



# 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 ?***

*Synthèse des séminaires avec*

*Christian Arnsperger, Pierre Dardot, Luc de Brabandere, Isabelle Ferraras,  
Christian Laval, Christian Léonard, Bernard Lietaer, Pierre-Michel Menger,  
Yann Moulier Boutang, Antoine Rebiscoul & Patrick Viveret*

*Sous la direction de Laurent Ledoux & Roland Vaxelaire  
Avec la collaboration de Laurent Hublet & Magdalena Darmas*

# Table des matières

<b>PREFACE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. SYNTHÈSE DU CYCLE 2009 - 2010.....</b>	<b>6</b>
1.1. WHICH MANAGEMENT FOR TOMORROW'S SOCIETY?.....	6
1.2. CHRONIQUE DANS LE TRENDS DU 24/06/2010.....	9
1.3. ARTICLE ANNONÇANT LA SEANCE DE CLOTURE.....	10
1.4. SYNTHÈSE PRÉSENTÉE LORS DE LA SEANCE DE CLOTURE DU CYCLE LE 06/05/10 .....	111
<b>2. SEANCE INAUGURALE .....</b>	<b>511</b>
2.1. TEXTE DE LA BROCHURE PRÉSENTANT LE CYCLE « QUESTION TIME 2009 – 2010 » .....	51
2.2. ARTICLES & INTERVIEWS PUBLIÉS DANS LA PRESSE .....	54
2.3. PRÉSENTATION DE CHRISTIAN ARNSPERGER .....	61
<b>3. LA CONCURRENCE, SEUL MOTEUR D'EFFICACITÉ ET DE CRÉATION DE RICHESSES ? .....</b>	<b>65</b>
3.1. CHRONIQUE DANS LE TRENDS/TENDANCES DU 15/10/2009 .....	65
3.2. COMPTE-RENDU DU SÉMINAIRE DU 26.09.2009 – PIERRE DARDOT & CHRISTIAN LAVAL.....	66
<b>4. DE NOUVELLES MONNAIES POUR DE NOUVEAUX LIENS.....</b>	<b>80</b>
4.1. CHRONIQUE DANS LE TRENDS/TENDANCES DU 19/11/2009 .....	80
4.2. COMPTE-RENDU DU SÉMINAIRE DU 24/10/2009 – BERNARD LIETAER.....	81
<b>5. LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISES : POSSIBLE, SOUHAITABLE, INÉVITABLE ?.....</b>	<b>105</b>
5.1. CHRONIQUE DANS LE TRENDS/TENDANCES DU 17/12/2009 .....	105
5.2. COMPTE-RENDU DU SÉMINAIRE DU 14/11/2009 – ISABELLE FERRERAS .....	106
<b>6. EST-IL RATIONNEL DE TRAVAILLER POUR S'ÉPANOUIR ?.....</b>	<b>122</b>
6.1. CHRONIQUE DANS LE TRENDS/TENDANCES DU 14/01/2010 .....	122
6.2. COMPTE-RENDU DU SÉMINAIRE DU 12/12/2009 – PIERRE-MICHEL MENDER.....	123
<b>7. TOUJOURS PLUS, TOUJOURS MIEUX ?.....</b>	<b>153</b>
7.1. CHRONIQUE DANS LE TRENDS/TENDANCES DU 18/02/2010 .....	153
7.2. L'HEURE DE LA SOBRIÉTÉ HEUREUSE - LA LIBRE BELGIQUE DU 05/01/2010.....	154
7.3. COMPTE-RENDU DU SEMINAIRE DU 16/01/2010 – PATRICK VIVERET .....	154
<b>8. L'INNOVATION, POUR QUOI FAIRE ?.....</b>	<b>180</b>
8.1. CHRONIQUE DANS LE TRENDS/TENDANCES DU 18/03/2010.....	180
8.2. COMPTE-RENDU DU SÉMINAIRE DU 27/02/2010 – LUC DE BRABANDERE.....	181
<b>9. QUELS « BUSINESS MODELS » DANS UNE ÉCONOMIE SANS RARETÉ ? .....</b>	<b>211</b>
9.1. CHRONIQUE DANS LE TRENDS/TENDANCES DU 15/04/2010 .....	211
9.2. COMPTE-RENDU DU SÉMINAIRE DU 20/03/3010 – Y. MOULIER BOUTANG & A. REBISCOUL.....	212
<b>10. RESPONSABILISATION OU ASSISTANCE : QUEL ÉQUILIBRE ? .....</b>	<b>239</b>
10.1. CHRONIQUE DANS LE TRENDS/TENDANCES DU 13/05/2010 .....	239
10.2. COMPTE-RENDU DU SÉMINAIRE DU 24/04/2010 – CHRISTIAN LÉONARD.....	240
<b>PLUS SUR NOS PARTENAIRES.....</b>	<b>267</b>

# Préface

*Cher lecteur,*

*Vous tenez entre vos mains le compte-rendu de plus de 70 heures de séminaires, de conférences et de débats. Pendant ceux-ci, par petit ou grands groupes, des centaines de « managers » (ou des personnes intéressées par le management, la gestion de sociétés ou de la société) se sont réunis pour dialoguer avec au total une dizaine de philosophes. Ces événements ont été l'occasion de dialoguer ou de débattre de la question « Quel management pour la société de demain ? ». La structure même du cycle de séminaires et conférences portait des questions que posait le livre du philosophe et économiste Christian Arnsperger, « L'éthique de l'existence capitaliste ».*

*Comme les près de 300 pages suivantes (et les documents audio et vidéo sur le site [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)) en attestent, le dialogue entre managers et philosophes a été riche d'enseignements et de réflexions. Lors des séances publiques (séance inaugurale et séance de clôture), ce dialogue a parfois été tendu et difficile. Cela n'a rien de surprenant. Si ce dialogue était facile, Philosophie & Management n'aurait pas de raison d'exister. Par ailleurs, même lorsqu'il était tendu ce dialogue est resté intéressant à nos yeux, ne fût-ce qu'en tant que témoignage vivant de notre difficulté de dialoguer constructivement sur des thèmes importants, et cela malgré les bonnes dispositions des personnes présentes. Ce sont ces « conversations courageuses » que Philosophie & Management a pour but de stimuler. Car nous sommes convaincus qu'elles sont le fondement de tout changement véritable. Car, bien que nous soyons plus intéressés par les questions que les réponses, nous sommes convaincus au moins d'une chose : un autre monde possible. Pour autant que nous maintenions le dialogue vivant, que nous poursuivions la conversation, la relation, malgré nos désaccords, nos points de vue divergents, nos dialogues, nos questions, peuvent contribuer à l'avènement de cet autre monde.*

*Le but du document que vous tenez entre vos mains ou lisez à l'écran, tout comme celui de toutes nos activités est à la fois modeste et ambitieux : au travers de dialogues et de conversations courageuses, stimuler vos questions quant au système dans lequel nous vivons. Car c'est le premier pas pour changer deux fois, comme nous l'a confié Luc de Brabandere. Lors de son séminaire sur l'innovation et la créativité, ce dernier, qui est aussi l'un des fondateurs de notre asbl, nous a en effet dit : « Ce n'est pas un cadre dont il faut sortir, mais carrément un nouveau cadre qu'il faut inventer. Changer, c'est changer deux fois. La définition de la créativité se fait de manière rigoureuse par opposition à la définition de l'innovation. L'innovation, c'est la capacité à changer le monde, la réalité des choses. La créativité est la capacité à changer la manière de voir les choses, la perception que l'on a de la réalité. »*

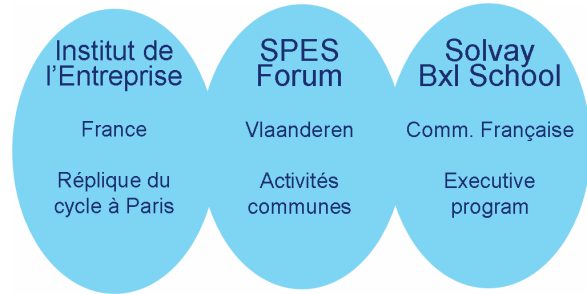


*Nous aurons donc réussi ce cycle de séminaires si elles suscitent en vous de nouvelles questions, l'envie d'aller plus loin. C'est en tout cas l'envie qu'il nous a donné. Cette envie est déjà en train de se matérialiser dans le nouveau cycle de séminaires 2010-2011 qui sera inauguré le 15 septembre 2010 et qui questionnera plus spécifiquement le concept de responsabilité sociétale des entreprises. L'ébauche de ce nouveau cycle intitulé « Mais bon sang qui est responsable ? » se trouve sur notre site web. Nous attendons vos recommandations pour le finaliser. N'hésitez pas à nous dire ce que vous en pensez et à nous suggérer vos propositions pour l'améliorer.*



Au-delà de ce nouveau cycle, notre envie d'aller plus loin nous mènera ces prochains mois à conclure de nouveaux partenariats :

- Avec l'Institut de l'Entreprise ([www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)), avec lequel nous allons lancer Philosophie & Management en France et répliquer nos cycles de séminaires à Paris ;
- Avec le SPES Forum ([www.spes-forum.be](http://www.spes-forum.be); [www.eurospes.be](http://www.eurospes.be)), dont les initiales veulent dire « Spiritualité dans l'Economie et la Société », en Néerlandais comme en Français, avec lequel nous allons initier des activités communes ;
- Avec la Solvay Brussels School avec laquelle nous initierons en 2011 un Executive Program de Philosophie pour Managers.



### The "Leading with Wisdom" project

With China Europe International Business School (CEIBS) & ECCLAR

#### Survey (via our website)

- What does wisdom **mean** for you ?
- In your experience, can you describe how wisdom might add something more to the **decision-making process**?
- How does one **acquire** wisdom?

#### Workshop on 10/06

- With top management consultant & philosopher Peter Koestenbaum

Enfin, à court terme, nous collaborons avec le CEIBS (China Europe International Business School) et ECCLAR à la réalisation d'une enquête auprès de managers de part le monde sur la sagesse et son rôle dans les processus de décision des managers. N'hésitez pas à répondre à cette enquête internationale en répondant à trois courtes questions via notre site. Dans le cadre cette enquête, nous préparons également un workshop avec Peter Koestenbaum le 10 juin 2010.

Koestenbaum, un philosophe américain, conseille les plus grandes sociétés internationales, en particulier sur le leadership et l'éthique en entreprise. Si vous désirez plus d'information sur ce workshop, contactez-nous ([ledoux.laurent@gmail.com](mailto:ledoux.laurent@gmail.com)).

Après l'annonce de ces quelques projets et avant de rentrer sans plus tarder dans le vif du sujet de notre cycle 2009 - 2010, remercions encore ceux qui ont permis sa réalisation.

Tout d'abord, les trois partenaires, avec qui nous organisons nos séminaires et conférences :

- La Ligue des Optimistes et son tréculent Président, Luc Simonet ([www.liguedesoptimistes.be](http://www.liguedesoptimistes.be));
- L'institut de Neuro management de Pierre Moorkens ([www.ime-belux.be](http://www.ime-belux.be));
- et enfin l'asbl Tetra et le couple sympathique qui l'anime, Claire de Crayencour et Dominique Thommen ([www.tetra-asbl.be](http://www.tetra-asbl.be)).



Luc Simonet



Dominique Thommen

Claire de Crayencour



Pierre Moorkens



Ensuite BNP Paribas Fortis qui nous a accueillis dans sa salle de conférence pour la séance inaugurale et la séance de clôture. Il va sans dire que l'accueil de BNP Paribas Fortis n'implique de la part de la banque aucun cautionnement des idées qui ont été émis à l'occasion de ces événements ou dans le présent document.



Enfin, les fondateurs de Philosophie & Management, Luc de Brabandere, Rodolphe de Borchgrave et Stanislas Deprez ainsi que tous ceux qui nous aident au quotidien pour rendre l'organisation de ces séminaires possibles.

**Fondateurs**



Luc  
De Brabandere

**CR & Web content**



Magdalena  
Darmas

**Concept**



Pierre  
Portevin

**Web dev.**



François Bellens  
[www.2bcom.net](http://www.2bcom.net)

**Chronique**



Rodolphe  
de Borchgrave

**Design**



Evelyne Daout  
[www.vousetesici.be](http://www.vousetesici.be)

**Compta**



Emmanuel  
Henry

Et merci à vous tous qui participez à nos séminaires et conférences et qui les enrichissez de votre présence, de vos questions, de vos réflexions. C'est d'ailleurs à l'un de vous que nous devons cette remarque, riche de sa longue expérience : « Lorsque vous avez une idée, développez-la, travaillez-la, continuez-la contre vents et marées. Le comportement individuel est un exemple qui s'étale, qui se répand. En tant que voyageur de commerce, quand je vais dans une entreprise, je vous assure que lorsque je vois le patron et son attitude, j'ai vu toute l'entreprise. L'attitude d'en haut, en cascade, retombe sur tout le monde. C'est pourquoi, ce magnifique proverbe chinois m'inspire et me guide : 'Sois une lanterne allumée et autour de toi, il fera jour.' ».

Et bien, dorénavant, ce proverbe est aussi le nôtre.

Merci.



Laurent  
Ledoux



Roland  
Vaxelaire

# Synthèse du cycle 2009 - 2010

## 1.1. Which management for tomorrow's society?

### *(Executive Summary)*

Management will have to evolve in order to contribute to better 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 Philosophie & 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 Editions 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 ([www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com))

## 1.2. Chronique dans le Trends/Tendances du 24/06/2010

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

opinion

# Quel management pour la société de demain ?

**G**estion 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<sup>01</sup>. Cette synthèse converge assez bien avec les conclusions du récent rapport d'Ashridge Business School: *Developing the global leader of tomorrow*<sup>02</sup>. 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 des 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? ■

<sup>01</sup> Disponible sur [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

<sup>02</sup> Disponible sur [www.ashridge.org.uk](http://www.ashridge.org.uk)



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

### 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](http://www.trends.be)

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur [www.trends.be/fr](http://www.trends.be/fr)

### 1.3. Article annonçant la séance de clôture La Libre Belgique – 30/05/10

## Libre Entreprise Acteurs

### ■ Entreprises

# Etre manager et se poser les



Philosophie & Management (P&M) a en tout cas enregistré une envolée inattendue des inscriptions à ses séminaires. A l'occasion de la séance publique de clôture du 6 mai, intitulée: "Qu'avons-nous appris? Que faire lundi matin?", nous avons interrogé deux de ses administrateurs: Laurent Ledoux, par ailleurs managing director à BNP Paribas Fortis Public Banking, et Roland Vaxelaire, ex-CEO de Carrefour et fondateur de Responsibility Management.

**Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans l'actualité, au regard de la thématique abordée par P & M cette année?**

R.V. (photo de droite): Pour moi, c'est l'éruption du volcan islandais, qui montre à quel point notre écosystème est interdépendant. On voit bien qu'un événement qui se passe très loin a un impact immédiat sur l'Europe. Cela m'amène à la réflexion que nous ne pouvons plus résoudre les problèmes tout seuls dans notre coin, mais nous allons devoir entrer dans une forme de coopération.

L.L. (photo de gauche): Je retiendrai personnellement d'abord la diminution drastique des essaims d'abeilles. On parle de 70% aux Etats-Unis entre 2007 et 2009! Cela nous amène à nous poser la question de la durabilité de notre modèle économique, et nous permet de réfléchir à la notion de capitalisme cognitif abordée par Yann Moulier-Boutang et Antoine Rebiscoul lors du cycle. Les abeilles représentent un apport de valeur extérieur à l'entreprise, et non rémunéré. Pourtant, sans elles, l'agriculture est en

péril. J'ai ensuite été interpellé par le scandale Toyota. Il pose d'énormes questions, dont le remplacement progressif de la norme de droit par la norme de réputation comme régulateur de notre société. Autrement dit, la réputation devient plus importante, dans un certain nombre de cas, que le droit. Cela montre à quel point il est urgent de réfléchir à la valeur de l'entreprise plus uniquement en termes comptables.

**Que répondez-vous à la question: "Que fait-on lundi matin?"**

L.L.: Des tas de pistes novatrices ont été évoquées, comme la création de nouvelles monnaies fondées sur d'autres logiques que les relations purement marchandes. On peut aussi examiner l'idée d'un régime bicaméral dans les entreprises. Une chambre pour les actionnaires et une chambre pour les travailleurs, mais non avec une logique de confrontation. Cette idée n'est pas si révolutionnaire puisqu'elle est le fondement de nos démocraties politiques.

R.V.: Ceci dit, la première chose à faire est de prendre conscience que le changement passe par un changement de soi. En tant que manager, il faut donc commencer par regarder les choses autrement et se poser les bonnes questions. Tant pour l'entreprise que pour soi-même. Qu'est-ce qui me fait me lever le matin? Pour quoi sommes-nous prêts à nous battre? Quelles sont mes/nos valeurs?

L.L.: La bonne nouvelle est que tout le monde

► "Quel management pour la société de demain?", c'était le thème de l'année pour l'association Philosophie & Management.

► Les réponses à quelques jours de la séance publique de clôture.

**S'**il y a quelque temps encore, associer les termes "philosophie" et "management" paraissait incongru, et faisait même sourire, il est manifeste qu'aujourd'hui, crise aidant, la question du sens de nos actions se pose même en entreprise. Avec le thème 2009-2010: "Quel management pour la société de demain?", l'association

## bonnes questions

peut le faire dès lundi!

R.V.: Ensuite, il faut revoir notre comptabilité. Est-ce que nos indicateurs de performance sont ceux qui nous donneront une vraie durabilité? Est-ce que nos tableaux de bord sont les bons? Enfin, je dirais qu'il faut sortir de nos certitudes. Nous devons arrêter de faire des plans rigides à trois ou cinq ans. Dans un monde de changement permanent, nous devons entrer dans une analyse par scénarios et expériences. Des scénarios qui sortent de celui unique de la concurrence: coopération, scénarios de parasites – car dans la nature, même le parasite doit veiller à ses ressources.

**Quelle pensée philosophique vous inspirent les remous touchant vos entreprises et secteurs respectifs, à savoir Carrefour et les banques?**

R.V.: Joker... Sans vouloir jeter la pierre à qui que ce soit, car je sais combien c'est difficile, les derniers événements de Carrefour m'inspirent la pensée suivante: il faut remettre l'homme au centre de la société, et intégrer les parties prenantes dans le projet de toute entreprise. Cela n'a sans doute pas toujours été l'élément crucial dans une entreprise comme Carrefour. Je pense à l'exemple de Walmart et son "projet de durabilité". Ils sont partis d'une question: "Que pouvons-nous faire pour que les gens soient plus heureux?" Et sont arrivés à une stratégie cohérente entre individuel et collectif. Dans une entreprise comme Carrefour, pour utiliser l'image donnée

par un de nos conférenciers, le bateau est devenu tellement grand qu'on ne voit plus la mer ni les autres bateaux.

L.L.: Je choisis une phrase de Gandhi: "Commencez par changer en vous ce que vous voulez changer autour de vous." Le défi politique est de trouver des mesures qui stimulent l'émergence du mieux vivre ensemble. Cependant, les réformes

structurelles ne pourront se mettre en place que si chaque individu fait les prises de conscience nécessaires.

L.F.

→ Pour s'inscrire à la séance de clôture du 6 mai: [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

### Épinglé

#### Quatre clés pour le management de demain

Les différents séminaires de l'année écoulée ont répondu à la question: "Quel management pour la société de demain?" En posant quatre grands défis.

1. Les limites: qu'est-ce qu'une entreprise? Le périmètre est de plus en plus flou, car celle-ci doit tenir compte des externalités, à savoir tous ces éléments hors-entreprise qui contribuent à sa valeur ajoutée. Prenons l'exemple de Google. Un chiffre d'affaires de 180 milliards de dollars pour 18 000 employés. C'est sans compter le fait que la valeur du géant de l'internet dépend aussi du travail que les internautes réalisent, sans être rémunérés.
2. Les liens et complémentarités: ils découlent des limites. La logique de la concurrence n'est plus la seule valable. Il faut mettre en rapport des logiques différentes, comme la coopération.
3. Les finalités: aujourd'hui, 99% des gens diront que la finalité d'une entreprise est de faire du profit. Pourquoi en est-on arrivé là alors qu'au départ les objectifs étaient plus nobles, sans pour autant nier le profit? De plus en plus d'entreprises renversent l'équation de base et réfléchissent en ces termes: maximiser la valeur pour la société sous la contrainte d'un retour minimum pour les actionnaires.
4. La transition: l'évolution nécessaire n'implique pas de faire table rase de ce qui est en place. Le défi est de faire cohabiter différentes logiques en même temps, comme celles de l'intéressement et du désintéressement financier. (L.F.)



## 1.4. Synthèse présentée lors de la séance de clôture du cycle le 06/05/10

*Laurent Ledoux & Roland Vaxelaire*

<b>PRELIMINAIRES : CADRE ET LIMITES DE CETTE SYNTHESE .....</b>	<b>12</b>
<b>PRENDRE CONSCIENCE ?.....</b>	<b>13</b>
<b>I. LIMITES ? .....</b>	<b>13</b>
I.1. LIMITES A LA DEMESURE ?.....	13
I.1.1. LIMITES DE L'EFFICIENCE ? .....	14
I.1.2. LIMITES DE LA RATIONALITE CONCURRENCIELLE & D'EXTENSION DE LA LOGIQUE DE MARCHÉ ?..	15
I.1.3. LIMITES DE LA PRIVATISATION DE LA RESPONSABILITE ? .....	17
I.1.4. LIMITES DE LA RATIONALITE INSTRUMENTALE ET DE L'INSTRUMENTALISATION DU TRAVAIL ? .....	20
I.1.5. LIMITES DE LA GESTION PAR OBJECTIFS, DES KPI ET DES GRATIFICATIONS MONETAIRES ? .....	20
I.2. LIMITES « SPATIALES » ET « TEMPORELLES » ?.....	21
I.2.1. LIMITES DU PERIMETRE, DES TERRITOIRES ET DE L'IDENTITE DES ENTREPRISES ?.....	21
I.2.2. LIMITES DU PERIMETRE DE LA COMPTABILITE NATIONALE ? .....	23
I.2.3. LIMITES « TEMPORELLES » DU CAPITALISME ACTUEL ? .....	24
<b>II. LIENS ?.....</b>	<b>25</b>
II.1. LIENS DE TYPE 1 : INTERACTIVITE ? .....	25
II.1.1. CAPTER LES EXTERNALITES ET INSERER LA PRODUCTION/USAGES DANS LES « COMMONS » ?..	25
II.2.2. GERER L'INSUBSTITUABILITE CROISSANTE DES INDIVIDUS ?.....	28
II.2. LIENS DE TYPE II : ARTICULATIONS ENTRE « LOGIQUES » DIFFERENTES MAIS COMPLEMENTAIRES ? ...	29
II.2.1 STIMULER D'AUTRES DYNAMIQUES ET INTERACTIONS ?.....	29
II.2.2 REUSSIR L'INDUCTION ET PENSER DE FAÇON SYSTEMIQUE ?.....	32
<b>III. FINALITES ? .....</b>	<b>34</b>
III.1. FINALITES DES ETRES ET DE LEUR TRAVAIL ?.....	34
III.2. FINALITES DES ENTREPRISES ET DU SYSTEME ECONOMIQUE ?.....	36
<b>IV. TRANSITIONS ? .....</b>	<b>38</b>
IV.1. EXPERIMENTATIONS PREVENTIVES ? .....	39
IV.2. REORIENTATION PROGRESSIVE AUTOUR DE LA QUALITE D'ETRE ? .....	40
<b>AGIR ? QUE FAIRE LUNDI MATIN ?.....</b>	<b>43</b>
<b>I. MIEUX MESURER ET RENONCER A « TOUT » MESURER ?.....</b>	<b>43</b>
<b>II. ENCOURAGER LA MISE EN CIRCULATION DE MONNAIES COMPLEMENTAIRES ?.....</b>	<b>46</b>
<b>III. FACILITER LA TRANSITION ECONOMIQUE ? .....</b>	<b>47</b>
<b>IV. EXPERIMENTER UN REGIME BI-CAMERAL ? .....</b>	<b>48</b>
<b>V. REORIENTER LA TAXATION ? .....</b>	<b>48</b>
<b>VI. CHANGER AU NIVEAU INDIVIDUEL : ETRE UNE LANTERNE ALLUMEE ? .....</b>	<b>49</b>

## Préliminaires : Cadre et limites de cette synthèse

Avant d'expliciter les enseignements que nous avons retirés de ce cycle de séminaires, permettez-nous de préciser les limites de notre exercice de synthèse :

- Cette synthèse ne prétend **pas** être **exhaustive** : nous ne pouvons rendre compte en 30 minutes du travail de plus de 70 heures de séminaires et de conférences ; nous ne prétendons pas non plus aborder toutes les questions que l'on peut avoir quant au management et au capitalisme dans sa forme actuelle, ni quant à la crise actuelle. Cela dit, il est intéressant de constater que les éléments de synthèse que nous allons vous présenter correspondent assez bien, malgré une taxonomie légèrement différente aux idées développées dans le document rédigé par Ashridge Business School dans le cadre du programme de la European Academy of Business in Society (EABIS). Le document est s'appelle « Developing the global leader of tomorrow » et nous vous en recommandons la lecture. Les références de ce document se trouvent sur notre site ;
- Elle est **personnelle** : tout en se basant strictement sur les comptes-rendus des séminaires, elle n'est qu'une des lectures possibles de ceux-ci. Elle s'inscrit dans la poursuite d'un libéralisme existentiel et d'une sobriété heureuse telle que préconisée par Christian Arnsperger (voir le compte rendu de la séance inaugurale, au chapitre 2.3) et Patrick Viveret (7.3) entre autres.

Elle n'est **pas normative** : dans l'esprit de toute démarche philosophique, nous tentons avant tout de formuler des questions. Nous sommes au moins convaincus d'une chose : que le status quo n'est pas une fatalité et que le changement passe par le fait de se poser des questions et par l'élévation de conscience que celles-ci impliquent.

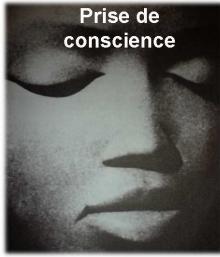


En effet, la pertinence des pistes de changements proposés par les philosophes qui ont animés nos séminaires et que nous allons évoquer ne peut être appréciée que si l'on a réussi à se défaire un peu des idéologies et des rationalités dans lesquels nous baignons et qui nous aveuglent souvent sur les réalités qui nous entourent. Cependant nous sommes également convaincus qu'un autre monde est possible à la condition que nous soyons prêts à poser les « bonnes » questions. Ce que je trouve aussi intéressant, c'est le changement d'entrée dans la question. Il y a des interrogations auxquelles on ne peut pas répondre et qui génèrent, à l'avance, un sentiment d'impuissance.

C'est d'ailleurs pourquoi notre synthèse comportera **deux parties** :

- Tout d'abord les idées principales qui permettent selon nous de mieux **prendre conscience** du système dans lequel nous opérons aujourd'hui. Cette prise de conscience est essentielle car, comme l'écrit *Arnsperger*, « *L'idéologie ambiante verrouille toutes les dimensions de nos êtres.* ». Nous distinguerons dans ce cadre 4 domaines essentiels à nos yeux pour le management de demain.
- Ensuite, les quelques **propositions plus concrètes** suggérées par nos orateurs à l'occasion des différents séminaires et qui seront soumises à débat. Ces propositions pourront paraître naïves pour certains, en particulier comme solutions à très court terme. Elles nous paraissent au contraire très réalistes si on les replace dans une vision historique plus large.

« Ce n'est pas un cadre dont il faut sortir, mais c'est carrément un nouveau cadre qu'il faut inventer. » nous a dit Luc de Brabandere. Le but de cette synthèse est donc à la fois modeste et ambitieux: stimuler vos questions quant au système dans lequel nous vivons. Car c'est le premier pas pour changer deux fois comme dit Luc. Nous aurons donc réussi ce soir si vous ressortez de cette lecture avec plus de questions qu'avant de l'entamer.

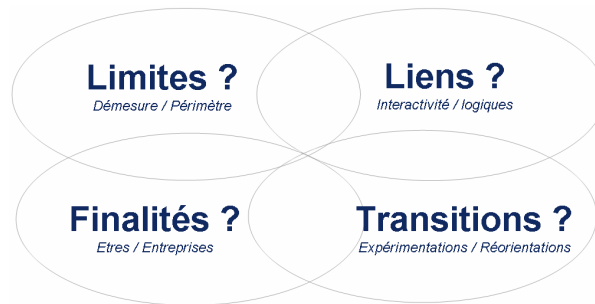


# Prendre conscience ?

4 domaines essentiels du management pour la société de demain ?

Pour tenter de répondre en une phrase à la question « Quel management pour la société de demain ? » sur base des différents séminaires, nous pourrions dire simplement ceci : « **la société de demain ne requiert-elle pas avant tout un management des limites, des liens, des finalités et des transitions ?** ».

En effet, ces quatre objets possibles de la gestion, les limites, les liens, les finalités et les transitions, nous paraissent nous seulement être à l'intersection de tous les séminaires que nous avons eus cette année mais également au cœur des défis auxquels notre société doit faire face aujourd'hui et pour les décennies à venir.



En toile de fond de la crise financière et économique actuelle, n'y a-t-il pas une crise beaucoup plus profonde des limites, des liens et des finalités de et au sein de notre système économique et de toute notre société ? N'y a-t-il pas besoin de gérer, de stimuler, des modes de transition vers d'autres modèles possibles de société ? Pour l'apprécier, nous allons maintenant investiguer brièvement chacun de ces 4 termes, en commençant par celui des limites.

## I. Limites ?

En effet, s'il y a un sentiment qui, nous semble-t-il, a dominé nos différents séminaires, c'est celui du besoin de retrouver le sens des limites dans nos activités humaines. Plus qu'un besoin, il s'agirait même d'une nécessité pour survivre, ou à tout le moins pour bien vivre. La façon la plus simple d'exprimer l'urgence de cette gestion des limites est celle du défi écologique, bien connu de tous désormais, qui oppose la finitude des ressources terrestres à la croissance, en apparence et en théorie infinie, de nos besoins de consommation. Mais nous allons tenter ici, sur base des différents séminaires d'aller plus loin dans le questionnement de la notion de limite et de sa pertinence pour penser notre société actuelle. Nous allons le faire en réfléchissant à la notion de limite de deux façons :

- Tout d'abord la limite que l'on veut donner à un mouvement d'expansion, à une dynamique qu'il faut ralentir, freiner ou carrément stopper (I.1) ;
- Ensuite la limite en tant que borne, barrière, périmètre de quelque chose (I.2).

### I.1 Limites à la démesure ?

*(de l'importance de la gestion des limites du « toujours plus », des situations artificielles de rareté et du mal-être qui y est intimement lié ?)*

Tous les orateurs de nos séminaires, sans exception, ont questionné la **soutenabilité** de nos modèles d'organisation, de croissance ou de développement. En effet, même si les philosophes de la Grèce antique dénonçaient déjà l'hubris – la démesure – ne vivons-nous pas depuis quelques siècles un emballement des logiques de démesures ? Démesure sur le plan de notre rapport à la nature lié à la question climatique et à la question de la biodiversité ; démesure dans le découplage entre économie financière et économie réelle ; démesure dans la barbarie, dans l'industrialisation de la mort dont le 20<sup>ème</sup> siècle a été le théâtre sanglant ; ...



Tout cela nous le savions déjà avant nos séminaires. Mais ce savoir n'aide pas vraiment à comprendre ce qu'il faut faire pour changer, car il en reste à des constats relativement superficiels sur les actions qu'il faut limiter, telle celles qui engendrent la pollution. Les séminaires nous ont permis d'aller un pas plus loin en questionnant plus fondamentalement les limites de notre intelligence, de la rationalité instrumentale qui domine aujourd'hui et qui induit notre vision du monde et conditionne ainsi bon nombre de nos actions. De même nous avons questionné les limites qu'il fallait donner à l'utilisation de certains concepts, principes, telles celui de l'efficacité. Ce faisant, nous avons également questionné les causes qui pouvaient expliquer nos excès, notre démesure, l'utilisation abusive de cette rationalité instrumentale ou de ces concepts dominants. C'est ainsi que nous avons questionné le mal-être qui y est intimement lié et qui s'y associe dans une sorte de cercle vicieux.

*Notons également ici que s'il y a inévitablement des limites au « toujours plus » dans l'ordre de l'avoir, il n'y a pas nécessairement de limites dans l'ordre de l'être, du développement de l'être ou de l'économie de l'immatériel. (A développer).*

### I.1.1. Limites de l'efficacité ?

**Bernard Lietaer** s'appuie sur les travaux du philosophe et théoricien de l'écologie Robert Ulanowicz quant à la **durabilité des systèmes complexes**. Grâce aux travaux de celui-ci, on peut maintenant mesurer pour la première fois avec une métrique unique (un pourcentage précis) si un système complexe est oui ou non durable. Trop souvent, lorsque l'on parle de durabilité, on utilise une multitude d'indices associés mais pas d'indicateur unique.

Or, Ulanowicz a découvert que dans tout réseau complexe, on a affaire avec deux pôles mutuellement exclusifs et tous deux indispensables pour qu'un système soit durable :

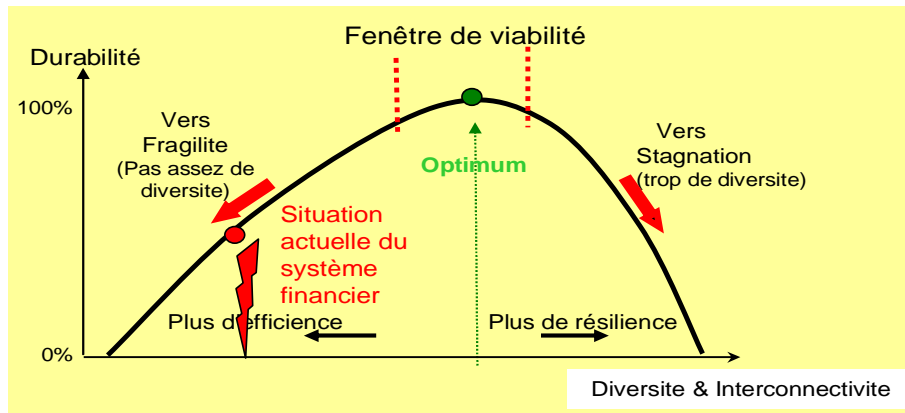
- Le premier est **l'efficacité**, définie comme la capacité de traiter de la quantité de la matière concernée. (dans le cas d'un écosystème, il s'agit de quantité de biomasse qui circule dans cet écosystème spécifique).
- Le second pôle est **la résilience** (définie comme la capacité à survivre et s'adapter à des changements de l'environnement).

Ces deux pôles dépendent à leur tour de deux variables structurelles du réseau :

- **la diversité** (dans un écosystème, il s'agit de la diversité de la faune et de la flore de l'endroit), et
- **l'inter connectivité** (par exemple, la capacité d'un animal de se nourrir de diverses plantes).

Le problème du panda est qu'il ne mange qu'une seule sorte de bambou, donc pas assez d'inter connectivité). Notez d'emblée que l'optimum se situe plus près de la résilience que de l'efficacité. Quand on s'éloigne trop de l'optimum d'un côté ou de l'autre – au-delà de la « fenêtre de viabilité » - la durabilité souffre. Trop de diversité et d'inter connectivité, c'est-à-dire si l'on va trop vers la résilience, tout stagne (il ne se passe plus grand-chose). Par contre, et si l'on va trop vers l'efficacité, on réduit excessivement la diversité et l'inter connectivité, et tout le système devient fragile. Or en tant qu'économiste ou ingénieur bien formé, nous considérons qu'il n'y a pas de limites aux bienfaits de l'efficacité ! De même, la justification de l'introduction de monnaies flottantes à l'échelle mondiale par Milton Friedman est également l'augmentation de l'efficacité de l'économie mondiale. Bref, comme la seule préoccupation pour concevoir notre système financier reste l'efficacité, il n'est pas étonnant que l'on finisse par avoir un système remarquablement fragile !

En économiste et spécialiste des monnaies, Bernard Lietaer, applique le modèle d'Ulanowicz, à l'étude des systèmes monétaires.



L'idée qu'un monopole monétaire est le système le plus efficace est aujourd'hui presque universelle. On a l'impression que l'on ne peut faire autrement. N'est-ce pas là l'expression de notre **tâche aveugle** (comme ce seul point aveugle de notre rétine qui ne possède pas de photorécepteurs) à propos de l'argent ?

Notons que Lietaer fait ici écho à d'autres orateurs tels **Arnsperger** pour qui « la prétendue efficacité de notre modèle de production et de croissance s'accompagne d'une inefficacité profonde, non seulement écologiquement mais aussi humainement. Le capitalisme actuel possède des externalités bio-environnementales mais possède également des internalités anthropo-environnementales : son fonctionnement même est directement destructeur de potentiels humains. ». Plus spécifiquement, les limites de l'efficacité ont aussi été questionnées au travers de différentes « variantes » par nos autres orateurs.

### I.1.2. Limites de la rationalité concurrentielle ou de l'extension de la logique de marché ?

*(variante de la limite de l'efficacité du I.1.1)*

Le néolibéralisme, même s'il peut se présenter sous les traits d'une idéologie, est d'abord et avant tout, ce que les sociologues et philosophes **Christian Laval et Pierre Dardot** appellent - à la suite de Michel Foucault - une « **rationalité** ». C'est un système de normes commandant et régissant les pratiques, c'est-à-dire, ce que les hommes font. En cela, une rationalité est très différente d'une idéologie : en effet, un système de normes qui commande, de l'intérieur, l'action des hommes, n'implique pas que ceux-ci adhèrent intellectuellement et idéologiquement à ces normes. Il suffit qu'ils intériorisent ces normes dans leur propre fonctionnement.

En effet, dans notre système actuel, chaque individu n'est-il pas plus ou moins incité à se comporter comme une entreprise en relation avec d'autres individus qui doivent être également vus par lui comme d'autres entreprises ? L'individu n'est-il pas de plus en plus vu dans notre société, implicitement ou non, comme une petite entreprise, composée de « compétences » qu'il lui faut maximiser ? Laval et Dardot rejoignent ici Arnsperger pour dire qu'il s'agit, avec la rationalité néolibérale, d'une **extension de la logique du marché, de la concurrence, à toutes les sphères de l'existence humaine et tout particulièrement à celle, intime, du fonctionnement des sujets** (logique qu'il ne faut pas confondre avec celle d'une « marchandisation généralisée »). Plus spécifiquement, Laval et Dardot analysent que la concurrence est devenue à la fois la forme unique du rapport social et la norme de fonctionnement subjectif et que cela a des conséquences problématiques :

- **La concurrence comme forme unique du rapport social** : On a ainsi assisté, dans les années 80-90, à une transformation du management qui a intégré cette pression de la concurrence à l'intérieur des entreprises. Dans ce management, les équipes et les entreprises sont mises en concurrence par des systèmes de comparaison, et d'évaluation ce qui aboutit à une concurrence interne, au sein même des entreprises, des salariés entre eux. C'est ce qui fait dire à certains que

le management « rend malades les travailleurs ». On pourrait, en effet, se demander si ce management est pathogène. S'il l'est, il importe de savoir que ce management n'est pas une réalité en soi car il est lui-même pris dans une logique générale ou une rationalité qui pousse des personnes (adhérentes ou non aux finalités qu'elle met en avant) à y entrer et à la renforcer, à la créer et à la constituer par leurs actions.

- **La concurrence comme norme de fonctionnement subjectif** : La concurrence n'est pas seulement le mode du rapport entre les personnes, elle est aussi le mode de rapport à soi-même (c'est ce que nous traduisons par « la concurrence comme norme de fonctionnement subjectif »). Tout ceci pourrait paraître un peu poussé car nous ne sommes pas encore pleinement – et heureusement ! – des sujets néolibéraux. On doit s'interroger, à l'instar des psychanalystes ou des philosophes sur le changement des subjectivités et l'émergence d'une nouvelle pathologie chez ceux que le psychanalyste Jean-Pierre Lebrun nomme « néo-sujets ». Ce terme renvoie à un individu calculateur, stratégique, « maximisateur », bref, un homme qui est de plus en plus celui de la compétition avec pour modèle le champion sportif de haut niveau. Il faudrait d'ailleurs se demander pourquoi, symboliquement, le sport de haut niveau a pris une telle importance et comment, très souvent, le management recycle le vocabulaire des commentateurs sportifs dans l'entreprise. Il est important, je crois, de voir comment on façonne des subjectivités de sorte que les personnes doivent se vivre comment devant toujours dépasser le score précédent. C'est le management de la performance.

Notons que ce que condamnent ici Laval et Dardot n'est pas la concurrence en tant que tel mais son extension illimitée. On verra en effet avec Pierre-Michel Menger l'importance et l'ambiguïté de la concurrence, avec soi-même et les autres, pour le développement des talents. Pour Menger, **le talent naît fondamentalement grâce et malgré la concurrence**. Les personnes qui créent, les artistes, les chercheurs, se mettent constamment « en tournoi » avec eux-mêmes. Même s'il y a un côté de la compétition qui exténue la motivation intrinsèque et le plaisir car on est tenu par une situation de rivalité, il y a beaucoup d'activités - à commencer par celles qui sont des spectacles - où la compétition est aussi un motivateur, un stimulant. Par exemple, dans un tournoi de tennis, vous vous dépassez par le mécanisme de la compétition. Menger a ainsi interrogé de nombreux collègues, des sociologues américains connus, sur leur prochain projet. Ils lui ont tous répondu que leur prochain projet serait beaucoup plus intéressant que le précédent.

Laval et Dardot souligne également que le néolibéralisme actuel est très différent du libéralisme de Smith ou de Ricardo. Chez ces derniers, il y avait une insistance sur la division du travail et non sur la concurrence. En effet, La **division du travail**, avec la spécialisation qu'elle permet, induit une complémentarité entre les acteurs dans laquelle tout le monde peut se retrouver. Dans cette vision libérale classique, la concurrence n'est absolument pas le centre.

Ce n'est que vers 1880 qu'Herbert Spencer, père de ce que l'on appelle - à tort – le « darwinisme social », réfléchit la concurrence comme une nécessité vitale. La concurrence est dès lors perçue comme le moteur du progrès car elle permet **d'éliminer les moins aptes**. Ce qui intéresse Spencer, c'est la logique éliminatoire : elle constitue une sorte de **rupture par rapport à la logique de complémentarité dans la sphère des échanges marchands** qui prévalait dans le libéralisme classique (dans un registre similaire, Arnsperger parle de l'extension de la logique de prédation).

Cette rupture se traduit dans le néolibéralisme par un changement de vision du rôle de l'Etat : le néolibéralisme n'oppose plus simplement le marché et l'Etat comme si c'était deux sphères étrangères l'une à l'autre. Au contraire, il fait du cadre juridico-politique, c'est-à-dire de l'intervention de l'Etat, **une des conditions même du fonctionnement de la concurrence**.



