prospection ou les éléments de connaissances qui résistent à la codification numérique). La valeur économique de cette connaissance réside dans plusieurs éléments: elle ne se délocalise pas facilement, représente une accumulation singulière de l'expérience et capture des externalités positives. Si l'objectif du capitalisme cognitif demeure celui de l'accumulation de richesses, la nature, le type et les modalités de cette accumulation sont en train de changer radicalement.

Ainsi, à l'instar de l'activité de pollinisation des abeilles, l'activité de «réseautage» social, y compris hors de l'entreprise, devient l'un des principaux vecteurs de création de valeur. En fait, dans

ce nouveau capitalisme, la valeur d'une entreprise se détermine avant tout hors de ses murs: son potentiel innovant, son organisation, son capital intellectuel et humain débordent de toutes parts. Le capital immatériel d'une entreprise y est moins le résultat de ses investissements que celui d'une productivité sociale qu'elle ne ferait que capter. La formation et l'éducation, les interactions sociales informelles, bref la vie en société dans son ensemble, produisent directement la richesse en réseau. Le marché, l'entreprise et l'action publique deviennent des courroies de transmission. Dans ce cadre, les entreprises qui réussiraient le mieux sont celles qui insèrent leurs productions dans des valeurs de biens collectifs et qui stimulent l'interactivité avec leurs parties prenantes.

Libérer le potentiel productif

Pour les collaborateurs de l'entreprise, le changement est également majeur: la frontière établie par le salariat entre des activités productives au sein de l'entreprise et l'activité «pollinisatrice» en dehors s'estompe. Via Google par exemple, on «travaille» modestement à l'accroissement de la «richesse collective», même un dimanche après-midi.

Quant à l'Etat, sa tâche principale devient de libérer le potentiel productif, en termes de richesse immatérielle, dont est porteur chaque individu. La notion d'impôt doit alors être adaptée pour prendre appui sur la mobilité et les transactions immatérielles, et non plus sur la transformation matérielle. Si c'est la réallocation des capitaux ou des compétences qui est créatrice de richesse, il est logique que ce soit cette réallocation qui supporte l'impôt, d'autant plus que la valeur de cette réallocation est largement sous-estimée actuellement.

En conclusion, la gestion des externalités et des parties prenantes, au cœur de la responsabilité sociétale des entreprises, n'est plus seulement une question d'image ou de marketing, mais un enjeu stratégique majeur pour toute entreprise. Ce changement est d'ailleurs souhaitable si l'on en juge par le seul exemple des abeilles: la diminution drastique du nombre des essaims ces dernières années — provoquée par l'effet de certains pesticides — met en danger toute notre production agricole. Et, pour le coup, ce n'est pas un danger «immatériel».



Laurent Hublet
Membre de l'asbl Philosophie et Management, et
Laurent Ledoux
Gérant de l'asbl Philosophie et Management

Dans ce nouveau capitalisme, la valeur d'une entreprise se détermine avant tout hors de ses murs.

www.trends.be

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur www.trends.be/fr

Changement de paradigme dans les soins de santé et au-delà ?

Est-il souhaitable que les patients qui fument trop, boivent trop ou mangent mal puissent se faire rembourser les dépenses de santé que leurs excès engendrent? Ne faudrait-il pas que chacun d'entre nous soit tenu pour responsable des dépenses de santé liées à son style de vie ?

D'après Christian Léonard, économiste et philosophe, et professeur d'économie de la santé et politique de santé à l'UCL, ces questions imposent de revoir la notion même de responsabilité, non seulement dans les soins de santé mais également dans d'autres sphères de la vie sociale.