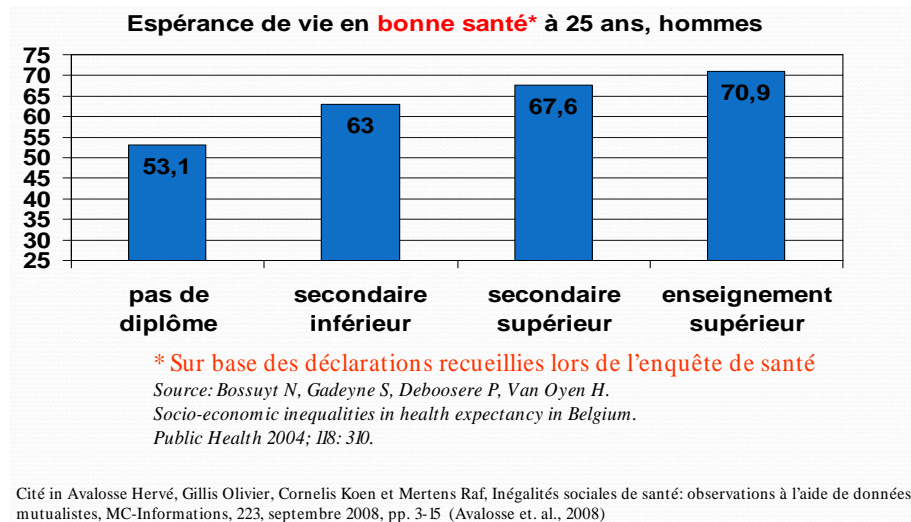
### I.1.3. Limites de la privatisation de la responsabilité ?

(variante de la limite de l'efficience du I.1.1.)

Avec **Christian Léonard**, nous avons questionné les limites du mouvement de fond actuel qui vise à privatiser la responsabilité collective. Cette logique ou idéologie met de plus en plus lie le coût des soins de santé à la responsabilité individuelle et tente essentiellement de réguler le coût de ces soins presque exclusivement via des incitants financiers. Cette privatisation pose problème à plusieurs égards, tant théoriques que pratiques, comme nous allons le voir dans ce qui suit.

En effet, dans le contexte de la Sécurité sociale et des soins de santé, on passe d'une responsabilité qui est d'abord collective (solidarité nationale) vers, progressivement, l'individu. Nous avons instauré la Sécurité sociale par une prise de responsabilité collective et politique (au sens d'Hannah Arendt, c'est-à-dire une prise de position active de la part des hommes et des femmes qui ont créé cette Sécu). Mais depuis environ une bonne quinzaine d'années, on assiste à un **glissement du collectif vers l'individuel**. Dans le domaine des soins de santé, cela se traduit par l'introduction du ticket modérateur, les déremboursements ou les non remboursements de prestation, les suppléments à l'hôpital, etc. Ces phénomènes sont le point d'achoppement de la privatisation des soins de santé.

Ils posent le plus de problèmes parce que si l'on considère, par exemple, la concentration des soins de santé, on remarque que 8 % de la population concentre 94 % des dépenses. Ainsi, l'hospitalisation qui recouvre plus de la moitié des dépenses de santé (sur un total de plus de 23 milliards €/an) se concentre sur 8 %. Ce glissement vers la charge du patient se focalise donc sur peu de personnes. Dans cette charge transférée vers le patient, on retrouve ces fameux suppléments, principalement pour les chambres individuelles en hôpital (connaissant un taux de croissance constant). On ne parvient pas véritablement à régler l'escalade de ces suppléments. Il y a une liberté de pratique de dépassement d'honoraires des médecins ou pour l'accès à une chambre individuelle ou encore pour le matériel en général. On pourrait se dire qu'une chambre individuelle est un supplément mais l'on se rend compte qu'elle n'est pas réellement un confort. Actuellement, on peut considérer que 78 % du total des dépenses de santé sont couverts par le public tandis que 22 % le sont par le patient lui-même. Aux Etats-Unis, vous avez 45 % des dépenses totales qui sont publiques et 55 % qui sont totalement privées et ajoutée à cela une inégalité d'accès extrêmement importante. Nous avons pu assister récemment au mouvement de résistance à l'égard du plan d'Obama même parmi des gens qui ont besoin du système de couverture universelle ! Il est donc manifeste que le sentiment que l'on a par rapport à la responsabilité est complexe.



Que remarque-t-on sur ce graphique ? Les différences d'espérance de vie tout court sont relativement proches entre les catégories sociales (on est, pour les hommes et les femmes entre 3 et 5 ans de différence d'espérance de vie entre la couche sociale la plus basse et la plus élevée). Mais l'espérance de vie en bonne santé (absence de maladies chroniques, d'invalidité, d'incapacité, de handicaps) des personnes de 25 ans qui n'ont pas de diplômes est de 53 ans. En revanche, les personnes qui ont un diplôme de l'enseignement supérieur, on a une espérance de vie en bonne santé de 71 ans. Vous avez une espérance de vie en bonne santé qui est une différence de 20 ans. Une espérance de vie en bonne santé réduite génère des coûts en soins de santé, en thérapie, en dépenses de médicaments, etc. Plus le transfert se fait, plus il s'oriente aussi vers des personnes qui ont des difficultés. On voit qu'il y a une répartition très différente parmi les couches socioéconomiques. Voyons ce tableau qui spécifie les situations par des ratios :

Evènements au cours de 2006	Indice standardisé *		Ratio (1) / (2)
	Classe la plus faible (1)	Classe la plus élevée (2)	
Mortalité	121,0	83,4	1,45
Décéder à domicile	82,9	109,6	0,76
Incapacité primaire de travail (au moins 30 jours)	124,7	80,6	1,55
Devenir invalide	132,8	80	1,66
Admission en hôpital psy. ou en service (neuro)psy. d'un hôpital général	158,5	72,4	2,19
Soins dentaires préventifs	72,4	113,6	0,64
Facturation d'un forfait pour soins d'urgence	143,4	87,5	1,64

\* A comparer avec l'indice 100 qui donne la moyenne pour la population de référence étudiée.

Avalosse et. al., 2008

- *Mortalité* : Des études montrent que, en général, les individus préfèrent décéder à domicile. Si ce n'est pas le cas, il y a souvent des questions financières et d'encadrement. Dans le tableau, on voit que la couche sociale la moins favorisée a moins l'opportunité de pouvoir décéder à domicile.
- *Admission en hôpital psychiatrique ou en service (neuro) psy d'un hôpital général* : Pourquoi ce ratio de différence dans un monde où nous savons être les champions de la consommation de psychotropes, consommation qui augmente chaque année ?
- *Soins dentaires préventifs* : Le ratio confirme l'idée énoncée plus haut.
- *Facturation d'un forfait pour soins d'urgence* : Ce sont les personnes les moins favorisées qui ont le plus payé ce forfait. Je pense que derrière le fait de payer ce forfait existe une raison pertinente comme l'accessibilité aux soins via un médecin généraliste.

Christian Léonard a évoqué un article du Journal Scientifique de l'Association Médicale Américaine daté du mois de mars et qui décrivait une étude menée sur des fonctionnaires londoniens de 1985 à 2009. On y prenait en compte le mode de vie des gens (alimentation, tabac, alcool, activité physique, etc.) pour conclure que la probabilité de décéder selon le monde de vie adopté multipliait la probabilité de décéder par 1.6. Par ailleurs, le style de vie explique 72 % du gradient socioéconomique. Mais attention aux conclusions que l'on peut en tirer. On voit bien qu'il y a un gradient qui est important. Il est expliqué à 72 % pour le style de vie. Le style de vie explique donc les inégalités de santé. Mais qu'est-ce qui explique le style de vie ? Pourquoi les personnes qui ont un style de vie néfaste se retrouvent-elles dans telle catégorie sociale et que peut-on faire ?

**Dans ce cas, croire que l'on va résoudre les choses simplement en introduisant des incitants financiers semble, pour le moins, léger. Quel est le paradigme ambiant qui soutient ces mesures ?** Le paradigme néoclassique. On nous présente l'homo oeconomicus comme un personnage rationnel maximisant son utilité sous contrainte budgétaire. L'utilité n'est finalement pas très bien définie mais chaque fois que l'on maximise l'utilité, on a 1.7 dans la courbe de demande d'un produit. Ce qui explique pourquoi la quantité de demandes va diminuer si le prix augmente. Sur fond de cette hypothèse, tout le reste est bâti à savoir sur la maximisation du profit. De plus en plus de personnes influentes sur le plan intellectuel (économistes, philosophes, sociologues) se posent des questions à propos de ce paradigme. Kourilsky, biologiste spécialiste en épidémiologie, a écrit un livre sur l'altruisme. Pour lui, il est insensé de croire à l'hypothèse de base de maximisation du profit. Il faut avoir le courage de la remettre en cause car même si on ne l'utilise pas tous les jours, on en reste imprégné.

**Sachant tout ce qui précède, comme se fait-il que, soi-disant pour responsabiliser le patient, on utilise uniquement des incitants financiers ?** Ceux qui élaborent ces mesures sont imprégnés de ce paradigme qui souhaite trouver la bonne carotte ou le bon bâton financier. On commence à lire maintenant dans la littérature des rapports des entreprises qui essaient de mettre en place des systèmes d'incitants différents en cherchant à fédérer leurs employés, à leur trouver un mode de vie auquel ils adhèrent chez eux et en entreprise (l'entreprise comme grande famille).

**Se sent-on réellement plus responsable lorsque l'on paie plus cher un médicament** ou une prestation ou que l'on nous dit d'adopter un style de vie plus sain ? Non. Les mesures qui transfèrent la responsabilité vers l'individu nous donnent le sentiment d'être comptable de quelque chose. Mais est-ce être responsable authentiquement ? Non. Mais en tant que politique, on pourrait se dire que ce qui compte c'est l'efficacité des mesures. Est-ce bien le cas ?

Face à ces dérives, Léonard propose l'éthique du care, du soin de soi et des autres. Mais quelles sont les limites du care ? Ne sommes-nous pas dans un système de ressources limitées où l'on doit être efficaces dans le domaine des soins de santé car ce sont des moyens que l'on ne peut pas consacrer à l'enseignement ou à d'autres mécanismes de transfert. Du coup, avec la notion du care, quelles sont les autres dimensions qui n'y sont pas englobées et pour lesquelles il faut faire des arbitrages ?

Christian Léonard répond qu'avec le care, nous ne sommes pas dans le marchand ou le remboursement de soins donc dans l'arbitrage entre différents secteurs. Le care est un état, une façon d'être, un processus pour le soignant et pour toute autre personne. Il devrait être consubstantiel à l'activité du soignant. Il n'est donc pas ici question de savoir si cela coûterait plus cher ou moins cher de le pratiquer. Au contraire, cela coûterait moins cher car rendre le patient autonome et réellement libre lui donnerait la possibilité de ne pas consommer certains soins. Le care n'est pas une question d'argent, il n'est pas quantifiable et monnayable. Si l'on est tous dans du care, on fait tous des choses les uns pour les autres qui ne se monnayent pas.

Léonard fait ici écho à **Arnsperger** qui écrit : « Embaucher un salarié, l'utiliser à fond, puis le remplacer ou le remiser, cela peut coûter cher aux entreprises comme à l'Etat, mais il y a moyen de transférer la charge sur le salarié lui-même : il peut être rendu responsable de sa propre santé, de sa propre performance, de sa propre disponibilité. On peut lui faire comprendre que sa dépression est une question de responsabilité personnelle. »

#### I.1.4. Limites de la rationalité instrumentale des actionnaires et de l'instrumentalisation du travail ?

*(variante de la limite de l'efficience du I.1.1)*

Selon **Isabelle Ferraras**, l'entreprise est aujourd'hui essentiellement gouvernée par un type de rationalité : la **rationalité instrumentale des actionnaires** qui investissent leur capital pour en tirer le bénéfice maximum. Or, selon elle, la rationalité instrumentale ne suffit pas. Gouvernée par elle seule, l'entreprise fonctionne mal. En effet, cette rationalité entraîne des pathologies graves pour l'individu et pour le projet démocratique de la société. En particulier dans les sociétés où la nature du travail s'est transformée à mesure que le pourcentage des emplois dans le secteur des services a augmenté et en conséquence que les attentes typiques de la sphère publique, c'est-à-dire un régime d'interaction démocratique (égale dignité) se sont développés au sein des entreprises, dans lequel régnait et règne souvent encore un régime d'interaction dit « domestique ». Or, nous aimons à croire que l'entreprise était ce lieu où sa propre efficacité se dressait contre la soi-disant non efficacité des palabres des structures politiques démocratiques.

#### I.1.5. Limites de la gestion par objectifs, des KPI et des gratifications monétaires ?

*(variante de la limite de l'efficience du I.1.1)*

Comme l'explique **Pierre-Michel Menger**, la théorie de la motivation intrinsèque a mis en évidence que, dans les professions à forte intensité créatrice, il importe de ne pas être immédiatement **contrôlé par les buts** de la réussite ou de l'argent gagné. L'idée de la motivation intrinsèque dit que pour réussir à être original et inventif, on ne doit pas se situer dans un cadre de travail où l'on est contrôlé par notre but. Si l'on est contrôlé par son but, on se fixe un cadre de travail où les idées que l'on associe entre elles pour travailler ou pour inventer sont contraintes. Quand on est dans un cadre de travail plus ouvert et que l'on est tout simplement motivé par le plaisir de faire et d'agir plutôt librement, vous avez une probabilité plus élevée de faire des « associations horizontales divergentes ». Il y a donc là un paradoxe. Un acteur rationnel – comme dirait les économistes – est soit amateur du risque, il fonce et quoi qu'il arrive, il a le fol espoir de réussir soit il est prudent. Ici, on va un pas plus loin. La limite des chiffres et des KPI est elle aussi abordée par **Luc de Brabandere**. Quand on regarde l'histoire du management sur 20-30 ans, les entreprises sont, en quelque sorte, sur un jeu de différences (on achète A plutôt que B parce que le client perçoit une différence). Mais, à y regarder de plus près, il y a eu un temps où l'on pouvait faire la différence dans le produit, le service, la réalité (une Renault n'était pas une Peugeot). Il y avait, de manière factuelle, des différences. Mais, actuellement, il y a une lame de fond qui tend à l'uniformisation de tous les biens et même des services. Et ce, pour plusieurs raisons. D'abord parce que les gens se tournent vers des constructeurs premiers, ensuite parce que, par exemple, c'est la même usine au Vietnam qui fabrique Nike et Adidas ; enfin, ce sont les mêmes logiciels partout. La différence qui reste, si l'on peut dire, du « succès » est de moins en moins possible dans des choses concrètes comme les produits, les services ou les logiciels. De plus en plus, la **différence se crée ailleurs, dans cette partie non chiffrable (le « soft »)**. « Ce que je retiens de la philosophie, c'est cela : comment pouvoir avoir la rigueur professionnelle dans les entreprises dans la partie non chiffrable, elle-même de plus en plus ample. » conclut de Brabandere.

Face à ces logiques instrumentales qui entraînent la démesure, **Viveret** note enfin que dans notre société cette démesure s'accompagne d'un mal-être profond. Nos sociétés sont selon lui - pour reprendre un lapsus révélateur - des **sociétés de consolation**. En effet, le cœur des messages publicitaires ne sont-ils pas souvent des promesses dans l'ordre de l'être pour mieux faire passer un message dans l'ordre de la consommation de l'avoir : du bonheur, de la beauté, de l'amour, de l'amitié, voire de la sérénité et de l'authenticité ? Or ces demandes de l'ordre de l'être ne sont-elles pas d'autant plus fondamentales que l'on vit dans des sociétés où le rapport à autrui est beaucoup plus marqué par la compétition et la rivalité que par la paix et l'amitié, que le rapport à la nature est beaucoup marqué par la destruction de l'environnement, que le rapport à soi est très faible au vu de l'absence de vie intérieure et spirituelle. La publicité intervient dès lors en créant une demande correspondant à ce vide.



Un double phénomène pervers apparaît alors :

- du point de vue des personnes de notre société nous avons un effet un peu comparable à la toxicomanie. La prise de doses standards débouche nécessairement sur de la déception et de la frustration mais comme le message est « toujours plus », nous avons des addictions. Ce « **toujours plus** » qui vient combler de la misère affective, spirituelle, éthique va produire, à l'autre bout de la chaîne, de la rareté artificielle, voire de la misère matérielle.
- Les ressources dont dispose l'humanité pour traiter de la question de la faim, de l'eau, des soins, etc. seraient des ressources mobilisables (y compris sur le plan monétaire) mais à partir du moment où l'on a cette addiction dans la logique du « toujours plus » dans l'autre pôle, cela se traduit aussi par une **situation artificielle de rareté** dans ces domaines.

Pour y réagir, une réponse positive est à chercher du côté d'un autre couple alliant la question de la **simplicité (frugalité, sobriété heureuse)** consistant à sortir de la logique de démesure, à retrouver des points d'équilibre et de suffisance. Mais cette **acceptation des limites n'est possible que si l'on travaille sur la question du mal-être**. Cela a-t-il un sens d'intervenir sur les limites sans intervenir sur le mal-être et le mal de vivre ? N'est-ce pas équivalent à une cure de sevrage proposée à un toxicomane sans espérance positive à son terme ?

On peut donc conclure ce premier chapitre avec Viveret selon lequel la non-acceptation des limites et le mal-être qui l'accompagne résulte des **limites même de notre intelligence rationnelle, instrumentale** et de la pauvreté de notre intelligence émotionnelle. Ce décalage entre ces deux formes d'intelligence n'est-il pas ce qui fait que l'humanité risque aujourd'hui la « sortie de route » ?

## ***1.2. Limites « spatiales » et « temporelles » ?***

Lorsque l'on parle du périmètre des entreprises, on parle souvent du problème qu'engendre leur taille. « **Too big to fail** » est à la sortie de cette crise une expression que tout le monde comprend et l'enjeu de réflexion importante en termes de régulation. Luc de Brabandere a aussi évoqué cette question en lui donnant une dimension « paradigmatique ».

Comme le dit joliment **de Brabandere**, un paradigme est une espèce d'hypothèse de travail tellement grande qu'on ne la voit plus. Il raconte avoir dit récemment à la direction d'une grande banque : « Votre banque est tellement grande que vous êtes comme sur un **bateau d'où les gens ne voient plus la mer.** » Forcément, ils ne voient pas, non plus, les autres bateaux !

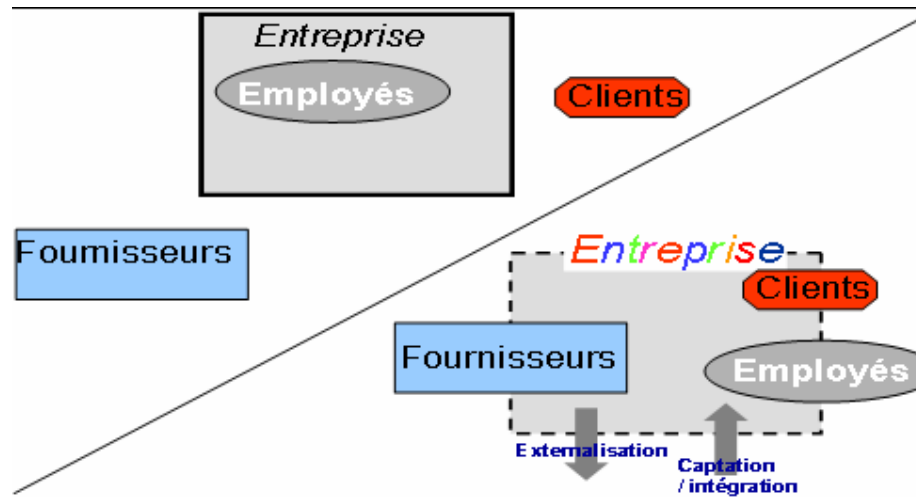
Nos autres orateurs nous ont permis d'entrevoir d'autres questions intéressantes liées au périmètre de nos entreprises ou de nos économies.

### **1.2.1. Limites du périmètre, des territoires et de l'identité des entreprises ?**

Selon **Yann Moulrier Boutang et Antoine Rebiscoul**, le sens du mot « **territoire** » est à prendre au sens très concret et au sens de **périmètre**. Il peut s'agir du périmètre d'une entreprise : qu'est-ce qui est dans l'entreprise et qu'est-ce qui est en dehors de son périmètre ?

Pour le comprendre, il est utile de questionner la notion d'« l'inputabilité » (capacité à créer de l'input). Quand vous êtes dans un endroit dans lequel vous ne pouvez pas « inputer » la création des facilités des aménités pour l'ensemble des entreprises à une entreprise que vous déclarez comme profitant et comme finançant, vous entrez là immédiatement dans des questions de politiques publiques. L'inputabilité devient globale. C'est l'input global qui compte et pas seulement celui maîtrisé par l'entreprise et sur lequel elle a des droits de propriété.

La différence entre output et un outcome est fondamentale. Un output est un produit alors qu'un outcome est un impact (cela veut dire qu'il n'y a pas de produit). Ce qui compte dans l'outcome est davantage la valeur d'impact. Ce sont des problèmes simples de politique. Exemple : Quel est l'output des lycées français ? C'est le nombre de bacheliers par an. L'outcome est le taux d'insertion dans les études supérieures, la vie professionnelle et la vie citoyenne par la suite.



Dans le triangle inférieur, l'entreprise n'est plus une boîte fermée. Ses contours sont en pointillés. Elle est beaucoup plus un vecteur qui n'arrête pas d'essayer de faire un upgrade ou de monter en compétences. Cette montée en compétences est la clé du problème de l'immatériel. C'est ce qui crée de la dématérialisation.

En effet, nous sommes passés d'une entreprise avec des employés à l'intérieur, des fournisseurs loin à l'extérieur et des clients également à l'extérieur à un monde de l'entreprise qui a un périmètre en pointillés, avec des employés qui à la fois un peu dedans et un peu dehors (abandon de l'idée d'une carrière à long terme dans la même entreprise). Ces employés sont aussi beaucoup dehors formellement.

C'est l'intégrateur qui repose sur une adhésion ou une sensation d'appartenance qui n'est pas l'appartenance juridique stricte définie par un contrat. **L'adhésion est un halo entourant l'entreprise.** Ce halo correspond à la zone la plus fructueuse pour l'entreprise.

Dans cette économie, il existe, bien sûr, des actifs immatériels. Mais est-ce davantage le résultat de ce qui se passe « in the box », dans les murs ou est-ce davantage le résultat de convergences entre externalités ? Par ailleurs, comment le **phénomène de réappropriation** s'opère-t-il ?

Il y a un passage, pour les grands groupes, d'un **statut d'opérateur à celui d'intégrateur**. L'opérateur acquiert sa légitimité par l'affirmation de son cœur de métier historique et par la capitalisation de son savoir-faire. Son centre de gravité est donc plutôt dans son histoire (y compris son histoire récente) et dans quelque chose qui est capitalisé. L'intégrateur, lui, acquiert sa légitimité à l'envers : il est légitime parce que l'on se dit qu'il va créer des convergences futures entre des besoins et des utilités. L'opérateur est localisable dans un secteur d'activité. Nokia est dans la téléphonie alors qu'Apple suscite un imaginaire beaucoup plus complexe : est-il dans la haute technologie ? Dans l'Entertainment ? Dans la publicité ? Etc. C'est, d'emblée, inter sectoriel.

Le problème principal d'un opérateur est d'être comparable à ses concurrents et d'apparaître comme meilleurs qu'eux. L'intégrateur crée lui-même, en quelque sorte, le périmètre de son secteur. Cela a des conséquences financières considérables.

Vous allez avoir les mêmes outils financiers d'évaluation mais vous n'allez pas évaluer du tout de la même façon une entreprise qui est très bonne en termes de comparabilité et une entreprise qui, au contraire, fait exploser les **critères de comparabilité**. Vous n'allez pas lui assigner la même valeur d'avenir et le même taux d'actualisation.

Tout dépend de ce que vous entendez par « contrôler ». Aujourd'hui, le plus important, ce n'est pas contrôler mais d'arriver à reporter le lieu de valorisation d'un endroit où il clôture et empêche l'innovation à une zone où l'on arrive à faire de l'argent. Grosso modo, c'est le modèle des clubs de foot ou de Star Wars lesquels gagnent accessoirement de l'argent sur leur performance mais beaucoup plus sur la vente **des produits dérivés**.

Le problème c'est la fragmentation de la chaîne de la valeur, son hétérogénéité et le fait qu'il faille trouver les bons endroits où l'on ouvre et où l'on ferme. C'est un peu la question du protectionnisme. La **chaîne productive de la valeur s'est pulvérisée**. Ce que vaut une entreprise se détermine hors de ses murs : son potentiel innovant, son organisation, son capital intellectuel, ses ressources humaines débordent et fuient de toutes parts. Les entreprises ne sont plus le centre nerveux de la production de richesses, de connaissances. La formation, l'éducation, l'apprentissage, la vie tout court en société, produisent directement la richesse en réseau. Le marché, l'entreprise, l'Etat et l'action publique ne sont que des convertisseurs, des transmetteurs. L'extérieur de l'entreprise devient un lieu où émerge l'innovation et la capacité de l'entreprise de se ressourcer.

Ainsi, dans le capitalisme cognitif, l'enjeu stratégique est la production extensive par captation des externalités positives. L'entreprise ne va pas chercher à créer la vague mais à la capter. Dès lors, l'entreprise la plus puissante en termes de captation d'intelligence collective aujourd'hui est justement l'entreprise **qui essaie d'avoir le moins d'identité**. Google a d'ailleurs un budget publicitaire quasi nul de même que Facebook. Le réagencement auquel nous assistons ne touche donc pas seulement la productivité mais touche jusqu'à l'imaginaire. La firme est **une infrastructure d'accueil de la parole et de l'opinion**. La transition est extrêmement complexe : une angoisse insoutenable pour les publicitaires, qui doivent lâcher le **concept d'identité** ! (Ajouter extraits sur l'entreprise comme convoyeurs,...).

Corollairement au concept de limite en tant que périmètre, il est intéressant de questionner l'évolution de la gestion des accès. Dans le système économique « 1.0 », vous avez une généralisation de l'**accès** à l'information. Dans le « 2.0 », il y a une généralisation de l'interactivité (de moins en moins de différence entre producteur et consommateur). Rifkin définit cette époque comme l'âge de l'accès. Les gens deviennent tous des « users ». C'est le déclin de ce que l'on a appelé la « transférabilité des biens et possessions du capital » au profit de l'usage du bien ou des revenus que l'on peut tirer de l'usage des biens (usufruit). Ce n'est pas forcément celui qui détient la propriété du capital et les biens matériels qui réussit dans ce système mais plus celui qui **contrôle l'accès**. D'où les théories où l'on invite à faire maigrir la part de ce capital énorme (qui servait à l'assurance de transférer) au profit des usages et de leur captation. Celui qui se met en position de capter des usages va générer de plus grands flux de revenus et donc c'est plus intéressant en termes d'accumulation de capital que la vision patrimoniale comptant ses machines et son coût d'acquisition.

### I.2.2. Limites du périmètre de la comptabilité nationale ?

Comme le montrent **Yann Moulier Boutang, Antoine Rebiscoul et Patrick Viveret** en particulier, cette crise de périmètre ne touche pas seulement l'entreprise. Elle concerne également ce que nous appelons nos systèmes de comptabilité nationale, censés mesurer notre richesse.

Regardez, par exemple, à quel point la question du réchauffement climatique, considérée avec sarcasme il y a encore sept ou huit ans, est devenue fondamentale, avec le rapport Stern. On intègre dans la comptabilité nationale des éléments qui ne s'y trouvaient pas.

La frontière entre les externalités hors comptabilité classique, hors marché, est une des grandes questions d'aujourd'hui : Où s'arrête l'économie ? L'économie rend-elle compte de ces immatériels, et permet-elle un pilotage qui ne soit pas catastrophique à plus ou moins brève échéance ?

Si nous sommes confrontés à une redéfinition du périmètre de l'économie, la redéfinition du périmètre de l'action publique est également très importante. Avec les allers et retours entre nationalisations et dénationalisations, nous avons vu vaciller la frontière public-marchand. Alors qu'il était impensable pour la puissance publique, il y a quarante ans, de confier à des entreprises privées la sécurité des centrales nucléaires, aujourd'hui, nous savons qu'un certain nombre de missions publiques peuvent être dévolues à des entreprises privées. Réciproquement, nous observons un mouvement dans lequel l'autorité publique découvre de nouveaux champs de compétence, comme l'attribution des accès. On constate en parallèle la modification de la réglementation, dans une économie où le droit classique de propriété ne se résume plus à la question de la transférabilité, mais s'étend à celles de l'usage et de la régulation de cet usage. Nous sommes en **crise de périmètre à tous les niveaux**.

### I.2.3. Limites « temporelles » du capitalisme actuel ?

Comme l'argumentent **Yann Moulier Boutang et Antoine Rebiscoul**, l'économie de l'immatériel se déroule dans le **capitalisme cognitif**. Le capitalisme cognitif consiste essentiellement en la production de connaissances au moyen de connaissances (telles l'éducation, la finance,...), en la production du vivant au moyen du vivant (telles les biotechnologies qui permettent de fabriquer de nouvelles plantes, de cloner des animaux, de mimer le cerveau,...).

Ne nous méprenons pas : le capitalisme cognitif n'est pas une extension du capitalisme industriel à la connaissance, comme l'est l'industrialisation du tertiaire, tout le reste restant inchangé. Il ne s'agit pas, pour le capitaliste cognitif, de vendre des connaissances comme un sac de pommes de terre, mais de tenter de mesurer et de vendre, comme le fait magistralement Google, la partie implicite et contextuelle des connaissances (telles la prospection ou les éléments de connaissances qui résistent à la codification numérique) parce que celle-ci ne se délocalise pas facilement, parce qu'elle est une accumulation singulière de l'expérience ou encore parce qu'elle capture des externalités positives

Dans le même esprit, Lietaer et Viveret entre autres évoquent également cette sortie de l'ère industrielle moderne : Beaucoup de choses s'effondrent aujourd'hui en même temps :

- **Lietaer** : « Tous nos systèmes (éducation, santé, transport, économie, etc.) ont été optimisés pour l'**ère industrielle**. Ils doivent donc être repensés pour une ère de l'information. Qu'est-ce qu'un monopole monétaire avec un taux d'intérêt positif ? C'est l'idéal pour créer une révolution industrielle. Je prétends donc que sans cette monnaie, nous n'aurions pas accompli de révolution industrielle laquelle a besoin d'une concentration monétaire. Le monopole monétaire est un mécanisme de concentration des ressources où ceux qui ont de l'argent ont plus d'argent, par définition. »
- **Viveret** : « Nous vivons aujourd'hui **la fin, la limite, du cycle de la période historique du 'salut par l'économie'** (qui elle-même a succédé 'l'économie du salut'). Si cette hypothèse a quelque force, ne nous renvoie-t-elle pas à un immense défi nous interrogeant sur la manière de sortir 'par le haut' de cette ère historique du 'salut par l'économie' (qui correspond aux 'temps modernes') ? La sortie 'par le bas' serait une régression pré-moderne qui pourrait s'appeler 'fondamentalisme', 'guerres identitaires', etc. »

## II. Liens ?

*(interactivité, complémentarités & intelligence collective)*

Les variantes façons d'aborder la question des limites amènent inévitablement à des réflexions sur les liens et ce également de multiples façons. Les techniques et la logique dominante entravent et gênent l'émergence de l'intelligence collective.

Dans la même logique, **Pierre-Michel Menger** pose la question : Quel est son talent ? C'est quelqu'un qui a combiné des qualités qui, si on les mesurait une par une, ne le situerait peut-être pas très haut en moyenne, mais le **tout est supérieur à la somme des parties**. Les individus ne travaillent pas seuls mais en équipe. Un des grands problèmes est de savoir comment assortir les équipes. Les travaux sur le thème du taux optimal de **diversité** (ou la définition d'une bonne composition des équipes) sont très nombreux. Un des principes classiques que l'on rencontre beaucoup dans l'univers des arts et des sciences est d'assortir les gens entre eux par niveaux de qualité. Quelqu'un qui est bon a envie de travailler avec des gens qui sont bons. C'est simplement parce qu'il va devenir meilleur au contact de gens qui sont bons. Il va féconder davantage le travail de l'équipe et apprendre plus lui-même dans un environnement fait de gens qui sont à peu près de son niveau ou meilleurs. Ceci explique beaucoup de choses. Il y a une propriété dynamique dans ce que j'appelle les « appariements sélectifs », c'est-à-dire les gens avec qui vous voulez travailler et qui correspondent à ce que vous attendez en termes de niveau, de stimulation, d'enrichissement, etc. Aussi, selon Menger, nous allons aller beaucoup plus vers un système de contributions que de métier ou de job. Dans les représentations courantes, on a une vision binaire : soit être en formation soit être au chômage. On est soit dedans soit dehors. Or, il y a un **immense continuum** très complexe qui s'est créé entre le chômage de masse dans lequel on a des exclus du système, des chômeurs de longue durée, des chômeurs intermittents, des intérimaires, des gens en CDD, des gens en freelance (choisi ou subi), etc. La relation salariale ne se décline plus du tout sur le mode de la pérennité.

Dans un esprit similaire mais sur des points divers, tous nos orateurs ont insisté sur la nécessaire complémentarité, très à la mode aujourd'hui, entre les parties prenantes, mais également, ce qui l'est moins, sur la capture des externalités positives et sur l'articulation de logiques différentes mais complémentaires.

### II.1. Liens de type 1 : interactivité ?

#### II.1.1 Capturer les externalités et insérer la production et ses usages dans les « commons » ?

Comment expliquer que la société Google, qui compte 18.000 salariés, ait actuellement une capitalisation boursière de \$180 milliards, 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 Moulrier Boutang**, qui ont animé le dernier séminaire en date de Philosophie & Management, la gestion des externalités devient un enjeu stratégique majeur pour toute entreprise et pas seulement pour celles actives dans le secteur numérique. Prenons le cas des exploitations agricoles. Elles aussi capturent d'importantes externalités positives en employant, sans les rémunérer, des armées infatigables d'invertébrés et d'insectes, telles les abeilles. La production des abeilles (le miel) a une valeur marchande infime (78M de \$/an aux USA) en comparaison avec la valeur de leur activité de pollinisation. Car sans cette-dernière, la production agricole américaine (28 milliards de \$/an) serait impossible...

D'après nos orateurs, l'importance accrue des externalités est liée à une révolution interne et 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 biotechnologie et 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 un sac de pommes de terre. Il s'agit plutôt de mesurer et de vendre, comme le fait magistralement 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, elle est une accumulation singulière de l'expérience et elle 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, dans ou hors de l'entreprise, devient l'un des principaux vecteurs de création de valeur. Travailler et se former ne représentent plus deux sphères séparées, mais les deux faces d'une même médaille. Dans ce modèle, la valeur d'une entreprise se détermine dès lors avant tout hors de ses murs : son potentiel innovant, son organisation, son capital intellectuel, ses ressources humaines débordent de toutes parts. La formation et l'éducation, les interactions sociales informelles, bref la vie en société dans son ensemble produit directement la richesse en réseau. Le marché, l'entreprise et l'action publique deviennent des convertisseurs, des courroies de transmission. Dans ce cadre, les entreprises qui réussiraient le mieux sont celles, comme nous allons le voir ci-dessous, qui **insèrent leurs productions dans des valeurs de biens collectifs et qui stimulent l'interactivité avec leurs parties prenantes**. Comme on le détaillera plus tard, 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 de l'entreprise s'estompe. Via Google, on « travaille » infiniment 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 dont est porteur l'individu du travail immatériel. 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.

Ainsi la transformation de notre système économique vers un capitalisme cognitif renforce l'importance de bien gérer les externalités positives et négatives. Ces éléments sont au cœur de ce que l'on appelle aujourd'hui la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Il ne s'agit plus seulement d'une question d'image ou de marketing, mais d'un enjeu majeur pour le futur de 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 peut-être par l'effet indirect de certains pesticides – met en danger toute notre production agricole. Et, pour le coup, ce n'est pas un danger « immatériel ».

En conclusion, Au travers du questionnement percutant du capitalisme cognitif par Yann Moulier Boutang et Antoine Rebuscoul, nous avons mieux compris pourquoi l'enjeu stratégique des entreprises devient la production extensive par **captation des externalités positives**. En ce sens, l'entreprise ne va pas chercher à créer la vague mais à la capter. Mais cela n'est pas si simple.

En effet, les externalités sont souvent complexes et difficile à internaliser. Reprenons l'exemple de la **pollinisation**. Le travail des abeilles est beaucoup plus important que ce qu'elles ne rapportent en miel et en cire quand elles font la pollinisation de toutes les cultures agroindustrielles, artisanales et de la nature sauvage.

Il y a un rapport de 1/351 en termes de valeur économique. La pollinisation n'est pas techniquement faisable par l'homme. Cette activité est hors de prix ou sans prix dans le sens où elle a une valeur voisine de l'infini donc on ne peut mettre de prix dessus.

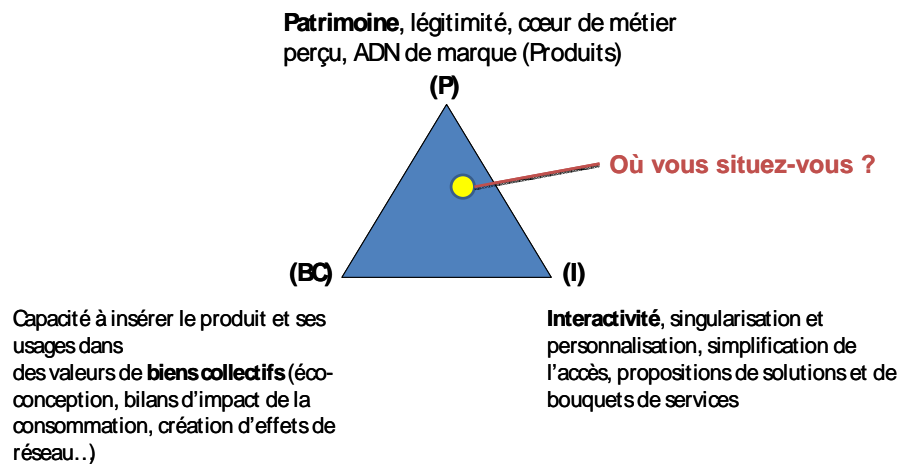
Par ailleurs, on peut capter les externalités comme un chasseur, intelligemment, en prélevant sur le milieu tout en sachant que si l'on pille, il n'y aura plus de renouvellement. Il faut donc avoir une attitude cynégétique, environnementale ou écologique. **Une gestion des externalités, de l'en dehors de la firme, est nécessaire.** *Jusqu'ici, on avait tendance à dire que l'on connaissait et gérait ce qui est à l'intérieur de l'entreprise et que le reste, l'extérieur, n'intéressait pas. Mais à partir du moment où vous devenez responsable de ce territoire (en tant qu'acteur, citoyen, politique, mécène, etc.). Vous, en tant que manager, vous devenez obligés d'expliquer à vos actionnaires ravis simplement sur les résultats financiers, que vous avez des charges qui ne sont pas strictement liées à la comptabilité.* Bien sûr, on peut passer cela dans le budget de la publicité ou du prestige de l'entreprise mais vous n'arrivez pas à mettre un nom sur ces externalités positives. Si vous y arrivez, on peut vous demander pourquoi vous ne les internalisez pas. Vous allez répondre que cela coûterait trop cher, que vous ne pouvez pas les contrôler, etc.

La prise en compte des externalités et leur importance fait que l'innovation change également de nature : « avant », l'innovation était « propriétaire » (brevet) exhaustive, autant que possible, de la chaîne de valeur ; aujourd'hui, l'**innovation** ne peut qu'être **collaborative** s'appuyant sur une crédibilité de marque et des partenariats globaux d'assemblage, d'intégration. L'entreprise, dans le cadre de ce type d'innovation, n'apparaît plus comme un « offreur » (ressort de l'identité) mais comme assembleurs, comme courroie transmission.

Dans ce cadre, Moulier Boutang et Rebiscoul distinguent **3 positions** qui sont, à la fois, en guerre les unes par rapport aux autres et **en recherche de complémentarité**. Dans le triangle, vous avez les points suivants :

- le **patrimoine** (l'essentiel de la valeur est dans les actifs patrimoniaux). Il canalise des grandes batailles financières et comptables. La valeur est-elle essentiellement le coût historique de la question patrimoniale ou est-ce plutôt la valeur de marché ?
- La **capacité à insérer le produit et ses usages dans des valeurs de biens collectifs (« commons »)**. Cette capacité ne cesse de prendre de l'ampleur. Le problème n'est pas tellement d'être un annonceur/offreur mais de réussir à s'insérer dans quelque chose. *Il y a une différence entre se définir comme offreur et se définir comme une entité qui s'insère dans quelque chose. Ce n'est pas du tout la même posture.* Dans ce phénomène, l'externalité précède l'offre. Tout l'imaginaire écologique s'y retrouve. Dans l'histoire de l'entreprise, cela donne le passage du registre du développement durable à l'éco-conception. *Dans une vision « développement durable », vous savez que votre consommation a un impact positif ou négatif. A la limite, vous considérez que ce n'est pas votre problème car vous prêtez à l'institution (entreprise ou régulateur public) le rôle de corriger ces impacts négatifs. En revanche, dans l'éco-conception, vous incorporez directement dans le produit la capacité à limiter les impacts.*
- **Interactivité** : dans l'imaginaire, c'est un horizon de dépassement de la différence entre l'offre et la demande. Si vous êtes dans un monde d'interactivité complète, vous n'avez plus à faire de différence entre les stocks d'offre et les stocks de demande. *L'interactivité ouvre la voie aux thèmes de la singularisation, de la personnalisation, de la simplification de l'accès, de la proposition de solutions et de bouquet de services singuliers, hyper adaptés, etc.* Dans ce cadre le réseau et sa gestion prennent une place cruciale. Mais il faut noter ici que les réseaux ne se transforment pas en réseau marchand d'un coup de baguette magique. *Une partie de leur efficacité est due précisément à l'impossibilité structurelle de les internaliser complètement. L'économie de l'attention est un bien rare, que l'on a du mal à produire et à maintenir. Fidéliser, c'est essayer de durcir cette opinion. Il me semble que nous affrontons une situation où cela devient de plus en plus difficile, car les gens zappent, sont infidèles. Le jeu vidéo est le seul support qui sait aujourd'hui agréger durablement l'attention.*

Tout cela explique les difficultés que connaissent aujourd'hui la publicité, comme mode de financement, et l'échec du hold-up marchand sur l'économie de l'Internet.



Il est important de percevoir que les trois versants du triangle n'arrêtent pas de discuter et de se contredire. Les biens collectifs ont des valeurs fortes de non rivalité, de non exclusion et de non séparabilité tandis que dans l'interactivité, vous avez le passage de l'individuel (substituable à un autre) au singulier (non substituabilité). Les modèles rentables sont au centre du triangle. Dire cela est déjà une nouveauté. D'habitude, la question de la rentabilité était essentiellement liée au patrimoine propriétaire. Désormais, **il faut être au milieu du triangle** et posséder les trois côtés. Si vous n'avez que l'angle du patrimoine et de la légitimité, vous n'avez qu'un point de vue, très insuffisant, sur l'entreprise. Il faut surtout apprendre à capter les deux autres angles (biens collectifs et interactivité). Les entreprises arrivent à capter les externalités positives de façon intuitive ou raisonnée.

## II.2.2 Gérer l'insubstituabilité croissante des individus ?

Un autre concept clé abordé par **Moulier Boutang & Rebiscoul** est celui de **substituabilité**. Ce concept est applicable tout au long de l'histoire (esclavage, salariat, post salariat). Dans l'économie industrielle nous sommes dans un monde de forte substituabilité de l'emploi. Ce qui compte c'est la machine et pas tellement la personne qui l'utilise (sauf dans des fonctions très élevées).

Dans le monde du capitalisme cognitif, on tend de plus en plus vers une insubstituabilité des individus. Quand quelqu'un quitte une équipe, cette personne est irremplaçable même si vous la remplacez ! Au fur et à mesure que vous avez des questions complexes à traiter et un accroissement phénoménal de la scolarisation pour les études supérieures, **vous ne pouvez plus suivre la logique classique d'une division du travail** avec des spécialisations de plus en plus pointues. Pourquoi ? Car le coût de transaction qui consiste à mettre tout cela ensemble devient illimité. Il devient impossible de faire collaborer les gens ensemble à un degré intensif. En effet, les intensités se chassent l'une l'autre. Par conséquent, vous allez avoir, dans les projets collaboratifs, une dominance éliminant celui qui est le plus intensif alors que celui-ci a besoin de collaborer avec les autres. Dans les dispositifs créatifs, les deux chercheurs Taddei (père et fils) plaident pour que la logique d'alliance, de coopération et de partenariat l'emportent sur une comparabilité des qualifications spécifiques.

**Autrement dit, ce sera la compétence globale de l'équipe formée qui va compter et non une addition ou un empilement de compétences spécifiques.** Comment voir cela comme système industriel ? On voit que l'on abandonne la division du travail quand on travaille sur les petites cellules de série d' « économie de variété » dans

lesquelles les réponses en terme d' « économie d'échelle » s'effondrent, ne sont plus bonnes (vous pouvez produire des jeans avec une chaîne à 600.000 unités annuellement mais quand vous entrez dans une production de jeans différenciés vous pouvez avoir des séries sur lesquelles vous ne vendez pas plus de 100.000 unités. Donc vous êtes obligés de réorganiser votre production). Or, les « économies de variété » l'emportent de plus en plus. Dès lors, il va falloir prendre en compte de plus en plus **le coût et le temps d'apprentissage de la coopération**. Dès lors, on n'est plus face à une division « top down » déterminée objectivement par les degrés de compétences transformées en appel d'offre sous forme de concours pour les sous-traitants. Au contraire, on réunit des personnes avec lesquelles on a l'habitude de travailler (en qui on a confiance, que l'on a trouvé sur le web, etc.) et on leur demande ce que chacune d'entre elles savent faire. Avec les compétences de chacun, on va monter un projet. C'est ce qui a été appliqué pour la conception de la Twingo et cela a réduit le temps de passage du projet école/ingénieur/maquette à la réalisation. C'est fondamentalement ce que dit Jim Collins avec son célèbre « **First who then what** », dans « From good to great ».

On peut d'ailleurs réfléchir, pour le travail et son organisation, à une **triangulation**, similaire à celle que nous avons vue ci-dessus, entre :

- l'**emploi statutaire ou patrimonial**. La fonction compte plus que la personne.
- l'**activité**. C'est ce que Yann Moulier Boutang évoquait en parlant de la formation de la compétence dans les métiers du spectacle qui requiert une diversité de l'activité pour pouvoir devenir employable. C'est cumuler le capital personnel qui est constitué par le réseau et d'autres choses pour en récupérer une partie. C'est en quelque sorte insérer le travail dans des « commons ».
- L'**employabilité** qui prend d'emblée en considération le réseau et l'interactivité pour juger de la valeur du travail potentiel d'une personne.

## **II.2 Liens de type II : articulations entre « logiques » différentes mais complémentaires ?**

*(intelligence collective ?)*

### **II.2.1 Stimuler d'autres dynamiques et interactions ?**

Au-delà de l'importance déjà bien connue de prendre en compte toutes les parties prenantes ou les externalités, l'un des thèmes récurrents de tous nos orateurs a été le besoin pour les managers, et pour chacun d'entre nous, d'apprendre à articuler des « logiques », des concepts, rationalités, des visions du monde différentes. Citons-en quelques uns brièvement :

- Concurrence & coopération (Laval & Dardot) ;
- Relations de don ou « Care » & échanges marchands (Lietaer, Léonard,...) ;
- Propriétés privées / Privatisations & biens publics / « Commons » (Laval & Dardot, Léonard,...) ;
- Droits & obligations (Laval & Dardot, Viveret) ;
- Régimes d'interactions domestiques et démocratiques (Ferraras) ;
- Travail & formation (Moulier Boutang & Rebiscoul, Menger)
- Œuvre personnelle et œuvre collective (Menger)
- Production & Consommation (Moulier Boutang & Rebiscoul);

Ainsi, pour **Laval & Dardot**, une réflexion sur une rationalité alternative ne peut pas faire abstraction de la question de savoir pourquoi et comment on en est venu à parler de « **nouveaux communs** », notamment en ce qui concerne la connaissance (logiciels, wiki) en opposition aux nouveaux *enclosures* (brevets, droits de propriété intellectuelle). Dans les anciens « communs », il n'était pas seulement question de terres et de bêtes, mais également de la mise en œuvre d'une intelligence collective des paysans qui utilisaient ces terres. Ce qui s'est perdu avec ces anciens « communs », c'est donc cette **intelligence collective**. C'est l'idée que, derrière tout commun, il y a une intelligence collective à préserver et à enrichir par ceux-là même qui en sont les bénéficiaires.

L'étymologie du mot « commun » est formé de deux mots latins : *cum* signifiant « avec » et *munus* signifiant « obligation », « devoir » et « don ». La racine *munus* dit le pouvoir d'obliger qui procède du don et non la licence de gaspiller (l'« im-munité » comme exemption de l'obligation est le contraire du « commun »). Les « communs » obligent ceux qui en usent et en bénéficient, ceux qui travaillent à leur promotion (les *commoners*). La rationalité qui les pousse à agir en gardiens de ces communs est une rationalité forte. Les *commoners* deviennent ainsi les coparticipants d'une gestion collective des ressources naturelles, de la connaissance, etc. Les lignes de force d'une **rationalité alternative** permettant de repenser la notion de concurrence :

- Prendre appui sur des rationalités subordonnées pour combattre la rationalité dominante ;
- Prendre conscience que la coopération comme « mise en commun » est autre chose que la très en vogue « co-opétition » ;
- Stimuler les pratiques sociales de coopération et de mise en commun : l'éducation, la recherche, la coopération dans le travail, les relations intergénérationnelles, la gestion des espaces communs et la biodiversité (exemple des semences) ;
- Enrayer la logique de l'illimitation : vers l'institution des biens communs mondiaux (global commons) ;
- Détermination collectivement les limites et l'invention de nouvelles formes de vie, deux aspects d'une seule et même question.

**Viveret** note quant à lui que l'énergie de vie est démultipliée si l'on entre dans **des rapports de coopération**. Normalement, ce qui caractérise d'ordinaire le point de départ d'une entreprise, n'est-ce pas sa logique coopérative ? C'est une erreur de partir de la logique compétitive. Imaginez ce qui se passerait au sein d'une entreprise si l'ensemble des individus agissait sur le modèle purement compétitif. La substance même de l'entreprise disparaîtrait. L'entreprise n'existe d'abord que comme tentative coopérative. Si l'on veut garder le mot « concurrence », il faut le garder dans le sens étymologique de « courir ensemble ». Ce n'est donc pas de la logique de guerre pour éliminer les autres concurrents mais une logique d'émulation coopérative dans laquelle il y a certes de la différence mais en s'assurant en permanence que l'ensemble des coureurs restent dans la course. On a donc une logique coopérative et d'émulation qui doit être mise en service d'un désir rayonnant. Là commence le noyau d'un projet d'entreprise, quelle soit associative, spirituelle, politique, etc.

A partir de son analyse des régimes d'interactions domestiques et démocratiques au sein des entreprises, **Ferraras** montre que la **mobilisation et la participation des travailleurs requiert de plus en plus des formes de justice démocratique et pluralités de conceptions**, c'est-à-dire de passer d'un régime d'interactions domestiques à un régime d'interactions démocratiques, ou du moins équilibrant mieux les deux régimes d'interactions. Pour donner sens à cette pluralité de conceptions et définir ce qui serait souhaitable, ce qui est invoqué c'est la conception de la justice démocratique. La procédure qui préside au choix de la conception du juste qui va organiser la vie au travail doit impliquer l'ensemble des personnes concernées. Chaque personne doit avoir une voix au regard des choix qui organisent la vie au travail. Cela ne signifie pas que tout le monde décide tout le temps et à propos des mêmes choses. D'où l'idée de deux chambres.

**Menger** montre quant à lui que les propriétés essentielles du travail sont la variabilité, la différenciation, l'originalité et le caractère plus ou moins innovateur. Dès lors, la situation de travail a des caractéristiques intrinsèquement **formatrices**. Le problème, c'est que si les compétences nécessaires pour réussir étaient aisées à définir, à détecter et à transmettre, le système de formation filtrerait très bien les gens. Nous n'aurions pas une masse considérable d'individus prêts à s'engager dans des activités séduisantes et créatrices. Visiblement, ce n'est pas le cas. Nous n'avons pas l'équation magique pour filtrer. On peut filtrer à plusieurs étages mais tout le monde arrivé au dernier filtre n'est pas à même d'être écrémé afin de détecter la fine équation du talent. Nous ne possédons pas le bon outil pour détecter les talents. Le système de formation n'est pas prévu pour extraire des qualités qui sont à l'inverse de ce que l'on apprend dans une formation.



En effet, une formation vous délivre un état donné des compétences et des connaissances et elle extrapole le passé pour fabriquer le présent et le futur. Elle n'est pas là pour former, directement, à **l'innovation**. Ce serait une injonction contradictoire puisque former c'est d'abord transmettre et, éventuellement, faire une injonction contradictoire - que les créatifs connaissent bien - du type « je dois, à la fois, apprendre et désapprendre ». On veut extraire ce « capable de faire quelque chose » de l'individu pour lui dire ce qui doit être un **gain mutuel**. L'individu ne connaît pas exactement tout son potentiel et, au départ, l'employeur non plus.

Le questionnement de Menger sur le travail permet aussi de mieux comprendre pourquoi apparaissent des problèmes quand le travail n'est plus ressenti et considéré comme **œuvre collective**.

Au travers de leur analyse du capitalisme cognitif, **Moulier Boutang & Rebiscoul** insistent quant à eux sur la complémentarité nouvelle entre innovation, production et consommation : le *prosumer* coproduit, innove, co-innove. L'acte de **consommation devient innovateur**. La firme est une infrastructure **d'accueil de la parole et de l'opinion**. La transition est extrêmement complexe : une angoisse insoutenable pour les publicitaires, qui doivent lâcher le **concept d'identité** !

Au travers de sa réflexion sur les monnaies complémentaires, **Lietaer** montre l'importance de faciliter des relations d'échanges autres que strictement marchandes. Il évoque à ce propos une enquête auprès des personnes âgées. On leur a demandé si elles préféreraient le service fourni par les personnes payées en monnaie conventionnelle (le Yen), ou celui honoré par des Fureai Kippu (monnaies complémentaires). Unaniment, les personnes ont opté pour le Fureai Kippu. Pourquoi ? Parce que la **relation est différente** ! Il existe aussi au Japon une monnaie appelée LOVE (Local value exchange). Plus d'un tiers des habitants de la ville de Yamato (700.000 habitants) utilisent ce système. La ville fournit à tout groupe qui le souhaite un paquet de cartes à puces électroniques nécessaires pour créer leur propre monnaie pour réaliser ce qu'elles désirent (ex. : une asbl voulant que les rues du quartier soient fleuries, ou un système de mentoring d'étudiants).

Lietaer observe que cette approche existait dans le temps, dans nos campagnes. Nous avions des relations sociales qui étaient **imprégnées de l'esprit communautaire lequel est alimenté par le don**. Or, la plupart des monnaies – dont l'Euro – ne sont pas compatibles avec le don. Lietaer insiste sur le fait que ces monnaies sont complémentaires et non alternatives (alternatives supposerait que l'on puisse se passer du système de monopole). Un monopole de Yin est aussi idiot qu'un monopole de Yang donc les dérives de Yin apparaissent quand on veut en faire une alternative au Yang (la personne qui ne vit que de monnaie complémentaire). Typiquement, le système du SEL atteint ses limites avec une population de 500 personnes. D'ailleurs, le SEL ne deviendra jamais une extrapolation du C3. Les SEL sont des capillaires du système dominant.

Enfin, dans une logique similaire à celle de Lietaer, **Léonard** montre la complémentarité indispensable entre l'échange marchand et le « care ». Nous faisons tous l'expérience de gens qui sont très riches et très généreux ou altruistes. Le système marchand ne les empêche pas de l'être. Il n'y a pas de caractère antinomique entre le fait d'être riche et être capable de pratiquer le care. Léonard pointe plutôt l'idéologie qui se cache derrière la marchandisation. Il est difficile d'adhérer à une idéologie de marchandisation et, en même temps, d'adhérer à une idéologie du care gratuit où la rareté n'existe pas. En effet, dans le care, il n'y a pas de notion de rareté. C'est le domaine pour lequel il y a de l'abondance mais il faut la trouver au fond de soi. Léonard n'oppose donc pas marchand et care mais que pense que l'on se tromperait en transformant le care en du marchand. Cela dit, on peut très bien faire du care en entreprise. Pour cela, il faut savoir sortir du paradigme économique même s'il revient toujours et à nouveau revoir nos concepts en termes de limites, d'extérieur et d'intérieur. Pour exercer notre liberté, nous avons besoin de ressources et d'information. L'une des premières ressources que nous ayons est notre imaginaire et notre culture avec lesquels on se représente ce que sont la vie et la santé.

Nous sommes dans une culture où les questions de santé sont pensées en terme d'ennemi extérieur contre lequel il faut lutter : le microbe qu'il faut éliminer plutôt que l'immunité personnelle qu'il faut renforcer. On débloque 15 millions d'euros par an pour la prévention de la santé en Communauté française tandis que la prévention contre la grippe H1N1 a coûté plus de 130 millions d'euros. Les médecins vont toujours chercher la solution extérieure pensée sous le mode consumériste de la pilule. Il est rarissime d'entendre les médecins parler de l'alimentation. Quel médecin ose prescrire à son patient de faire 20 min de sport par jour sachant que celui-ci, imprégné de cette culture, voudra plutôt une pilule ? Il faut pouvoir changer cette culture si l'on veut progresser vers un mieux-être plutôt que vers davantage de marchandisation. Il faudrait miser sur la capacité d'action de chacun. **On tente de responsabiliser les gens aux dépenses liées aux biens publics mais, en même temps, on veut qu'ils soient totalement irresponsables pour la consommation des biens privés. C'est un double paradoxe car on nous dit que l'on veut réduire les dépenses de santé mais en a-t-on vraiment envie ?** On peut se poser des questions quand on voit le taux de croissance des dépenses de santé. En restant dans la marchandisation, même le lieu où l'on souhaiterait développer la liberté ontologique, serait perverti par elle. Les dépenses de santé en Belgique représentent 8 % du PIB (soit 23 milliards d'euros) et 16 % aux Etats-Unis. C'est donc un business en soi. Mais a-t-on vraiment envie de consommer deux fois moins demain en sachant que des emplois seront perdus et des médicaments plus vendus ? Si l'on ne casse pas le carcan de la marchandisation, on ne pourra pas faire jouer le care réel. L'idée évoquée de rémunérer les médecins (et tout le personnel soignant) mensuellement et de les rendre responsables d'un indice plus faible de santé, se serait leur donner le monopole de la santé. Ce qui n'est pas le cas comme nous l'avons montré (milieu, hygiène, style de vie, etc.). C'est d'ailleurs paradoxal car les soins de santé coûtent très chers mais participent finalement assez peu à la conservation de la bonne santé. Ils interviennent après. Une grande partie des dépenses de santé se concentrent dans l'année ou les 6 mois qui précèdent le décès. C'est aux alentours de 55 ans que les dépenses de santé sont les plus importantes dans l'année qui précède le décès.

**Mais le care n'est-il pas antinomique avec une bonne allocation des ressources ?** Peut-être que nous pouvons faire mieux avec moins ? Si l'on veut défendre le care, ne faut-il pas aussi pouvoir montrer en quoi il peut contribuer à une meilleure allocation des ressources ? A ces questions Léonard répond que l'efficacité de l'allocation des ressources reste une question importante quelle que soit la lutte au nom de laquelle elle est menée. Toutefois, il pense que le care peut permettre une meilleure affectation des ressources au niveau microéconomique. Si l'on a le souci de l'autre et le souci de soi, inévitablement, on n'aura pas envie de pratiquer des thérapies inutiles, coûteuses ou de dispenser un enseignement qui ne sert à rien. Les choses iront de soi. Mais actuellement, pourquoi préconise-t-on des réductions du budget public ? Car l'on se dit qu'avec moins, les bénéficiaires seront obligés d'être efficaces.

## II.2.2 Réussir l'induction et penser de façon systémique ?

A un niveau encore plus « meta », plusieurs orateurs nous ont permis de questionner certaines de façons de penser qui rejettent trop facilement l'irrationnel (de Brabandere) par exemple ou qui néglige la sagesse au profit des savoirs ou des connaissances (Viveret).

Selon **de Brabandere**, la grande question stratégique dans le monde du business aujourd'hui, est le problème de l'**induction**. Comment construit-on les modèles, les hypothèses, les théories, les stratégies sur base de ce l'on a en face de nous ? Il y a énormément de choses à dire mais il est clair que l'induction n'est pas 100 % rationnelle, « sous contrôle ». C'est ce qui est intéressant car il y a une énorme liberté dans l'induction. On peut le résumer par la formule : « Il n'est pas rationnel d'être 100 % rationnel. » Si vous allez acheter une nouvelle voiture, vous n'allez pas être rationnel à 100 % car se serait être au courant de tout ce qui est à vendre et de tout ce que l'on a dit à ce propos.

Vous allez acheter cette voiture parce qu'un copain vous a dit que..., vous avez vu une pub qui..., que vous êtes content de la vôtre..., que vous rêvez de..., etc. Il y a donc une part d'irrationalité dans la flèche de l'induction. Ainsi, il y a une **part d'irrationalité** dans le moment le plus important, c'est-à-dire à l'instant de la création du modèle.

Dans une veine similaire, Moulier Boutang & Rebiscoul évoquent l'importance croissante des sensations, des affects dans le **design capitalism**, (variante du capitalisme cognitif). Dans le design capitalism, on a selon eux une espèce de dépassement de la question de l'offre et de la demande par une forme d'interactivité, mais qui n'est pas close au sens d'une intersubjectivité, puisque la façon dont la modernité pose la question esthétique passe justement par une espèce d'irrésolution assumée de la question de l'intersubjectivité. Quand Dominique Boullier parle de captation de l'attention, il est clair que se pose la question de l'esthétique ou de la production d'affects. Lorsque des entreprises se présentent comme créatrices d'un monde de **sensations, d'affects**, et non plus d'un monde d'informations ou simplement de connaissances, la question de l'esthétique comme surface de contact entre le monde des capacités à ressentir présente un énorme avantage dans le capitalisme cognitif. Elle mobilise le cerveau dans son ensemble, alors que, du point de vue classique, la mobilisation requise par les modèles industriels se compte en termes d'énergie dépensée, d'énergie musculaire épuisée.

**Viveret** pense quant à lui que si on ne travaille pas la question de la **sagesse au même niveau que la question du savoir**, nous allons au devant de risques considérables. La question de la sagesse qui est depuis des siècles un enjeu individuel qu'ont abordé toutes les grandes religions ou traditions spirituelles est en train de devenir selon lui un **enjeu collectif**. Pour ce faire, Viveret préconise, comme l'a fait avant lui Edgar Morin, une pensée systémique. En effet, les réponses à apporter à cette fameuse crise doivent être **systémiques**, c'est-à-dire qu'on ne peut traiter la crise écologique de façon séparée de la crise financière ou sociale ou même géopolitique. On ne peut chercher à traiter des problèmes qui résultent de cette conjonction avec des mesures et des visions qui sont de l'ordre de la gestion conjoncturelle, ou sectorielle. Nous ne sommes pas du tout à la hauteur des problèmes. On prépare des répliques, au sens sismique du terme, des éléments non pris en compte auparavant. C'est vrai en particulier sur le plan de la crise financière car c'est là qu'une gestion cloisonnée et superficielle s'est mise en place dans l'urgence.

Dans un esprit similaire, **Menger** souligne l'importance du jugement analytique par rapport au jugement synthétique. Dans notre monde, en général, on oublie la globalité. Lorsqu'on est face à un problème, on a tendance à **segmenter** les choses pour trouver une solution. Dans notre société complexe, on ne peut plus se le permettre et l'on doit regarder les choses de façon globale, notamment en ce qui concerne le développement durable. Menger évoque à ce propos le cours sur Kant et le jugement synthétique versus jugement analytique. Elaborer un jugement synthétique est un art beaucoup plus subtil qu'élaborer un jugement analytique. La décomposition est une manière d'accumuler de la connaissance (analytique) mais la synthèse est un instrument puissant pour agir. En effet, en décomposant trop, à un moment donné, on est noyé. Pourquoi est-ce que les gens échangent des informations qui parfois reposent sur la confiance et la réputation mais qui ne contiennent rien du tout d'analytique ? Parce qu'ils ont besoin de résumer les choses sans avoir besoin d'une matrice des qualités d'une personne (on sait seulement qu'il est fiable).

### III. Finalités ?

Ces différentes réflexions sur l'importance vitale d'une plus grande attention à la gestion des limites et des liens sont sous-tendues par un questionnement radical des fins poursuivies par notre système actuel. C'était d'ailleurs le point de départ de tout notre cycle de séminaires, basés sur le livre de Christian Arnspenger, « L'éthique de l'existence capitaliste ». L'originalité de son livre réside dans le fait de montrer que la poursuite des libertés que dit poursuivre notre système (liberté de ...) doit être maintenue mais que la façon dont nous poursuivons actuellement ces libertés doit être revue car elle manque systématiquement son but. ...

#### III.1 Finalités des êtres et de leur travail ?

Tous les orateurs ont abordés cette question. Comme nous l'avons vu ci-dessus, **Christian Laval et Pierre Dardot** ont évidemment critiqué la vision réductrice de l'homme qui est implicite dans la rationalité néolibérale. **Isabelle Ferraras** a aussi discuté longuement des aspirations à plus de démocratie par les travailleurs, ce qui, à la surprise de certains, ne veut pas nécessairement dire que plus aucune décision ne se prendrait ;-).

Trois auteurs en particulier ont abordé la finalité des êtres et de leur travail de manière particulièrement développée : Viveret, Menger et Leonard. Voyons cela de plus près.

**Viveret** considère la question radicale liée aux mutations du travail induites par la mutation informationnelle et l'ensemble des conjonctions des autres mutations (depuis la mutation agricole jusqu'à celle de la mutation de la révolution du vivant). Selon lui, nous serons de plus en plus confrontés au fait que le travail, au sens économique et statistique classique, ne pourra plus être l'élément structurant exclusif et dominant du devenir de nos sociétés. Notre sésame social déterminant aujourd'hui encore concentré dans la **question « que faites-vous dans la vie ? »** deviendra **« que faisons-nous de notre vie ? »**. Le **« que faisons-nous de notre vie ? »** devient donc une **interrogation éminemment collective et non simplement personnelle et individuelle**.

Plus précisément, pour Viveret, tout être humain est porteur de **deux métiers matriciels** (en générant des tas d'autres).

- L'un que l'on pourrait appeler de **« chargé de projets de sa propre vie »**. La société a intérêt à ce que ce métier soit détecté et exercé dans de bonnes conditions car une personne qui n'arrive à se charger de sa propre vie, se détruit et produit des dégâts autour d'elle qui finissent par coûter très chers à la société (protection sociale, prévention de la délinquance, etc.).
- L'autre métier peut être qualifié de **« chargé de savoirs »** : les réseaux d'échange de savoirs ont mis en évidence que tout être humain, y compris des êtres en situation très défavorisée, sont toujours porteurs de savoirs et de savoir être. A partir du moment où ces personnes qui croient ne rien savoir (parce que, pour elles, la logique du savoir est une logique académique), ont la possibilité de découvrir les savoirs dont elles sont porteuses et qu'on les met en situation, en les accompagnant, de les transmettre, on les sort des logiques de dépendance pour leur permettre de rentrer dans des logiques d'échange.

L'organisation sociale autour de ces métiers comme enjeu éducatif avec une préparation aux métiers en termes de choix redevient un engagement prioritaire sociétal. Le « ex ducere » soit le « conduire au dehors » ou, pour reprendre une belle expression de la philosophe Simone Weil, **« élever un être humain à ses propres yeux »**, devient **l'enjeu clé de l'éducation qu'il nous faut réhabiliter**. La formation purement adaptatrice à de futurs jobs et à de futures technologies réduit considérablement cette perspective.

Nous avons aussi besoin de **repenser complètement la notion d'activité**. Par exemple, des personnes qui sont dites inactives comme les retraités sont des personnes extraordinairement contributrices et actives dans la vie sociale et associative. Cette refondation est valable également du côté des retraités.



La raison pour laquelle le dossier des retraites est complètement plombé vient de la définition réductrice de l'activité. Prétendre qu'avec les évolutions démographiques le nombre des actifs par rapport aux inactifs est devenu déséquilibré et que donc il faut remettre sur la table les acquis sociaux en matière de retraite, est une conclusion biaisée. On oublie de dire que c'est parce que l'on a une définition parfaitement réductrice de l'activité.

Ce que l'on sait en revanche, c'est qu'à partir du moment où il y a de la force de vie quelque part, cela va, de toute façon, produire des effets. C'est là l'occasion de revisiter le sujet de l'entreprise au sens fort et originel, comme nous le verrons plus loin.

**Menger**, quant à lui, met l'accent sur la **nature expressive du travail**. Contrairement aux idées reçues, pour qu'un travailleur soit créatif, il faut, selon lui, que le travail soit **suffisamment peu déterminé quant à son but ultime tout en ayant une direction** (on s'engage dans une entreprise, dans une activité sinon, c'est une situation chaotique ingérable pour soi-même et pour les autres) mais sa fin n'est pas déterminée complètement. ... On est engagé et l'on fait un pacte avec la variabilité que l'on accepte comme un enrichissement possible. ... Ces activités à forte composante créatrice et expressive sont des activités dont le prestige et l'intérêt sont proportionnés au degré d'incertitude sur la réussite. Cela peut évidemment basculer dans tout autre chose. **C'est parce qu'on n'est pas sûr de réussir qu'on y trouve des satisfactions – peut-être** – mais aussi des tensions qu'il faut surmonter. Menger raconte la fable de Lafontaine du laboureur et de ses enfants qui nous apprend que le succès est un produit essentiellement dérivé de l'action et non pas un but à viser directement car on ne l'on n'obtient qu'indirectement. Dans la fable, le père dit à ses enfants qu'il y a un trésor dans un champ. Les enfants le remue dans tous les sens et finissent par dire au père qu'il n'y a pas de trésor. Le père déclare alors que le trésor réside dans le fait que ses fils aient labouré le champ pour le préparer à l'ensemencement qui donnera de magnifiques récoltes. Le trésor, c'est le travail des fils. **Ils l'ont accompli en pensant au but qui n'était donc pas de trouver le trésor mais d'engager l'activité**. Il note enfin que les artistes sont assez virtuoses dans ce genre d'argument et manient d'ailleurs volontiers le paradoxe du « qui perd, gagne ».

**Leonard**, enfin, met l'accent sur la « **responsabilisation capacitante** » comme l'un des buts que nous devrions désirer pour chaque personne. Il y a là un double processus. La responsabilisation est le processus qui mène à la responsabilité tandis que le qualificatif « capacitante » suggère que nous ne sommes pas face à un concept figé. L'adjectif reprend l'idée d'Amartya Sen avec les « capabilités » couplant responsabilité et capacité. C'est une sorte de cercle vertueux dans lequel on pourrait entrer. Sen, l'auteur de la notion, est originaire d'Inde. Il a été confronté (en tant que spectateur car il venait d'un milieu relativement aisé) à la famine. Il s'est rendu compte que le problème était essentiellement un problème de démocratie et de liberté. Sen ne se concentre pas uniquement sur les résultats ou les ressources (par exemple, des ressources financières au milieu du désert ne servent à rien). Il faut des capabilités soit un ensemble de fonctionnements, c'est-à-dire les savoir-faire et les savoir-être réels. La capabilité n'est pas simplement ce qu'un individu va faire et être mais aussi l'ensemble de ses choix possibles. Il est préférable d'avoir un panel important de choix dont on va tirer un seul (car on n'a qu'une vie !). Ce qui est important, c'est d'avoir le choix. Sen prend l'exemple de la personne qui jeûne pour des raisons religieuses et celle qui jeûne parce qu'elle n'a pas le choix. Le premier a fait un choix tandis que le second n'a pas le choix. Sen nous montre qu'il est insuffisant de seulement s'intéresser à ce qui se passe ou aux ressources. Il fait référence à John Rawls et à son système de biens premiers à répartir de manière égalitaire puis à laisser les gens se débrouiller. Sen pose plutôt la question de ce que les gens peuvent réellement faire. Il appelle aussi la capabilité « **l'épaisseur de la liberté** » ou « **liberté de bien-être** » (la liberté que j'ai de réaliser un certain bien-être).

Dans sa définition de la liberté, Sen dira également qu'il existe un autre type de liberté : la liberté d'agent. Même s'il se réfère aux capabilités (que Sen associe à la liberté de bien-être), Leonard lui préfère ce **concept de liberté d'agent**. De quoi s'agit-il ? Elle est plus extensive que la liberté de bien-être (ce que les gens peuvent faire, réaliser, consommer, etc.) puisqu'elle la comprend dans sa définition.

La liberté d'agent a une **dimension supplémentaire en ce qu'elle implique la capacité de faire des choses que l'on valorise**. Par exemple, je souhaite valoriser que mon pays soit un pays démocratique où existe une certaine solidarité en faisant entendre ma voix et mes arguments (syndicats, réunions de travail, etc.). La liberté d'agent connote l'idée de valeur. Elle ne me sert pas directement. A la limite, je pourrais être quelqu'un d'autosuffisant (une grande fortune) mais être soucieux que chacun puisse avoir un minimum de ressources. Le fait de pouvoir entrer dans ce processus fait partie de la liberté d'agent. Elle est le type de liberté auquel je m'intéresse car ma procédure de responsabilisation ne se braque pas sur l'individu. Une fois que l'individu pourra l'atteindre, elle explosera dans le collectif. Elle amènera l'individu à s'impliquer dans le collectif, à souhaiter participer de manière active à la solidarité et à une responsabilité collective.

Dans ce cadre Léonard évoque également Kourilsky qui soutient que bonne est la générosité mais qu'elle n'est pas ce qui doit faire vivre le monde, la société ou gérer les rapports interhumains. Ce qu'il faut, c'est de l'altruisme (dont il trouve 18 définitions). **L'altruiste va sentir en lui le devoir de donner de manière proportionnelle à sa liberté individuelle. Qu'est-ce à dire ? Plus je suis libre (notamment en matière financière et démocratique) plus j'ai le devoir d'être altruiste et donc de donner.** La générosité, quant à elle, n'est pas un devoir.

### **III.2 Finalités des entreprises et du système économique ?**

Nous touchons ici au vif du sujet. Selon **Arnsperger**, « Tant que l'enjeu sera la rentabilité maximale, donc le travail productif et le loisir consommateur, nous ne sortirons pas de la logique ambiante. »

Pour nos différents orateurs, le problème n'est pas le profit en soi mais la poursuite aveugle du profit maximal qui élimine tout autre objectif. On se rappelle ce que disait **Milton Friedman** de l'objectif que devait poursuivre tout manager, sous peine d'être qualifié de voleur : « Maximise la valeur financière à LT de l'entreprise pour les actionnaires sous la contrainte du respect des lois et de la décence commune ». La plupart des managers aujourd'hui suivent fidèlement cet impératif, et en oublie même souvent quelques éléments, pourtant vitaux : « à long terme » et « sous la contrainte de la décence commune ».

Pourtant de nombreuses personnes, et parmi elles de nombreux chefs d'entreprises, sont en train de remettre cet impératif en cause. Emmanuel Faber, CEO de Danone, a récemment dit à l'occasion d'une émission sur France Culture qu'il fallait selon lui, « renverser Friedman sur sa tête » : le nouvel impératif pour les entreprises et leurs managers devrait être : « **Maximise la valeur des produits et services de l'entreprise pour la société sous la contrainte d'un retour minimum, adéquat, pour les actionnaires** ».

Nos différents orateurs ont formulé des idées similaires en y mettant leurs propres accents.

**Viveret** évoque l'économiste Daniel Cohen qui explique très bien dans son dernier livre *La prospérité du vice. Une introduction (inquiète) à l'économie* ce qui nous bloque en la matière. L'un des éléments clés sur lequel vit le monde occidental depuis les trois derniers siècles avait aussi bien été décrit par la phrase du titre de l'œuvre de Mandeville : *La fable des abeilles*. **Le passage des vices privés aux vertus publiques**. La main invisible chez Adam Smith n'est que la reprise adoucie de cette hypothèse anthropologique majeure établissant que la poursuite de ses intérêts individuels (y compris des intérêts qui peuvent s'exprimer éthiquement par des vices) ne sont pas graves car l'alchimie globale de la rencontre de ces vices privés produit, de fait, du bien commun. C'est un postulat anthropologique qui est au cœur de nos économies mais qui a un léger (sic !) inconvénient : il est faux. Il est faux pour la même raison que le postulat du communisme qui pensait qu'à partir du moment où l'on réglait les problèmes de propriété privée des moyens de production (censés être le verrou générant toutes les ressources d'exploitation), on créait les conditions ultérieures d'une société réconciliée. L'être humain est beaucoup plus complexe que ces réductions-là.

**Si l'on est dans une situation où les vices privés forment les vertus publiques, je n'ai pas à réfléchir sur les problèmes éthiques ou de bien commun.** Elle constitue un saut théorique qui n'est compréhensible que par le fait que l'on reste encore extraordinairement marqué par l'idée d'une providence extérieure guidant, malgré tout, l'ensemble du système. La main invisible du marché n'est possible dans ce contexte que parce que, culturellement, Dieu est bon. C'est bien la Providence divine qui est, en réalité, derrière la main invisible. Vous ne pouvez pas saisir le libéralisme sans le christianisme. **L'une des raisons de la crise actuelle du libéralisme est la déchristianisation.**

Viveret a un problème avec le mot « entreprise » utilisé à tout-venant. Selon lui, elle n'existe pas. **Il n'y a que des êtres humains unis par un objectif commun et par des systèmes.** Il faut selon lui revisiter le sujet de l'entreprise au sens fort et originel. Ce que l'on appelle aujourd'hui entreprise ce sont des modes d'organisation particuliers qui sont sur le mode des sociétés de capitaux. Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD) de France l'a identifié comme étant le problème du **vide juridique de l'entreprise**. Ce n'est pas l'entreprise qui existe mais la société définie par des capitaux. **Du coup, les employés sont juridiquement extérieurs à l'entreprise.** Au contraire, on peut définir l'entreprise par l'acte créateur qui rassemble des énergies autour d'un projet commun. Dans ce contexte, une grande association humanitaire peut parfaitement être une entreprise. Les projets des Forums Sociaux mondiaux sont de vrais projets d'entreprise (accueillir 100.000 personnes, répondre aux attentes d'échange, etc.).

A la question « l'entreprise doit-elle s'occuper du **bien commun** ? », **Moulier Boutang & Rebiscoul** répondent franchement « oui ». Elle n'a pas prétention à s'occuper de tout le bien commun mais **aucun acteur d'une société ne peut s'exonérer de la question de bien commun.** Il est l'espace qui va être structurant du vivre ensemble. Plus on place la logique d'entreprise dans sa logique profonde de création d'énergie de vie coopérative et plus la question du bien commun est présente.

En outre, tout leurs travaux sur le capitalisme cognitif permettent d'apprécier que, au-delà de l'obligation éthique de se soucier de leur environnement, **au-delà de la RSE, les entreprises ont besoin de le faire pour une raison purement stratégique ou de survie commerciale via cette captation des externalités positives.**

Il en va de même pour **Ferraras** : il est dans l'intérêt bien compris de l'entreprise de se soucier du bien commun. Même dans une entreprise capitaliste à outrance, il se joue plus que la simple maximisation des profits pour les actionnaires. Cette maximisation n'est qu'une réalité, certes la plus visible et celle en vertu de quoi on organise l'entreprise mais **si l'on se coupe de ces autres logiques fondamentales ou si l'on les nie, l'entreprise peut capoter.** Selon elle, si l'on veut que les gens s'investissent de la manière la plus coopérative, la plus intelligente et motivée, il faut respecter la nature (le « vécu subjectif ») du travail. C'est une condition sine qua non pour que les travailleurs puissent vivre correctement au travail.

**Comment procéder ? En se demandant si le travail est gouverné, organisé conformément à sa nature, à ces attentes (expressive, publique, politique).** Or, comment le travail est-il organisé aujourd'hui ? Via un régime de mise au travail domestique, au service des intérêts du propriétaire de l'entreprise ou de l'investisseur en capital. Pourquoi ? Car l'actionnaire est considéré comme le meilleur garant de la rationalité instrumentale. En effet, l'actionnaire investit du capital en vue d'un retour sur investissement et l'entreprise est un instrument de maximisation du profit. L'actionnaire, dans tout le corpus législatif occidental, est conçu comme le plus rationnel par rapport à l'objet de l'entreprise (finalité : le profit). Les travailleurs sont perçus comme ayant des intérêts ambivalents ou vaseux vis-à-vis de l'entreprise : augmentation du salaire, grèves sur des aspects émotionnels, etc. L'actionnaire est vu comme celui qui peut prendre des décisions quantitativement justifiées. En somme, l'entreprise n'est aujourd'hui gouvernée que par un seul type de rationalité : la rationalité instrumentale des actionnaires qui investissent leur capital pour en tirer le bénéfice maximum. **Or la rationalité instrumentale ne suffit pas et sans une seconde rationalité, démocratique, l'entreprise fonctionne mal. Et si elle fonctionne quand même, elle est révélatrice de pathologies graves pour l'individu et pour le projet démocratique de la société.**

Enfin, Menger et de Brabandere soulignent l'importance de la réputation et des valeurs.

Les réflexions de **Menger** sur la réputation font d'ailleurs écho à Benoit **Frydman** dont les travaux guideront notre prochain cycle de séminaires et selon lequel la réputation devient l'instrument régulateur du système économique, bien plus que la règle de droit. Selon Menger, la valeur de notre travail est un multiplicateur entre la quantité à se procurer et le prix de notre **réputation**. Des préférences vont s'exercer et peu à peu ce qui était le résultat de comparaisons se transforme en réputation. Celle-ci devient signal de qualité. Nous n'avons pas le temps de tout expertiser, de tout regarder et de tout comparer et l'on va se fier à des signaux ou à des réputations de qualité, à des choses que l'on sait déjà, à des noms que l'on connaît, etc. **C'est ainsi que la réputation se substitue à la vérification des qualités intrinsèques car nous avons besoin de résumer ou de propriétés traitables en terme d'information.** Cela explique pourquoi les revenus ou la réputation de certaines personnes est hors de proportion avec les différences de qualité sous-jacentes qui peuvent exister entre eux.

Pour **de Brabandere**, une **valeur**, c'est ce qui fait qu'on se lève le matin, c'est ce que l'on a envie de transmettre à ses enfants. Bien qu'il passe son temps à aider des managers à être plus créatifs, la créativité est un concept qu'il n'est pas sûr de vouloir absolument passer à ses enfants. « Je crois que c'est très personnel et je ne me battrais pas pour elle. Je pense qu'il y a d'autres choses pour lesquelles je serais prêt à me battre. Cette volonté est une manière de mesurer la robustesse d'une valeur. Par exemple, dans les entreprises, quand il s'agit d'une valeur, on accepte de perdre de l'argent. Apple a accepté de perdre de l'argent au nom de l'innovation. »

## IV. Transitions ?

Selon la plupart de nos orateurs, notre société est à un tournant. Selon **Arnsperger**, « La parenthèse 'enchantée' de deux siècles d'expansion des échanges économiques planétaire est en passe de se refermer. » Selon **Viveret**, des éléments structurants de la modernité peuvent être caractérisés par une phrase empruntée à Max Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* : « L'entrée de la modernité en Occident s'est faite sous le signe d'un passage de l'économie du salut au salut par l'économie. ». Son hypothèse est que nous vivons la **fin du cycle historique du salut par l'économie**. Si cette hypothèse a quelque force, elle nous renvoie à un immense défi nous interrogeant sur la manière de **sortir par le haut** de cette ère historique des temps modernes. La **sortie par le bas** est une régression pré moderne qui peut s'appeler « fondamentalisme », « guerres identitaires », etc.

Face à l'ampleur des défis évoqués jusqu'à présent, **nos philosophes n'appellent cependant pas à une révolution mais à une meilleure gestion des transitions.** Et pour cause, de nombreux changements sont déjà en cours, des groupes de personnes, des communautés de par le monde ont déjà fait le switch dans leurs têtes et tentent de vivre autrement, déconnectés du système actuel, des monnaies complémentaires sont déjà en circulation... Ces groupes, ces individus représentent, selon Ken Wilber, une des grandes références de Christian Arnsperger, 1 – 10% de la population et sont les forces vives du nouveau système en préparation. « Les citoyens, eux, sont de plus en plus nombreux à se déplacer en douce vers des mouvements politiques et culturels nouveaux, comme l'objection de croissance, la simplicité volontaire, les villes et communes en transition, les coopératives ou les écovillages... **Il s'agit de les accompagner, de les financer, de les encourager et de les amplifier, non de les récupérer ou de les mettre sous tutelle.** » Il faut donc s'appuyer sur eux, faciliter les transitions en facilitant leurs transitions, leurs expérimentations d'autres modèles. C'est d'ailleurs une constante dans le discours de nos philosophes : expérimentons !