A l'heure actuelle, le paradigme dominant veut pourtant que le patient soit «responsabilisé» dans sa consommation de soins par des incitants ou des pénalités financières. En Belgique, on a par exemple mis en place un incitant financier pour favoriser la consommation des génériques, ou un forfait pour les urgences non justifiées. Aux Pays-Bas, un mécanisme d'incitant a été tenté pour les personnes qui ne dépassaient pas un certain plafond de dépenses de soins de santé. La plupart de ces mesures n'ont pourtant pas atteint leur objectif premier: une réduction des dépenses de santé. Beaucoup ont même été abandonnées après quelques années. Sommes-nous dès lors condamnés à voir inexorablement croître les dépenses en soins de santé ?

Si l'on se penche plus en détail sur les mesures de pénalisation financière, on constate qu'elles ont été conçues dans l'hypothèse que nous sommes tous égaux face aux soins. Or c'est loin d'être le cas: le contexte social et économique influence grandement les besoins en soins de santé. Le constat peut paraître banal mais les chiffres sont accablants: l'espérance de vie «en bonne santé» pour ceux qui ont un diplôme de l'enseignement supérieur est de 71 ans en Belgique. Mais il n'est que de 53 ans pour ceux qui n'ont aucun diplôme! Les admissions en hôpital psychiatrique sont par ailleurs deux fois plus élevées pour les classes les plus défavorisées. Dans ces conditions où les gens sont très inégaux face à la maladie, le risque du système actuel qui se dit «responsabilisant» est de pénaliser les conséquences, mais sans s'attaquer aux causes.

Selon Christian Léonard, cette confusion repose sur une vision trop simpliste de la notion de responsabilité. Selon cette vision, l'*homo oeconomicus*, rationnel et calculateur, ne peut être responsabilisé que financièrement. Or, c'est précisément cette notion de responsabilité qui doit être repensée. A cet égard, plusieurs grands penseurs contemporains, tel le prix Nobel Amartya Sen, se sont penchés sur cette question de «l'épaisseur de la liberté»: que signifie la liberté d'un individu s'il ne peut la déployer et s'il n'est pas reconnu dans cette liberté? Pour bien penser la liberté et la responsabilité d'une personne, Sen propose la notion de *capabilities*: pour rendre un individu libre et responsable, il faut le rendre capa-

ble de faire des choix. Or la question du choix est particulièrement aiguë dans les soins de santé: par exemple, quel choix a le patient face à une décision médicale? Bien souvent, il est plus spectateur qu'acteur des choix qui sont faits (et il s'y soumet souvent volontairement). Pour Christian Léonard, si l'on veut parvenir à mieux responsabiliser le patient dans ses comportements de santé, il faut donc le rendre capable de faire des choix. Il parle ainsi de «responsabilisation capacitante».

Pour ce faire, il propose de promouvoir la notion de *care*, c'est-à-dire «prendre soin de soi et des autres». Dans le domaine des soins de santé, cela se traduit comme ceci: rendre le patient autonome et assertif, en collaborant avec lui de manière constructive. En parallèle, le *care* souligne l'importance du médecin et du soignant non seulement dans le traitement du corps mais également la prise de conscience de la vulnérabilité et des choix à disposition. On est donc ici dans l'antithèse d'un médecin paternaliste et infantilisateur. Néanmoins, il faut bien reconnaître les limites du concept de *care*: si l'autonomisation peut sembler facile à mettre en œuvre pour des patients lucides, à qui on laisse par exemple le choix d'une opération réalisée en anesthésie locale ou générale, elle est plus délicate pour des patients dont les capacités intellectuelles seraient altérées. Comment laisser le choix à un patient Alzheimer en fin de vie par exemple? Le *care* s'arrête donc pour une personne aux limites de sa conscience mais rien n'empêche qu'une autre personne puisse alors prendre soin de celle-ci.

Le *care* offre ainsi une alternative intéressante aux mécanismes basés uniquement sur des paramètres financiers, même si elle ne peut être institutionnalisée de la même façon et requiert d'abord un changement individuel. Il souligne l'importance de ce que Christian Léonard appelle l'argument «humaniste», et qui constitue le cœur même de la vocation dans les métiers de la santé: on ne laisse pas sans aide quelqu'un qui souffre, quelles que soient les raisons de ses souffrances. Concluons en mentionnant que, bien évidemment, la réflexion sur le *care* peut être étendue à d'autres sphères de l'activité humaine, le travail par exemple: comment favoriser l'autonomisation d'un collaborateur pour qu'il devienne acteur d'un changement constructif?

Si l'on veut parvenir à mieux responsabiliser le patient dans ses comportements de santé, il faut le rendre capable de faire des choix.



Laurent Hublet
Membre de l'asbl Philosophie et Management, et
Laurent Ledoux
Gérant de l'asbl Philosophie et Management

www.trends.be

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur www.trends.be/fr

Quel management pour la société de demain ?



Laurent Hublet
Membre de l'asbl Philosophie et Management, et
Laurent Ledoux
Gérant de l'asbl Philosophie et Management

Gestion des limites, des liens, des finalités et des transitions. Cela pourrait-il constituer des domaines d'attention cruciaux pour tout manager dans un futur proche? C'est en tout cas ce qui ressort de la synthèse du cycle de séminaires organisé par l'asbl Philosophie & Management ⁽¹⁾. Cette synthèse converge assez bien avec les conclusions du récent rapport d'Ashridge Business School: *Developing the global leader of tomorrow* ⁽²⁾. Détaillons:

1. «Limites». Notre système économique actuel n'est-il pas marqué par la démesure? Comment limiter nos excès, notre désir sans fin de «toujours plus», qui entraînent l'épuisement de nos ressources (humaines et environnementales) limitées? La gestion des «limites» ne doit-elle pas inclure la nécessité d'apprendre à limiter notre pulsion de «toujours plus» sur le plan matériel? Cette pulsion est-elle d'ailleurs inhérente à la nature humaine ou induite par notre système? Pouvons-nous contribuer, en tant que managers, à promouvoir le désir d'un développement personnel, qui peut être poursuivi sans limites sans présenter de danger environnemental? Dans quelle mesure cela impliquerait-il de mettre des limites à l'extension, discrète mais dangereuse, de la logique de concurrence à tous les domaines de la vie? Or cette gestion des «périmètres» (des marchés, des entreprises...) devient de plus en plus difficile. Ainsi, dans le capitalisme cognitif (dans lequel l'échange de connaissances devient le moteur essentiel de la création de valeur), les contours des entreprises ne deviennent-ils pas de plus en plus flous? Qui sont les travailleurs les plus productifs de Google: ses salariés ou vous et moi? Quelqu'un est-il capable de dire dans quels secteurs d'activité opèrent réellement Google et Apple, et plus encore les secteurs dans lesquels ils opéreront demain?

2. «Liens». Les questions associées à la gestion des «limites» entraînent inévitablement des questions quant aux façons de gérer les interdépendances entre les différents acteurs dont les périmètres sont flous, entre ces parties prenantes ou même ces domaines d'activités humaines dont les logiques peuvent être contradictoires. Comment articuler concurrence et coopération sans tomber dans le réductionnisme de la... «coopétition»? Comment gérer au mieux les «externalités» positives et négatives de nos activités économiques? Comment stimuler et se nourrir de réseaux qui créent et innovent à partir de logiques différentes?

3. «Finalités». Quel sens apporter à ce que nous faisons? Comment aller au-delà d'une vision réductrice selon laquelle l'objectif unique du manager est de maximiser la valeur à long terme de l'entreprise pour ses actionnaires sous la contrainte du respect des lois et de la décence commune (*Shareholder Value*)? Ne faudrait-il pas plutôt veiller à ce que l'objectif du manager soit de maximiser la contribution de l'entreprise au bien commun, sous

la contrainte d'un «return adéquat» pour les actionnaires (appelé *Fair Value*)? Mais qu'est-ce alors qu'un «return adéquat»? Comment l'apprécier en fonction des risques pris? Ces objectifs, apparemment contradictoires, ne peuvent-ils pas converger dans le très long terme? Si oui, comment l'assurer?