## IV.1 Expérimentations préventives ?

Sans attendre que des transformations créatrices plus globales se réalisent, nous avons, selon **Arnsperger**, la possibilité, partout où des groupes se sont constitués, d'aller loin dans **l'expérimentation de ses propositions transformatrices**. On tombe là sur les logiques de territoires, d'entreprises etc. voire d'Eglises en transition. Dans un modèle avec indicateurs alternatifs ou monnaies complémentaires, nous pouvons exprimer l'idée qu'il y a quelque chose qui ne colle pas dans le système dominant. En expérimentant dans ces lieux en transition, on constitue aussi des organisations apprenantes en procédant par essais et erreurs. C'est l'occasion pour l'énergie créatrice de se nourrir de ces capacités d'expérience. Elle vient alimenter la résistance pour la rendre créatrice tout en permettant que le projet transformateur s'incarner afin qu'il ne reste pas simplement dans les nuées... Il s'agit d'avoir des stratégies plutôt **préventives que curatives**.

Selon **de Brabandere**, la difficulté pour tout manager est qu'il y a une **espèce d'articulation de la continuité et de la discontinuité en face qui est le management**. Je crée et c'est « eurêka » ou je prends les choses dans la figure et c'est « caramba ». Dans le meilleur des cas, on tient le coup même après un caramba. Il y a une espèce d'asymétrie due à ce que l'on appelle en mathématiques, le discret de la réalité. Imaginez une entreprise où tous les lundis matins il y a un courriel « mise à jour de la stratégie ». Après quelques fois voire une fois, nous sommes d'accord pour dire que plus personne ne travaille ! Je dois arrêter la stratégie à certains moments sinon il n'y a jamais rien qui bouge en face. Evidemment, cela crée une tension car j'arrête la stratégie pour faire des choses en face de moi mais, en face de moi, cela ne s'arrête pas ! Je vais avoir une tension qui se crée, un espace qui s'agrandit. Un jour où l'autre, forcément, je dois adopter une autre stratégie. **Peut-être que les deux questions sont là : quoi et quand ?** Quand on fait l'expérience de pensée de l'entreprise parfaite, que fait un grand patron ? Il doit gérer la marche. C'est lui qui dit : « Le prochain grand truc ce sera ça et ça sera à ce moment-là. » Si l'on dit « rien », on a une vue un peu créationniste de l'entreprise au lieu d'une vue darwinienne plus juste (parce que la réalité est toujours en mouvement). **Un CEO doit répondre à ces deux questions, c'est-à-dire au fait de savoir quel est le modèle suivant**. Il sait que son métier concerne les modèles et non la réalité (dont s'occupent ses multiples collaborateurs). **Finalement, le patron idéal n'hésite jamais et doute toujours**. Ce qui nous rassemble tous aujourd'hui c'est la recherche de ces « conditions de ». ? Nous sommes tous à la recherche de ces « **conditions transcendantales** ». Peut-être que le leadership consiste à créer les « conditions de » ou « faire en sorte que ».

**Viveret** insiste quant à lui à la nuance et à l'exigence. « Vous voyez que dans une logique en transition, il faut être à la fois **exigeant et nuancé** :

- Nuancé, parce que si on se met à diaboliser toute action de communication au motif que ce serait seulement de la pub ou du *greenwashing*, on passe à côté des forces de transformation qui existent bel et bien tout en risquant de les marginaliser ;
- Mais si, inversement, nous sommes dans une admiration béate devant la nouvelle philanthropie, on passe à côté de cet enjeu des nouveaux trafics d'indulgence. »

**Moulier Boutang & Rebiscoul** enfin sont aussi nuancé, et en particulier quant au rôle de la finance dans la crise que nous venons de traverser et traversons encore : « La transition est extrêmement complexe. La finance a une corrélation étroite avec la montée en puissance des externalités. Quel est son rôle ? Comme nous l'avons dit, **la finance opère actuellement comme une gouvernance par défaut de l'appropriation des externalités**. Le capitalisme cognitif est bel et bien une tendance réalisée, un type nouveau d'accumulation. Mais il n'est pas un régime stabilisé. Cette instabilité n'a rien à voir avec une prétendue instabilité en soi des mécanismes financiers qui ont, au contraire, pour ambition d'absorber les chocs et de lisser les discontinuités du cycle économique telles celles liées dans le passé à la surproduction, puis celle de la mise en cohérence de l'épargne, de l'investissement et de la consommation. L'incertitude essentielle qui pèse sur le capitalisme cognitif concerne la difficulté croissante de valider *ex post* la loi de la valeur travail, bref d'inscrire les nouveaux rapports de propriété et les institutions qui garantiraient la loi du marché. »



## IV.2 Réorientation progressive autour de la qualité d'être ?

Comme nous l'avons déjà évoqué à plusieurs reprises précédemment, la **réorientation de la logique économique autour de la qualité d'être** devient un enjeu majeur. **Or, dans une perspective de transition, ces orientations deviennent des conversions (au sens le plus radical du terme).** Et de telles conversions prennent du temps, nécessitent un dialogue avec chaque individu,...

**Christian Léonard** a consacré une partie importante de la discussion lors du séminaire à cette question : « Comme je l'ai dit, le souci de soi authentique peut mener à la liberté ontologique mais je me vois mal me balader comme Socrate pieds nus et dire aux gens « soucie-toi de toi » ! **Je ne vois pas la liberté ontologique se développer automatiquement ou spontanée. Il faut que quelqu'un l'initie.** Je me suis demandé si le soignant, au sens large, n'est pas la personne qu'il faudrait sensibiliser à cette démarche, à cette pensée, dans le cursus universitaire puis dans une formation continuée, entretenue. On pourrait avoir des points d'accréditation pour le care. Les soignants sont en permanence face à des patients en souffrance. Souvent, quand on entre dans le milieu médical, on se sent un peu infantilisé, ballotté, comme un numéro. On espère que l'on sera bien soigné, que l'intervention sera utile et on est en attente du diagnostic. Nous sommes loin du patient que l'on voudrait assertif, autonome ou « à la Illich ». Lors d'une intervention, je suis tombé sur un médecin qui a pris le temps de pratiquer du care à mon égard. Un corps médical qui, dans son ensemble, pratique le care, peut changer beaucoup de choses. » Selon lui, **en passant par la vulnérabilité**, le soignant peut amener le patient à aller au fond de lui et prendre conscience de sa propre vulnérabilité. Mais si l'on se sent très vulnérable, peut-on encore être libre et responsable ? Léonard pense que oui. Pourquoi ?

Parce que l'on prend conscience du fait que nous sommes tous vulnérables. En effet, face aux soins de santé, ce qui m'arrive à moi peut arriver à n'importe qui. On partage donc cette humanité au travers de cette vulnérabilité. Je ressens une sorte d'empathie envers moi-même en me sentant vulnérable. Cette vulnérabilité, en finale, doit me permettre de me demander ce que je veux vraiment et comment je suis disposé à vivre ma vulnérabilité (par exemple, choisir entre une anesthésie générale ou locale). La décision prise, on peut ressentir alors une grande liberté. « J'ai travaillé avec une anthropologue qui a réalisé des interviews de patients atteints d'un cancer en phase terminale. Lorsque l'on dit à ces personnes où elles en sont au niveau maladie, elles vivent une étape fondamentale pendant laquelle elles se demandent ce qu'elles vont faire : entrer dans le système médical et y rester quelques mois ou, conscientes de l'extrême vulnérabilité que procure la mort proche, décider d'un autre parcours. L'anthropologue montre comment, dans cette seconde option, les personnes se dégagent du système et décident de vivre leurs derniers jours le mieux possible parmi leur famille, chez elles. Dans ces entretiens transparait un peu le côté paternaliste, autoritaire et infantilisant du monde médical actuel lorsque l'on demande à sortir du système car la réaction du monde soignant est souvent négative. Les soignants ont l'impression qu'on ne leur fait pas confiance et ils restent braqués sur le fait qu'ils ont été formés pour tenir les gens jusqu'au dernier moment. Avec cette attitude, nous ne sommes plus dans le care mais dans du soin curatif. Or, le care doit aller jusqu'au respect dans le fait d'amener la personne à pouvoir prendre une décision libre. C'est dans ce rapport soignant/soigné qu'un embryon de volonté de chacun de retrouver une vraie liberté se dévoile. Dans ces moments de grande vulnérabilité, cela a du sens d'être libre et d'exprimer ce que je veux être, si je veux vivre ma vie ou ma maladie. »

**La démarche de Léonard, qui rejoint celle d'Arnsperger, s'inscrit dans un projet beaucoup plus vaste : la lucidité existentielle.** Cette fameuse liberté ontologique que la personne consciente de ses vulnérabilités va pouvoir développer ne va pas lui servir uniquement dans le domaine de la santé. Elle peut devenir libre dans de multiples domaines, de façon transversale mais avec, bien sûr, les risques individuels et sociétaux que cela implique. Comment va réagir un médecin que l'on invite à avoir un patient libre, autonome, assertif, capable de lui déclarer qu'il ne veut pas de son traitement ? Illich est mort en connaissant sa maladie et en refusant les soins de santé.

« Je ne dis pas qu'il faut en arriver à cela. Mais mes capacités de base consistent à réfléchir, en premier lieu, à ce qu'est la santé. Je crois que, actuellement, l'idée que nous en avons est celle qui est véhiculée par la société. Répond-on à ce qu'on nous impose en la matière ou avons-nous notre propre définition ? Ma définition m'amène à voir si je consomme ou pas tel ou tel soin de santé (vouloir ne rien sentir, prolonger sa vie jusqu'au bout, etc.). Dans ce cas, je peux pouvoir dire sans être stigmatisé, changer ou choisir un autre chemin avec, par exemple, les médecines alternatives. »

**Elargir le concept de lucidité existentielle au domaine de la consommation des biens économiques comporte des risques. En devenant responsable, on peut acquérir de nouvelles capacités de manière individuelle et collective. De la sorte, on devient beaucoup moins manipulable** avec la volonté de ne plus entrer dans tel ou tel canevas de production ou de consommation. Donc par les soins de santé, on peut initier un autre individu qui sera différent pour toutes choses. Mais Si l'on veut une transition vers une société du care, il va bien falloir faire cohabiter, pendant un certain temps, le système du care et le système marchand. Comment va-t-on gérer cette transition ? Léonard pense que c'est un processus très lent qui doit s'insinuer chez chacun via les portes d'entrée de la santé et du travail. Progressivement, on rend plus libre les gens en tant que consommateur, producteur et dans le milieu privé. Une personne qui se comporte différemment contaminera positivement son lieu de vie. « Je ne crois pas à la révolution. »

**Mais comment stimuler cette contagion ?** « Je peux faire part de ma réflexion concernant les soins de santé puisque je travaille dans ce domaine. Je pense que la puissance publique a un rôle fondamental à jouer car le mode de fonctionnement des soins de santé est beaucoup plus marchand qu'on ne l'imagine et qu'on ne le voudrait. Le nombre d'acteurs de la santé qui ne sont pas dans le système marchand se réduit comme peau de chagrin. Seule la puissance publique peut intervenir pour contrecarrer un certain nombre d'effets. Dans les soins de santé, le premier facteur est le temps. Si le mode de remboursement défraie du temps au lieu de rembourser de la machine, on va modifier fondamentalement le système. Mais ce changement se heurte au manque de moyens, aux lobbys, aux règlements, etc. Récemment, on a revalorisé la consultation de l'oncologue (consultation où il n'y a que du temps, pas de machines) ce qui était nécessaire mais qui a payé cette revalorisation ? Le patient car la totalité de la revalorisation est passée par le ticket modérateur. Je ne comprends pas cette mesure. Il est du ressort de l'Etat de prendre en charge cette revalorisation. Dans le domaine de l'alimentation, qu'est-ce qui empêche l'Etat de stopper l'ajout de sel dans les produits industriels ? Je pense que nous avons la capacité de le faire. Il faudrait retrouver les moteurs de courage et de choix. » Dans ce cadre, l'Etat doit pouvoir introduire des normes pour les industriels. Pour l'instant, la réduction se fait progressivement. Concernant le milieu médical, un temps mieux valorisé doit s'accompagner de plus de care car on peut accorder plus de temps sans nécessairement pratiquer plus de care. La dotation pour le soin donné par les infirmières est de 30 à 50 % plus élevée en France et en Italie par rapport à la Belgique. Les revendications syndicales, surtout en temps de crise, vont se fixer sur le pouvoir d'achat alors que le problème du monde infirmier en Belgique ne situe pas là. C'est un problème de dotation par rapport au nombre de patient que l'on peut prendre en charge et au temps qu'on leur consacre.

Or, le mode de rémunération et le financement des hôpitaux a une influence sur le nombre d'actes pratiqués ainsi que leur mode d'administration et le temps qui leur est consacré. **« Je ne crois pas que l'autorité publique va changer les choses de sorte que le care soit rémunéré. Pourquoi ? A cause du lobbying pratiqué. Il est représenté par peu de personnes mais rapporte beaucoup d'argent et s'oppose au mouvement du care. C'est la raison pour laquelle je pense qu'il faut agir au niveau individuel en touchant les personnes. »** Les soignants se rendent compte qu'ils ne vivent pas des mêmes gains liés aux lobbys ou aux machines que les hôpitaux. Lorsqu'il y aura une masse critique suffisamment importante d'individus imprégnés par le care pour se faire entendre, les choses pourront bouger. « Prochainement, nous allons élire des syndicats de médecins. Je ne suis absolument pas convaincu que les personnes élues représentent vraiment les médecins de terrain. Si le care percole, peut-être aurons-nous une autre instance qui aura une authentique légitimité.

**Il est vrai que l'on ne sortira jamais totalement du marchand et de l'incitant financier, mais ils ne doivent pas devenir le moteur ou le frein. La rémunération ne doit pas devenir un frein à la pratique du care. Le care est un soutien. »**

Il existe également une importante littérature sur le burn out chez les soignants. Le sentiment du médecin d'être incapable d'accomplir ce pour quoi il a été formé (à savoir guérir) ou de pratiquer une médecine qui ne lui convient pas (c'est-à-dire de pratiquer des soins qu'il n'accepterait pas s'il était à la place du patient mais que vu les contraintes budgétaires ou autres, il doit plier) tout cela concourt à créer une détresse morale. Il s'agit donc de mieux partager, progressivement, une responsabilité à la fois du côté du patient et du médecin. **La démarche doit être lente, douce, à notre niveau, par contagion. Si nous changeons, ceux qui nous dirigent devront changer car ils émaneront de nous.** « Mais je crains que, dans la situation actuelle, la solidarité s'évanouisse car celui qui est en bonne santé et travaille finance beaucoup le système mais n'en reçoit pratiquement rien. Cependant, passer dans un système de privatisation totale (projets qui sont formulés par certains partis politiques de notre pays) ne réglera pas la question de la solidarité. Par exemple, la FEB préconise de privatiser 50 % du système, en particulier les soins ambulatoires. La logique en est : si l'on est moins taxé, on aura plus d'offre de travail, si l'on a plus d'offre de travail, on aura plus de motivation et le « gâteau » va augmenter et il sera plus facile d'en prendre une partie pour financer les soins de santé. Je n'en suis pas certain. Il reste tentant pour ceux qui ont une grosse part de gâteau de garder cette part voire de l'agrandir. **Il faut pouvoir doser la liberté mais je ne crois pas en l'efficacité d'injonctions réglementaires sans changement individuel. Je ne crois donc pas en une autorité publique qui va décréter le care.**



## Agir ? Que faire lundi matin ?

Sur base de tout ceci, évoquons maintenant brièvement quelques propositions concrètes qui vont dans le sens de cette meilleure gestion des limites, des liens, des finalités et des transitions. A nouveau, pour assurer la transition vers un nouveau système, cette liste de mesures ne prétend pas être exhaustive. Elle reflète seulement la teneur de nos discussions durant les séminaires.

Certains penseront sûrement que certaines des idées que nous allons émettre sont naïves, impraticables ou tout simplement mauvaises. Les réflexions de **Luc de Brabandere** sur l'innovation et la créativité nous donnent pourtant le courage de les formuler : « J'ai travaillé avec les 3M (créateurs du Post-it et emblématique de l'innovation) qui, à l'origine étaient les initiales de « Minnesota Mining and Manufacturing Company » (jusqu'en 2002). Lors d'une réunion de travail, on projette une photo représentant une fête. On pose la question : « Que croyez-vous que l'on fête ? ».

### Actions collectives

- Mieux mesurer & renoncer à "tout" mesurer ?
- Expérimenter un régime bi-caméral ?
- Encourager les monnaies complémentaires (C3) ?
- Réorienter la taxation ?
- Faciliter la transition économique ?

### Action individuelle

- Changer individuellement : "être une lanterne allumée ?"

Les réponses sont du genre : accès à telle somme de chiffre d'affaire. Réponse : on fête l'arrêt d'un projet. L'animateur a commenté l'évènement : **si vous voulez des grandes idées, il faut prendre des risques**. Un risque, par définition, c'est risqué. Cela peut mener à l'échec. Donc la meilleure manière de montrer que l'on prend des risques est de célébrer l'évènement. Kant a une métaphore à ce sujet : l'homme est comme un oiseau qui en a marre de la résistance de l'air. Il aimerait un monde où il n'y a pas d'air. Mais alors, il tomberait... L'air est à la fois le problème et la condition de l'oiseau. De même, la pollution d'une voiture est à la fois la condition et le problème. **Ainsi, je crois que les idées « mauvaises » sont la condition des bonnes idées.** »

## I. Mieux mesurer et renoncer à « tout » mesurer ?

**De brabandere** évoque le best-seller *Le cygne noir*. La force puissance de l'imprévisible dans lequel Nassim Nicholas Taleb reprend une vieille idée du penseur Popper nommée également « théorie du cygne noir ». Pour l'entreprise, cette théorie signifie que **ce qui compte vraiment dans l'entreprise c'est ce à quoi personne n'a pensé**. Si on y a déjà un peu pensé, c'est qu'on l'a déjà un peu pris en considération. Je pense que si l'on veut réconcilier les deux valeurs auxquelles je crois le plus, à savoir le respect de **l'environnement et la liberté d'entreprendre**, cela passe par la comptabilité et non par la fiscalité.

### I.1 Création de nouveaux indicateurs au niveau national ?

Depuis des décennies, **Viveret**, ancien conseiller à la cour des comptes françaises, milite pour de nouvelles façons de mesurer la richesse : « Quand on regarde ce qui faisait la spécificité de « l'économie du salut », on se rend compte que s'y trouvent déjà inscrits les **éléments structurants** de la perspective économique à savoir le rapport entre la comptabilité et la monnaie.

On a forgé un système de chiffrage qui valorisait toutes les activités alignées sur le modèle industriel de production. Inversement, on a dévalorisé les activités qui ne correspondaient pas à ce modèle. »

Selon Viveret, il y a deux courants de réformes :

- D'un côté, nous avons la voie de la **création de nouveaux indicateurs** permettant de relativiser l'approche de la comptabilité nationale et du PIB. Cette direction met en garde contre la non-prise en compte de données fondamentales et l'absence de repérage des écarts entre les indicateurs de la comptabilité nationale et les indicateurs écologiques et sociaux.
- D'un autre côté, nous avons la voie de la **réforme intérieure du cadre de la comptabilité nationale**. Quand il y a des activités qui, à l'évidence, sont dangereuses ou destructrices, on va les soustraire du compte global. Inversement, on va aller ajouter des activités qui jouent un rôle contributif dans la richesse globale d'une collectivité. Les activités domestiques et associatives (je pense aux travaux de Robert Putnam sur le capital social ou aux activités liées aux sociétés de la connaissance comme, par exemple, le capital éducatif global d'une nation) sont à réintroduire dans les systèmes comptables. Dans une société de la connaissance, on devrait considérer que le nombre croissant de jeunes faisant des études supérieures est plutôt une source de richesses pour une collectivité.

Spécialiste des monnaies, **Lietaer** questionne également les conflits entre **pression financière** et pensée à long terme. Depuis 1904, physicien suédois Arrhenius, nous signalait que le carbone venant des couches anciennes sous forme de charbon et de pétrole allait changer le contenu de l'atmosphère causant ainsi des problèmes. Dès 1971, le Club de Rome nous avertissait sur les limites à la croissance. Toutes les mises en garde n'ont servi à rien. « Ce n'est pas que nous ne savions pas, mais c'est parce que cela n'a pas d'importance. Pourquoi ? Car **toute monnaie avec un taux d'intérêt positif escompte ou réduit le futur à rien**. En étant généreux, tout ce qui se situe au-delà de 20 ans, n'existe pas. La plupart des entreprises sont gérées sur un horizon de 2 ou 3 ans – pour ne pas parler en trimestres ! La somme de quelques trimestres ne constitue pas un plan durable. Cela peut nous mener à des décisions tout à fait idiotes. »

Enfin, **Moulier Boutang & Rebiscoul** pensent que l'enjeu est de savoir **comment traduire les biens communs**, intervenant de plus en plus dans la chaîne de la valeur, et les réencoder dans un système compatible avec un « business model » ou tout autre modèle qui tienne debout si l'on ne veut pas simplement faire appel aux subventions publiques.

## ***1.2 Mieux valoriser les intangibles et le goodwill ?***

En fait, la pensée de **Moulier Boutang & Rebiscoul** questionne fondamentalement la façon dont le capitalisme actuel valorise les intangibles et le goodwill. Dans les comptabilités actuelles, quand vous êtes vous-même créateur de votre marque, vous ne pouvez pas l'activer. Vous ne pouvez le faire qu'à partir du moment où vous l'achetez. Un **goodwill** surgit : c'est la survaleur.

La question qui est devenue, en très peu de temps, fondamentale dans l'économie, c'est comment traiter le problème de la **valorisation économique d'intangibles** qui ne se capturent pas, ne se codifient pas, dans un brevet, une marque traditionnelle ou le droit d'auteur ? C'est dans ce contexte qu'apparaissent, à côté des intangibles durs, des intangibles souples, ou mous, qui couvrent partiellement les nouveaux facteurs de production (organisation, confiance, formation d'une opinion commune). La formation d'une opinion commune, par exemple, est une valeur démocratique ; elle est aussi une valeur d'attribution de la *fair value* par l'opinion des détenteurs d'actifs. « Cet élément très important me permet de définir ce que j'appelle le capitalisme cognitif. Le capitalisme cognitif est la forme d'accumulation du capital qui se pose le problème de l'accumulation de ces intangibles mous dans un processus de captation des externalités positives institutionnalisés, fonctionnant de façon durable et socialement acceptable. La nature des biens publics de l'économie de la connaissance rend caduques les modes industriels de marchandisation et de valorisation. »



La croissance des externalités dans les facteurs de production ne se traduit-elle pas par un nouveau régime d'accumulation, pas nécessairement défavorable à l'actionnaire, que l'on appellerait *fair value* ? Que serait ce régime par rapport à celui de la *shareholder value* ? La *fair value* offre la possibilité de trouver des facteurs d'unité et des critères de valorisation de l'entreprise « hors des murs ». Elle répond au souhait de recréer une cohérence économique qui s'affranchirait de la question de la soumission aux comparabilités sectorielles. Ce régime implique une importante extériorisation des critères de valorisation. **La bulle Internet, avec l'extériorisation complètement aboutie et excessive de ces critères, a constitué un modèle perturbateur de la *shareholder value*, les prémisses du modèle de *fair value*.** Par ailleurs, les consommateurs deviennent les principaux producteurs. LASER est une des entreprises de ce secteur d'activité qui transforme les consommateurs en public fidélisé. La *fair value* est l'idée selon laquelle la valeur de marché d'un actif est plus importante que sa valeur historique et patrimoniale. La *fair value* correspond en outre à la recherche, non pas de comparables sectoriels, mais d'une **prime d'incomparabilité**. Il s'agit en effet de faire reconnaître par le marché une survaleur.

Un autre point qui les intéresse particulièrement par rapport aux paradoxes de la *fair value* est celui de la **comparabilité financière**. Une comparabilité financière s'appuie d'abord sur des questions de sécurisation ; elle délimite un périmètre de secteur déterminant le taux d'actualisation, la valeur du futur. Ainsi, la valeur, dans le paradoxe financier de la *fair value*, doit correspondre précisément à l'actualisation des profits, à ce qu'on appelle l'actualisation des *cash flows* futurs. Profit et valeur doivent absolument coïncider.

Dans le cas d'une application mécanique des droits de propriété de la veille économie centrée sur le brevet, il faut parler d'hyper clôture ! Comme si vous voulez clôturer ou figer un halo, en produisant par exemple un coup de gel qui va le cristalliser, l'effet de halo disparaîtra. La formation d'une opinion commune entre des cerveaux, reliés entre eux par le numérique, est au fond une forme de coopération actuelle incertaine, complexe et mouvante. Shakespeare nous a appris que la foule est versatile. Nous passons **sans arrêt de valeurs infinies à zéro**. Tous les politiques savent cela. Sa forme d'instabilité intrinsèque, le flou, est la rançon de sa productivité. Essayer de durcir la chose, c'est perdre une grande partie de sa créativité. La finance, que l'on accuse de tous les maux, dont on fait l'alpha et l'oméga de tout, représente une tentative de maîtriser une déterritorialisation, une déssectorialisation chronique, une économie qui repose sur des captations d'externalités. La finance est la gouvernance de l'incertitude.

Selon eux, la bulle internet était une économie de l'opinion. La finance, par exemple, a décrété récemment que YouTube était un modèle difficilement valorisable. Il y a cependant deux méthodes pour décider que YouTube n'est pas un modèle économique viable. Dans une première méthode, on limite le téléchargement et la reproduction. Dans la seconde méthode, YouTube va à un échec certain s'il interdit la modification des contenus. La deuxième possibilité, c'est la publicité, comme mode de financement. Le deuxième élément de la bulle, c'est en fait **l'échec du hold-up marchand sur l'économie de l'Internet**. Le réseau ne se transformera pas en réseau marchand d'un coup de baguette magique. Une partie de son efficacité est due précisément à l'impossibilité structurelle de l'internaliser complètement. L'économie de l'attention est un bien rare, que l'on a du mal à produire et à maintenir. Fidéliser, c'est essayer de durcir cette opinion. Il me semble que nous affrontons une situation où cela devient de plus en plus difficile, car les gens zappent, sont infidèles. Le jeu vidéo est le seul support qui sait aujourd'hui agréger durablement l'attention.

### ***1.3 Comparer plutôt que mesurer les talents ?***

Après la comptabilité nationale et les intangibles, **Menger** a abordé un troisième élément de changements en termes de mesures. Dans les mondes où l'on cherche à détecter le **talent** et où l'on apporte beaucoup d'importance aux différences interindividuelles, on ne fait pas autrement que de comparer sans arrêt les personnes entre elles. En d'autres termes, on ne peut pas mesurer les choses de manière cardinale, directement, en rapportant à un étalon fixe. On les mesure par comparaisons relatives.

Il faut se rendre compte que l'on pratique sans arrêt la comparaison relative. Dans mon livre, je cite l'article de deux collègues qui ont essayé d'expliquer les différences de **rémunération des patrons** d'entreprises pour les corrélés à la performance. Ils se sont rendu compte que cela n'avait pas grand-chose à voir. Le différentiel de performance n'expliquait presque pas le différentiel de revenus.

Le vocabulaire de la compétence était centré sur la **connaissance** suffisante des individus pour la réalisation d'un objectif. On peut donc mesurer les compétences par une batterie de tests. Mais quand on a créé le vocabulaire du talent et qu'on l'a injecté dans celui des compétences, c'était pour extraire de l'individu autre chose que la connaissance et la compétence.

Selon Menger, il y a trois **définitions possibles de la performance**. En termes absolus, c'est la réalisation d'un objectif. La seconde définition est la performance comme valeur d'excellence. C'est la mesure relative. Il y a des situations où vous voulez savoir si, par exemple, quelqu'un peut faire mieux car vous avez à déterminer vos objectifs en fonction d'un profil (« l'individu, dans un emploi différent, aura-t-il plus de capacités ? » ; « est-il bien placé là où il est ? », etc.). La troisième définition de la performance, plus subjective : la valeur d'accomplissement. Qu'est-ce à dire ? Je veux réaliser mon travail dans des conditions telles que j'en tire une satisfaction et je pense que ma performance c'est la satisfaction que j'en tire. Ces trois valeurs de la performance se combinent. Le problème est d'arriver à trouver les bonnes formules. Dans des métiers simples, vous allez plutôt tirer les choses vers le contrat. Vous vous dites que vous allez expliciter complètement l'objectif. Mais comme la réalité n'est jamais aussi simple...

**Ce que veulent les entreprises c'est autre chose. Sur certaines catégories d'emploi, elles veulent non seulement ce que l'individu sait faire mais ce qu'il est capable de faire. Ceci n'est pas exactement reflété par ses connaissances.**

## II. Encourager la mise en circulation de monnaies complémentaires ?

### II.1 Introduire le C3 à Bruxelles ?

**Lietaer** est chef de projet en cours pour la création d'une "Ecologie de Monnaies Complémentaires", financé par le gouvernement flamand. Ce projet intègre les 19 systèmes locaux existants en Flandre et prend Gand comme ville-pilote (200.000 habitants) et va introduire une famille de monnaies sociales spécialisées dont une monnaie sociale type Fureai Kippu, des projets de quartiers pour encourager la création de jardins communautaires, et une monnaie d'apprentissage pour une école secondaire. Il va utiliser des technologies de paiement par téléphone mobile ou par carte d'identité électronique. Enfin, un réseau Européen de réseaux de monnaies interentreprises régionales de type « Circuit de Crédits Commerciaux » (C3) est en préparation. De quoi s'agit-il ?

Vous le savez, le gros de l'emploi privé se trouve dans les PME. Leur problème principal est typiquement l'étranglement par le cash flow. Tous leurs fournisseurs veulent un paiement rapide (cash ou 30 jours), alors que leurs clients veulent payer lentement (par exemple 90 jours ou 120 jours). Les banques, pour ces montants trop peu élevés, ne veulent pas ouvrir un dossier. La solution à ce problème structurel a été apportée par l'Uruguay, pays où les difficultés des PME étaient criantes. En quoi consiste-t-elle ? On emploie des factures assurées comme moyens d'échange. Imaginez que je sois patron d'une PME et que j'ai affaire à l'Etat (qui paie dans 90 jours si tout va bien) et à un fournisseur (qui veut être payé tout de suite). Que faire ? Si je suis membre d'un C3, j'ai accès à un contrat d'assurance de mes factures jusqu'à un montant donné, avec une compagnie d'assurances. J'introduis électroniquement cette facture assurée dans mon réseau C3, et je peux payer mon fournisseur tout de suite avec la monnaie du réseau C3.

Chaque récipiendaire de C3 a 2 options :

- Échanger en euros, en payant des intérêts de 90 jours + les frais bancaires
- Payer à son tour ses fournisseurs en C3, sans frais.

Après 90 jours, soit mon client paye sa facture, soit l'assurance le fait. Et à partir de ce moment, les C3 correspondants deviennent convertibles en monnaie nationale sans aucun frais d'intérêts. Ce système est opérationnel au Brésil et en Uruguay. Dans ce dernier pays, le gouvernement uruguayen accepte les C3 en paiement des taxes et de tous les frais des institutions publiques. Le coût de l'assurance des factures est très bas : en Uruguay cela coûte seulement 1 %. Pourquoi si peu ? Car les factures que la PME va assurer seront celles qui seront aux échéances les plus longues, qui correspondent typiquement aux gros fournisseurs.

## **II.2 Garantir les C3 via l'UE et les régions ?**

Selon **Lietaer**, le moyen le plus efficace pour un gouvernement pour encourager la création ou le maintien de l'emploi par les PME est d'accepter les C3 en paiement des taxes, comme c'est le cas en Uruguay. C'est la principale mesure politique que nous demandons. En effet, cela encourage tous les participants à participer au système C3. Ma proposition est que l'Union Européenne fournisse 1/3 des garanties pour l'établissement d'un C3 régional. Et que chaque région garantisse un deuxième tiers de garanties. Le dernier tiers serait la responsabilité de la compagnie d'assurances. Notez que ce sont bien des garanties, et non des financements.

## **II.3 Introduire le C3 à Bruxelles ?**

Selon **Lietaer**, il faut classer les monnaies complémentaires en deux familles. Il y a une famille purement sociale avec une transparence entre les protagonistes et l'Etat ainsi qu'une entraide. Ceci n'est pas taxé. La seconde famille est de nature commerciale et taxable. Les Etats-Unis ont officiellement détaxé le Time Dollar car cela résout à moindres frais des problèmes sociaux auxquels l'Etat a à faire face.

# **III. Faciliter la transition économique ?**

## **III.1 Assurer un revenu pour les acteurs de la Transition Economique ?**

Selon **Arnsperger**, il faut repenser radicalement nos politiques de soutien de revenu : un RTE, incluant soins de santé et pension, permettrait à ceux qui y aspirent de se déconnecter de la logique dominante et de construire sur le long terme des exemples de vie alternative. Important pour gérer la dynamique de transition à double détente. Cela pourrait impliquer de créer un statut officiel d'acteur de la transition économique, de reconstruire des communautés locales résilientes, de créer un Ministère de la Transition Economique (en veillant bien à ce que ce ne soit pas une nouvelle usine à gaz !), mettre en place un programme d'éducation à la transition,...

## **III.2 Rendre viable le réseau des Villes et Communautés en Transition ?**

Toujours selon **Arnsperger**, il faut rendre viable le réseau existant – et en constante, quoique lente, expansion – des villes et Communautés en transition (VCT) qui regroupent des citoyens désireux de renouveler leurs modes d'existence sur la base de principes bio-anthropologiques novateurs. On pourrait également penser à la création d'un éco-quartier par commune.

## IV. Expérimenter un régime bi-caméral ?

La proposition de Ferraras est la suivante : à l'image de ce qui se fait dans la Chambre du Capital, l'assemblée générale des travailleurs élit ses représentants à la Chambre du Travail. Un vote de confiance est effectué des deux côtés pour former le Comité exécutif. Celui-ci est responsable, a des comptes à rendre devant les deux Chambres. Le top management ne doit plus seulement veiller aux intérêts des actionnaires mais, aussi, à ceux des travailleurs. Pour l'approbation d'une décision, une majorité dans les deux Chambres est exigée. C'est une contrainte mais pas une anarchie pour autant (ce n'est pas une démocratie participative) dans le sens où tout le monde déciderait de tout à chaque instant et où le blocage permanent serait pratiqué. Cela reste une structure représentative (tous les travailleurs n'y participent pas mais bien leur représentants) et l'accès à un organe important de décision ne signifie pas que, tout d'un coup, les travailleurs auraient intérêt à bloquer l'entreprise. On peut même supposer que les travailleurs auraient encore plus intérêt à entretenir une bonne marche de l'entreprise. Dans les conflits sociaux, on observe que les travailleurs ont tellement perdu la part de responsabilité dans l'entreprise qu'ils sont prêts à tout pour faire capoter les choses. Comment fonctionne le bicaméralisme ? Le Comité exécutif est élu par les deux Chambres (comme un gouvernement, il doit faire approuver sa déclaration de politique générale par les deux Chambres). Pour qu'il y ait approbation, il faut une majorité dans chaque Chambre (c'est une différence fondamentale d'avec le système de « co-gestion » allemand Mit-bestimmung). Le modèle paritaire au niveau de l'entreprise complète l'architecture des relations sociales au niveau sectoriel et interprofessionnel.

## V. Réorienter la taxation ?

Selon Moulrier Boutang & Rebiscoul, il faut tirer les conséquences du fait que la valeur se forme davantage dans la circulation que dans la réification ou la production. L'impôt doit être assis sur la mobilité et sur la transformation des formes et non plus sur la transformation matérielle. Voyez les conséquences fiscales de la mise en application, en plus fin, de quelque chose comme une taxe Tobin soit une taxation sur toutes les circulations financières (davantage qu'une taxation en stock). Selon eux, ce ne sont pas des modèles irréalistes car dans la consommation courante, c'est déjà très largement le cas dans les faits. On s'est tous habitués rapidement au fait que l'on n'achète plus du transport (trains ou avions) au nombre de kilomètres parcourus mais selon ce que les entreprises nous ont imposé. La constitution du prix s'est totalement inversée mais, aujourd'hui, cela nous paraît tout à fait banal. Cette rapidité d'habitué à un changement radical est un argument pour dire qu'il est possible de changer la taxation, c'est-à-dire au fait de passer d'une taxation de la marchandise et de la valeur ajoutée à une taxation de la circulation.

Ce n'est donc pas, selon eux, idéaliste comme d'aucuns le prétendent. En effet, l'explosion des transactions immatérielles - au regard du rétrécissement de la base physique des échanges - doit permettre d'obtenir un rendement de l'impôt bien supérieur, tout en dégageant fiscalement les individus et le travail matériel, en taxant de façon soit neutre soit dégressive les différentes formes de circulation des flux productifs. **Si c'est la réallocation des capitaux, des compétences, des hommes qui sont créatrice de richesse, c'est cette réallocation qui doit supporter l'impôt.** L'application de la proposition de l'économiste américain Tobin de taxer entre 0,5 et 2% les flux de capitaux qui ne s'investissent pas à long terme, permettrait aux finances publiques de retrouver des marges de manœuvre budgétaire considérables.

**En effet, la valeur d'un bien « information » est la valeur de circulation de ce bien.** C'est le fait qu'il passe par de multiples usages qui l'enrichit. Nous sommes dans une société où la circulation est une énorme partie de la valeur. Dans ce cas, on a une crise redoutable des ciseaux fiscaux : dans une économie interactive complexe, l'intervention requise de la puissance publique et industrielle pour la production de la qualité du capital humain (qualité des interrelations, de la coopération, de la confiance) est énorme. La Chine arrive à produire tout ce que l'on fait en électronique et en informatique dans les trois mois mais de elle est incapable de produire des choses innovantes. Pourquoi ?

Parce que l'innovation incorpore un système d'ensemble de la société qui est, probablement, fortement incompatible avec la phase très autoritaire dans laquelle fonctionne la Chine. Ce pays est prêt à se couper de Google pour des raisons absurdes de contrôle et de censure. Pour 1/3 des Chinois, c'est un instrument de travail fondamental et ils ont eu peur que ce haro ne fasse couler leurs entreprises ou la recherche dans les universités. Le rôle des politiques publiques dans la production est ce qui définit le caractère innovant ou non d'une économie et sa position dans la gradation internationale. Par exemple, l'incorporation d'un local réel, authentique, interconnecté dans la production est un élément de singularisation reconnaissable (comme, par exemple, le Festival d'Avignon en tant que patrimoine immatériel de connectique).

## VI. Changer au niveau individuel : être une lanterne allumée ?

C'est peut-être la seule chose que nous puissions vraiment « faire lundi matin » ? Mais n'est-ce pas là la chose la plus importante et la condition de tout changement véritable.

**Viveret** : « Le changement de système viendra-t-il de communautés existentielles critiques à fonction exemplative et incitative ? Je pense que l'attitude individuelle vaut plus que tout un discours. Je me réfère à ce proverbe chinois qui énonce : « Sois une lanterne allumée et autour de toi, il fera jour. ». Et pour cela, il faut prendre le temps d'être dans l'attention plutôt qu'être dans la tension. »

**De Brabandere** : « Une **entreprise n'est jamais créative**. La créativité est du ressort de l'être humain. En revanche, l'individu n'innove jamais. Personne, tout seul, ne peut innover. Au niveau sociétal, on peut dire que les gens sont passés d'un paradigme (vent) à un autre (vapeur). Cela s'est produit comme l'intégral d'un million de perceptions qui se sont allumées. La démarche individuelle est nécessairement de l'ordre de la discontinuité mais quand on fait l'intégral, cela donne l'illusion de la continuité. »

**Lietaer** : « Dès que l'on **mutualise les expériences** et les savoirs que vous venez de citer, on est déjà dans un **processus d'intelligence collective**. » Exemple cité à ce propos par un participant au séminaire : « Un SEL (monnaie complémentaire) est lancé par un mouvement de personnes et non par un intellectuel. Nos activités sont nées à l'occasion d'un fait dans notre école : des parents d'enfants ne pouvaient avancer la somme pour un voyage scolaire. Nous avons voulu faire quelque chose et notamment un sponsoring via une grande surface avec un pourcentage reversé. Cela nous a plu, nous avons voulu continuer l'expérience en créant un SEL. Aujourd'hui, avec l'excédant, nous pouvons ouvrir une petite épicerie conviviale. Tout un état d'esprit change progressivement. Mais ce n'est pas prescrit. La mentalité du village s'en trouve également changée. Finalement, je considère les monnaies complémentaires comme des instruments d'éducation. »

**Leonard** : « Dans le monde du travail, autre bien transversal et presque universel, il y a aussi une démarche à initier. Tout qui a l'ascendant sur l'autre (patron ou toutes les strates de la hiérarchie) peut se comporter avec ou sans care. Ainsi, on peut tous permettre à l'autre de devenir libre ou pas. J'ai travaillé avec des gens sur le terrain en tant que gendarme et militaire puis enseignant à l'école militaire. J'ai dû faire des évaluations et engager des personnes. J'ai donc pu constater que dès que l'on a de l'ascendant, on peut pratiquer ce care. On peut faire en sorte que la personne, en rentrant chez elle le soir se dise qu'elle a travaillé mais qu'elle s'est sentie, par la même occasion, et grâce au care, plus libre. Si cet effort est pratiqué à la fois dans le monde du travail et dans le monde de l'entreprise on touchera tout le monde, un jour de sa vie au moins et cela pourra se répéter. »

« **L'avantage de cette démarche c'est que ce n'est pas seulement celui qui est libéré qui en ressort plus libre mais également celui qui libère.** » Il sent ce besoin authentique d'être libre et responsable (ce qui n'a, bien sûr, rien à voir avec l'introduction du ticket modérateur ou de l'incitant financier). Dans ce processus il n'y a de place que pour l'empathie, le care ou l'altruisme. Il s'agit d'un altruisme où je donne sans espérance de recevoir en retour. Mais le fait de donner, me donne à moi-même.