4. «Transitions». Si les questions posées jusqu'ici sont pertinentes, la grande question est de savoir comment gérer les défis qu'elles révèlent. Constatant l'échec de révolutions idéologiques du siècle passé et conscient de l'absence actuelle d'un système économique alternatif clairement défini, ne faut-il pas promouvoir et soutenir les expériences et les projets, dans et hors des entreprises, qui pourraient faciliter la transition vers un autre modèle de société?

Pour faciliter une telle transition et une attention plus grande aux quatre domaines de gestion évoqués dans cet article, plusieurs expériences concrètes ont été discutées lors de notre cycle: la révision de nos systèmes comptables, que ce soit au niveau des nations ou des entreprises, l'introduction de monnaies complémentaires, de «revenus de transition» ou d'un système bi-caméral dans les entreprises... Aucune de ces pistes n'est suffisante en soi. Mais leur combinaison peut stimuler une plus grande prise de conscience de chaque manager de son rôle fondamental dans la construction de la société de demain. Or, il y a encore du travail sur ce plan: alors que 77% des CEO interviewés par Ashridge soulignent l'importance

de prendre conscience du caractère stratégique de se mettre en connexion avec toutes les parties prenantes et de trouver ainsi un équilibre entre les enjeux à court et long terme, seulement 7% des entreprises et des *business schools* semblent travailler effectivement à cette prise de conscience.

Et pourtant, au-delà des enjeux *business*, une telle prise de conscience n'est-elle pas la condition même de toute vie qui se veut réellement humaine? «Une vie sans examen est-elle digne d'être vécue?», demandait déjà Socrate aux *leaders* de son époque. Socrate serait-il le *management guru* de demain? ■

⁽¹⁾ Disponible sur www.philosophie-management.com
⁽²⁾ Disponible sur www.ashridge.org.uk

Notre système économique actuel n'est-il pas marqué par la démesure? Comment limiter nos excès, notre désir sans fin de «toujours plus»?

www.trends.be

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur www.trends.be/fr

Le grand retour de la valeur d'usage ?

Qu'est-ce que la valeur d'un objet ou d'une entreprise? Pourquoi, et comment, attribue-t-on de la valeur à une chose? Depuis Aristote, philosophes et économistes se sont efforcés d'apporter une réponse claire à cette simple question. La plupart s'accordent pour dire que la valeur trouve sa source dans la rencontre entre un sujet et un objet. Pour le sociologue Georg Simmel, la valeur est un jugement porté par l'individu sur la chose. Mais de quel type de jugement parle-t-on exactement? Tout d'abord, la valeur n'est pas seulement un jugement économique: étymologiquement, elle désigne avant tout une norme morale, qui nous permet de distinguer le bien du mal. L'un des termes les plus fondamentaux de l'économie présente ainsi une singulière proximité avec la morale. Cela n'a rien de surprenant: Adam Smith lui-même ne se considérait-il pas avant tout comme un philosophe moraliste? Ensuite, la source de la valeur économique a toujours été sujette à controverse. Aristote opposait déjà la valeur d'usage (que l'on retire de l'utilisation de l'objet) et la valeur d'échange (que l'on peut obtenir en vendant l'objet). Smith s'est d'ailleurs appuyé sur l'analyse d'Aristote dans son exemple célèbre de l'eau et du diamant: certains biens, comme l'eau, auraient une valeur d'usage élevée mais pas de valeur d'échange. Au contraire, d'autres biens, tel un diamant, auraient une valeur d'usage faible mais une valeur d'échange élevée. Dans le premier cas, la valeur est indissociable du bien; dans le second, c'est un groupe humain qui fixe la valeur, indépendamment du bien. Ainsi, les diamants n'avaient aucune valeur pour les peuplades américaines avant l'arrivée des colons. Ce n'est qu'à la fin du 19^e siècle que les économistes classiques et Marx ont rapproché la valeur d'usage de la quantité de travail nécessaire à la production de l'objet.

Exit le concept d'Aristote ?

Par la suite, les différents modèles de valorisation d'actifs, tel le *discounted cash flow model* (DCF), se sont efforcés de combiner la valeur d'usage et la valeur d'échange, en mettant le plus souvent l'accent sur cette dernière. En simplifiant, le DCF comporte deux inconnues principales: le cash que la société devrait générer dans le futur et le taux d'actualisation (basé principalement sur les conditions de marché et le risque). L'estimation des *cash flows* futurs correspond à une estimation de la valeur d'usage de l'entreprise. Le taux d'actualisation permet quant à lui de ramener cette valeur d'usage à une valeur d'échange. Le DCF n'est d'ailleurs qu'un des modèles utilisés pour valoriser une entreprise. *In fine*, le prix payé dépendra de ce que l'acquéreur sera prêt à payer. Le plus souvent, c'est donc la valeur d'échange qui détermine aujourd'hui la valeur de l'entreprise ou de l'objet. Exit donc la valeur d'usage, ce vieux concept d'Aristote aujourd'hui démodé? Les questions que beaucoup se posent actuellement peuvent laisser penser le contraire: la crise financière de 2008 n'a-t-elle pas montré les limites de la fixation de la valeur sur la base quasi

unique de critères d'échange? Le regain d'attention pour l'analyse du «sous-jacent» ne témoigne-t-il pas d'un regain d'attention pour la valeur d'usage? Les défis écologiques actuels ne nous rappellent-ils pas que la valeur d'une chose ne peut pas être uniquement déterminée par l'échange? La «juste» valorisation de la forêt équatoriale ou de la qualité de l'atmosphère ne doit-elle pas prendre en compte sa valeur d'usage pour les générations futures? N'est-ce pas ce que font déjà certains fonds publics latino-américains qui achètent des parcelles de forêt pour les revendre à des acheteurs qui garantissent leur préservation, à des prix censés intégrer la valeur d'usage future de la forêt?

Comme le remarque Kevin Marechal, docteur en sciences économiques, chargé de recherche au sein du CEESE-ULB, «les choses sont plus ambiguës». «Dans les approches telles que celles des fonds publics latino-américains, il y a implicitement une sorte d'équivalence entre d'une part valorisation et monétarisation (qui n'est qu'une forme de valorisation possible) et d'autre part entre valeur d'usage et possibilité d'usage dans le futur», assure-t-il. «On touche là à la difficulté qu'ont les économistes de trouver un

moyen de tenir compte de l'environnement. L'un des pièges est de recourir au marché comme indicateur de la valeur des biens communs. Pour tenir compte de la valeur d'usage, on recourt ainsi paradoxalement aux prix du marché, fonctionnant par essence sur la valeur d'échange! En outre, ce marché et les outils économiques d'évaluation servant à cette valorisation sont peu aptes

à traiter des services rendus par les actifs environnementaux. Cela est principalement dû à la présence de certaines caractéristiques, telle l'irréversibilité de certains effets à long terme, particulièrement délicates à gérer à l'aune du modèle économique traditionnel. On touche là à la différence essentielle entre l'économie classique de l'environnement et l'économie dite écologique qui pense moins la sphère économique comme un système indépendant mais comme un sous-système ouvert, inclus dans la biosphère», conclut-il.

Quelles approches de la valeur seront donc les plus à même de maintenir une terre habitable pour l'être humain? Une seule chose est sûre: de telles approches seront «sans prix», leur valeur sera «sans commune mesure».



Laurent Hublet
Membre de l'asbl Philosophie et Management, et
Laurent Ledoux
Gérant de l'asbl Philosophie et Management

La crise financière de 2008 n'a-t-elle pas montré les limites de la fixation de la valeur sur la base quasi unique de critères d'échange ?

www.trends.be

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur www.trends.be/fr

Actualité

→ *opinion*

CONSOMMATION

Plus de choix nous rend-il plus heureux ?