« J'espère avoir montré qu'il y a une cassure entre responsabilité authentique et pseudo responsabilité (transfert de responsabilité). Il y a quelque chose de galvaudé dans le terme 'responsabilité'. J'ai l'impression que plus on entend un terme moins on l'utilise à bon escient. J'ai mis en avant le rôle de la liberté ontologique et de l'autonomie tout en ne les définissant pas de manière exhaustive. Ce qui est important ce sont les réalisations (« beeings » et « doings » de Sen) mais en élargissant son concept de liberté à celle de liberté d'agent. Si l'on veut un individu responsable collectivement, il ne faut pas se limiter à la liberté de bien-être mais se dire que l'on peut aller plus loin, de me donner aux autres, à la collectivité dans des choses très concrètes (paiement d'impôts, de cotisations sociales, de choix de vote en connaissant le programme du parti, etc.). En capacité de donner et de recevoir le care, nous sommes tous en mesure de réenclencher une résurgence de la liberté ontologique. **Mais nous sommes tous pris dans le système ? Si, et cela rend encore plus indispensable la démarche de libéralisation ontologique.** A-t-on envie de rester dans ce système ? Est-ce que cela me fait du bien d'y rester ? Et pour le monde ? Un autre monde n'est-il pas possible ? J'en suis convaincu. Chacun, à son niveau, peut y contribuer. Ici, on y contribue déjà en réfléchissant ensemble. En sortant, on ne sera plus les mêmes. Certes, la durée de ce changement est variable (quelques minutes, jours, mois ou toute notre vie) mais peu importe. »

Et pour terminer cette synthèse qui prône le changement individuel comme base de tout changement véritable, quoi de plus juste que de laisser la parole à celui qui fût peut-être le plus grand des philosophes, **Socrate**. Alors qu'il était condamné, n'a-t-il pas formulé l'idée suivante : **« Juges, si je pouvais vous convaincre un à un, je serai sauvé mais je n'ai pas le temps de le faire... Cependant, vous serez bientôt condamnés à des tourments bien plus pénibles que ceux auxquels vous pensez me condamner. Car la méchanceté coure plus vite que la mort et une vie sans examen est moins qu'humaine ! »**

*En ce qui nous concerne si nos paroles et nos questions ont accru votre envie « d'examiner votre vie », nous n'aurons certainement pas perdu notre temps.*

Cette synthèse fût suivie lors de la séance de clôture par un débat entre :

- **Charles de Liedekerke**, CEO de Joris Ide Group et Président du CA de Copeba ;
- **Bruno Van Lierde**, directeur du BCG (Boston Consulting Group). Précisons que Bruno participe régulièrement à nos séminaires ;
- **Christian Arnsperger**, économiste et philosophe, professeur à l'UCL et dont le livre « L'éthique de l'existence capitaliste » a servi de guide à la structuration de notre cycle cette année.



Charles  
de Liedekerke



Christian  
Arnsperger



Bruno  
Van Lierde

Le débat a mis entre autres en évidence les questions que se posent autant le philosophe que les chefs d'entreprises et le reste des participants quant à qui est, sera ou devrait être « responsable » de « faire évoluer le système ». Le moins que l'on puisse dire est que les membres du panel étaient divisés sur la question. Cela rend d'autant plus pertinent le thème que nous avons choisi pour le cycle « Question Time 2010 – 2011 », à savoir « Mais bon sang qui est responsable ? » (voir notre site pour plus de détails).

## 2. Séance inaugurale

### 2.1. Texte de la brochure présentant le cycle « Question Time 2009 – 2010 »

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,...).

Dès lors ne devient-il pas urgent de s'interroger sur l'impact que pourrait avoir un changement important de ces axiomes sur notre manière de gérer nos entreprises ou organisations ? Ne devons-nous pas anticiper aujourd'hui des évolutions majeures plutôt que les subir sans plus pouvoir les influencer ? Par exemple, comment motiverons-nous les « talents » à travailler dans une société où le salut passera peut-être moins par le travail en entreprise et la consommation, dans une société où un système d'allocation universelle sera éventuellement mis en place ? Ou encore, comment gérerons-nous nos entreprises dans une société où l'importance des productions intellectuelles, immatérielles, sera toujours plus prépondérante et la propriété même de ces productions toujours plus problématique ?

N'est-il pas temps de nous poser de telles questions et de nourrir nos réflexions de dirigeants de celles des philosophes d'aujourd'hui ? D'autant que l'enrichissement est mutuel : nos philosophes-orateurs nourrissent également leurs réflexions et leurs recherches de nos questions et de notre expérience pratique. En ce sens, les séminaires de Philosophie & Management veulent servir de pont entre deux communautés, les philosophes et les dirigeants, qui se connaissent trop peu et ont pourtant tant à se dire. La qualité de leur dialogue est peut-être l'une des clés d'un changement de paradigme, à tout le moins d'une évolution de notre système économique et de l'actuelle logique managériale qui paraît tant nécessaire aujourd'hui.

« 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.

Comme évoqué ci-dessus, nous nous attèlerons en particulier cette année à questionner, dans le sillage des réflexions du philosophe Christian Arnsperger, les axiomes qui sous-tendent l'actuel système économique et à réfléchir sur ceux qui pourraient les remplacer.

Notre séance inaugurale du 16/09/09 coïncidera avec la publication en septembre de « L'éthique de l'existence post-capitaliste », le nouveau livre de Christian Arnsperger. Ce philosophe et économiste y

remet en cause les axiomes de l'éthique capitaliste actuelle et en propose de nouveaux pour soutenir l'existence post-capitaliste. Nous lui avons donc demandé d'ouvrir notre cycle 2009-2010 en présentant les idées phares de son livre qui correspondent aux principaux thèmes des séminaires de cette année.

Vous trouverez ci-dessous notre programme pour cette année académique. Pour plus d'info sur nos 8 précédents cycles de séminaires et les activités de Philosophie & Management : [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com).

Date & heure	Séminaire / Conférence	Orateurs	Lieu
16/09 19:00	<b>Séance publique d'ouverture: Quels sont les axiomes du système capitaliste actuel et comment les transformer ?</b>	C. Arnsperger E. Faber	1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort
25/09 20:00	<i>Le néolibéralisme est-il la nouvelle raison du monde?</i>	P. Dardot C. Laval	1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort
26/09 09:00	<b>Concurrence : seul moteur d'efficacité et de richesse ?</b>	P. Dardot C. Laval	81 Av. de Tervueren Bruxelles
24/10 09:00	<b>De nouvelles monnaies pour de nouveaux liens ?</b>	B. Lietaer	81 Av. de Tervueren Bruxelles
20/11 20:00	<i>Qu'est-ce que le travail créateur ?</i>	P. M. Menger	1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort
21/11 09:00	<b>Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ?</b>	P. M. Menger	81 Av. de Tervueren Bruxelles
12/12 09:00	<b>La démocratie dans l'entreprise est-elle possible ?</b>	I. Ferraras	81 Av. de Tervueren Bruxelles
15/01 20:00	<i>Pourquoi ça ne va pas plus mal ? Comment reconsidérer la richesse ?</i>	P. Viveret	48 Rue Kelle Woluwe-Saint-Lambert
16/01 09:00	<b>Toujours plus ? Toujours mieux ? Quel avenir pour la croissance, la consommation et leur gestion ?</b>	P. Viveret	81 Av. de Tervueren Bruxelles
27/02 09:00	<b>L'innovation, pour quoi faire ?</b>	L. de Brabandère	81 Av. de Tervueren Bruxelles
19/03 20:00	<i>Qu'est-ce que le capitalisme cognitif ? Comment transforme-t-il Notre société ?</i>	Y. Moulier-Boutang A. Rebiscoul	1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort
20/03 09:00	<b>Quels 'business models' dans une économie sans rareté ?</b>	Y. Moulier-Boutang A. Rebiscoul	81 Av. de Tervueren Bruxelles
24/04 09:00	<b>Responsabilisation ou assistance : quel équilibre ?</b>	C. Leonard	81 Av. de Tervueren Bruxelles
06/05 19:00	<b>Séance publique de clôture: Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?</b>	C. Arnsperger B. Frydman	1, Av. Alfred Solvay Watermael-Boisfort

(note : les séminaires de Menger & Ferraras ont finalement été intervertis)

Par ailleurs, dans le cadre du cycle Question Time, l'association TETRA (Transdisciplinar European Training & Research in Anthropology, +32 2-771.28.81) propose des ateliers permettant d'aborder sous un angle plus personnel et spirituel les questions philosophiques et managériales soulevées lors des séminaires de Philosophie & Management. Ces ateliers ont pour but de permettre aux dirigeants d'entreprises d'expérimenter des outils facilitant le développement d'un management inspiré et inspirant :

**17/10 – Atelier « Une philosophie intégrale pour temps de crise »**

*Christian Arnsperger*, économiste et philosophe, maître de recherches au FRS-F.N.R.S.

**05/12 – Atelier « L'esprit de coopération plutôt que la concurrence »**

*Gauthier Chapelle*, fondateur du Biomimicry Institute, qui investigue entre autres les formes de gouvernance naturelles

- 09/01 – Atelier « La Sociocratie - une nouvelle manière de diriger les organisations »**  
*Martine Marenne, licenciée en sciences hospitalières et directrice générale du Réseau Francophone de CNV*
- 27/02 – Forum « Changement intérieur, changement extérieur : vers la simplicité »**  
*Thomas d'Ansembourg, Christian Arnsperger, Marc Halévy, Eric Furnémont, Pierre Pradervand*
- 20/03 – Atelier « Les partages du savoir sur internet »**  
*Christian Vanden Berghen, expert en recherche documentaire sur Internet*
- 25/05 – Séminaire de trois jours « L'innovation, l'intelligence collective et leurs architectures »**  
*Jean-François Noubel, pionnier de l'intelligence collective, fondateur de TheTransitioner.org*

## 2.2. Articles & interviews publiés dans la presse

### **De plus en plus de patrons philosophes**

Trends/Tendances du 10/09/2009

## De plus en plus de patrons philosophes

Les cycles de «Philosophie & Management» feront sans doute salle comble pour leur rentrée, qui aura lieu ce mercredi 16 septembre à 20h. Créée en 2000 par deux consultants (**Rodolphe de Borchgrave** et **Luc de Brabandere**) et par un philosophe (**Stanislas Deprez**), l'association organise des débats, des conférences et des séminaires destinés aux managers. Son objectif : rapprocher le monde de la philosophie et celui de l'entreprise en créant des interfaces appropriées aux échanges et au travail commun. Depuis sa création, l'asbl a ainsi organisé une centaine d'événements qui ont rassemblé presque tous les mois une bonne vingtaine de dirigeants d'entreprises.

Parmi les participants réguliers, on trouve entre autres **Bruno van Lierde** (patron du Boston Consulting Group), **Alain Deneef** (ex-Belgacom et ex-président du conseil d'administration de la SNCB), **Roland Vaxelaire** (ancien directeur Qualité du groupe Carrefour et administrateur de Philosophie & management) mais aussi **Philippe Lambrecht** (secrétaire général de la FEB) et

**Jacques Levy-Morelle** (secrétaire général de Solvay).

Le cycle de séminaires-rencontres 2009-2010 a été placé sous le thème «Quel management pour la société de demain ?». La séance publique d'ouverture (gratuite) accueillera trois invités : **Christian Arnsperger** (économiste, philosophe et auteur de *Ethique de l'existence post-capitaliste*), **Eric Domb** (CEO de Paradisio et ex-président de l'Union wallonne des entreprises) et **Pierre Gurdjian** (*managing partner* chez Mc Kinsey Belgique).

«Vu le questionnement provoqué par la crise et les thèmes abordés, le nouveau cycle semble intéresser beaucoup de monde. Nous comptons déjà 70 inscrits», indique **Laurent Ledoux**, le gérant de l'association qui est par ailleurs directeur du département *public banking* chez BNP Paribas Fortis. Vu cette affluence, la séance d'ouverture devrait se faire dans les quartiers généraux de BNP Paribas Fortis, rue Royale à Bruxelles.

Infos et inscriptions :  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)



RÉFLEXION • WEEKEND



# Christian Arnsperger

«Le capitalisme n'incarne pas la liberté.  
Nous visons juste avec le mauvais fusil»

L'économiste Christian Arnsperger publie une nouvelle critique de l'existence capitaliste, défendant une forme d'action politique «à la portée de tous»: le militantisme existentiel.



## RENCONTRE Françoise Antoine

**C**hristian Arnsperger est économiste, maître de recherche au FNRS et professeur à l'UCL. Il vient de publier aux Éditions du Cerf, dans la collection «La Nuit surveillée», «Éthique de l'existence post-capitaliste. Pour un militantisme existentiel».

*Dans votre livre, vous partez de l'idée que nous sommes des êtres capitalistes...*

► L'idée de base est que notre système capitaliste actuel est devenu une culture, une forme de conscience collective, où nous sommes tous pris, que nous le voulions ou non. Nous sommes des êtres capitalistes. Pour répondre à leurs inquiétudes existentielles, à leur peur de la fragilité, à leur angoisse de la mort, les êtres ont besoin de trouver un sens qui, pour l'instant, est fourni par ce «champ capitaliste» qui nous englobe tous. Or ce système n'a cessé de montrer, par ailleurs, ses limites et son caractère aliénant.

*Que recouvre ce «champ capitaliste»? Vous identifiez dans votre livre quelques grands axiomes marqués du sceau du capitalisme...*

► Ce champ est en effet formé par quelques axio-

mes, quelques grands principes régulateurs de nos vies collectives et individuelles. Par exemple: la croissance, le travail, l'efficacité, la concurrence, l'innovation, la propriété et la consommation. Si l'on prend le travail, notons que la culture capitaliste l'entend nécessairement au sens d'activité rémunérée, dans laquelle l'impératif de rentabilité précède la créativité. L'innovation, ou créativité technologique, est également conditionnée par l'obligation que l'actionnaires'y retrouve financièrement. L'axiome de consommation veut que tous consomment, pour donner du travail à d'autres, pour qu'ils consomment à leur tour, entraînant la «croissance». Comme vous voyez, tous les axiomes sont interdépendants.

*Comment les individus sont-ils marqués par ces axiomes capitalistes?*

► Les axiomes individuels répondent aux axiomes collectifs. Il y a la possession — «ce que j'ai, je l'ai» — ou la rivalité, qui nous fait souvent penser: «c'est lui ou c'est moi». Cette idée est générée par la peur, elle-même entraînée par l'exigence de rentabilité dans le travail. Je vois également un axiome d'indépendance et d'auto-suffisance des individus, qui doivent sans cesse prouver qu'ils sont parmi les forts. Est également valorisé le savoir profitable, celui qui nous servira à être embauché. Les êtres et les organisations sont également régis par l'axiome de domination/élimination, qui veut qu'on élimine le concurrent, ou qu'on le rachète...

*Votre idée maîtresse est que l'on pourrait passer de ces axiomes individuels et collectifs, marqués par le capitalisme, à d'autres axiomes...*

► On pourrait passer de l'axiome de croissance à l'idée d'élargissement, d'approfondissement des perspectives, l'idée qu'on peut s'épanouir d'autres manières que dans la croissance matérielle continue et illimitée. La maximisation du profit et la poursuite de la croissance à l'infini est une idée née il y a 300

ana, qui s'est imposée à nous. On a cru que la croissance humaine pouvait être remplacée par la croissance matérielle. Il faut se souvenir qu'avant, des sociétés ont vécu des millénaires sans croissance. Or on a tendance à penser que notre société basée sur la croissance matérielle est naturelle, et que la remettre en cause serait anti-naturel.

#### *Adhérez-vous à l'objectif de décroissance?*

► La décroissance serait une version extrême. L'idée n'est pas qu'il faut tout diminuer: pour certaines choses oui; dans d'autres domaines, ce n'est pas justifié. L'idée que je défends est plus générale que la simple réduction de tout. Il y a certes des domaines où l'on a déliré, quand on voit - par exemple - ces dépotoirs d'ordinateurs en Asie en raison de la surproduction de matériel parce qu'on a décidé qu'il fallait renouveler le parc d'ordinateurs tous les six mois. Actuellement, le fait est qu'on associe l'idée de croissance à la multiplication des biens matériels. On devrait aller vers une croissance plus qualitative, un élargissement des perspectives, un approfondissement de la spiritualité. La décroissance, si elle n'est que matérielle et ne s'accompagne pas d'une croissance spirituelle, ne nous avance aujourd'hui plus à grand-chose. L'axiome de consommation, de surconsommation compulsive, et celui de concurrence, pourraient être remplacés par un axiome de simplicité volontaire et de mutualité, de partage de biens communs. Au niveau individuel, ces nouveaux axiomes se traduiraient par le soin de l'autre, plutôt que l'élimination; par la dépendance acceptée, plutôt que l'indépendance, et par le détachement et le lâcher prise, plutôt que par la possessivité.

#### *Pensez-vous que nous nous soyons trompés?*

► Je pense que la modernité, la trajectoire de l'homme occidental telle qu'elle s'est déroulée, est fondamentalement bonne. Je ne dis pas que nous nous sommes trompés sur tout depuis le début. Bi-

zarrement, nous nous sommes trompés tout en ayant raison. Nous nous sommes trompés sur les axiomes; nous ne nous sommes pas trompés sur ce que notre culture visait au fond: la liberté dans les dimensions de notre vie individuelle et collective. Mon livre n'est pas anti-libéral. Je suis pour le libéralisme, mais un libéralisme complet et repensé. L'être humain est fait pour la liberté, et les libertés auxquelles il aspire sont bonnes et correctes. Mais les axiomes du capitalisme ne sont pas la bonne façon d'incarner nos désirs de liberté. Nous visons juste, mais nous utilisons le mauvais fusil. Du coup, la cible ne peut jamais être atteinte. Il faut reprendre une à une ces libertés que l'on recherche - liberté à l'égard des limites physiques, liberté à l'égard de l'oisiveté, qu'ête de l'émulation, solidarité, joie de la nouveauté perpétuelle, plaisir, raffinement des sens... - et voir s'il n'y a pas d'autres façons de les atteindre.

#### *Comment imaginez-vous le passage du capitalisme à une éthique post-capitaliste telle que vous la préférez?*

► Je ne crois pas dans le modèle révolutionnaire classique qui consiste à tuer les anciens chefs pour en mettre d'autres à la place. Il faut procéder de manière plus «bottom-up», de l'intérieur. Nous avons besoin de «militants existentiels» qui ont la volonté de changer les choses à leur échelle, qui comprennent que nous ne sommes pas libres, pas aussi libres que nous le croyons. Changer les choses sans tout dynamiter est délicat, car celui qui s'y engage ne va pas forcément être apprécié et risque de se heurter aux angoisses non dites des autres. C'est une démarche optimiste, volontariste... et sans garantie. On a le choix de vivre autrement, mais cela demande un effort personnel. Je crois que la révolution commencera par une «révolution de soi», et que des pas résolus et exigeants vers une libération intérieure seront indispensables si nous voulons que notre monde change au dehors. ■



## «Question Time»

Le nouvel ouvrage de l'économiste et philosophe Christian Amsperger constitue la clé de voûte du nouveau cycle de conférences et de séminaires de l'association Philosophie & Management, qui débute ce mercredi 16/09 à 20h par une séance inaugurale ouverte à tous et gratuite, au siège de BNP Paribas Fortis, 1 rue de la Chanellerie, à Bruxelles. Un lieu pour le moins intéressant pour débattre des alternatives aux axiomes du capitalisme.

*«La crise nécessite une réflexion en profondeur sur la façon dont on vit ensemble, dont les managers gèrent les organisations et les personnes qu'ils emploient, estime Laurent Ledoux, managing director de la division Public Banking chez BNP Paribas Fortis, et partenaire de la première heure de Philosophie & Management.*

Le nouveau cycle de conférences et séminaires a ainsi été baptisé «Question Time» et se structure autour des idées maîtresses du nouvel ouvrage de Christian Amsperger. Des orateurs belges et français, philosophes, économistes, sociologues, chercheurs et auteurs, viendront débattre de la manière de sortir d'une existence capitaliste et de l'implication de ce passage pour la gestion des entreprises.

«Concurrence: seul moteur d'efficacité et de richesses», «De nouvelles monnaies pour de nouveaux liens», «Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir» sont quelques-uns des thèmes qui seront abordés cette année.

L'association Philosophie & Management, créée en 2000, s'est donnée pour objectif de bâtir des ponts entre les managers et les philosophes. «Ils ont beaucoup à apprendre les uns des autres, soutient Laurent Ledoux. Or ce sont deux groupes qui ne se parlent pas, ne se comprennent pas. Les philosophes n'ont pas toujours un discours accessible pour la plupart des managers, et nourrissent eux-mêmes quelquefois des a priori sur eux, qu'ils estiment peut-être uniquement préoccupés de questions financières. Les mettre ensemble et veiller à ce qu'un dialogue se crée autour de problématiques qui intéressent les managers peut ouvrir à tous de nouvelles perspectives, enrichir les pensées et actions des uns et des autres.» ■ P.A.

► Pour plus de renseignements:  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

## ***Débat sur l'éthique postcapitaliste, accessible à tous***

La Libre Belgique du 16/9/2009

### **Séminaire**

#### **Débat sur l'“éthique postcapitaliste” accessible à tous**

En plaçant son cycle de séminaires-rencontres 2009-2010 sur le thème du “management face à la société de demain”, l'ASBL “Philosophie et management”, créée en 2000 par Rodolphe de Borchgrave, Luc de Brabandere et Stanislas Deprez, ne s'attendait pas à un tel succès. Deux cents participants se sont inscrits à la séance inaugurale de ce mercredi (1) et il a fallu trouver une plus grande salle pour accueillir tout le monde. Le sujet abordé explique cet empressement : “*L'éthique de l'existence postcapitaliste*”. Une thématique dans l'air du temps, évoquée par le professeur Christian Ansperger (UCL) dans un récent ouvrage paru aux éditions du “Cerf”. “*De plus en plus de dirigeants s'intéressent à la philosophie, soit à titre personnel, soit pour leur développement professionnel*”, se réjouit Laurent Ledoux, cadre chez BNP Paribas Fortis, administrateur et gérant de l'ASBL. **P.Lo**

→ (1) Le mercredi 16/9, dès 19h, à l'auditorium de BNP Paribas Fortis, rue de la Chancellerie 1, 1000 Bxl. Entrée libre. Rens. sur [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com).



## Le capitalisme est une forme de spiritualité dangereuse - Interview de Christian Arnsperger

Le Monde du 18/09/2009

Le Monde

Vendredi 18 septembre 2009

### Christian Arnsperger : « Le capitalisme est une forme de spiritualité dangereuse »

**E**conomiste, chercheur au Fonds national belge de la recherche scientifique et professeur à l'Université catholique de Louvain, Christian Arnsperger publie *Ethique de l'existence post-capitaliste. Pour un militantisme existentiel* (Cerf, « La nuit surveillée », 316 p., 23 €). Entretien.

**La crise actuelle confirme, selon vous, l'impératif absolu de sortir du capitalisme. Pourquoi estimez-vous que, au-delà de la dimension technique, la clé du problème est « anthropologique » ?**

Le capitalisme fonctionne selon une règle simple : tout capital investi doit être rendu aussi rentable que possible. On en voit quotidiennement les conséquences sur

nos manières de vivre ensemble et de nous définir comme humains. Ce système a sécrété un *Homo capitalisticus*, dont le niveau de conscience et même le fonctionnement psychique et corporel sont marqués par la logique de rentabilité – qu'on pense aux effets de la mentalité concurrentielle ou aux dégâts causés par l'alimentation agro-industrielle. Ce que nous devons d'abord laisser derrière nous, c'est un certain type d'humanité. Il y a donc bien un enjeu anthropologique. Le capitalisme s'enracine dans nos angoisses existentielles les plus profondes, mais offre à nos inquiétudes des réponses perverses. À nous de comprendre ce mécanisme et d'en tirer les implications si nous voulons être plus pleinement humains.

**Votre essai prône un « militantisme existentiel » pour sortir du capitalisme, renouant avec les « exercices spirituels » qui remontent à l'Antiquité. Un projet anticapitaliste sérieux implique-t-il un renouveau de la spiritualité ?**

Que nous soyons croyants ou pas, nous sommes tous fragiles et mortels. Notre spiritualité, c'est notre réponse à cet état de fait. Le spirituel n'est donc pas optionnel, même s'il peut prendre des formes très diverses. Spiritualité ne veut pas nécessairement dire religion ! Les spiritualités athées et les philosophies – y compris antiques – ont énormément de ressources à apporter au militantisme politique. En réalité, le capitalisme est déjà une forme de spi-

ritualité, mais tronquée, tordue, et même dangereuse. Il faut en combattre les mensonges, notamment dans la sphère du « développement personnel », qu'il a si bien confisquée. Les militants existentiels sont ceux qui, ayant vu que le capitalisme ne fait qu'attiser nos angoisses alors qu'il promet de les alléger, cherchent à se soutenir mutuellement pour promouvoir une triple éthique : la simplicité volontaire, un revenu de base égal pour tous, et une démocratie radicale étendue à l'économique. Ces militants œuvrent à une refondation profonde de nos existences personnelles et collectives. Il s'agit de modifier toute notre façon de penser l'économie, donc de concevoir nos institutions éducatives et les

idéaux qu'elles transmettent aux jeunes générations. Nous en sommes loin ces temps-ci...

**Vous pointez les limites de la social-démocratie tout en vous réclamant d'un « libéralisme existentiel ». Pour beaucoup, à gauche comme à droite, se dire à la fois libéral et anticapitaliste serait incohérent. Pas nécessairement, pour vous ?**

Non, pas du tout. Mon livre propose bel et bien une critique libérale du capitalisme. Le libéralisme prône la libération humaine dans toutes ses dimensions. L'idéal moderne de liberté est le bon, mais le capitalisme a fini par aller à son encounter. Il nous empêche de réfléchir sur le sens même de notre libération. La logique actuelle étouffe d'immenses potentiels humains.

C'est pour libérer ces potentiels que nous devrions remplacer la croissance par l'approfondissement, la surconsommation par la simplicité choisie, la rentabilisation du savoir par la quête de soi. Ne poursuivons pas seulement l'égalité des chances de « réussir » en tant qu'*Homo capitalisticus* aliéné ! Militons dans nos écoles et nos universités pour une vraie égalité d'accès au sens critique et à la lucidité existentielle, exigeons un soutien public pour pouvoir créer librement des façons non capitalistes de consommer et de produire, et descendons dans la rue pour demander, sur cette base toute neuve, des institutions libératrices. C'est ça, le vrai libéralisme !

**Propos recueillis par Serge Audier**

## 2.3. Présentation de Christian Arnsperger

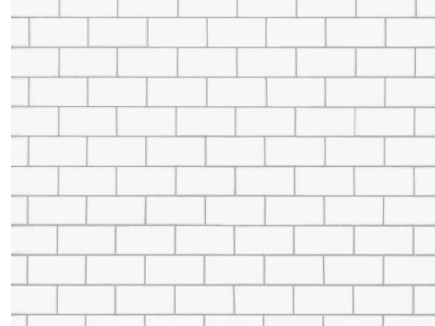
### Le capitalisme, un mort vivant?

Sommes-nous face à un mur ? Sommes-nous arrivés à la "fin de l'Histoire" ?

Oui, mais pas au sens des néo-conservateurs !

"Notre" histoire est finie ... parce que nous sommes bloqués dans une logique économique où d'immenses potentiels humains sont gaspillés

*Mais enfin, ça ne va pas si mal que ça ? ... Nous sommes créatifs, innovants, dynamiques ? ... On ne va pas remettre tout cela en question ?*



Si ! Ça va mal parce que ça va "bien" selon les critères ambiants (malgré quelques "corrections") mais nos idées de "bien" ne sont plus à la hauteur.

Le capitalisme est en sursis (mais il peut durer encore ...), il s'épuise existentiellement et politiquement:

- hyperactivité "horizontale" (déguisée en "progrès")
- pas de "verticalisation" (déploiement de nouveaux potentiels humains & sociaux)

Questions : Comment sortir de la fin de l'Histoire ? Comment retrouver notre puissance de verticalisation?

### Nous manquons la cible ...



### Le capitalisme est

une interprétation englobante,  
un "champ intégral"

un instrument imparfait pour  
atteindre nos visées  
fondamentales

Pour changer, une double prise de conscience est nécessaire:

#### 1. Nous sommes des êtres capitalistes

Le capitalisme n'est pas qu'un système économique ; La logique fondamentale de rentabilisation maximale des capitaux a des effets sur toutes nos dimensions:

- la performance de nos mécanismes sociaux [dimension "système"]
- nos normes de vivre-ensemble et nos valeurs [dimension "culture"]
- la structuration de nos cerveaux et de nos organismes [dimension "bio-psychique"]
- notre degré personnel de réalisation de l'Être [dimension "conscience de soi"]

⇒ Le capitalisme est une interprétation englobante, un "champ intégral"

#### 2. Les axiomes qui nous guident sont "mal-visants"

Le capitalisme (= nous tous...) crée des axiomes qui le soutiennent. Ces axiomes sont les grands principes régulateurs qui donnent sens à notre Réel.

On distingue :

- Axiomes collectifs: au nom de quoi vivons-nous ensemble ?
- Axiomes individuels: au nom de quoi est-ce que je vis ?

Ma thèse: Les axiomes actuels visent juste mais ratent la cible !

*Le capitalisme est un instrument imparfait pour atteindre nos visées fondamentales*



### Retrouver notre verticalité

Interprétation englobante + ratage de la cible = aliénation + fixation à des niveaux de conscience et d'être en sous-potentiel.

Comment y remédier ?

#### 1. Bien distinguer nos axiomes "officiels" et leurs visées sous-jacentes

Un axiome (= principe fondamental, donateur de sens) a beaucoup d'emprise dans nos vies quotidiennes spontanées mais il ne fait que viser quelque chose de plus profond.

*Exemple:* les Dix Commandements = propositions pour une existence authentiquement libre.

*De même:* les axiomes capitalistes prétendent nous offrir la liberté ...

#### 2. Bien distinguer le libéralisme et le capitalisme

Libéralisme = doctrine qui prône la libération humaine dans toutes ses dimensions.  
Ici: une critique libérale du capitalisme, au nom même de ce que "libéral" veut dire.

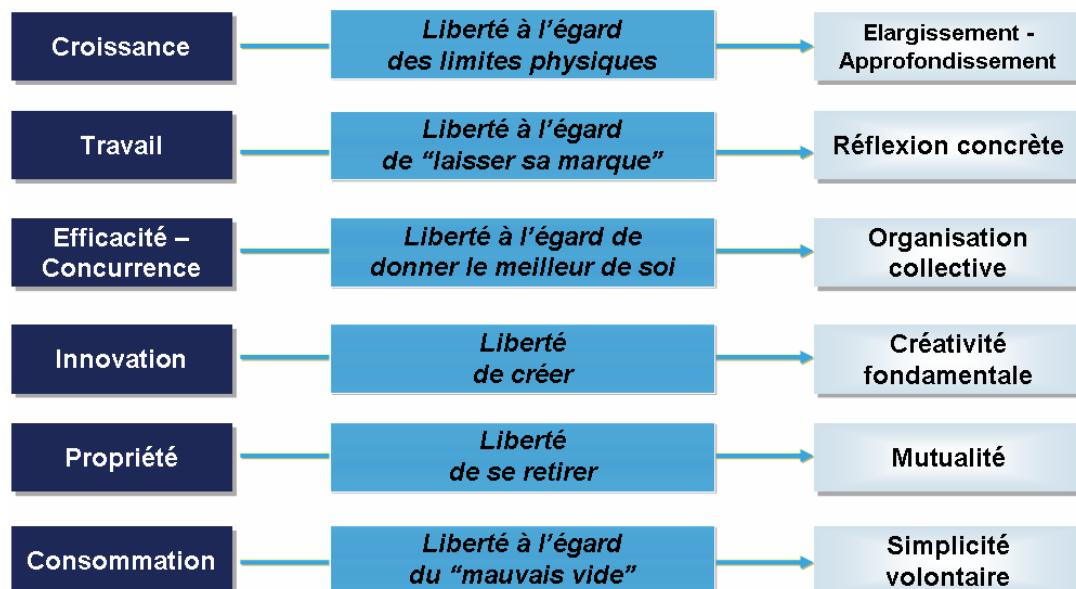
#### 3. Libérer les visées de l'idéologie officielle pour renouveler nos axiomes

Que visent nos axiomes ? La liberté dans toutes ses dimensions.

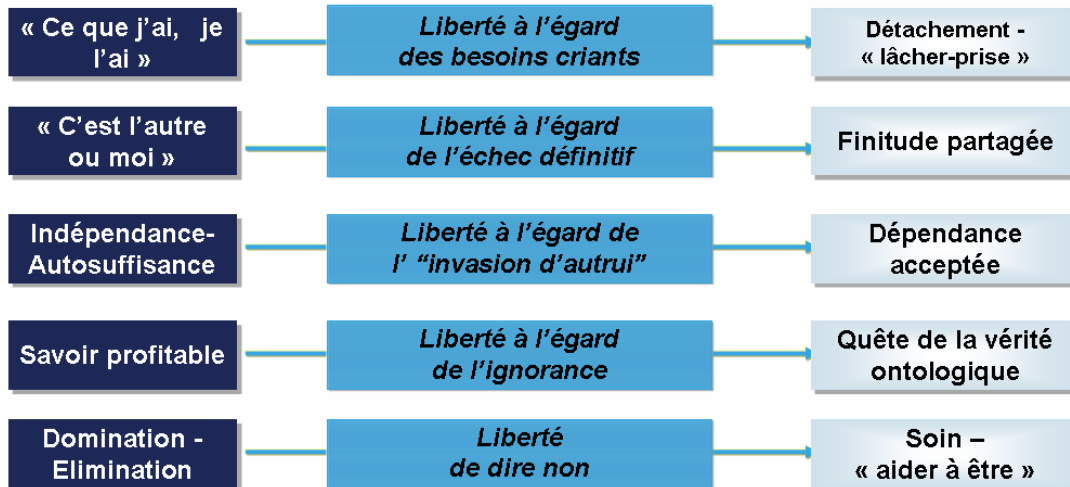
La visent-ils de la meilleure façon ? NON.

Méthode pour y remédier : retrouver la visée sous l'axiome, puis trouver un meilleur axiome

### Libérer nos manières d'être collectives



## Libérer nos manières d'être individuelles



### Mise en œuvre personnelle: Militantisme existentiel

Est-ce une révolution ? OUI.

Est-ce une nouvelle version du Bolchevisme ? du Communisme ? du Collectivisme ? NON.

Il s'agit plutôt d'un "Communalisme" = des militants existentiels, regroupés en communautés existentielles critiques, au sein d'une social-démocratie existentielle.

#### 1. Le militant existentiel s'adonne à des "exercices spirituels"

Pas de nombrilisme; je m'exerce pour tous, pour porter un message; je milite par l'exemple (Gandhi: "Be the change you want to see in the world")

- Exercices spirituels proprement dits: déjouer l'ego [méditation, mindfulness, etc.]
- Exercices économiques: déjouer les pièges de mon rapport à la richesse
- Exercices politiques: déjouer les pièges de mon rapport au pouvoir



#### 2. Les militants existentiels ne restent pas isolés

Nécessité d'un vis-à-vis pour structurer mon autocritique et ma critique sociale.

Communautés d'existence en vue de m'aider à "supporter" les exercices.

- Regroupements géographiques (écovillages, etc.)
- Réseaux virtuels (groupes de soutien, etc.)

Mais attention:

- Visée pas simplement "conviviale/ jouissive" (travers *hippie*). But: dépister et désamorcer les aliénations et fixations.
- Pas de sectarisme; nous nous "coupons" du monde pour mieux le changer par l'exemple ("Un autre monde est possible, nous l'avons testé").

## Mise en œuvre collective: Éthique de l'existence post-capitaliste

### 1. Une nouvelle conception de l'égalité des chances

Accès égal pour tous aux ressources (argent, temps) pour pouvoir effectuer les exercices spirituels, économiques et politiques (≠ conception intra-capitaliste de l'égalité des chances !...)

### 2. Trois éthiques du "détachement"

Soutenir et promouvoir des politiques compatibles les trois éthiques suivantes :

- Simplicité volontaire: réduction des rythmes (consommation, travail) et des étendues (y compris relocalisation, circuits courts)
- Allocation universelle: un revenu de base partiellement inconditionnel, lié au lancement d'alternatives non capitalistes (social enterprise, écovillages, GACs, villes en transition)
- Démocratie radicale, y compris économique: révision en profondeur des modes de gouvernance et des structures juridiques de propriété (y compris modèle coopératif)

### 3. Des institutions social-démocratiques renouvelées

Promouvoir de nouveaux rôles pour nos :

- Décideurs politiques = coordinateurs-facilitateurs publics pour la mise en réseau des communautés existentielles critiques
- Entrepreneurs = acteurs-clé d'une économie de marchés sociaux (économie sociale de marché)
- Enseignants = Éducation corporelle-psychique-spirituelle en vue de former des militants existentiels

**Tout cela est bien beau me direz-vous, "mais..."**

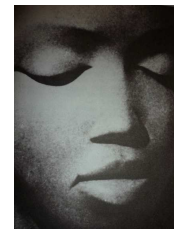
**"... C'est ce que je fais/ nous faisons déjà ..."**

En fait, pas sûr du tout ! Le critère fondamental pour s'en rendre compte: l'initiative créée est-elle vraiment post-capitaliste ? Est-elle immunisée contre les manières capitalistes d'alléger les angoisses de l'existence ?

*Exemple:* Ne plus donner de crédit facile au discours sur le RSE; "responsabilité sociale" = se précipiter dans le secteur de l'entreprise sociale, accepter de perdre au nom d'un bien existentiel non matériel et non financier ...

**"...C'est enthousiasmant ! C'est génial !"**

Vous êtes sûr ? Le critère fondamental pour s'en rendre compte: est-ce que je suis prêt(e) à vraiment renoncer aux axiomes capitalistes ? Donc à la façon de "gérer" mes angoisses que le capitalisme m'a apprises (consommation, étourdissement, "esprit d'entreprise", ...) ? Ne pas minimiser les déchirements liés au départ aux exercices ! L'enthousiasme ne viendra qu'après une phase de lucidité. Le but est de créer un tout nouvel esprit d'entreprise sur la base d'un "éveil" existentiel



Cette présentation de Christian Arnsperger a été suivie lors de la séance inaugurale par un débat avec Eric Domb (Paradisio), Pierre Gurdjian (Mc Kinsey) et l'assemblée (plus de 250 personnes).



E. Domb



C. Arnsperger



P. Gurdjian



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

#### 3.1. Chronique dans le Trends/Tendances du 15/10/2009

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

(Opinion)



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

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

**P**ierre 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 cantonnent 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'irrésistible 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 *commons* 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 *cafeteria*, 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 ? ■

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

### 3.2. Compte-rendu du séminaire du 26.09.2009

Pierre Dardot & Christian Laval

#### Annnonce du séminaire dans la brochure

*Par des voies multiples, le néolibéralisme s'est imposé comme la nouvelle raison du monde, qui fait de la concurrence la norme universelle des conduites et ne laisse intacte aucune sphère de l'existence humaine, individuelle ou collective. Cette rationalité, qui est la raison du capitalisme contemporain, est le néolibéralisme lui-même, l'état d'esprit dans lequel la plupart d'entre nous baigne quotidiennement, que nous l'acceptons ou pas. Les accroissements de productivité et la concurrence sont invoqués comme étant en faveur à la fois des travailleurs, qui perdraient leurs postes si leur entreprise devait fermer, et des consommateurs, qui reçoivent constamment la meilleure qualité et la meilleure variété aux prix les plus bas, c'est-à-dire le meilleur rapport qualité-prix. L'efficacité qu'elle est supposée générer au niveau des organisations s'accompagne aussi de gaspillages énormes au niveau du système économique dans son ensemble. Devons-nous dès lors et si oui, comment, opposer une résistance à l'emprise grandissante de la logique de concurrence ? Qu'est-ce que cela pourrait impliquer au niveau de la gestion des entreprises ?*

**Ce séminaire sera précédé la veille par une conférence** où nos orateurs présenteront leur dernier livre « **La nouvelle raison du monde : essai sur la société néolibérale** ». Cette conférence constituera une introduction possible au séminaire du samedi matin mais les deux événements pourront être suivis de manière indépendante l'un de l'autre.

**Pierre Dardot**, philosophe et **Christian Laval**, sociologue et chercheur à l'université Paris X Nanterre, viennent de publier « **La nouvelle raison du monde** », un passionnant essai sur la rationalité néolibérale qui fait de la concurrence la norme universelle des conduites et ne laisse intacte aucune sphère de l'existence humaine, individuelle ou collective en introduisant des formes inédites d'assujettissement.



Séminaire le 26/09 de 9:00 à 12:30 à l'INM – 81 av. de Tervueren à 1040 Bruxelles. Conférence (la veille) le 25/09 à 20:00 à La Ligue des Optimistes – 1, Avenue Alfred Solvay à 1170 Watermael-Boisfort.

<b>INTRODUCTION PAR PIERRE DARDOT .....</b>	<b>67</b>
I. La concurrence au centre du fonctionnement capitaliste.....	68
II. La concurrence construite et encadrée par l'intervention publique.....	69
III. La concurrence comme norme générale de la vie sociale et du fonctionnement subjectif....	71
IV. La concurrence et la crise totale de la civilisation.....	72
V. Réémergence de la question des « communs ».....	72
VI. Une rationalité alternative : la raison du commun.....	73
 <b>CONCLUSION : DE LA RESISTANCE A LA CONCURRENCE AU NOUVEAU GOUVERNEMENT DES HOMMES.....</b>	<b>74</b>
 <b>DEBAT.....</b>	<b>75</b>

## Introduction par Pierre Dardot

Le néolibéralisme, même s'il peut se présenter sous les traits d'une idéologie, est d'abord et avant tout, ce que nous appelons - à la suite de Michel Foucault - une « rationalité ». C'est un système de normes commandant et régissant les pratiques, c'est-à-dire, ce que les hommes font. Ceci est une différence importante car un système de normes qui commande, de l'intérieur, l'action des hommes, n'implique pas que ceux-ci adhèrent intellectuellement et idéologiquement à ces normes. Autrement dit, on peut être mis dans des situations où l'on est amené à se conformer, dans son action, à des normes, sans pour autant épouser celles-ci en toute conscience ni considérer qu'elles sont une valeur. C'est une idée importante pour nous car elle apporte à la rationalité néolibérale toute son épaisseur.

Voici, selon nous, les 4 caractéristiques de cette épaisseur :

- Le marché, à l'intérieur de cette rationalité, n'apparaît pas comme quelque chose de naturel (alors que pour un Adam Smith ou d'autres auteurs du XVIII<sup>e</sup> siècle, le marché était quelque chose de naturel, une sorte d'espace venant limiter l'action du gouvernement). Le néolibéralisme, en tant que rationalité (je ne parle pas nécessairement de l'idéologie. D'ailleurs, il y a différentes idéologies au sein du néolibéralisme) fait du marché quelque chose de construit. Cela implique des règles requérant d'être respectées et appliquées.
- Au sein de ces règles, il en est une, fondamentale : la concurrence. La rationalité néolibérale se caractérise par le fait de donner une primauté voire une centralité à la concurrence comme norme fondamentale du marché. Malgré ce que l'on pourrait croire, cette donnée est assez récente dans l'histoire de la pensée et de l'histoire socioculturelle.
- Cette norme de la concurrence est une norme que l'Etat doit faire appliquer et faire respecter par les agents du marché mais aussi tendre à l'appliquer à lui-même. Il ne s'agit pas de considérer que tous les Etats en sont au même point, mais l'idée primordiale avancée est que l'Etat ne fait pas exception. Non seulement il doit faire appliquer la règle de la concurrence (en faisant en sorte, surtout, que cette règle ne soit pas enfreinte ou violée) mais il doit aussi l'appliquer à lui-même soit intégrer dans sa propre logique de fonctionnement, la logique qui est celle de la concurrence. Cela correspond exactement au Corporate State, c'est-à-dire l'Etat entrepreneurial.
- Ce dernier point est fondamental en ce que sans lui on ne comprendrait pas que le néolibéralisme soit plus qu'une idéologie, à savoir une rationalité. Il s'agit du fait que cette norme de la concurrence doive être intériorisée par les sujets eux-mêmes dans leur propre fonctionnement. Par conséquent, chaque individu est plus ou moins incité à se comporter comme une entreprise en relation avec d'autres individus qui doivent être également vus par lui comme d'autres entreprises. C'est l'idée – reprise dans la littérature aujourd'hui – de l'individu comme entreprise de soi. La relation va au-delà d'un simple rapport entre l'Etat et les acteurs économiques. En effet, on a souvent tendance à limiter le prisme en considérant uniquement la relation entre les agents économiques sur le marché et l'Etat. Mais il nous semble qu'il existe une extension beaucoup plus importante.

Nous rejoignons Christian Arnsperger pour dire qu'il s'agit, avec la rationalité néolibérale, d'une extension de la logique du marché à toutes les sphères de l'existence humaine et tout particulièrement à celle, intime, du fonctionnement des sujets. J'ai bien dit « extension de la logique du marché » et je n'ai pas parlé de « marchandisation généralisée ».

Les individus doivent intégrer la norme de la concurrence mais cela ne signifie pas que tout doit devenir marché. A la limite, il faudrait dire que tout ne doit pas devenir marché pour que la logique du marché soit étendue.

## **I. La concurrence au centre du fonctionnement capitaliste**

Dans la mesure où cette rationalité est totale, c'est-à-dire globale, tendant à prévaloir à l'échelle mondiale et englobant les différentes sphères de l'existence humaine, il nous semble important de revenir sur l'idée de concurrence. Des choses très différentes se cachent derrière le terme « concurrence ».

Chez Smith et Ricardo, vous avez une insistance sur la division du travail et non sur la concurrence. La division du travail, avec la spécialisation qu'elle permet, est fondamentale. La spécialisation est à l'origine d'une complémentarité dans laquelle tout le monde est gagnant car il y a sur le marché une logique d'équivalence. Dans cette vision classique, la concurrence n'est absolument pas le centre. Elle est perçue comme une condition du bon fonctionnement des échanges marchands.

### **I.1. Marx et Schumpeter contre la conception des économistes classiques et des néoclassiques**

Il y a toute une série d'auteurs qui vont remettre en cause cette façon de comprendre la logique du marché. Marx en est le critique le plus connu. Très tôt, il repère ce mode de fonctionnement dans sa *Misère de la philosophie*<sup>1</sup> (1847) dirigée contre le philosophe Proudhon lequel, à ce moment-là, écrit dans un texte que la concurrence est l'émulation industrielle. Marx le reprend dans ces termes pour affirmer que la concurrence est l'émulation commerciale : « De nos jours, l'émulation industrielle n'existe qu'en vue du commerce. Il y a même des phases dans la vie économique des peuples modernes où tout le monde est saisi d'une espèce de vertige pour faire du profit sans produire. Ce vertige de spéculation qui revient périodiquement met à nu le véritable caractère de la concurrence qui cherche à échapper à la nécessité de l'émulation industrielle. » A la différence des économistes classiques, Marx met l'accent sur le caractère fondamental de la concurrence comprise comme commerciale (par les prix).

Notre seconde référence est Schumpeter. Autant Marx est contre les économistes classiques, Schumpeter est contre une certaine tendance de l'économie néoclassique qui raisonne en termes d'équilibre général garanti par le mécanisme de l'offre et de la demande. Il a théorisé un deuxième mode de concurrence, celle de la course à l'innovation. Notre économiste met en avant la figure de l'entrepreneur en tant que conducteur de l'innovation. L'entrepreneur secoue voire détruit les routines et cherche, le cas échéant, à détenir un monopole.

---

<sup>1</sup> Version électronique de l'œuvre à l'adresse URL suivante :  
<http://www.marxists.org/francais/marx/works/1847/06/km18470615l.htm>

## **I.2. L'essor d'un « darwinisme social » à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle**

Cette mise en évidence de la concurrence comme moteur d'une logique de fonctionnement du système capitaliste se trouve pensée d'une manière singulièrement différente à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Vers 1880, Herbert Spencer père de ce que l'on appelle - à tort selon moi - « darwinisme social », réfléchit la concurrence comme une nécessité vitale. La concurrence est vue comme le moteur du progrès car elle permet d'éliminer les moins aptes. Ce qui l'intéresse, c'est la logique éliminatoire. Cela constitue une sorte de rupture par rapport au premier libéralisme dans la mesure où ce qui prévalait était une logique de complémentarité dans la sphère des échanges marchands. Ici, ce n'est pas le cas. Au contraire, chez Spencer, il y a une valorisation de la lutte, dans la sphère économique et autour de la concurrence. Cette valorisation est pensée comme étant, finalement, la transposition, à la sphère économique, de ce qui vaut généralement dans la sphère du vivant. La compétition devient l'essence de la vie. C'est pourquoi il est normal qu'il en soit également ainsi dans la sphère du marché où on laisserait jouer au maximum la logique d'élimination. Spencer a donc été le plus loin dans le développement de cette thèse. Dans les discours actuels, il semble qu'il y ait beaucoup de personnes qui soient spenceriennes sans le savoir...

Les thèses de Spencer constituent donc un tournant. Non pas que le néolibéralisme va s'en inspirer : les néolibéraux font souvent peu de cas de Spencer, un Hayek par exemple se définira comme un partisan de l'évolutionnisme culturel, et non d'un évolutionnisme biologique. Spencer est donc à la fois un tournant et un épouvantail dont la plupart des néolibéraux ne veulent pas entendre parler, puisqu'il pêche par excès de réductionnisme en situant la concurrence interne à la société dans le prolongement de la biologie.

## **II. La concurrence construite et encadrée par l'intervention publique**

(par Christian Laval)

Ce qu'il faut retenir, c'est donc le glissement de sens de la concurrence. J'insisterai sur une expression très spencerienne « la survie des plus aptes ». Elle sera diffusée sur le plan de la culture, des opinions et des évidences, en particulier dans le monde anglo-saxon. La concurrence est comprise comme un principe de sélection et d'élimination avec des effets « favorables » puisque seuls les plus forts survivent. C'est une thèse qui a des implications politiques et morales extrêmement fortes (donnant lieu à la naissance de l'eugénisme en Europe).

### **II.1. Les leçons de la crise de 1929 (Walter Lippmann)**

Dans les années 30, quelque chose semble désormais impossible à soutenir ouvertement pour beaucoup : l'idée d'élimination des plus faibles (cf. nazisme). Même si un certain nombre de thèses ne peuvent plus être formulées, la logique profonde de sélection et d'élimination des plus faibles ne disparaît pas pour autant. Pendant cette période de l'entre-deux-guerres, une autre idée sera de plus en plus difficile à soutenir, celle du laisser-faire comme meilleur système conduisant à l'équilibre économique. La Grande Dépression impose une révision assez générale dans les milieux libéraux et des responsables d'affaires. Une refonte intellectuelle du libéralisme est requise et sentie comme nécessaire. Ce ne sont pas seulement les économies qui entrent en crise mais également une certaine façon de penser, notamment l'idée qu'il faille envisager le marché en termes de nature.

Le colloque Walter Lippmann qui a eu lieu à Paris en 1938 est un moment charnière. Il se propose, très explicitement, de refonder le libéralisme et de repenser le capitalisme.



Et ceci dans un contexte et selon des paramètres qui ne sont pas complètement sans rapport avec ce que nous vivons aujourd'hui, c'est-à-dire un moment de crise où l'on se dit que ce que l'on pensait aller dans le sens du progrès de l'histoire et des sociétés aboutit à une catastrophe qui n'est pas seulement économique mais sociale et politique. Avec ce colloque, s'esquisse le profil du néolibéralisme en tant que doctrine dont les fondements et les principes se veulent assez différents du libéralisme classique.

## II.2. L'ordo libéralisme allemand et la construction européenne

Il faut retenir que, désormais, le libéralisme rénové ou néolibéralisme n'opposera plus simplement le marché et l'Etat comme si c'était deux sphères étrangères l'une à l'autre. Il fera du cadre juridico-politique, c'est-à-dire de l'intervention de l'Etat, une des conditions même du fonctionnement de la concurrence. Dès lors, il s'agit de penser l'intrication et l'interpénétration de l'Etat et du marché. Dès cette époque, il devient évident que sans l'intervention active de l'Etat, un ordre économique concurrentiel ne peut pas fonctionner.

Les économistes et philosophes allemands présents au colloque Walter Lippmann sont les principaux défenseurs de la nécessité de ce cadre. Ils seront appelés « ordo libéraux » (*Ordnung* pour « ordre » en allemand). Ils pensent à une mise en ordre de l'économie et de la société par l'intervention de l'Etat. Dans les pratiques de l'après-guerre, on retrouvera l'idée du rôle actif des institutions publiques dans la mise en œuvre d'un système concurrentiel et dans son entretien. Cette vision étant souvent passée sous silence, on reste toujours idéologiquement, les uns et les autres, dans cette certitude qu'il y a, entre le marché et l'Etat, une exclusion.

La doctrine ordo libérale a eu un impact certain sur l'Allemagne. Dès 1947, les ordo libéraux ont été les principaux inspirateurs de la reconstruction politique (côté RFA) et économique avec, notamment, Ludwig Erhard. Plus encore, l'ordo libéralisme a été l'un des grands courants qui a influencé la construction européenne : la mise en place, par les institutions, d'un marché avec des règles qui sont juridico-politiques va tout à fait dans le sens de l'ordo libéralisme.

Notons donc que l'ordo libéralisme n'est pas nouveau. Il prend source dans la crise de l'entre-deux-guerres. Ensuite, il ne vient pas – comme on aurait tendance à le croire – du monde anglo-saxon. Il est issu de l'Europe et de l'Europe continentale en particulier. Enfin, il répond à un certain nombre de questions : il était clair qu'avec le nazisme d'un côté et le stalinisme de l'autre, il fallait inventer quelque chose d'autre. Pour que cela soit viable, il fallait absolument susciter l'intervention de l'Etat et non pas l'exclure (le désordre venant aussi du fait que l'Etat avait été mis hors jeu par l'idéologie du laisser faire, ce qui avait contribué à créer des déséquilibres de tous ordres).

Cette politique de la « mise en ordre » ou du cadre, maintient au centre l'idée de la concurrence. Qu'est-ce à dire ? C'est une intervention de l'Etat *pour* la concurrence, qui l'encourage et l'organise. On veillera, par exemple, qu'il n'y ait pas d'effet de monopole, que le marché du travail fonctionne de façon fluide ou que les syndicats ne soient pas trop puissants. Bref, il y aura des interventions pour que la concurrence soit bien le principe de fonctionnement de l'économie. Plus encore, la concurrence doit être définie comme principe organisateur des rapports entre les groupes sociaux et les individus. La dimension sociale est prise en compte dans l'ordo libéralisme. Une expression typiquement ordo libérale comme « économie sociale de marché » ne recouvre pas du tout le modèle social caractérisé par un Etat social et un système de redistribution, selon une erreur d'interprétation assez courante. La visée ordo libérale, dans cette expression, a en ligne de mire une politique de société telle que la concurrence puisse, effectivement, être le principe organisateur.

### **III. La concurrence comme norme générale de la vie sociale et du fonctionnement subjectif**

#### **III.1. Le principe de concurrence comme forme de « régulation mondiale »**

La concurrence, au-delà de la construction européenne, a été installée au cœur de la régulation mondiale par étapes. Pierre Dardot a rappelé qu'au XIX<sup>e</sup> siècle ce principe de concurrence commerciale était déjà largement lancé. Cependant, il faut remarquer qu'il y a des inflexions et des tournants. La crise pétrolière des années 70, l'inflation et l'érosion des taux de profits sont les éléments de la crise généralisée qui affectent les capitalismes nationaux et la régulation de type « fordiste ».

Une des principales voies de sortie, à côté de la solution monétariste, a été la mise en concurrence de plus en plus ouverte et directe des entreprises et des économies. On a pris appui sur les « champions » qui semblaient pouvoir faire sortir tous les pays de la crise, à savoir sur les grands groupes à dimension internationale, lesquels étaient présentés comme un modèle de productivité et de rentabilité. Ces groupes allaient relever toutes les économies en portant les investissements ailleurs, en créant de l'emploi, etc. Il est bien connu que les années 80-90 sont des années où la mondialisation - dont ces grands groupes nationaux ont été les vecteurs - va imposer une règle de concurrence plus forte encore qu'avant entre les entreprises, les économies, les systèmes étatiques, fiscaux, de protection sociale, etc. En effet, dans ce système mondialisé rien n'échappe à la logique de concurrence et sûrement pas les conditions de mise sur le marché des facteurs de production. Grosso modo, les marchés du travail et les travailleurs (par secteurs) vont être, peu à peu, mis en concurrence.

Ainsi, ce ne sont pas seulement les biens et services qui seront mis en concurrence par l'interpénétration des échanges et des investissements mais l'ensemble des systèmes sociaux. Les politiques qui seront adoptées vont toutes être des politiques de compétitivité. Au-delà, c'est tout le système normatif (règles, lois de fonctionnement) qui sera affecté par cette logique de concurrence.

#### **III.2. La concurrence comme forme unique du rapport social**

Comme je l'ai dit, la concurrence ne peut être seulement limitée à des relations économiques. Les économistes font valoir tous les avantages de la concurrence pour le consommateur, pour l'innovation, pour l'amélioration de la productivité. Mais la question échappe, pour une large part, aux économistes puisqu'il y a une très grande porosité entre l'activité économique et les rapports sociaux. Une société fonctionne aussi *pour* l'économie. Cette logique de concurrence de nature économique entraîne toute la société dans son mouvement. Elle devient d'abord le mode de fonctionnement du monde du travail.

On a ainsi assisté, dans les années 80-90, à une transformation du management qui a intégré cette pression de la concurrence à l'intérieur des entreprises. Dans ce management, les équipes et les entreprises sont mises en concurrence par des systèmes de comparaison, et d'évaluation ce qui aboutit à une concurrence interne, au sein même des entreprises, des salariés entre eux. C'est ce qui fait dire à certains que le management « rend malades les travailleurs ». On pourrait, en effet, se demander si ce management est pathogène. S'il l'est, il importe de savoir que ce management n'est pas une réalité en soi car il est lui-même pris dans une logique générale ou une rationalité qui pousse des personnes (adhérentes ou non aux finalités qu'elle met en avant) à y entrer et à la renforcer, à la créer et à la constituer par leurs actions.

### **III.3. La concurrence comme norme de fonctionnement subjectif**

La concurrence n'est pas seulement le mode du rapport entre les personnes, elle est aussi le mode de rapport à soi-même (c'est ce que nous traduisons par « la concurrence comme norme de fonctionnement subjectif »). Tout ceci pourrait paraître un peu poussé car nous ne sommes pas encore pleinement – et heureusement ! – des sujets néolibéraux. On doit s'interroger, à l'instar des psychanalystes ou des philosophes sur le changement des subjectivités et l'émergence d'une nouvelle pathologie chez ceux que le psychanalyste Jean-Pierre Lebrun nomme « néo-sujets ». Ce terme renvoie à un individu calculateur, stratégique, « maximisateur », bref, un homme qui est de plus en plus celui de la compétition avec pour modèle le champion sportif de haut niveau. Il faudrait d'ailleurs se demander pourquoi, symboliquement, le sport de haut niveau a pris une telle importance et comment, très souvent, le management recycle le vocabulaire des commentateurs sportifs dans l'entreprise. Il est important, je crois, de voir comment on façonne des subjectivités de sorte que les personnes doivent se vivre comment devant toujours dépasser le score précédent. C'est le management de la performance.

Au fond, on a l'impression que ces subjectivités se modifient progressivement à partir du moment où, à un certain degré, cette logique de performance est intégrée et incorporée à la façon d'être de la personne. Ces personnes développent des rapports aux autres difficiles car ils sont, à la fois, avec les autres et contre les autres. Cette attitude n'est pas sans conséquences sur la morale ou la qualité de vie.

En conclusion, quand on parle de concurrence, on ne peut plus seulement s'arrêter au niveau économique et ce à cause de cette forme de porosité menant à l'extension au travail et à la vie privée des logiques et des normes qui règnent dans l'économie.

### **IV. La concurrence et la crise totale de la civilisation**

Faute de temps, les orateurs n'ont pas exposé cette partie qui devait aborder :

- Effets économiques
- Effets écologiques
- Effets sociaux
- Effets culturels
- Effets subjectifs

Il devait exposer le caractère « non soutenable » du régime concurrentiel : une logique de l'illimitation qui est profondément destructrice. A forme totale, crise totale.

### **V. Réémergence de la question des « communs »**

Je passe donc directement au thème de la rationalité alternative. Le point de départ est la réémergence de la question des « communs ».

Nous faisons attention au vocabulaire puisque nous reprenons une vieille expression anglaise qui a eu son importance aux XVI<sup>e</sup>- XVII<sup>e</sup> siècles en Angleterre dans le cadre du démembrement de ce que l'on a appelé « terres communales » (ou *commons* en anglais). Ce démembrement s'est fait dans l'optique d'avantager les personnes qui pratiquaient l'élevage du mouton. En effet, à cette époque, on a commencé à mettre des clôtures (*enclosures*).

Deux chercheurs ont mis l'accent sur l'importance de cette réappropriation du vocabulaire avec ce mot de *commons* dans un contexte extrêmement différent (il ne s'agit pas de terres laissées à des paysans pauvres afin qu'ils puissent faire paître leur bêtes ou récolter).

C'est dans le milieu de l'informatique que la question des « communs » a été reposée et renouvelée. Les Anglo-saxons se sont mis à parler des *new commons* à propos des logiciels libres. Des réflexions ont été menées non pas forcément par des universitaires mais par des personnes qui étaient directement impliquées dans ces mouvements. Le fait de dire « nouveaux communs » implique qu'il y ait une référence aux « anciens communs », ce qui a été critiqué et contesté. Ce qui importe, c'est ce mouvement de redécouverte d'une tradition dans un contexte complètement différent où il ne s'agit plus de champs, de terres, etc. Une réflexion sur une rationalité alternative ne peut pas faire abstraction de la question de savoir pourquoi et comment on en est venu à parler de « nouveaux communs », notamment en ce qui concerne la connaissance (logiciels, wiki) en opposition aux nouveaux *enclosures* (brevets, droits de propriété intellectuelle).

Ce qui nous paraît décisif est que, dans les anciens « communs », il n'était pas seulement question de terres et de bêtes, mais également de la mise en œuvre d'une intelligence collective des paysans qui utilisaient ces terres.

Ce qui s'est perdu avec ces anciens « communs », c'est donc cette intelligence collective. C'est l'idée que, derrière tout commun, il y a une intelligence collective à préserver et à enrichir par ceux-là même qui en sont les bénéficiaires. Les concepteurs de logiciels libres se sont dit qu'on assistait, avec la mise en place du système de droits de propriété intellectuelle, à l'émergence d'une intelligence collective à défendre. Notez que le rapport entre les anciens et les nouveaux communs est un rapport d'analogie (structurel).

Garrett Hardin dans son livre *The Tragedy of the Commons*<sup>2</sup> dresse une fausse représentation des « communs » : ces derniers sont envisagés comme des biens dont on peut disposer à sa guise. Gaspillage et surexploitation seraient donc de mise. Cet article est manifestement écrit pour justifier l'appropriation et la privatisation des biens. Or, c'est oublier l'étymologie du mot « commun ». Il est formé de deux mots latins : *cum* signifiant « avec » et *munus* signifiant « obligation », « devoir » et « don ». La racine *munus* dit le pouvoir d'obliger qui procède du don et non la licence de gaspiller (l'« im-munité » comme exemption de l'obligation est le contraire du « commun »). Les « communs » obligent ceux qui en usent et en bénéficient, ceux qui travaillent à leur promotion (les *commoners*<sup>3</sup>). La rationalité qui les pousse à agir en gardiens de ces communs est une rationalité forte. Les *commoners* deviennent ainsi les coparticipants d'une gestion collective des ressources naturelles, de la connaissance, etc.

## VI. Une rationalité alternative : la raison du commun

Ci-dessous, les lignes de force d'une rationalité alternative permettant de repenser la notion de concurrence :

1. Prendre appui sur des rationalités subordonnées pour combattre la rationalité dominante.
2. La coopération comme mise en commun *versus* la « co-opétition ».

---

<sup>2</sup> Article complet en anglais à l'adresse URL suivante : [http://www.garretthardinsociety.org/articles/art\\_tragedy\\_of\\_the\\_commons.html](http://www.garretthardinsociety.org/articles/art_tragedy_of_the_commons.html)

<sup>3</sup> Cf. le livre d'Isabelle Stengers *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, éd. La Découverte, Coll. Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 2009

3. Les pratiques sociales de coopération et de mise en commun : l'éducation, la recherche, la coopération dans le travail, les relations intergénérationnelles, la gestion des espaces communs et la biodiversité (exemple des semences).
4. Enrayer la logique de l'illimitation : vers l'institution des biens communs mondiaux (*global commons*).
5. La détermination collective des limites et l'invention de nouvelles formes de vie, deux aspects d'une seule et même question.

### **Conclusion : De la résistance à la concurrence au nouveau gouvernement des hommes.**

(par Pierre Dardot)

La raison du commun est un principe actif, créateur y compris en termes de richesses et de liens humains. Elle est présente dans notre société mais elle est sous l'égide de la logique dominante. Nous savons tous que les entreprises fonctionnent avec une mémoire et des relations informelles qui sont de l'ordre de l'intelligence collective. Les techniques et la logique dominante entravent et gênent l'émergence de l'intelligence collective. L'éducation, la recherche, les rapports entre personnes privées, etc., échappent encore à la logique concurrentielle, car ils sont du côté du don et du contre don. Pensez aux services publics qui sont animés par autre chose que la rémunération, mais plutôt par la notion de service rendu (les facteurs par exemple).

Comment penser l'institution de biens communs mondiaux pour le climat, la santé, la connaissance, etc. ? La question requiert de mettre dans la balance les déterminations politico-éthiques et les enjeux planétaires.



## Débat avec Christian Laval & Pierre Dardot

Intervention 1 : *Vous avez présenté deux aspects qui se posent en opposition avec, d'un côté, la dimension agressive des idées spenceriennes et, de l'autre, l'idée des « commons » comme son contraire. Au centre ou en toile de fond, l'idée de concurrence contient également une caractérisation que vous n'avez pas mise en évidence, celle de la création des conditions égales pour tous. Celles-ci font vivre un espace de liberté, laissant la possibilité pour les « capabilities<sup>4</sup> » de se développer. Ces conditions d'égalité ne seraient-elles pas un « common » ?*

Intervention 2 : *Pour ma part, j'ai l'impression que la notion de « commun » est un peu sous-déterminée... Concernant Hayek, il a l'air de dire que la concurrence va créer une sorte d'intelligence collective. En effet, qu'en est-il du « common » marchand créant un pooling de savoir ?*

Intervention 3 : *Existe-t-il une intelligence nominative ?*

Intervention 4 : *Oui, le Bureau du Plan !*

Christian Laval : Il faut rappeler que l'égalité des chances est précisément le résultat d'une construction, le résultat d'une action politique et non une émanation directe et *a posteriori* de la concurrence. Ce sont les Nouveaux Libéraux (et non les « néo ») qui tenaient à l'idée d'un Etat garant et fondateur des conditions d'égalité. C'est un contresens de notre époque que de croire que le libéralisme a toujours fait fi de la création des conditions d'égalité par l'intermédiaire de l'Etat. Aujourd'hui, la concurrence occasionne des inégalités notamment dans l'application au système scolaire ou dans les écarts salariaux.

Pierre Dardot : L'idée des « capabilities » est une idée qui mérite d'être prise en compte, à condition de préciser que l'égalité des conditions n'est pas immédiatement donnée avec le jeu de la concurrence. Je voudrais en revenir à Hayek. Il ne faut pas oublier qu'il a été le premier à mettre en parallèle les notions de marché et d'information. Il a étudié le mécanisme de diffusion de l'information sur le marché et la prise de décision qui en résulte, en fonction même de ces informations. Pour les « commons » du savoir, il faut pouvoir définir ce qu'est la connaissance et ce qui fait sa différence essentielle d'avec l'information. Si l'on affirme que la connaissance est par nature un « bien public mondial », cela signifie qu'elle n'est pas appropriable de manière privée. Or l'économie se l'approprie déjà de diverses manières (brevets). Mais ce qu'elle s'approprie, c'est seulement la part codifiable de la connaissance. Or on a aussi les connaissances tacites et informelles et celles-ci sont essentielles, car elles constituent la substance des relations sociales sans pour autant être réductibles à des connaissances codifiables. Le marché en a beau rêver, il n'est pas et ne peut être un mécanisme de diffusion des connaissances qui relèvent de l'intelligence collective et pas seulement de l'information ou des connaissances codifiables.

Intervention 5 : *La loi de protection de la concurrence est loin d'orienter tout ce qui se fait sur le marché...*

Christian Laval : Bien sûr mais il faut malgré tout pointer ce processus d'incorporation progressive de la norme de la concurrence dans la sphère publique et regarder la dynamique qui anime les réformes des institutions.

---

<sup>4</sup> Amartya Sen définit la « capacité » comme « les diverses combinaisons de fonctionnements (états et actions) que la personne peut accomplir. La capacité est, par conséquent, un ensemble de vecteurs de fonctionnements qui indiquent qu'un individu est libre de mener tel ou tel type de vie. » in Repenser l'Inégalité, éd. Seuil, coll. L'histoire immédiate, 2000, Paris, p. 65-66

Le *Corporate State* transforme les collectivités locales et les entreprises grâce à cette logique de concurrence qui s'intègre au fur et à mesure dans l'action publique. L'Education Nationale est prise entre deux logiques contraires, l'une prônant l'égalité des chances et l'autre, la logique de la concurrence entre établissements. Le domaine de la santé n'est pas épargné puisqu'on publie un palmarès des hôpitaux.

Intervention 6 : *Le paradoxe c'est que, du moins au niveau informatif, les personnes ont intérêt à s'entendre (cf. dilemme du prisonnier).*

Intervention 7 : *Je vois deux définitions de la concurrence dans laquelle l'individu est, tour à tour, perçu différemment. Dans un versant, la concurrence est vue comme émancipatrice et l'individu comme un consommateur à défendre face à l'entreprise et, dans l'autre versant, la concurrence est vue comme une contrainte dans laquelle l'individu est regardé comme une force de production. Comment concilier les deux ?*

Pierre Dardot : Les ordo libéraux sont les premiers à avoir compris que l'Etat doit promouvoir la souveraineté du consommateur. Mais, font-ils valoir, pour obtenir cette pleine souveraineté du consommateur, il faut constitutionnaliser le principe de la concurrence, il faut en faire la pierre angulaire d'une véritable « constitution économique », ce qui s'est traduit d'ailleurs dans le Traité constitutionnel européen. Concernant les deux définitions de la concurrence selon le consommateur ou la force productive, on peut se demander jusqu'où peut aller la schizophrénie : il n'est pas étonnant qu'apparaissent des problèmes quand le travail n'est plus ressenti et considéré comme œuvre collective.

Intervention 8 : *Comme vous le disiez, on peut être pris dans une rationalité sans y adhérer... Je pense à la création des magasins solidaires ou, à plus grande échelle, d'un village au Québec nommé « Le P'tit Bonheur<sup>5</sup> ». Mais si l'on veut que tous ces mondes alternatifs vivent, comment les aider à enlever le poids de l'autre monde normatif et concurrentiel (économie, Etat, etc.) ?*

Christian Laval : Il faut pouvoir analyser les liens entre la notion de consommateur et le monde sociopolitique. Le politique s'ordonne de plus en plus autour du désir du consommateur et de sa satisfaction dont on peut, d'ailleurs, interroger la nature. L'on ne réfléchit pas assez à la théorie de la « filière inversée<sup>6</sup> » qui ne permet plus de croire à la rationalité du consommateur rationnel.

---

<sup>5</sup> Cf. : <http://www.ptitbonheur.org/>

<sup>6</sup> Théorie développée par K. Galbraith et formulée ainsi: « Ce sont les entreprises qui imposent des produits aux consommateurs, et non l'inverse. Autrement dit, il considérerait que la notion d'économie de marché n'a pas de sens. Les théories classique et néoclassique expliquent que les décisions de production des entreprises se font en fonction de la demande qui leur est adressée par les consommateurs. C'est l'idée de base de l'équilibre, idée centrale dans l'économie libérale : on aurait d'un côté une fonction dite « de demande collective (D) », de l'autre une fonction « d'offre collective (O) », et ce serait la rencontre de ces deux fonctions (lorsque  $O = D$ ) qui déterminerait le niveau de la production, sous-entendu une régulation idéale de l'optimum économique satisfaisant à la fois les producteurs et les consommateurs. Or, Galbraith refuse cette théorie. Non seulement son angle d'approche serait mauvais (elle se base sur un individualisme méthodologique, introduction de l'homo economicus constituant multiple de la population et aux comportements parfaitement rationnels, donc prédictifs qui valideraient les théories classiques, alors que Galbraith est partisan du holisme méthodologique), mais en plus son caractère déductif la rendrait peu réaliste. Il propose à la place la « théorie de la filière inversée » : pour lui, 'parce qu'elles ont un poids économique, politique et médiatique énormes, les plus grandes entreprises peuvent imposer l'achat de certains produits aux consommateurs par le biais de la publicité, de certaines politiques de prix', d'un accès facilité au crédit à la consommation. De fait, les consommateurs ne dirigent plus le marché, mais sont conditionnés par le marché, lui-même guidé par les décisions de ce que Galbraith nommera ensuite, dans *Le Nouvel Etat Industriel* (1967, traduction française 1969), la technostructure des entreprises. » [Source Wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/John\\_Kenneth\\_Galbraith](http://fr.wikipedia.org/wiki/John_Kenneth_Galbraith) ]

Intervention 9 : *C'est là que l'Homme doit se réapproprier son pouvoir.*

Intervention 10 : *Dans nos sociétés et en entreprises, les personnes sont littéralement dressées les unes contre les autres. Adopter une attitude de partage et activer des « commons » demandent un apprentissage. Que pensez-vous du partage (Wiki) dans l'entreprise ?*

Intervention 11 : *Je crois que le projet de « knowledge » commun au sein de l'entreprise a pour but un meilleur positionnement sur le marché.*

Intervention 12 : *Aujourd'hui, nous assistons à une situation où les universités et les chercheurs sont mis en concurrence. Les étudiants sont traités comme des consommateurs (alors que l'étudiant est bien un individu en recherche qui ne sait qu'en apprenant et en faisant à quelles formations il peut se destiner) tandis que les chercheurs sont vus comme des producteurs (d'articles, d'études, etc.). Paradoxalement, ces réaménagements au niveau des universités avaient pour mission d'enclencher une émulation créatrice de savoirs. C'est tout le contraire qui arrive puisque, avec cette logique, les connaissances baissent.*

Christian Laval : *Oui, si l'accroissement des connaissances est basé sur un critère quantitatif. Un article faible ou nul sur le plan scientifique mais polémique ou provocateur qui serait cité de nombreuses fois dans d'autres articles, pourrait être placé dans le top des classements des articles primés.*

Intervention 13 : *Il y aurait deux mouvements inverses avec, d'un côté, un commun constitué à l'origine et non concurrentiel (universités) et une plateforme concurrentielle voulant constituer un commun (entreprises).*

Intervention 14 : *On m'a parlé d'une communauté de singes dont les dominants avaient été empoisonnés. Les chercheurs pensaient que la communauté n'allait pas s'en sortir sans dominants. Elle s'en est bien sortie et, qui plus est, a refusé l'arrivée de nouveaux dominants.*

Intervention 15 : *Au Québec, les collectivités alternatives sont issues des intelligences collectives. Dans la vie politique des collectivités locales, on pratique des « accommodements raisonnables » qui réinventent du « commun ». Pour moi, créer du « commun », c'est recréer de l'espace public.*

Intervention 16 : *La concurrence est basée sur la notion de rareté. Quel type d'architecture pourrait-on mettre en place pour diminuer l'impact des facteurs de rareté et de concurrence ?*

Intervention 17 : *Si la société d'abondance est à réaliser, elle est possible si l'on prend comme critère de l'illimité, l'information à échanger. De plus, il serait envisageable de déplacer la reconnaissance vécue sur le mode consommateur par le tissage de liens sociaux (Facebook).*

Intervention 18 : *Le maintien des liens sociaux virtuels pour les jeunes semble, en tous cas et selon une étude commandée par Carrefour, plus important que l'achat de denrées alimentaires sur le temps de midi. L'utilisation de l'argent de poche est prioritairement mise dans le paiement des abonnements pour entretenir les réseaux sociaux.*

Intervention 19 : *Quelles sont les pistes pour casser le système ?*

Christian Laval : *C'est bien le défi et celui-ci commence par une interrogation sur la façon de ramener les personnes vers un monde commun.*

Intervention 20 : *S'agirait-il de ramener les employés des entreprises de quelques centaines à une dizaine ?*

Pierre Dardot : La notion d'abondance peut prendre plusieurs acceptions. Le communisme théorique voulait une émancipation par un développement illimité de la production, prétendant mieux faire que le capitalisme sur ce même terrain. Dans cette perspective, l'abondance de biens matériels supposait le développement d'une industrie moderne (ce qu'Owen, père fondateur du mouvement coopératif, n'aurait pas réfuté). Il y a aussi, outre cette abondance matérielle, une « abondance sociale » qui requiert d'être produite dans et de passer par une autre logique que la logique concurrentielle. Mais le problème c'est que les entreprises sont passées maître dans la création de la rareté là même où elle n'a pas lieu d'être ! Qu'on pense à la valeur symbolique attachée aux grandes « marques » ! Cela leur permet de s'assurer un avantage concurrentiel. Le premier pas consiste à s'interroger sur les finalités : faut-il faire de l'abondance matérielle la fin ultime ?

Intervention 21 : *Avec le décret mixité dans l'enseignement, en restreignant le choix parental pour l'inscription dans une école, on a fabriqué et décuplé la concurrence. On a obtenu l'effet inverse de celui escompté.*

Christian Laval : En effet, on constate une accentuation de la concurrence dans le domaine de l'enseignement. Pourra-t-on s'en sortir par la seule intervention politique de l'État ? Et sinon, l'issue peut-elle résider dans des processus sociaux ou économiques spontanés ? Peut-on se baser, comme certains le font, sur le progrès de l'immatériel ? Fera-t-il passer, de lui-même, à un autre mode de fonctionnement dans lequel les personnes dotées de connaissances s'émanciperont des détenteurs des capitaux fixes ? Nous ne partageons pas cette croyance.

Pierre Dardot : Prenons aussi en compte la logique de privatisation des droits d'accès au commun.

Intervention 22 : *J'ai l'impression que c'est une course de vitesse en parallèle avec, de part et d'autre, l'évolution des réseaux sociaux dans le commun et l'avancée de l'appropriation privée.*

Intervention 23 : *Les écoles spécialisées telles qu'elles existent en Italie voyaient les enfants catalogués « débiles » s'en sortir étonnamment bien étant donné leur point de départ handicapant. On était dans une logique de l'amélioration de l'existant.*

*Concernant le changement de logique par le mode de fonctionnement, je citerai mon expérience en tant que spécialiste des questions environnementales et du climat. Dans une visée de réduction de la consommation énergétique dans les maisons, on se rend compte qu'une bonne isolation peut éventuellement permettre de se passer de chaudière. Le changement de logique est donc réalisable à la condition de ne pas trop quantifier car cela peut être un frein au possible changement de compréhension.*

Christian Laval : Toute la question est de savoir comment nous changeons de paradigme ou de rationalité. Le changement de système viendra-t-il de communautés existentielles critiques à fonction exemplative et incitative<sup>7</sup> ?

---

<sup>7</sup> Dans son livre *Ethique de l'existence post-capitaliste* (éd. Cerf, coll. La nuit surveillée, Paris, 2009), Christian Arnsperger décrit la création de « communautés existentielles critiques » qui sont des communautés militantes expérimentant des axiomes divergents du capitalisme (croître, consommer, savoir profitable, etc.).

A tout le moins, répondent-elles à un besoin de sortie du problème par l'exil (cf. le « familistère<sup>8</sup> » de Jean-Baptiste André Godin). Le « dehors » ne laisse peut-être pas la possibilité de recréer du commun à partir de ce que l'on a déjà ?

Intervention 24 : *Il me semble impossible de démarrer l'expérience par quelqu'un d'autre que par soi. Changeant de système, on peut espérer avoir un effet de halo sur les autres.*

Intervention 25 : *Notre société est pauvre en dons qui obligent et relègue la fraternité hors de son cercle (don et fraternité sont pourtant liés). S'il y a des créatifs culturels, n'y aurait-il pas, dans une catégorie de même nature, des créatifs économiques ?*

Intervention 26 : *Pouvez-vous retracer le changement de logique opéré dans les universités ?*

Christian Laval : Le fantasme sous-jacent à cette réorganisation consiste à penser la production et la circulation de la connaissance à l'image du fonctionnement du grand marché mondial. L'Union Européenne a adopté le fonctionnement des universités américaines suite aux impressionnants résultats de celles-ci. Mais l'UE a précisément commis l'erreur de lier « bons résultats » à « mode de fonctionnement et de financements » oubliant qu'elle était en train de se laisser ainsi subjugué par le modèle du dominant (les universités américaines), lequel fixe les règles.

Le recul scientifique des universités est prévisible si l'on suit cette ligne de pratiques car les connaissances, par nature, ne se développent pas de cette manière. Pensez à l'Open Science qui est basée sur des échanges informels. A terme, nous aurons sans doute des chercheurs qui fonctionneront bien dans le système concurrentiel et qui auront peut-être une meilleure rémunération mais en tout cas ce ne seront pas, *de facto*, les meilleurs chercheurs.

Intervention 27 : *Le problème n'est-il pas lié à la marchandisation de l'emploi ? En effet, pour le politique, la concurrence est un pré requis pour le développement de l'emploi.*

Christian Laval : C'est certain mais pour quel type et quelle qualité de l'emploi ?

Pierre Dardot : La logique de fonctionnement du système n'est pas fondamentalement remise en cause par un tel raisonnement. La nouvelle logique devrait faire, de mon point de vue, l'objet d'une construction plutôt que d'une émergence (laquelle est de l'ordre de la création spontanée). D'ailleurs, jusqu'à quel point peut-on se fier à une émergence spontanée se faisant indépendamment de toute règle? Toute la question est de faire que les règles viennent « d'en bas », du collectif, et non imposées d'en haut, ce n'est qu'à cette condition qu'elles obligent, car elles sont alors le résultat d'une création commune.

---

<sup>8</sup> « Il installe en 1846 une industrie qui emploie en une vingtaine d'années jusqu'à 1500 personnes. Initialement partisan de Fourier, il est sensible à l'idée de la redistribution des richesses industrielles aux ouvriers. Il souhaite créer une alternative à la société industrielle en plein développement à son époque, et offrir aux ouvriers le confort que seuls les bourgeois pouvaient alors avoir. Il crée ainsi un univers autour de son usine (le familistère), dont le mode de fonctionnement peut être considéré comme précurseur des coopératives de production d'aujourd'hui. Il favorise le logement en construisant le Palais Social (logements modernes pour l'époque), des lavoirs et des magasins d'approvisionnements, l'éducation en construisant une école obligatoire et gratuite, les loisirs et l'instruction avec la construction d'un théâtre, d'une piscine et d'une bibliothèque. Tous les acteurs de l'entreprise avaient accès aux mêmes avantages quelle que soit leur situation dans l'entreprise. » [Source Wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste\\_Andr%C3%A9\\_Godin](http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste_Andr%C3%A9_Godin) ]

## 4. De nouvelles monnaies pour de nouveaux liens

### 4.1. Chronique dans le Trends/Tendances du 19/11/2009

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

(Opinion)



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 ?

**L**a 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 économico-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! ■



## 4.2. Compte-rendu du séminaire du 24/10/2009

Bernard Lietaer

### Annnonce du séminaire dans la brochure

*Après avoir réfléchi sur la « nouvelle raison du monde », il nous faut prendre acte que les marchés et la monnaie font partie intégrante de toute vie collective. Mais, aujourd'hui, l'une des caractéristiques de base de notre système est l'accumulation « capitaliste » où les biens visent principalement à servir l'accumulation d'argent. Et cela peut avoir des conséquences désastreuses comme la crise financière actuelle le montre. Pouvons-nous revenir à une économie avec des marchés où la circulation de l'argent est au service de la circulation de biens et de services et non l'inverse. Si oui, comment ? Car si nous accumulons peu d'argent, nous devons résoudre autrement nos profonds sentiments d'insécurité existentielle. Comment ? Peut-être par la mutualité, la solidarité, le soin réciproque et le « lâcher-prise », ainsi que l'acceptation du fait que nous sommes tous finis, tous fragiles ? Ou encore par l'utilisation de monnaies différentes d'après les types de relations que l'on essaye d'établir ou de maintenir avec d'autres ? En parallèle avec l'Euro, y-a-t'il place par exemple pour une monnaie interentreprises qui permette d'éviter l'étranglement de l'économie comme conséquence de la crise bancaire (cfr le WIR en Suisse) ? Y-a-t'il place pour des monnaies de nature sociale qui permettent des échanges de services entre voisins, sans objectif commercial ? Comment les entreprises pourraient-elles gérer cette diversité de monnaies ?*

**Bernard Lietaer**, Ingénieur, économiste, professeur dans de nombreuses universités américaines, et européennes, membre du club de Rome et spécialiste de la richesse, de la monnaie, a publié de nombreux ouvrages et articles dont « The future of Money ».



Séminaire le 24/10 de 9:00 à 12:30 à l'INM – 81 av. de Tervueren à 1040 Bruxelles.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>82</b>
<b>ETAT DES LIEUX : CE QUE LA CRISE LAISSE DERRIERE ET CONSTRUIT DEVANT NOUS .....</b>	<b>83</b>
I . Causes systémiques .....	83
II. Les ballons de baudruche de la crise .....	83
III. Nature de la crise .....	85
<b>THEORIE DES ECOSYSTEMES .....</b>	<b>86</b>
I. La cause structurelle .....	86
II. La différence structurelle : l'introduction des monnaies complémentaires.....	89
<b>LES MONNAIES COMPLEMENTAIRES .....</b>	<b>89</b>
I. Leurre de la neutralité de la monnaie .....	89
II. Time Dollar .....	90
III. Fureai Kippu .....	91
IV. Les autres types de monnaies complémentaires.....	92
V. Le système du C3 .....	93
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>95</b>
<b>DEBAT AVEC BERNARD LIETAER.....</b>	<b>96</b>

## Introduction

Dans vos diverses formations, on vous a parlé de la manière de gagner de l'argent, de l'investir, en perdre, etc. mais jamais véritablement de ce qu'est l'argent et des questions qu'il pose. Lorsque j'écrivais mon livre *The Future of Money*<sup>9</sup>, j'espérais que nous n'atteindrions pas le stade dans lequel nous nous trouvons. Le but de ce livre était de mettre en route une prise de conscience sur la nécessité de changer le système monétaire car, dans le cas contraire, c'est lui qui se chargera de nous – et d'une manière qui ne nous plaira pas... Tout va changer d'ici 2020 car il y a 4 méga tendances qui sont totalement incompatibles avec la façon dont nous concevons le système monétaire actuellement :

1.  Vieillesse de la population . C'est un phénomène mondial ayant touché, en premier, le Japon et l'Italie. Nous ferons partie de la seconde vague. Lorsque Bismarck avait décidé que l'idée d'une pension était une bonne chose pour les personnes de 65 ans et pour récompenser une vie de labeur, l'espérance de vie était de 48 ans. Aujourd'hui, les personnes de plus de 65 ans représentent 20 % de la population.
2.  Changement du climat et extinction des espèces . Quand j'écrivais sur ces thèmes aux Etats-Unis, on me disait que je m'occupais de problèmes qui n'existent pas. On a changé d'avis depuis...
3.  Fin de l'ère industrielle . On parle beaucoup du début de l'ère de l'information et de la connaissance (c'était la tarte à la crème du début des années 90) mais pas de la fin de l'ère industrielle. Or, la fin d'une ère est moins agréable que le début d'une autre...
4.  Instabilité financière. Notre système monétaire est systématiquement instable .