LAURENT HUBLET ET
LAURENT LEDOUX
Asbl Philosophie et
Management

Dans de nombreux domaines de notre vie quotidienne, la palette de choix disponibles pour le consommateur s'est beaucoup élargie au fil des dernières décennies. On peut penser à la télévision par exemple, dont l'offre est passée d'une chaîne unique dans les années 1960 à une pléthore de chaînes câblées ou par satellite. Le cas des voyages est aussi symptomatique: il y a 20 ans, on achetait des billets d'avion dans une agence de voyages pour une compagnie unique. Aujourd'hui, il y a nettement plus de choix de transport et des dizaines de canaux (en particulier via Internet). Mais sommes-nous réellement plus heureux pour autant ?

Plus de choix = baisse des prix

Dans un livre paru en 2004, *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, le psychologue américain Barry Schwartz a mis en évidence le fait que, paradoxalement, l'accroissement du choix dans nos sociétés n'a pas rendu les citoyens plus heureux, que du contraire. La thèse est particulièrement dérangeante pour les économistes: plus de choix implique plus de concurrence, et qui dit plus de concurrence dit baisse des prix (c'est d'ailleurs vrai pour notre exemple des billets d'avion). Et, en économie classique, qui dit baisse des prix dit augmentation de la satisfaction. Mais la thèse est également dérangeante pour les philosophes: la liberté n'ouvre-t-elle pas le champ des possibles, contribuant ainsi à l'épanouissement de l'homme? Si c'est le cas, comment expliquer que plus de liberté puisse rendre l'homme moins heureux? Deux grandes explications viennent étayer la thèse de Schwartz.

Le choix implique le regret potentiel

La première est psychologique: choisir est un processus mental complexe. Il faut traiter un grand nombre d'informations: les avoir d'abord à disposition (pas toujours évident quand on choisit un billet d'avion...) puis pouvoir les interpréter (qui peut dire qu'il a choisi son plan tarifaire de gaz et d'électricité en toute connaissance de cause?). Il faut ensuite faire les choix, ce qui signifie avant toute chose renoncer. Cette problématique a été vécue de manière très

intense par des habitants du bloc de l'Est visitant les pays occidentaux: face à la multitude des produits disponibles, ils n'arrivaient pas à choisir non seulement parce que leur cerveau n'était pas à habituer à tant d'information de ce type mais surtout parce qu'ils n'avaient pas envie de renoncer à ce qu'ils ne choisiraient pas. De plus, le choix implique le regret potentiel: on n'est jamais tout à fait sûr d'avoir bien choisi (dans un avion Ryanair, par exemple, vous savez que d'autres gens ont probablement payé moins que vous). Les causes de ce phénomène ont été très bien montrées par les initiateurs de la finance comportementale, Kahneman et Tversky: nos choix ne sont pas aussi rationnels que les théories économiques parfois simplistes sur ce plan semblent le suggérer. On a par exemple tendance à surestimer les dernières informations reçues, ou à accorder plus d'importance aux informations qui nous donnent raison.

La seconde explication au paradoxe du choix de Schwartz est économique: lorsque l'offre disponible est pléthorique, le temps ou l'énergie passée à choisir ne justifient plus forcément l'économie faite. Reprenons notre exemple des *low cost*: s'il faut chercher deux heures de plus pour gagner 10 euros, est-ce que ça en vaut vraiment la peine ?