Je prédisais en 1999 que ces quatre mégatendances vont converger dans la période 2005-2020. Chacun de ces mégatendances donne respectivement lieu à 4 questions liées à l'argent et donc expliquant pourquoi ces mégatendances sont incompatibles avec la survie du système tel qu'il est conçu pour l'instant :

- D'où viendront les emplois ?  L'idée d'un emploi pour tout le monde est une idée de l'ère industrielle. Elle n'existait pas avant, tout comme le mot anglais « job ». Le mot « work » existait et désignait quelque chose que l'on fait parce que cela nous amuse, nous intéresse, nous passionne. Le travail est une chose noble et très ancienne. Le « job » est quelque chose que vous faites pour gagner de l'argent. On peut avoir une croissance économique sans impact sur le « job » car ces deux réalités sont devenues de plus en plus déconnectées l'une de l'autre, et cette tendance s'amplifiera au fur et à mesure que nous entrons dans l'ère de l'information.
- Conflits entre pression financière et pensée à long terme . Depuis 1904, le physicien suédois Arrhenius, nous signalait que le carbone venant des couches anciennes sous forme de charbon et de pétrole allait changer le contenu de l'atmosphère causant ainsi des problèmes. Dès 1971, le Club de Rome nous avertissait sur les limites à la croissance. Toutes les mises en garde n'ont servi à rien. Ce n'est pas que nous ne savions pas, mais c'est parce que cela n'a pas d'importance. Pourquoi ? Car toute monnaie avec un taux d'intérêt positif escompte ou réduit le futur à rien. En étant généreux, tout ce qui se situe au-delà de 20 ans, n'existe pas. La plupart des entreprises sont gérées sur un horizon de 2 ou 3 ans – pour ne pas parler en trimestres ! La somme de quelques trimestres ne constitue pas un plan durable. Cela peut nous mener à des décisions tout à fait idiotes.

---

<sup>9</sup> éd. Century, London, 2001

Qui, dans le contexte du monopole monétaire tel qu'il est conçu, a une solution pour parer chacune de ces mégatendances ? Je pose la question depuis 10 ans et je n'ai jamais eu de proposition satisfaisante. Pour employer une métaphore, nous avons une tache aveugle (comme ce seul point aveugle de notre rétine qui ne possède pas de photorécepteurs) à propos de l'argent. L'idée d'un monopole monétaire et de l'impression que l'on ne peut faire autrement est presque universelle. Il est donc intéressant de savoir d'où vient cette idée.

Voici le plan de ma présentation :

- Etats des lieux : la Crise de 2008
- Causes systémiques ?
- Solution systémique
- Opportunités pour nous ?

## **Etat des lieux : ce que la crise laisse derrière et construit devant nous**

Combien d'entre-vous pensent que le pire de la crise est derrière nous ? [*Deux personnes lèvent la main*]

Combien pensent que le pire est encore à venir ? [*Une majorité lève la main*]

Je suis d'accord avec la majorité et j'expliquerai pourquoi.

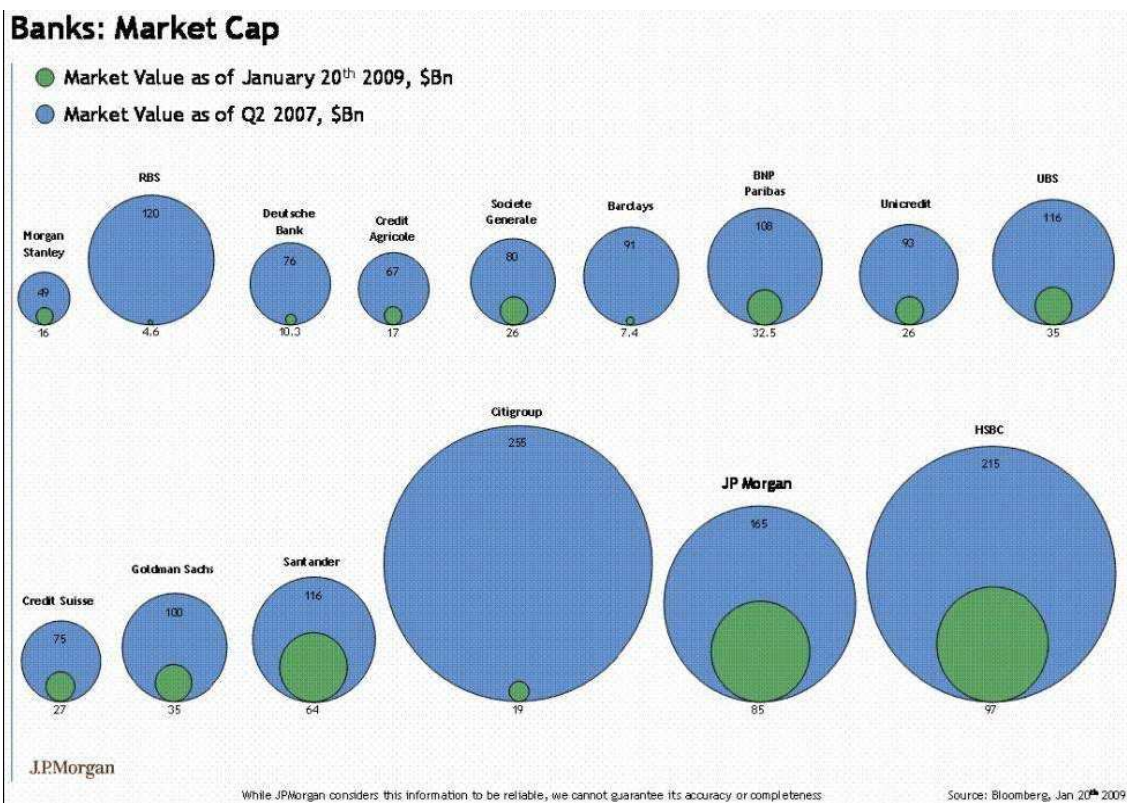
### **I . Causes systémiques**

Je vous ferais remarquer que tous les articles et analyses de la crise édités dernièrement dans la presse n'expliquent jamais les causes de la crise. On s'attarde sur les détails, les épisodes, etc. Il y a 97 crises bancaires antérieures à celle-ci et 187 crises monétaires dans les 25 dernières années. Nous devons donc nous demander si ce n'est pas le simple fait d'accidents. On nous dit que les crises se sont produites à des endroits différents (Russie, Argentine...) avec des causes différentes mais on oublie de mentionner qu'il s'agit toujours du même système. On a aussi la mémoire courte puisqu'on traite aussi chaque crise comme si c'était la première. Les causes sont systémiques et il faut cesser de se demander s'il y aura une autre crise mais plutôt quand elle se manifestera.

Imaginez que je vous donne une voiture qui n'a pas de freins et dont le volant fonctionne bien qu'une fois sur deux. Je vous envoie en Italie à travers les Alpes. Vous avez un accident. On incrimine le conducteur, la mauvaise qualité ou l'inactualité de la carte routière, etc. mais jamais la voiture.

### **II. Les ballons de baudruche de la crise**

Dans le graphique ci-dessous, le bleu correspond à la valeur des banques en 2007 soit avant la crise. En janvier 2009, les cercles verts correspondent à ce qui reste. Une implosion de cette taille n'a jamais eu lieu, surtout dans sa simultanéité internationale. Je prétends que dans les livres d'histoire on parlera différemment de cet événement en comparaison de la manière dont nous le décrivons aujourd'hui. Aujourd'hui, on voit la crise comme problème cyclique habituel, une récession un peu plus profonde peut-être, mais une situation où des solutions de type relance keynésienne seront suffisamment efficaces et durables.



L'ampleur inhabituelle de cette crise peut se mesurer par les engagements des différents états pour sauver le système bancaire. Pour donner une idée concrète des montants en question, la plus grosse dépense dans l'histoire des Etats-Unis a été pour la Seconde Guerre mondiale. Or ce pays a dépensé pour sauver les banques en moins d'un an plus du double que ce qu'il a dépensé pendant l'ensemble de cette guerre. Autre exemple, l'année passée, tous les gouvernements ont bluffé en affirmant qu'ils garantissaient les actifs des banques. Pour la Belgique, cela signifie que l'état a engagé une garantie qui représente 528 % du PIB annuel. Si le gouvernement possédait 100% de tout ce que produit notre pays, il faudrait plus de quatre ans pour accumuler les ressources nécessaires. Ces garanties ne sont donc pas des garanties véritables. Quand et si on doit faire appel à ces garanties, nous serons dans la seconde partie de la crise.

En bref, ce que les Etats ont appris pendant la Grande Dépression des années 30, c'est qu'ils ne peuvent pas laisser crouler les banques, parce que cela fait crouler l'ensemble de l'économie. Mais ce qu'ils apprendront, à mon avis, pendant la crise actuelle, c'est qu'ils ne peuvent pas se le permettre.

### Situation des Etats-Unis :

- Engagements vis a vis du système bancaire en 2008: **\$4,616 trillion**
  - Estimation totale du coût par Bloomberg : **\$7,7 trillion**
  - Coût pour les USA de la 2d guerre mondiale : \$288 milliards, ajusté pour inflation = **\$3,6 trillion.**
  - Dépenses
    - Achat de la Louisiane : Coût > \$15 million, ajusté pour inflation = \$21milliards
    - "New Deal": Coût > \$32 milliards (Est), ajusté pour inflation = \$500milliards
    - Plan Marshall : Coût > \$12.7 milliards, ajusté pour inflation = \$115.3milliards - NASA : Coût > \$416.7 milliards, ajusté pour inflation = \$851,2 milliards
    - Course à la lune : Coût > \$36.4 milliards, ajusté pour inflation = \$237milliards
    - Crise S&L : Coût > \$153 milliards, ajusté pour inflation = \$256 milliards
    - Guerre de Corée : Coût > \$54 milliards, ajusté pour inflation = \$454 milliards
    - Guerre du Vietnam : Coût > \$111 milliards, ajusté pour inflation = \$698 milliards
- TOTAL: \$3,35 trillion**

### Situation mondiale :

Les garanties données au système bancaire par les gouvernements dans la crise 2008 sont également sans précédents. Les actifs des 3 banques les plus importantes des pays suivants représentent en % du PNB :

Allemagne	130 %
Italie	142 %
Portugal	147 %
Espagne	218 %
France	257 %
Irlande	253 %
Angleterre	317 %
Hollande	409 % (2 plus grandes banques)
Belgique/Lux.	528 %
Suisse	773 % (2 plus grandes banques)
Islande	1,079 % (premier pays officiellement en banqueroute)

Selon moi, l'étape suivante, c'est la crise du dollar.

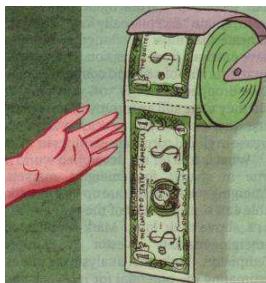
### **III. Nature de la crise**

Voyons ce que disent les spécialistes sur la nature de la crise :

« Il y 75 % de chances d'avoir un "hard landing" du dollar » (Paul Volcker)

« Cette crise sera longue, brutale, pénible et profonde » (Prof. Nouriel Roubini, NYU)

« D'habitude, on discute [pour savoir] si une récession sera en forme de V ou en forme de U... Celle-ci sera en forme de L. » (Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'Economie, ex-économiste en Chef de la Banque Mondiale). Il fait allusion à la forme en V comme une récession profonde mais courte ; la forme en U : plus long mais moins profond ; L : profond et de longueur indéfinie.



*The Economist* (26 septembre 2009)

Ce qui est intéressant dans cette image irrévérencieuse vis-à-vis du dollar, c'est son origine : *The Economist*, un périodique qui n'est pas une feuille de chou dans le domaine financier et économique ! Nous ne sommes qu'une demi-douzaine dans le monde, dont le plus connu est le Professeur Roubini, à avoir annoncé avant la 2008 qu'il y avait un problème structurel dans le système financier. Les gouvernements auront donc tout fait pour sauver le système financier actuel, y compris en allant jusqu'à la banqueroute de ces mêmes gouvernements.

L'autre solution envisagée est de trouver le salut dans de nouvelles régulations du secteur financier. Je suggère de lire la littérature sur ce sujet : elle s'est accumulée depuis au moins 300 ans. Après chaque crise, on parle de changer de régulations. Mais si l'on a une voiture qui n'a pas de freins et un volant qui ne marche qu'une fois sur deux, le problème ne se situe pas dans la carte routière. Quand vous avez changé 96 fois de conducteur et que vous avez eu 187 accidents, on doit commencer à s'intéresser à la voiture. De quel côté chercher une solution ?

## **Théorie des écosystèmes**

### **I. La cause structurelle**

Selon moi, le problème de notre système monétaire et financier est structurel. La référence théorique pour en découvrir la nature se trouve dans l'application de la théorie de la complexité :

- Robert Ulanowicz a passé 25 ans à quantifier le flot de biomasse dans des écosystèmes réels, à partir des théories de complexité et de réseaux.
- Résultat clé : la durabilité de tout écosystème est mesurable comme un équilibre optimal entre efficacité et résilience.
- Ces deux variables dépendent à leur tour de 2 variables *structurelles* du réseau, spécifiquement la diversité et l'inter connectivité.
- Or ces résultats sont valables pour tous les réseaux complexes, indépendamment de ce qui circule dans le réseau. En effet, les propriétés émergentes d'une structure de réseau sont indépendantes de ce qui est engagé dans le processus. Cela peut être de la biomasse dans un écosystème, des électrons dans un circuit électrique, information dans un système biologique, ou la monnaie dans une économie ...

Grâce aux travaux d'Ulanowicz, on peut maintenant mesurer pour la première fois avec une métrique unique (un pourcentage précis) si un système complexe est oui ou non durable. Jusqu'à présent, lorsque l'on parle de durabilité, on utilise une multitude d'indices associés, on n'a pas un chiffre unique.

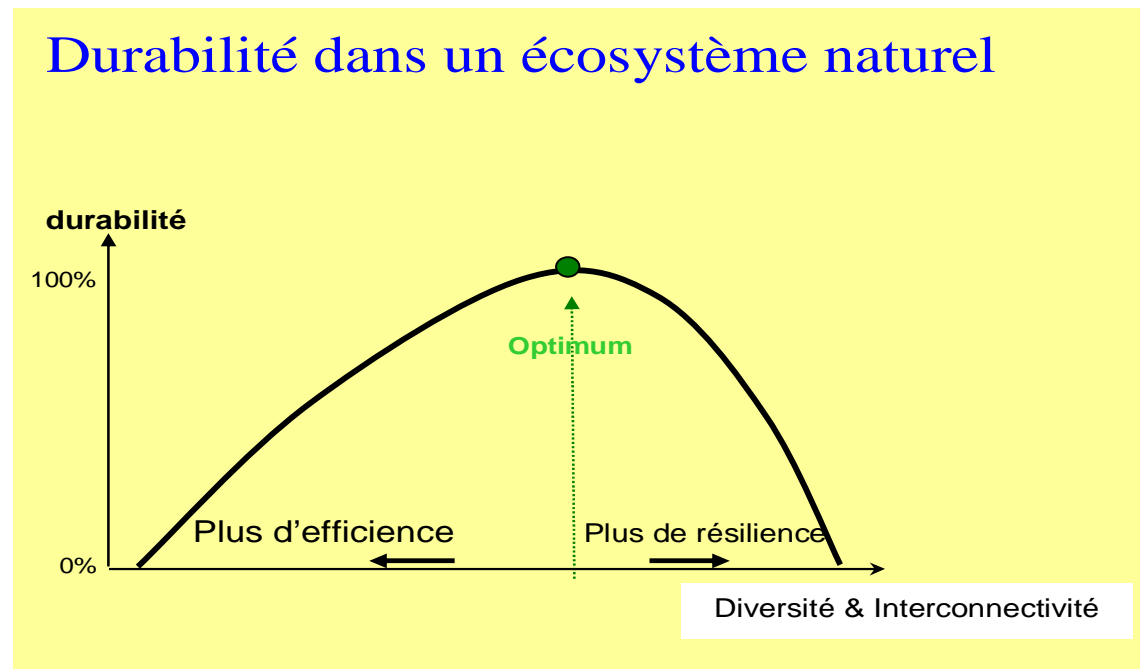
Il a découvert que dans tout réseau complexe, on a affaire avec deux pôles mutuellement exclusifs et tous deux indispensables pour qu'un système soit durable. Le premier est l'efficacité, définie comme la capacité de traiter de la quantité de la matière concernée. (dans le cas d'un écosystème, il s'agit de quantité de biomasse qui circule dans cet écosystème spécifique). Le second pôle est la résilience (définie comme la capacité à survivre et s'adapter à des changements de l'environnement).

Ces deux pôles dépendent à leur tour de deux variables structurelles du réseau, spécifiquement la *diversité* (dans un écosystème, il s'agit de la diversité de la faune et de la flore de l'endroit), et l'*inter connectivité* (par exemple, la capacité d'un animal de se nourrir de diverses plantes. Le problème du panda est qu'il ne mange qu'une seule sorte de bambou, donc pas assez d'inter connectivité).



La détermination de la durabilité d'un système complexe reste valable pour tout réseau de même structure, indépendamment de ce qui circule dans le réseau. En d'autres termes, on peut mesurer la durabilité d'un réseau où circule de la biomasse comme dans un écosystème, d'électrons dans un système de distribution électrique, d'information dans votre système immunitaire, ou de monnaie dans une économie. Sachez que les pannes d'électricité dans des grands réseaux que l'on a connues entre autres aux Etats-Unis et en Allemagne sont prévisibles, si l'on se rend compte que dans ces réseaux on a poussé l'efficacité au delà de la limite de durabilité.

Le graphique suivant illustre les relations entre la durabilité de tout réseau complexe en fonction des variables structurelles de diversité et inter connectivité.

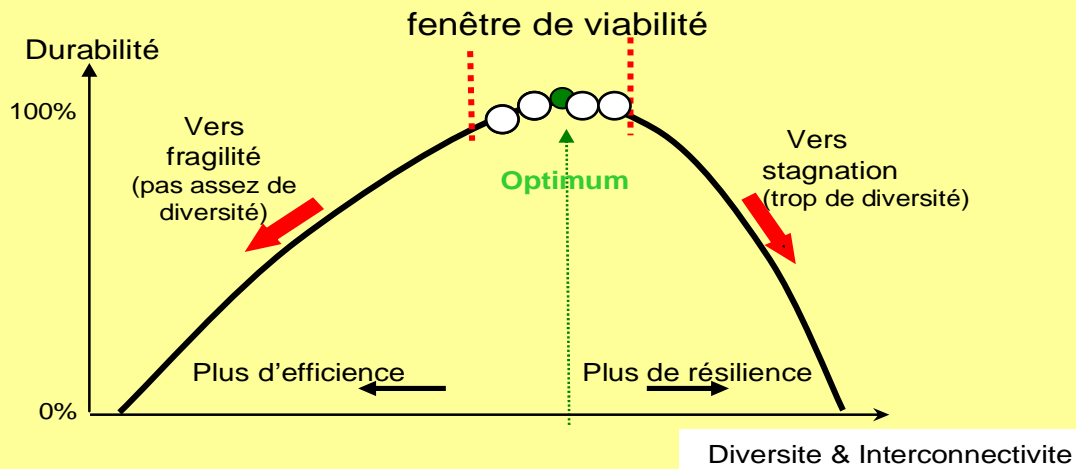


Notez que l'optimum se situe plus près de la résilience que de l'efficacité.

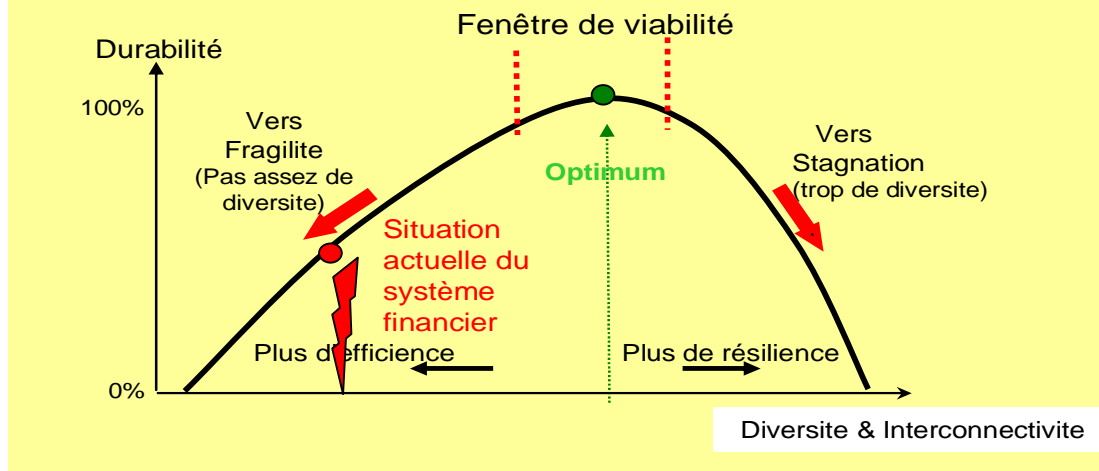
Quand on s'éloigne trop de l'optimum d'un côté ou de l'autre – au-delà de la « fenêtre de viabilité » - la durabilité souffre. Trop de diversité et d'inter connectivité, c'est-à-dire si l'on va trop vers la résilience, tout stagne (il ne se passe plus grand-chose). Par contre, et si l'on va trop vers l'efficacité, on réduit excessivement la diversité et l'inter connectivité, et tout le système devient fragile.

Or en tant qu'économiste ou ingénieur bien formé, nous considérons qu'il n'y a pas de limites aux bienfaits de l'efficacité !

## Durabilité dans un écosystème naturel



## Application au système monétaire

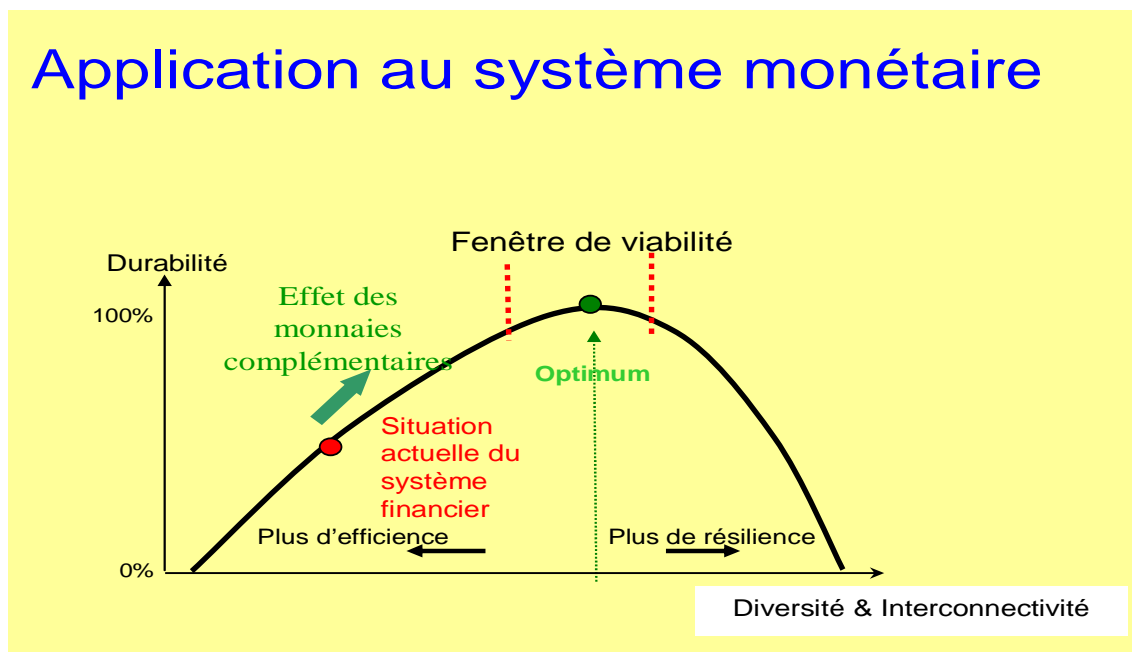


En appliquant ces concepts au système financier et économique, on comprend parfaitement pourquoi ils sont devenus si fragiles. La justification d'un monopole monétaire dans un pays était en effet basée sur l'efficacité de la formation des prix et des échanges. De même, la justification de l'introduction de monnaies flottantes à l'échelle mondiale par Milton Friedman est également l'augmentation de l'efficacité de l'économie mondiale. Bref, comme la seule préoccupation pour concevoir notre système financier reste l'efficacité, il n'est pas étonnant que l'on finisse par avoir un système remarquablement fragile !

## II. La différence structurelle qui fait la différence : l'introduction des monnaies complémentaires

Il faut donc diversifier les monnaies, c'est-à-dire qu'il nous faut d'autres moyens d'échange que les monnaies conventionnelles. En effet, toutes les monnaies officielles dans le monde sont du même type : ce sont toutes des monnaies bancaires. La seule différence entre le système soviétique ou chinois – et le nôtre, c'est que l'actionnaire principal des banques se trouve être le gouvernement dans le système communiste, et le secteur privé dans le nôtre. Mais le mécanisme de création monétaire reste fondamentalement identique. Dans les deux cas, c'est le système bancaire qui crée la monnaie lorsque les banques fournissent un emprunt à quelqu'un : un gouvernement, une entreprise ou un individu. On appelle ce processus de création monétaire « fiat money ». Selon la Bible, « fiat » est le premier mot prononcé par Dieu (« *fiat lux* ») et souligne la capacité à créer quelque chose à partir de rien (« *ex nihilo* »), par le pouvoir de la simple parole...

Le premier type de critique à l'encontre des monnaies complémentaires est qu'elles sont moins efficaces. Cette critique est valable. Il est en effet plus efficace, pour l'échange, d'avoir un seul type de monnaie. Mais un tel monopole est fragile, car lorsqu'un problème quelconque se manifeste dans le processus de création ou gestion de cette monnaie, tout s'arrête.



## Les monnaies complémentaires

### I. Leurre de la neutralité de la monnaie

Revenons aux bases. A ceux qui ont une formation d'économistes, je crains qu'on ne nous ait jamais enseigné ce qu'est la monnaie. Ce qu'on nous a appris, c'est ce que *fait* la monnaie. Comme je l'ai déjà dit, on nous a défini la monnaie dans ses fonctions (ex : des fonctions de standard de valeur, un moyen d'échange, un moyen de stockage de valeur) ; mais non sa nature.

Voilà ma définition : la monnaie est un *accord* au sein d'une *communauté* donnée, d'utiliser un *objet standardisé* comme *moyen d'échange*. Cet objet a été fait en or ou en argent pendant longtemps. Mais si l'on remonte plus loin, cela a pris la forme de plumes, d'œufs, de coquillages, de morceaux de pierres, etc.. Aujourd'hui, ce sont des bouts de papier et des bits électroniques. Ce qui est commun à tous ces objets c'est le fait qu'une communauté s'est mise d'accord pour les utiliser comme standard d'échange. Historiquement, ces objets ont été mis en circulation par des temples, des villes, des princes, des rois, des empereurs, des monastères, ou des états. L'accord sur le moyen d'échange n'est pas nécessairement conscient mais est souvent totalement inconscient et passif. Parfois, il est simplement et militairement imposé.

A la base de toute la théorie économique, on trouve deux hypothèses implicites :

1. La monnaie est un instrument neutre. C'est un moyen d'échange passif qui n'affecte ni le type de transactions ou d'investissements, ni les relations entre utilisateurs. En termes techniques, on peut dire que la monnaie crée un espace commun d'informations sur les prix peut circuler.
2. Notre système monétaire est un fait établi et immuable, comme le nombre de satellites autour de la planète Terre...

100% de la théorie économique est basée sur ces deux hypothèses implicites. Or, il se fait que chacune a été invalidée théoriquement et empiriquement. La bonne nouvelle c'est que la révolution a déjà eu lieu mais personne n'est a parlé Les points sur les cartes fidélités dans les supermarchés, les miles des lignes d'aviation, etc. sont des monnaies complémentaires autres que la monnaie nationale utilisées comme moyen d'échange standardisé dans une communauté donnée.

Qu'est-ce qui devient possible si nous revisitons ces hypothèses ? La résolution de problèmes apparemment insolubles comme la pauvreté ou la pensée a court terme de notre civilisation... (cf. diapositive n°20 pour une estimation du nombre de monnaies complémentaires sociales dans le monde).

## II. Time Dollar

Links Customize Links Free Hotmail >> Address http://www.timedollar.org/

**Timedollar**

**Welcome to Time Dollars!**

*A new kind of money for rebuilding the Core Economy of family, neighborhood and community*

**Getting Started**  
[An Intro: What Are Time Dollars?](#)  
 How do they work? Who uses them?  
[Stories From Time Dollars](#)

**Time Dollars in Community**  
[Time Dollars In Community](#)  
 The soul of Time Dollars is here!  
[ID's Across the Nation & Overseas](#)  
 Time Dollar's "extended family"

**Values, Theory and Justice**  
[The Values at the Heart of Time Dollars](#)  
[Theoretical Framework](#)  
[Time Dollars as a Force for Social Justice](#)

**Catch Time Dollars in The News!**  
[Time Dollar News & Views Bi-weekly](#)  
[ABC News -- TimeBanking in China](#)  
[NPR Jan 17, 2001, on TimeDollars](#)  
[The Time Dollar Newsletter](#)  
[TimeBanks-UK Newsletter](#)  
[Articles from Magazines, Journals, Newspapers](#)

**Create Your Own...**  
[How To Begin/Run a Time Dollar Program](#)  
[Join the Time Dollar E-group](#)  
[Time Dollar Materials Order Form](#)

**Contacts and Links**  
[Time Dollar White Pages](#)  
[Links to Other Sites](#)  
[Contact Us](#)

Voici le système de « time dollar ». Il y a plus de 400 systèmes de ce type qui existent dans le monde. Comment ça fonctionne ? Je fais quelque chose pour vous pendant une heure. J'ai un crédit et vous un débit. Si vous faites quelque chose pour moi, nous réalisons un simple troc. Mais si je peux utiliser mes crédits pour acheter quelque chose chez une personne, et vous pouvez éliminer votre débit en travaillant chez une quatrième personne, nous avons créé une monnaie qui a circulé entre nous quatre. Cette monnaie ne doit pas être rare. Elle doit être en suffisance – ce qu'elle est automatiquement car si je fais quelque chose en deux heures pour quelqu'un, j'ai un crédit de deux heures et la personne bénéficiaire a un crédit de deux heures. Cela ne marche pas de cette manière avec l'argent conventionnel puisqu'il faut qu'une banque introduise, en l'occurrence, des euros (par ex., par un emprunt) pour que l'échange puisse se faire.

### III. Fureai Kippu

On peut aussi faire référence au Fureai Kippu (ou « tickets de relations cordiales ») au Japon. Vous le savez, le Japon doit faire face à un important problème de vieillissement de la population. Dans un contexte de monopole monétaire, vous n'avez que deux solutions : dans la première, le gouvernement ayant fait la promesse de garantir ces soins à toutes les personnes qui seront à la retraite dans les prochaines années, et ira banqueroute ; dans la seconde – système anglo-saxon – on réduit de plus en plus le support que le gouvernement fournit par personne de façon à sauvegarder les budgets.

Mais au Japon, une troisième voie se profile du côté des monnaies complémentaires sous le nom de Fureai Kippu (littéralement « ticket de relations cordiales »). Comment fonctionne le Fureai Kippu ? Dans un quartier, une asbl est fondée et prend en charge l'organisation des services pour personnes âgées (courses, aide pour le bain, etc.). Tout service qui n'est pas couvert par l'assurance maladie-invalidité est payable en Fureai Kippu. Si je rends un tel service, je reçois des crédits de temps dans un compte d'épargne. Qu'est ce que je peux faire avec ce crédit ? Imaginons que je suis malade et que j'ai besoin qu'on aille chercher mes enfants à l'école. Je téléphone à l'asbl et une personne, elle-même membre, se charge de le faire. Mais je peux aussi envoyer électroniquement mes crédits à une autre personne, par exemple à ma mère qui habite dans une autre partie du pays. Il y a ainsi 478 systèmes opérationnels au Japon, ainsi que 2 chambres de compensation nationales (qui permettent d'envoyer des crédits d'une personne à l'autre et d'un système à un autre, d'une asbl à une autre.). Ces systèmes soulagent aussi, par ricochet, les budgets de l'état: une personne âgée qui rentre après une fracture chez elle peut sortir plus vite de l'hôpital, si elle est prise en charge chez elle par le Fureai Kippu.

On a réalisé une enquête auprès des personnes âgées concernées en demandant si elles préféreraient le service fourni par les personnes payées en monnaie conventionnelle (le Yen), ou celui honoré par des Fureai Kippu. Unaniment, les personnes ont opté pour le Fureai Kippu. Pourquoi ? Parce que la relation est différente !

Il existe aussi au Japon une monnaie appelée LOVE (Local value exchange). Plus d'un tiers des habitants de la ville de Yamato (700.000 habitants) utilisent ce système. La ville fournit à tout groupe qui le souhaite un paquet de cartes à puces électroniques nécessaires pour créer leur propre monnaie pour réaliser ce qu'elles désirent (ex. : une asbl voulant que les rues du quartier soient fleuries, ou un système de mentoring d'étudiants).

Cette approche existait dans le temps, dans nos campagnes. Nous avions des relations sociales qui étaient imprégnées de l'esprit communautaire lequel est alimenté par le don. Or, la plupart des monnaies – dont l'Euro – ne sont pas compatibles avec le don.

#### IV. Les autres types de monnaies complémentaires

Notez que 95 % des monnaies complémentaires sont des monnaies électroniques. Aux Etats-Unis, l'un des systèmes usités, Ithaca Hours ([www.ithacahours.org](http://www.ithacahours.org)), emploie une version papier. Il est différent du Fureia Kippu car dans ce cas l'heure vaut 10 \$ (alors que le Fureia Kippu, la monnaie ne peut pas s'acheter, on ne peut qu'en gagner).



Un autre exemple : une monnaie « Regio » en Allemagne :



Comme dans le système étasunien, on peut acheter ces « Chiemgauer » lesquels valent 1 € pièce. Mais pour un achat de 100 €, on reçoit 110 Chiemgauer ce qui fait que le client bénéficie d'une réduction de 10 % dans les commerces participants. Les magasins peuvent encaisser les « Chiemgauer » pour des euros sur demande, mais il y a une pénalité de 5% pour le faire. Les négociants ont donc intérêt à les utiliser pour payer leurs fournisseurs. Cela provoque une circulation qui active l'économie locale. De plus, quiconque garde le Chiemgauer pendant un trimestre doit payer une « taxe de circulation » sous forme de timbres qui ont 2 % de la valeur du billet pour que celui-ci reste valable. C'est une manière de donner une impulsion pour que la monnaie ne soit pas utilisée comme moyen d'épargne. Elle ne fait que circuler.

Au départ, les hommes d'affaires étaient frileux quant à l'utilisation de cette taxe de circulation. Cependant, une enquête réalisée en 2009 auprès de 600 entreprises révèle que les entrepreneurs sont devenus partie prenante des « Chiemgauer » dans la pratique. Pourquoi ? Prenons le cas d'un propriétaire d'un cinéma. Il dit que sa meilleure période de ventes se situe dans les deux dernières semaines du trimestre sont devenues sa meilleure période de vente, car tout le monde amène ses amis et famille; pour dépenser leurs « Chiemgauer » avant l'échéance de fin de trimestre.

Autre cas encore : le WIR est une monnaie qui existe depuis 75 ans en Suisse et circule maintenant entre 65.000 entreprises suisses (soit ¼ du total des sociétés suisses).



Pour ma part, je suis chef de projet en cours pour la création d'une "Ecologie de Monnaies Complémentaires", financé par le gouvernement flamand. Il intègre les 19 systèmes locaux existants en Flandre et prend Gand comme ville-pilote (200.000 habitants). Nous allons introduire une famille de monnaies sociales spécialisées dont une monnaie sociale type Fureai Kippu, des projets de quartiers pour encourager la création de jardins communautaires, et une monnaie d'apprentissage pour une école secondaire. On va utiliser des technologies de paiement par téléphone mobile ou par carte d'identité électronique.

## **V. Le système du C3**

Enfin, un réseau Européen de réseaux de monnaies interentreprises régionales de type « Circuit de Crédits Commerciaux » (C3) est en préparation.

De quoi s'agit-il ? Vous le savez, le gros de l'emploi privé se trouve dans les PME. Leur problème principal est typiquement l'étranglement par le cash flow. Tous leurs fournisseurs veulent un paiement rapide (cash ou 30 jours), alors que leurs clients veulent payer lentement (par exemple 90 jours ou 120 jours). Les banques, pour ces montants trop peu élevés, ne veulent pas ouvrir un dossier. La solution à ce problème structurel a été apportée par l'Uruguay, pays où les difficultés des PME étaient criantes.

En quoi consiste-t-elle ? On emploie des factures assurées comme moyens d'échange. Imaginez que je sois patron d'une PME et que j'ai affaire à l'Etat (qui paie dans 90 jours si tout va bien) et à un fournisseur (qui veut être payé tout de suite). Que faire ? Si je suis membre d'un C3, j'ai accès à un contrat d'assurance de mes factures jusqu'à un montant donné, avec une compagnie d'assurances. J'introduis électroniquement cette facture assurée dans mon réseau C3, et je peux payer mon fournisseur tout de suite avec la monnaie du réseau C3. .

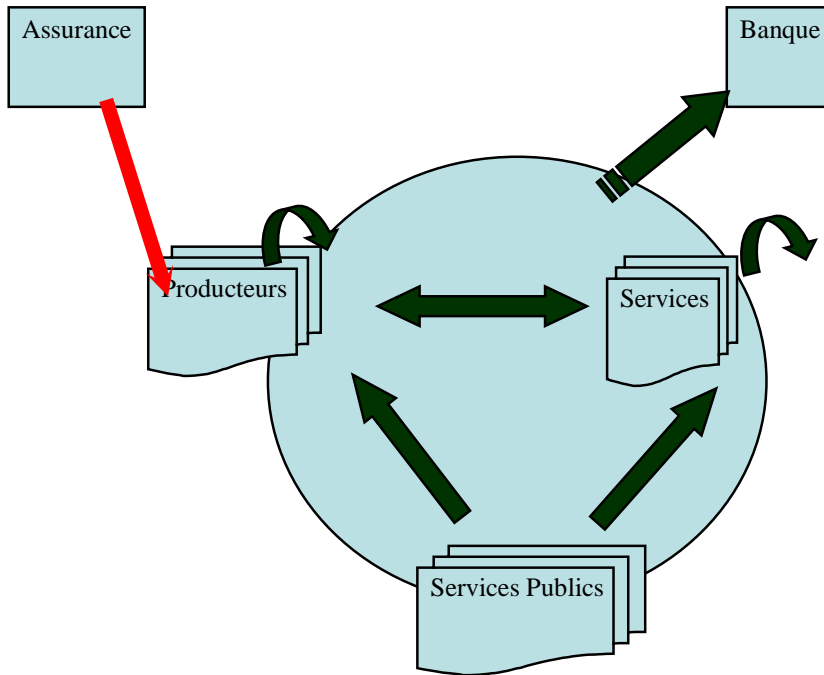
Chaque récipiendaire de C3 a 2 options :

- Échanger en euros, en payant des intérêts de 90 jours + les frais bancaires
- Payer à son tour ses fournisseurs en C3, sans frais.

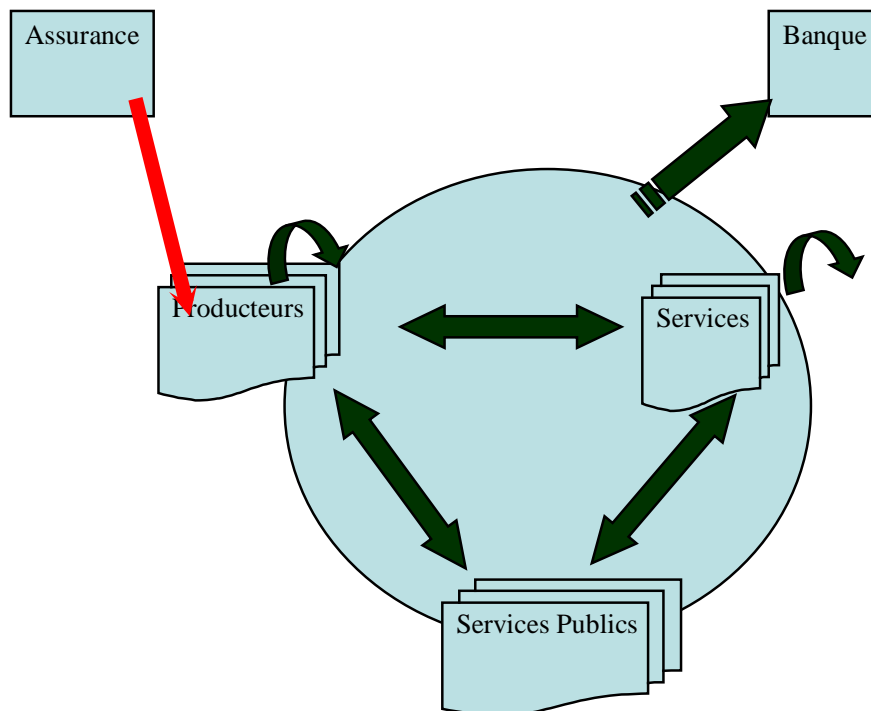
Après 90 jours, soit mon client paye sa facture, soit l'assurance le fait. Et à partir de ce moment, les C3 correspondants deviennent convertibles en monnaie nationale sans aucun frais d'intérêts.

Ce système est opérationnel au Brésil et en Uruguay. Dans ce dernier pays, le gouvernement uruguayen accepte les C3 en paiement des taxes et de tous les frais des institutions publiques.