Une nouvelle donne pour les entreprises

Les conséquences du paradoxe de Schwartz sont une nouvelle donne pour les entreprises. Ce paradoxe implique entre autres que les consommateurs souhaitent être mieux assistés dans leur choix. Le succès de plates-formes d'aide à la décision, tels que les comparateurs en ligne, repose en grande partie sur ce souhait. Souhait que certains opérateurs ont d'ailleurs très bien compris, puisqu'ils n'ont pas hésité à faire le choix (discutable par ailleurs, ne fût-ce que d'un point de vue éthique) d'acquiescer ce genre de comparateurs pour mieux placer leurs produits. Ou en simplifiant drastiquement la gamme de leurs produits ou des caractéristiques de ceux-ci. Pour le citoyen aussi, ce paradoxe est une donne nouvelle: il pousse à la naissance de nouveaux comportements, dits de «renoncement ou de simplicité volontaire». On comprend mieux ainsi que ces nouvelles approches telles la «sobriété heureuse» chère à Patrick Viveret, dont nous vous avons parlé dans un article précédent («Trends-Tendances» du 18 février 2010), ne sont pas seulement l'apanage de militants alternatifs mais probablement aussi, quoique souvent inconsciemment, de bon nombre de citoyens et consommateurs moins vocaux. L'évolution de vos produits et services répondent-ils effectivement à cette «évolution»? Avez-vous encore vraiment le luxe ou le choix d'ignorer cette question? ©

* **Lorsque l'offre est pléthorique, le temps ou l'énergie passée à choisir ne justifient plus forcément l'économie faite.**

Which management for tomorrow's society?

Executive Summary of Philosophie & Management's cycle of seminars 2009-2010

Management will have to evolve in order to contribute to better to value creation in tomorrow's society. For the last year, through a cycle of seminars and conferences, a group of philosophers and managers discussed how this could happen. Their preliminary conclusions are that management in tomorrow's society should focus on four key areas: management of "limits", of "links", of "ends" and "transitions".

Should management concentrate on the questions of "limits", of "links", of "finalities" and "transitions"? Without pretending to be exhaustive, these four priority areas are the ones that came out of Philosophie & Management's seminars. Let us briefly detail them.

1. **Management of "Limits"**: This deals primarily with reducing, limiting our excess in terms of material growth and the related destruction of limited natural resources that go with it. It deals also with promoting the development of human well-beings, which can be pursued infinitely without endangering their environment. Finally, the management of "limits" can also be understood as the management of "perimeters". Our system goes currently through a crisis of "perimeters" at various levels. For example, in the currently unfolding cognitive capitalism, the perimeter of companies is more blurred than ever. Take Google: its market value is greatly the result of its billions unpaid users like you and me. So depends our agriculture on trillions unpaid workers: bees, insects of all kinds, snails... Where does one therefore draw the line regarding the "inputs" of a company? At a broader economic level, we also need to reflect upon the limits of competition, as an organizational principle: can this principle be extended to all human activities? What are the dangers associated with more and more widespread view of human beings as small enterprises, with a set of capabilities, competing with other human-enterprises? What are the limits of our more and more dominant instrumental rationality?
2. **Management of "Links"**: The above questions related to the management of "Limits" leads to questions related at how we should manage the articulation between different rationalities or principles (e.g. competition and co-operation, without falling in the "co-opetition" reductionism). We should also reflect upon how to manage better the different "stakeholders" of any organizations, how to manage positive and negative externalities, how to stimulate and to tap into networks that creates value and innovates... To come back to our agriculture example, honey bees have been dying at a worrying lately (their number has fallen with more than 70% during the last 4 years). How should we change our agricultural production practices in order to nurture good "relationships" with vital allies such as bees, although they were not until today viewed and accounted for as crucial "inputs" for agricultural production?
3. **Management of "finalities"**: Inevitably our questioning of the "limits" and "links" led us to question the "finalities" of enterprises. Isn't it time to abandon Milton Friedman's reductionary vision? Friedman famously formulated a manager's sole objective as "maximising shareholders' value under the constraint of the respect of the law (and common decency)". A manager who would not pursue strictly this objective should be considered a thief. Isn't it time to turn Friedman's imperative upon its head? Couldn't the following imperative become the guideline for tomorrow's managers: "Maximize the value for society as a whole under the constraint of an adequate, minimal, return for shareholders"?
4. **Management of "Transitions"**: The last big question is how best to address the managerial challenges evoked so far. How can we promote and support the "experiments" and projects, within and outside companies, which will enable a good transition to another society? Several priority actions have been discussed in that regard, the most fundamental one being the necessary changes we need to bring in the ways we measure wealth or a company's value. Could the introduction of complementary currencies also help bring more resilience in our system and allow taking into account other dimensions than the sole commercial ones in our exchanges? How could we introduce and finance "transition revenues" for individuals, communities or cities willing to experiment alternative ways of living? Could the introduction, within companies, of a "Work Chamber" alongside the current "Capital Chamber" (the board representing the shareholders) bring a new and positive dynamism in companies, just like the democratic bi-cameral system at the political level accompanied unprecedented economic growth? These and many others proposals were discussed as ways to facilitate the transition to a new system that remains to be invented.

As mentioned above, these conclusions are the result from Philosophie & Management latest cycle of seminars, called: "Question Time: Which management for tomorrow's society?" Created in 2000, this is already Philosophy & Management 9th cycle of seminars. It boasted 12 top level French and Belgian philosophers (who are also often sociologists, economists...) as speakers. The program has been structured around the key ideas of philosopher Christian Arnsperger's latest book: "*L'éthique de l'existence capitaliste*" (*Ethics of the capitalist existence*), published in September 2009 at Les Éditions du Cerf. In this book, Arnsperger investigates how we could transform the axioms (key principles) of our current capitalist system, which alienate us all or maintain us alienated, into new axioms that would herald a new "post-capitalist" society.

To make it more concrete, Arnsperger argues that today's capitalist system rests, among others, on the following axioms, principles or beliefs:

- competition is the only driver for efficiency and generation of wealth;
- our consumer needs are infinite;
- private ownership is necessary to stimulate creativity;
- "salvation" and social recognition are solely generated through work.

Are these axioms "natural" for humankind? Or are they "temporary", the result of our recent history and battle of ideas (the last 300 years or so)? If we believe these axioms are not "natural" but "temporary", can we free ourselves from them? How? How can we then "tune" society on other organizing principles? Arnsperger writes that freedom from these axioms requires a form of detachment (aloofness) from deep, inner fears: fear of death, of failure, of exploitation, among others.

Existential freedom, "existential liberalism" as he calls it, requires accepting our dependence and our finiteness as a human being. Dependence and finiteness which we share with all our peers. This detachment and this acceptance are for him the expression of multiple freedoms at the very bottom of our existence. This should allow us, for example, to move from the principle of capitalistic consumption to the principle of voluntary sobriety: a deliberate simplicity which advocates widening and deepening consumption rather than endless growth. It should also allow us to move from the principle of domination to that of mutual care or from the principle of propriety to the one of mutuality, commonness.

But one may say: how can we stimulate the advent of these freedoms? How can we facilitate or trigger this awakening at the level of each individual? Can we reconcile this awakening, these freedoms with the current management of companies? Should we change our way of managing them to? If so, how should we try to do that? All these questions were finally crystallized into the following seminars:

16/09: Public opening session, with a debate between the philosopher Christian Arnsperger, Eric Domb (CEO Paradisio) & Pierre Gurdjian (Managing Partner at Mc Kinsey)

26/09: Competition: the sole drive towards efficiency and wealth? by Pierre Dardot & Christian Laval

24/10: New local currencies for new local relationships? by Bernard Lietaer

21/11: Is democracy in companies possible? by Isabelle Ferraras

12/12: Is it rational to work in order to develop oneself? by Pierre-Michel Menger

16/01: Always more? Always better? Which future for growth, consumption and their management? by Patrick Viveret

27/02: Innovation, what for? by Luc de Brabandere

20/03: Which 'business models' in an economy without scarcity? by Yann Moulier-Boutang & Antoine Rebiscoul

24/04: Accountability or assistance: which balance? by Christian Léonard

06/05: Public closing session with a debate between Christian Arnsperger, Bruno Van Lierde (BCG) et Charles de Liedekerke (Joris Ide)

Laurent Ledoux & Roland Vaxelaire

Acting director & Members of the board of Philosophie & Management