### C3 normal



### C3 avec acceptation pour taxes



Le coût de l'assurance des factures est très bas : en Uruguay cela coûte seulement 1 %. Pourquoi si peu ? Car les factures que la PME va assurer seront celles qui seront aux échéances les plus longues, qui correspondent typiquement aux gros fournisseurs.

Le moyen le plus efficace pour un gouvernement pour encourager la création ou le maintien de l'emploi par les PME est d'accepter les C3 en paiement des taxes, comme c'est le cas en Uruguay. C'est la principale mesure politique que nous demandons. En effet, cela encourage tous les participants à participer au système C3.

Ma proposition est que l'Union Européenne fournisse 1/3 des garanties pour l'établissement d'un C3 régional. Et que chaque région garantisse un deuxième tiers de garanties. Le dernier tiers serait la responsabilité de la compagnie d'assurances. Notez que ce sont bien des garanties, et non des financements.

## Conclusion

Comme disait Churchill : « Mieux vaut prendre le changement par la main, avant qu'il ne vous prenne à la gorge. »

Je crois que nous allons assister, dans les prochaines années, à plus de changements monétaires que nous en avons connus dans notre vie. Tous ne seront pas agréables. Beaucoup de choses s'effondrent aujourd'hui en même temps : tous nos systèmes (éducation, santé, transport, économie, etc.) ont été optimisés pour l'ère industrielle. Ils doivent donc être repensés pour une ère de l'information.

## Suivi

- Site Internet: [www.lietaer.com](http://www.lietaer.com)
  - Livre Blanc *Toutes les options pour gérer une crise bancaire systémique*.
  - Tous les textes théoriques sont disponibles sur le site
- Nouveaux livres disponibles :
  - En Français: *Monnaies Régionales*
  - En Anglais: *Of Human Wealth* (disponible en 2010)
- Contact: [blietaer@earthlink.net](mailto:blietaer@earthlink.net)

## Débat avec Bernard Lietaer

Structuration des questions du débat :

1. Paradigme monétaire
2. Comment démarrer un C3 ?
3. Impôts et monnaies complémentaires
4. Résolution de l'instabilité du système financier par les monnaies complémentaires
5. Gestion des SEL
6. Pénibilité/valeur temps
7. Monnaies d'apprentissage
8. Monnaies complémentaires au sein d'entreprises

Question 1 : *Est-ce que les monnaies complémentaires sont en passe d'ouvrir à un nouveau paradigme monétaire ?*

Bernard Lietaer : Le paradigme monétaire actuel est qu'il est normal d'imposer un monopole monétaire de type dette bancaire. nous avons affaire à une accumulation de trois phénomènes qui expliquent ce monopole.

- Habitude historiquement fondée
- Polarisation idéologique pendant la période de la Guerre Froide,
- Et un Tabou académique

### 1. Habitude historiquement fondée

Toutes les sociétés patriarcales partagent avec nous le même paradigme monétaire. Toutes les sociétés matrifocales (différentes des sociétés patriarcales puisque, dans ces sociétés les mâles n'auraient qu'un rôle de procréation) sont des sociétés dans lesquelles les valeurs féminines sont honorées.

La vérification la plus simple est celle qui concerne la vision du divin véhiculée par lesdites sociétés. Nous savons ce qu'est la vision du divin dans les sociétés patriarcales : pour caricaturer, c'est un type barbu qui a tout fait tout seul et qui sait tout. Nous avons fait de la Trinité un mystère pour la simple raison que nous avons évacué le féminin (problème de l'engendrement) avec les protagonistes que sont le Fils, le Père, l'Esprit Saint et l'Eglise (remplie d'hommes).

Toutes les sociétés patriarcales ont un monopole monétaire avec des taux d'intérêt positifs (Chine, Grèce, Mésopotamie, Sumer, Babylone, Empire Romain et nous). Il y a eu des hiatus dans ces systèmes notamment en Egypte ancienne et chez nous entre le XXe et le XIIIe siècle, pendant la période des cathédrales dédiées à la Sainte Vierge. C'est l'époque où est apparu l'amour courtois avec le développement des droits des femmes et des valeurs féminines. Cette période a été accompagnée d'un système monétaire différent.

Qu'est-ce qu'un monopole monétaire avec un taux d'intérêt positif ? C'est l'idéal pour créer une révolution industrielle. Je prétends donc que sans cette monnaie, nous n'aurions pas accompli de révolution industrielle laquelle a besoin d'une concentration monétaire. Le monopole monétaire est un mécanisme de concentration des ressources où ceux qui ont de l'argent ont plus d'argent, par définition.

## Historical Habit Patriarchal vs. Matrifocal Monetary Systems

### • Patriarchal Societies

**Monopoly of centralizing**  
Currency with interest

=> Great for Industrial  
Revolution

- But Promotes:
  - Booms & Bust cycles
  - Concentration of wealth
  - Unsustainability
  - Destroys community (incompatible with gift economy)

### • Matrifocal Societies

**Dual Currency Systems**

- Patriarchal one for long-distance
- Other type for local exchanges
- Promotes:
  - Economic stability for centuries
  - General well-being for the “little people”
  - Sustainability
  - Builds and sustains community

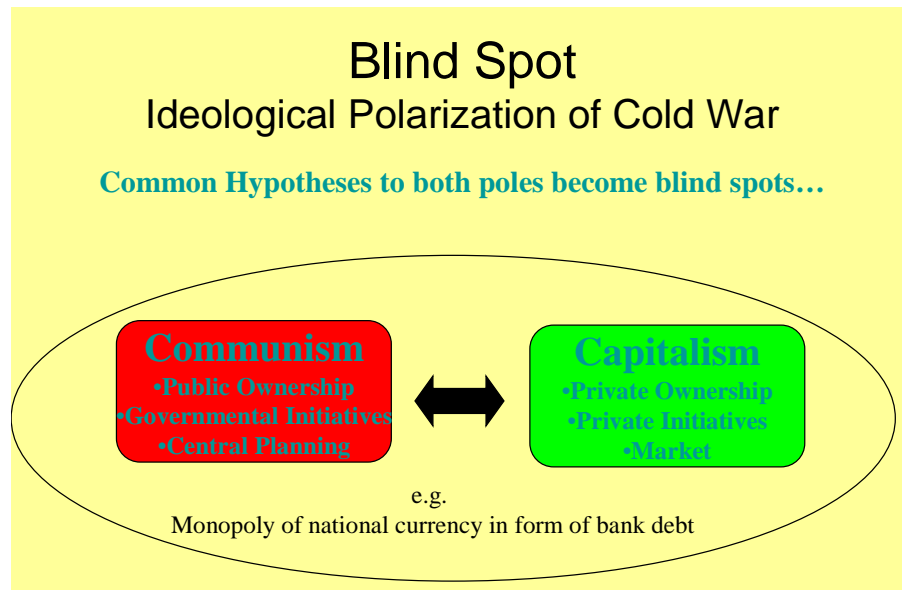
Dans les sociétés matrifocales, il y a un double système monétaire : un système dans lequel on fait du commerce avec des gens que l'on ne connaît pas, venant de loin et un système monétaire créé par les utilisateurs dans la communauté. Dans l'Égypte ancienne, il y avait une monnaie d'échange local et, pour les échanges avec les étrangers, de la monnaie grecque circulait le plus souvent. L'Égypte ancienne est donc matrifocale. Pourquoi ? Selon la Bible, Joseph, a été vendu par ses frères pour 20 pièces d'or par des esclavagistes. Il échoue en Égypte où il interprète le rêve du Pharaon à propos des vaches maigres et des vaches grasses. Tout le monde est tellement impressionné qu'il est nommé grand Vizir.

Quelque chose ne tient pas la route dans ce récit. L'idée que les Égyptiens ne connaissent pas le stockage de nourriture, notamment des récoltes, est une idiotie. Toute société agricole doit accumuler de la nourriture en prévision des récoltes de l'année prochaine. Les Égyptiens avaient inventé une monnaie locale en accord avec la culture agraire. Imaginons que je sois un cultivateur. J'amène mes 10 sacs de blé excédentaires au Temple et je perçois un ostracon (tesson de poterie réutilisé et recyclé comme support d'écriture) faisant office de reçu. Je l'utilise pour acheter une vache. C'était donc une monnaie. Il y a un village en Égypte dans lequel on trouve 2.700.000 millions ostracons. L'inventaire et l'étude n'ont pas encore été faits. Mais il y a plus. Supposons que je garde le reçu pendant un an. Je retourne dans le Temple. On ne me rend pas 10 mais 9 sacs de blé. Pourquoi ? Parce que les rats ont mangé des graines, que le gardien a été nourri, le scribe payé, etc. Notez que ce n'est pas de l'inflation : un sac de blé reste un sac de blé mais un reçu de 10 sacs de blé est devenu 9 sacs de blé. C'est un système de magasinage (*demurrage* en anglais). Que va-t-il se passer avec cette monnaie ? Personne ne va l'accumuler. Elle va circuler tout le temps. Pourquoi dit-on que l'Égypte ancienne était matrifocale ? Car pour citer un chercheur allemand : « S'il fallait être née femme dans l'ancien monde, le seul pays où c'était convenable, c'était l'ancienne Égypte. ».

Les femmes avaient des droits identiques aux hommes, 4 femmes ont été pharaons, la grande patronne du Ciel était Isis, etc. Des recherches archéologiques en Angleterre ont prouvé que les femmes étaient les plus grandes au XIIe siècle (un cm en plus qu'aujourd'hui) et les plus petites à l'époque victorienne. Les hommes ont rattrapé les Saxons du XIIe dans les 30 dernières années. Vous savez que l'augmentation de taille est fonction du développement des bonnes conditions de vie. Or, il y avait un double système monétaire en Angleterre au XIIe siècle.

Nous n'avons plus eu de société qui honore les valeurs féminines depuis 750 ans. Le système monétaire que nous connaissons a été figé au XIXe siècle avec, en particulier, la création des Banques Centrales dont le but est, comme je vous l'ai dit, de maintenir le *statu quo*. Henry Ford (1863-1947) disait : « C'est une chance que les gens de la nation ne comprennent pas notre système bancaire et monétaire parce que si tel était le cas, je crois qu'il y aurait une révolution avant demain matin. » Il a raison et le paradigme marche toujours.

Il faut aussi prendre en compte que nous sommes sortis depuis seulement plus de 50 ans d'une guerre qui a bouleversé tant les domaines économique, idéologique que sociologique. Vous pouvez autant inclure le capitalisme que le communisme dans ce monopole.



Il est évident qu'il y a des intérêts financiers derrière ces monopoles. Nous ne sommes pas dans une démocratie mais dans une « monnaiecratie ». L'exemple extrême, ce sont les Etats-Unis. Les banques centrales ont pour but de sauvegarder le *statu quo* du système actuel. Au final,

## 2. Tabou académique

Dans les points qui font l'objet d'une convergence, j'ai cité le tabou académique. Pour parler du système capitaliste américain et du communisme soviétique, il existe des bibliothèques, des dizaines de milliers de livres, des écoles... Mais ce dont on ne parle pas, c'est de ce qu'ils ont en commun. Ils sont du type patriarcal et, d'un côté, vous avez des banques privées, de l'autre des banques publiques. Comme vous le dites en boutade, le capitalisme c'est l'exploitation de l'homme par l'homme et le communisme, c'est l'inverse. On a une tache aveugle sur ce qui est commun entre ces deux idéologies.

Qui a entendu parlé de l'école chartaliste ? Je vois que la majorité d'entrevous n'en a pas entendu parler. C'est une école ancienne, remontant aux années 20, et qui est active aux Etats-Unis avec un de ses fers de lance sous la personne de Wray L. Randall<sup>10</sup>. Ce qu'il dénonce c'est la manière dont les gouvernements et le milieu économique voient leur rôle : faire du « standard board ». Or, ce n'est plus valable à notre époque, et certainement plus depuis l'apparition des monnaies flottantes.

<sup>10</sup> Cf. son livre *Understanding Modern Money : The Key to Full Employment and Price Stability*, Edward Elgar Publishing, 1998.  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)



En clair, tout ce que font le gouvernement et l'économie équivaut à du bluff et n'est pas nécessaire. Qu'est-ce à dire ? Il n'est pas nécessaire d'avoir des taxes pour que l'Etat ait des revenus. Pour cela, il faut nationaliser l'émission monétaire tandis que les banques doivent reprendre leur rôle premier (proposer à l'emprunt de l'argent déposé par d'autres) et abandonner un de leur rôle actuel (la création d'argent). Evidemment, c'est une idée qui ne plaît pas et non contente d'être une école dont les recherches sont presque inconnues, cette université est isolée géographiquement dans le Missouri, Kansas City (qui joue le rôle de la Sibérie dans le système soviétique).

Personnellement, je ne suis pas chartaliste car c'est remplacer, pour utiliser ma métaphore de la voiture, le conducteur par un autre. Mais la manière dont est traitée cette université vous donne l'ampleur du tabou. De plus, dans le système chartaliste, toute personne disposée à travailler, peut avoir un emploi et l'inflation est enrayée. Ceci est clairement démontré et je ne connais aucune critique qui démolisse cette proposition. On l'ignore simplement. Pourquoi ? Parce que cela remet en cause le statut des banques. D'ailleurs, connaissez-vous la différence entre le Prix Nobel d'économie et les 5 autres ? Le Prix Nobel d'économie est le seul qui soit décerné et choisi par le comité de direction de... la Banque Centrale suédoise.

Dans une conversation avec Paul Krugman, Prix Nobel d'économie de 2008, je me suis laissé entendre dire : « Tu peux toucher à tout, sauf au système monétaire. »  
Nous avons donc une strate de 4 couches à la source de notre cécité face au paradigme.

*Intervention 2 : Pourquoi Castro n'a-t-il pas appliqué le système chartaliste ou un équivalent ?*

Bernard Lietaer : Castro est un patriarcal. Il est prisonnier du système soviétique. En revanche, si vous allez à Bali, vous trouverez le double système (système monétaire importé et système monétaire local).

Concernant la question de la résolution de l'instabilité financière par les monnaies complémentaires, je vais être brutal. Je pense que le système monétaire actuel va « crever » mais je ne veux pas être parmi ceux qui vont le pousser (ils font cela très bien tout seuls). Il faut un équilibre entre systèmes monétaires (Yin/Yang). Tant que le système monétaire actuel dure, il est le système Yang par excellence (hiérarchie, contrôle, concentration, compétition, etc.). Donc continuons avec ce qu'il y a et créons un système parallèle. Je ne m'attends pas ce que cela résolve la stabilité du système. Je crois qu'il va permettre que l'impact délétère du système monétaire soit moins fort sur le tissu social et économique lorsque celui-ci s'écroulera.

*Intervention 4 : N'y a-t-il pas un problème systémique dans le C3 à partir du moment où il y a plusieurs prêteurs qui font défaut ?*

Bernard Lietaer : La compagnie d'assurances sert à combler ce défaut quitte à ce qu'elle se réassure. Le système du C3 est bien sûr dépendant du système monétaire actuel mais c'est le seul moyen pour convaincre les Etats de l'utiliser pour le paiement des taxes.

*Intervention 5 : Le système du C3 ne contrevient donc pas au problème entre la masse monétaire et la masse de biens produits.*

Bernard Lietaer : Mais cela se situe en-dehors du système et ce n'est aucunement le C3 qui provoque ces problèmes mais bien le système bancaire. Mais vous pouvez, lors d'une crise, changer de système et cela dépend du gouvernement. Par exemple, la Russie a accepté le paiement en tonnes de cuivre de taxes des entreprises. Je n'essaie pas de résoudre le problème général du système actuel car, pour moi, il n'est pas soluble.

A Bali, grâce au système d'échange local, il y a de la résilience au niveau du système social mais pas au niveau du système bancaire.

*Intervention 6 : J'utilise deux monnaies différentes d'échange local (Agayon et Clé de SEL). Si l'on dépasse un certain nombre de personnes, on peut être confronté aux écueils d'un système monétaire international. Des phénomènes de consommation/production reviennent. Je connais des personnes en Wallonie, au cœur du système, qui ne vivent qu'avec cette monnaie locale. Mais la majorité des personnes jouent dans les deux systèmes et c'est cette complémentarité que je trouve intéressant. Des « traductions-transactions » d'un système à l'autre sont aussi opérées.*

Bernard Lietaer : J'insiste sur le fait que je parle de monnaies complémentaires et non alternatives (alternatives supposerait que l'on puisse se passer du système de monopole). Un monopole de Yin est aussi idiot qu'un monopole de Yang donc les dérives de Yin apparaissent quand on veut en faire une alternative au Yang (la personne qui ne vit que de monnaie complémentaire). Typiquement, le système du SEL atteint ses limites avec une population de 500 personnes. D'ailleurs, le SEL ne deviendra jamais une extrapolation du C3. Les SEL sont des capillaires du système dominant. Il y a une cinquantaine de modèles différents de monnaies complémentaires et, chacun, a des règles et des buts différents. Nous n'en sommes qu'aux balbutiements mais cela nous montre que c'est possible, que des modèles sont opérationnels.

La question de la pénibilité/valeur temps est au cœur du Time Dollar. En fait, une heure « prestée » par une personne est égale à une heure « prestée » par une autre. Point. C'est pourquoi cela marche bien dans les communautés où les fonctions sont équivalentes. Dans le Fureai Kippu, que ce soit un homme d'affaires ou un ouvrier qui va faire les courses, cela n'a pas d'importance, c'est le même travail. Dans les « ithacahours », c'est différent puisque l'on peut acheter une heure pour 10 \$. Ces billets sont acceptés dans les magasins, dans certains restaurants, dans les cinémas, etc.

*Intervention 7 : Vous prônez donc une écologie de monnaies complémentaires. Vous travaillez à des initiatives de monnaies complémentaires dans la région flamande. Et en Wallonie ?*

Bernard Lietaer : Les Wallons ont déclaré dans leur programme gouvernemental qu'ils étaient favorables à des expériences avec des monnaies complémentaires.

Quant à la question concernant les impôts, le problème c'est que le gouvernement n'accepte le paiement de taxes que dans la monnaie créée par les banques. Ne voyez donc pas l'Etat comme une simple victime innocente dans la crise actuelle puisqu'il est en position de force. Il faudrait pouvoir convaincre ne serait-ce qu'un gouvernement régional d'utiliser le C3. L'Etat se rend la vie impossible. Des banqueroutes vont avoir lieu car les gouvernements se sont trop endettés pour sauver le système bancaire. Il est fou de penser que l'on endette les Etats pour entretenir le monopole bancaire.

*Intervention 8 : Que deviennent la sécurité sociale et l'allocation chômage avec les monnaies complémentaires ? Vont-ils subsister dans le système actuel ?*

Bernard Lietaer : Vous ne pouvez mettre une sécurité sociale ou des allocations chômage dans le système des monnaies complémentaires. Les monnaies complémentaires ne sont pas taxées. L'Etat veut tout taxer soit disant parce que cela crée de la valeur. Mais nous ne faisons qu'aller vers la banqueroute.

Intervention 9 : *Mais l'on ne peut mettre les personnes bénéficiaires des chèques-services dans le système du SEL sinon, on les met en difficulté. Seulement, les chèques-services sont moins bien rentables pour les gens qui les achètent que le SEL. Ainsi, parfois les gens ont des chèques-services, parfois on décide que l'on met l'activité dans le SEL.*

Bernard Lietaer : On entre ici dans la partie grise. Il faut classer les monnaies complémentaires en deux familles. Il y a une famille purement sociale avec une transparence entre les protagonistes et l'État ainsi qu'une entraide. Ceci n'est pas taxé. La seconde famille est de nature commerciale et taxable. Les États-Unis ont officiellement détaxé le Time Dollar car cela résout à moindres frais des problèmes sociaux auxquels l'État a à faire face.

Intervention 10 : *Si je comprends bien, les monnaies complémentaires vont augmenter la résilience du système avec, à la clé, une meilleure vie en société.*

Bernard Lietaer : Oui. Comment démarrer un projet de création de monnaie complémentaire ? Un ami, initiateur de dizaine de projets, m'a confié que le plus important était d'avoir un bon leadership et ce, quelque soit l'environnement et l'échelle.

Intervention 11 : *L'utilisation de la monnaie complémentaire demande un changement de mentalité voire un côté éducatif. Quels sont les freins dans la pratique ?*

Bernard Lietaer : Quand je me suis intéressé au sujet, je pense que, dès le départ, on n'aurait pas dû employer le mot « monnaie ». C'est ce qui a été fait pour le système des miles à accumuler. Sachez qu'il y en a 15 000 milliards en circulation et 1 500 milliards qui s'ajoutent chaque année. C'est le plus gros système monétaire du monde et personne n'en parle. On utilise tous cette monnaie complémentaire sans le savoir. La solution aurait été de ne pas affronter le paradigme ou de ne pas montrer que l'Empereur est nu.

Intervention 12 : *Cela coûte de l'argent aux compagnies d'aviation.*

Bernard Lietaer : Cela leur coûte 140 millions de dollars par an et cela leur rapporte 700.000.000 \$ par an. Donnez-moi un exemple d'un autre business qui fait pareil ? Je ne dis pas que c'est un système idéal mais seulement qu'il est possible de créer un très gros système qui fonctionne sans que personne n'en parle et avec lequel on n'a pas de problème de paradigme.

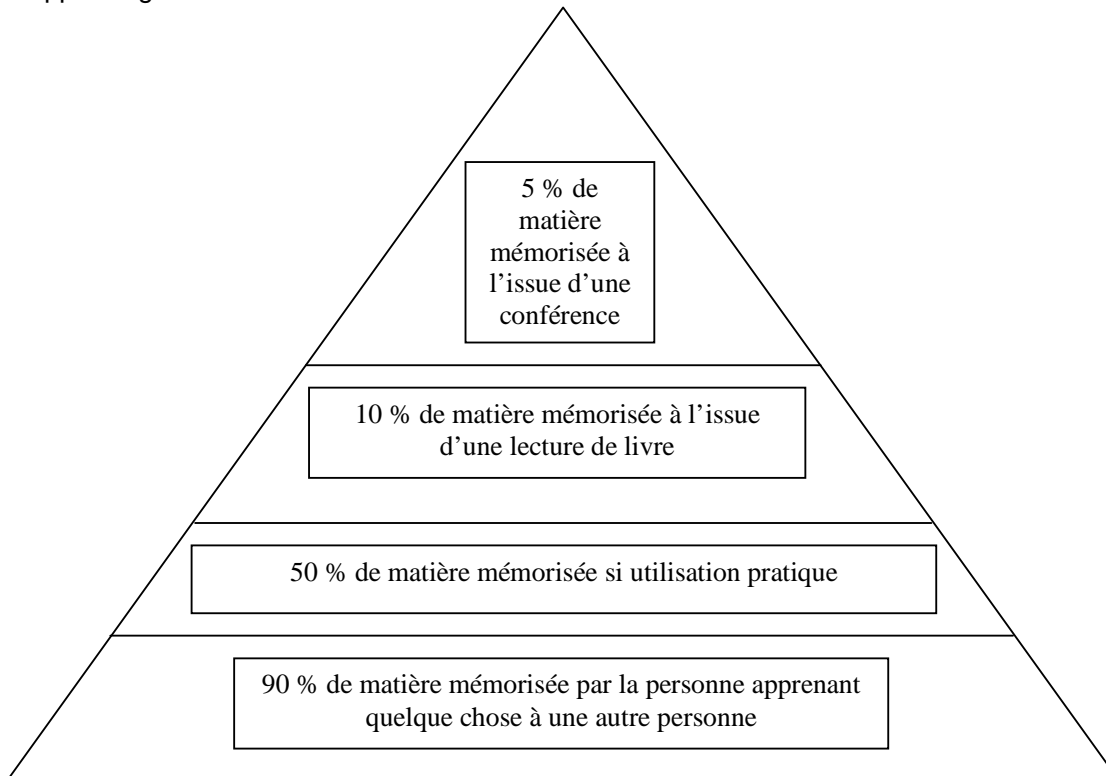
Intervention 13 : *Un SEL est lancé par un mouvement de personnes et non par un intellectuel. Nos activités sont nées à l'occasion d'un fait dans notre école : des parents d'enfants ne pouvaient avancer la somme pour un voyage scolaire. Nous avons voulu faire quelque chose et notamment un sponsoring via une grande surface avec un pourcentage reversé. Cela nous a plu, nous avons voulu continuer l'expérience en créant un SEL. Aujourd'hui, avec l'excédant, nous pouvons ouvrir une petite épicerie conviviale. Tout un état d'esprit change progressivement. Mais ce n'est pas prescrit. La mentalité du village s'en trouve également changée.*

Bernard Lietaer : Si initiez ce genre de mouvement vous intéresse, des manuels existent<sup>11</sup>. Mais n'oubliez pas ce cela se limite à 500 personnes et que c'est un capillaire. Je suis en train de démarrer un projet de C3. en Bretagne. Si vous êtes intéressé par le démarrage d'un projet en Belgique, contactez-moi par mail. L'idéal, c'est de le faire à partir d'entreprises déjà existantes (comme c'est le cas en Bretagne sur base de 200 entreprises et 2 banques).

---

<sup>11</sup> Mode d'emploi et outils (contexte de la France)  
[http://selidaire.org/spip/rubrique.php3?id\\_rubrique=102](http://selidaire.org/spip/rubrique.php3?id_rubrique=102)  
Voir aussi : <http://brusel.be/>

J'en viens à la question : comment gérer une monnaie complémentaire au sein d'une entreprise. A l'armée, vous n'avez pas un homme qui vous dit : « Un bras, c'est 10.000 €, une jambe, c'est 20.000 €, le corps complet, c'est 100.000 €... Vous signez le contrat ? » Non, on vous donne des médailles lesquelles font office, en quelque sorte (puisqu'il n'y a, par exemple, qu'un échange latéral), de monnaie complémentaire. Tout l'informel qui circule, s'échange fonctionne comme une monnaie complémentaire dans une entreprise. Quant à la monnaie complémentaire d'apprentissage, elle démontre que l'être humain apprend grâce aux autres êtres humains :



L'ensemble de notre système scolaire et universitaire utilise les deux systèmes les moins performants pour l'apprentissage et la mémorisation. Ce qui me fait dire que ce n'est pas un système d'apprentissage mais de contrôle. Le but du système introduit par Napoléon était de changer des paysans en ouvriers et soldats. Les principes : Faites ce que je dis (et pas ce que je fais) donc obéissance à l'autorité ; Faites-le à temps ; Soyez fier de votre nation de sorte que vous soyez disposé à perdre la vie pour elle. L'objectif de notre siècle est différent et nous avons à apprendre une infinité, quelque soit notre âge.

*Intervention 14 : Je travaille sur un texte sur la naissance, la vie et la mort de l'emploi. Cela m'a amené à m'intéresser à la région de Lille, aux villages. Il n'y avait pas d'argent dans ces villages, les gens s'échangeaient des tas de choses. Les femmes tissaient de beaux matériaux ; elles mettaient ça sur la charrette du maire et les vendaient au marché de Lille. Avec l'argent, elles achetaient les matériaux dont le village avait besoin. Ce qui s'est passé c'est qu'elles tissaient tellement bien qu'un ingénieur anglais est venu et a installé des métiers à tisser. Mais les femmes n'étaient pas enclines à travailler pour une entreprise. Il y a donc toute la question de savoir comment faire en sorte que les femmes mettent leurs compétences au service de l'entreprise. Ceci fait, les villages sont devenus pauvres car, les villages vidés de leur monde, les échanges ont diminué. Les hommes ont donc dû prendre des emplois. Aujourd'hui, cette région connaît un taux élevé de chômeurs longue durée. Ce que l'on constate, c'est un retour aux anciennes pratiques d'échange local et les occupations*

*ne manquent pas. Du coup, quand on les questionne sur leur problème d'emploi, ils se demandent de quoi on parle...*

Bernard Lietaer : L'historien Braudel<sup>12</sup> parle d'un village dans le midi (où il a vécu lui-même). Le monde médiéval s'y est arrêté en 1955 et la seule chose qui manquait dans ce village, c'était l'argent. Tout le monde a dû partir pour gagner de l'argent.

Intervention 15 : *Je vous recommande la lecture de l'ouvrage La troisième vague d'Alvin Toffler<sup>13</sup>.*

Bernard Lietaer : Dans une entreprise allemande, on utilise la moitié des sommes allouées pour la formation pour créer des monnaies complémentaires d'apprentissage d'activités désirables pour les employés. A Gand, nous allons introduire la monnaie complémentaire d'apprentissage dans un Athénée où 1/3 des élèves échouent aux examens.

Intervention 16 : *Est-ce que le DIF (le droit individuel de formation) en France n'est-il pas le début d'une forme de monnaie complémentaire d'apprentissage ? On accumule un certain nombre de droits au fur et à mesure que l'on travaille.*

Bernard Lietaer : Non, pas vraiment. Ce que je ferais avec le budget du DIF c'est l'utiliser de manière plus créative en instaurant une monnaie complémentaire. La clé c'est la motivation : le but est de forger un système dans lequel entre 1000 € et 1000 Bidules de ma monnaie complémentaire, vous allez préférer les 1000 Bidules. C'est un peu l'esprit des asbl qui réalisent les rêves en demandant que l'on s'acquitte de telle ou telle activité via un contrat puis elles réalisent le rêve. On peut faire le même genre de choses en entreprise et sortir de l'argent qui engendre la compétition.

Intervention 17 : *Vous avez parlé du problème du vieillissement au Japon et du Fureai Kippu. Mais qu'arrive-t-il si les personnes utilisatrices du service ne sont plus à même de fournir le moindre service ?*

Bernard Lietaer : Dans l'asbl, s'inscrivent aussi bien les personnes qui vont être bénéficiaires du service et les personnes qui sont disposées à le fournir. Si une personne est totalement grabataire, je preste mes heures normalement mais c'est la personne âgée qui sera couverte par l'asbl laquelle aura un compte négatif (c'est ce que font les banques, sauf qu'elles appellent cela les actifs !). Si le nombre de personnes bénéficiaires est trop élevé, nous pouvons faire des accords avec d'autres communautés (par exemple, des enfants rendant des services avec, au final, par exemple, la possibilité de partir en voyage scolaire).

Intervention 18 : *On retrouve la logique du don et du contre don.*

Bernard Lietaer : Prenons comme exemple la série Star Trek. Elle se situe dans un futur, en 2400, où il n'y a plus de monnaie, où tout le monde fait ce qui le passionne et tend à développer la communauté dans laquelle il se trouve. Je pense que c'est possible. Mais il y a un temps éducationnel de 400 ans. Finalement, je considère les monnaies complémentaires comme des instruments d'éducation. Pourquoi toutes les communautés hippies ont périclité de la même façon ? Il y a 10 ou 15 % des gens qui faisaient tout dans la communauté et les autres vivaient comme bon leur semblait. Lorsque les 10 ou 15 % en ont eu marre, ils sont partis et tout s'est arrêté. Il s'agit simplement d'inventer une règle du jeu dans lequel chacun apporte quelque chose.

Intervention 19 : *La notion de jeu est fondamentale. En effet, pourquoi tout devrait-il être compliqué, difficile, pénible ?*

---

<sup>12</sup> *Histoire économique et sociale de la France*, Paris, PUF, 1977 (œuvre dirigé par Fernand Braudel et Ernest Labrousse)

<sup>13</sup> éd. Denoël, Coll. Femme, Paris, 1984

Bernard Lietaer : Le monde est un jeu, y compris l'économie.

Intervention 20 : *Si les monnaies complémentaires fonctionneront en parallèle du système dominant, qu'est-ce qui pourrait provoquer un basculement véritable de ce dernier ?*

Intervention 21 : *Ce qui est intéressant, c'est la création d'inter SEL. Mais l'Etat commence à intervenir dans les structures de fédération par rapport à l'emploi. Nous avons eu la première exclusion du chômage de quelqu'un qui faisait des activités dans le SEL entre une communauté d'une ville et une autre.*

Bernard Lietaer : Je ne suis pas en faveur d'un inter SEL car c'est vouloir en faire autre chose qu'un capillaire.

Intervention 22 : *Mais si le capillaire est tout seul, il souffre.*

Bernard Lietaer : Si le capillaire fait partie d'un système d'écologie monétaire, ce ne sera plus le cas. En effet, le SEL n'est pas utilisable dans un négoce et en est déconnecté alors que nous fonctionnons tout le temps dedans.

Intervention 23 : *Avec les monnaies complémentaires, on réapprend une vie en communauté.*

Bernard Lietaer : Et la monnaie ordinaire est un jeu d'apprentissage pour contribuer à la société soit ce que la société veut bien vous acheter. On a limité le jeu à un champ compétitif et l'on n'a plus que cela. La monnaie normale est un simple test permettant de savoir si ce à quoi vous contribuez est suffisamment positif d'un point de vue comptable. Si ce n'est pas le cas, vous êtes mis au ban de la société.

Intervention 24 : *Nous sommes en période de crise et les SEL peuvent aller bon train. Mais une fois la reprise économique actionnée, que deviendront-ils ? Ma question porte sur la durabilité de ces systèmes et j'aimerais savoir s'il en existe depuis longtemps.*

Bernard Lietaer : A Bali, le système existe depuis 1200 ans. Le comble, c'est que personne ne le voit. Il y a plus de thèses sociologiques sur Bali par tête d'habitant que n'importe où au monde. Mais comme il n'y a aucun anthropologue qui comprend la monnaie, personne n'a étudié le système monétaire.

Intervention 25 : *Vous êtes à la base de l'idée d'Ecu. Voulez-vous, à cette époque, en faire une monnaie complémentaire ou alternative ?*

Bernard Lietaer : C'est plutôt la mise en œuvre d'une décision politique. J'avais proposé 3 solutions différentes à l'époque dont une seule a été retenue : celle qui reproduisait le système actuel à plus grande échelle. Point. Rien d'autre n'a été tolérable, acceptable ni même discutable.



## 5. La démocratie en entreprises : possible, souhaitable, inévitable ?

### 5.1. Chronique dans le Trends/Tendances du 17/12/2009

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

opinion

## La démocratie en entreprise : possible, souhaitable, inévitable ?

**O**n 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 <sup>(1)</sup>.

**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 des 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

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 ».



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

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



Retrouvez toutes les opinions de Laurent Ledoux et Laurent Hublet sur [www.trends.be](http://www.trends.be).

## 5.2. Compte-rendu du séminaire du 14/11/2009

Isabelle Ferreras

### Annnonce du séminaire dans la brochure

*A 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, où les salariés aspirent au statut de citoyens. Il est donc impératif de poursuivre la réflexion initiée avec le précédent orateur et se poser la question de ce que signifie aujourd'hui le travail pour ceux qui travaillent, au travers d'une réflexion sur le caractère non seulement expressif mais également public et politique de l'expérience du travail. Comment dès lors gérer les rapports de pouvoir au sein des entreprises pour permettre aux employés de donner le meilleur de soi ?*

**Isabelle Ferreras**, politologue et sociologue, a récemment publié une "Critique politique du travail". Elle travaille actuellement sur la question de la démocratisation des entreprises à travers un « modèle bicaméral » (deux chambres décisionnelles séparées, une pour les actionnaires et une pour les travailleurs).



Séminaire le 21/11 de 9:00 à 12:30 à l'INM – 81 av. de Tervueren à 1040 Bruxelles.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>107</b>
<b>QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL AUJOURD'HUI ? .....</b>	<b>108</b>
I. Rapport expressif au travail.....	109
<b>ENJEU : REpondre a l'attente des salarIes .....</b>	<b>112</b>
I. Qu'est-ce qu'une entreprise ? .....	113
II. Exemple d'exercice du pouvoir participatif : la gestion de la flexibilité des horaires.....	113
III. Bénéfices .....	114
<b>DEBAT AVEC ISABELLE FERRARAS.....</b>	<b>117</b>

## Introduction

A 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, et c'est là où les salariés aspirent au statut de citoyens. Ce constat nous permet d'articuler les deux problématiques imbriquées que nous allons traiter :

(1) Il est donc impératif de se poser la question de ce que signifie aujourd'hui le travail pour ceux qui travaillent, au travers d'une réflexion sur le caractère non seulement *expressif* mais également *public* et *politique* de l'expérience du travail.

(2) Comment dès lors gérer les rapports de pouvoir au sein des entreprises pour permettre aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes ?

Je commence par vous adresser une question et je vais recueillir les connotations qui en ressortent : Qu'entendez-vous par le mot participation (ou implication, mobilisation) dans le contexte de l'entreprise ?

Réponses des participants :

- Comprendre le cadre dans lequel le travailleur agit
- Sens (participer ou pas)
- Intention de l'entreprise (pour se sentir en adéquation)
- Distinction entre boussole et montre (intention, raison d'être)
- Participer = prendre part, avoir quelque chose à soi, prendre part à la décision, à l'action, partager
- Considération/écoute/réponse
- Question sur la participation et le sens envisagée différemment si l'on est fondateur de l'entreprise

La question de la participation des salariés est sans doute assez complexe et, en même temps, il y a un fil rouge à tirer. Nous allons nous y atteler.

Voici le plan de mon exposé :

1. Qu'est-ce que le travail aujourd'hui ?
  - 1.1. Rapport expressif au travail
  - 1.2. Caractère public du travail
  - 1.3. Nature politique du travail
  - 1.4. Pour conclure : la justice démocratique au travail
2. Enjeu: Répondre à l'attente des salariés
  - 2.1. Qu'est-ce qu'une entreprise ?
  - 2.2. Exemples et bénéfiques
  - 2.3. Transformation de la conception de l'entreprise
  - 2.4. Proposition du Bicaméralisme économique

Nous allons nous poser la question de ce que représente le travail du point de vue du salarié (et les points de vue sont différents). Cette analyse sera principalement sociologique. Sur cette base, je vous proposerai une définition actuelle, circonscrite en nos lieux et dans notre époque, de ce qu'est le travail. Ma thèse fondamentale, en effet, est que le rapport au travail a changé.

Je regarderai les 3 dimensions du travail : le rapport expressif (de l'ordre du sens), le caractère public (de l'ordre de l'engagement dans le milieu du travail et la nature politique (je développerai ce que l'on entend par « politique »).

Je conclurai par cette intuition de la justice démocratique au travail.

Dans le deuxième temps de ma présentation, forts de notre définition de la nature du travail, nous envisagerons comment répondre aux attentes identifiées aujourd'hui, observation importante puisqu'il en va de la mobilisation effective des salariés ainsi que de leur contribution motivée à l'objectif de l'entreprise. Dans cette perspective, il y aura quatre temps : nous réfléchirons à ce qu'est, au fond, une entreprise car de là découle la conception des institutions qui vont gouverner l'entreprise (pour gouverner une entreprise, il faut pouvoir s'accorder sur les institutions qui sont en adéquation avec l'objectif de ce lieu de vie) ; nous verrons un exemple de ce qu'est une mobilisation participative des salariés témoignant d'un changement des rapports de pouvoir et se rapprochant d'un modèle démocratique ; nous verrons les bénéfices de ce modèle participatif ; enfin, je ferai une proposition que j'ai appelée « bicaméralisme économique ».

### **Qu'est-ce que le travail aujourd'hui ?**

Je fais un tour de table pour savoir ce qu'est le travail pour vous. Voici vos réflexions :

- plaisir, épanouissement
- contrainte
- devoir
- création/réalisation
- gagner sa vie
- sentiment d'utilité
- partage/don
- transpiration
- contrepartie au contrat
- mobilisation des ressources
- place sociale/statut/socialisation
- levier pour agir sur la société
- perdre sa vie à la gagner
- vocation
- privilège
- aliénation/exploitation
- reconnaissance sociale
- stress/maladie/harcèlement
- rareté
- pauvreté

Avec ce tour d'horizons de vos apports, on constate que vous contredisez d'emblée cette idée que le travail n'aurait avoir qu'avec le fait de gagner sa vie. La dimension d'utilité du travail où il est un outil pour vivre sa vie est un élément que vous ne mettez pas en premier – ceci doit avoir trait au type de travail que vous faites (plaisir, intérêt, création, épanouissement, etc.). La réponse standard de la théorie économique dominante de ce qu'est le travail est qu'il est un instrument qui permet, pour le travailleur, de gagner sa vie et, pour l'employeur, de produire. Cette réponse – nous le voyons - est totalement insuffisante.

L'enjeu consiste à rompre avec cette tradition. Si l'on ne comprend le travail que dans sa dimension instrumentale, on ne saisit rien au travail d'aujourd'hui et à ses problèmes. Il est beaucoup plus intéressant d'entrer dans la richesse et la complexité de ce qu'est la réalité du travail afin de se donner des outils permettant de comprendre les problèmes ainsi que les enjeux qui se posent aux entreprises.

Ma définition est la suivante : le travail est une expérience de nature *expressive, publique* et *politique* pécunée par l'intuition de la justice démocratique<sup>14</sup>. J'expliquerai chacun des éléments de cette définition.

## **I. Rapport expressif au travail**

Je vous livre ici l'analyse extensive du cas des caissières de supermarchés. Ce sont des profils-types où l'on se dit, *a priori*, que ce sont des personnes qui travaillent pour le salaire. Les sociologues s'attendent donc à une réponse de type instrumentale (travailler pour le salaire). Quand on interroge les salariés sur la raison d'être de leur travail, la dimension instrumentale ressort évidemment mais cela ne s'arrête pas là. Il y a quatre autres composantes que je qualifie d'expressives car elles sont de l'ordre du sens :

1. être inclus dans le tissu social ;
2. se sentir utile à la société ;
3. être autonome dans sa capacité à mener sa vie ;
4. faire un travail intéressant.

Le troisième point contredit l'idée que les gens se complaisent dans le chômage. Plus on monte dans l'échelle des qualifications et des salaires, plus la composante n°4 est remplie. Les trois autres dimensions sont fondamentales et colorent véritablement le rapport au travail.

Il est crucial de comprendre que le rapport individuel au travail est de l'ordre du sens et non de l'ordre de l'instrumental.

Bien sûr, la dimension instrumentale permet la dimension expressive. La complexité est là car même dans la dimension instrumentale, il y a une dimension expressive. Comme vous le faites remarquer, il serait intéressant de mener l'enquête et de voir le type de réponses fournies par des personnes qui ont connu un long épisode de chômage ou assisté à un chômage générationnel.

### **I.1. Caractère public du travail**

Nous avons subi une transformation majeure qui affecte la nature de l'économie en passant d'une économie industrielle à une économie des services. Aujourd'hui, plus de 70 % de l'emploi se trouve dans le secteur des services. Dans cette transformation de l'économie se reflète une transformation de la nature du travail.

La clé du modèle des services à avoir avec la présence du client sur le milieu de travail. Conséquence ? Cette présence – directe ou indirecte - importe, dans le milieu du travail, les attentes typiques de la sphère publique (égale dignité) soit un régime d'interaction de la société démocratique. Dès lors, travailler, c'est prendre part à la sphère publique. Travailler ce n'est donc pas être dans un atelier seul, sous contrainte de son patron lequel détendrait l'entreprise comme un foyer et ce, même si les institutions ne sont pas organisées de la sorte pour le reconnaître.

---

<sup>14</sup> Voir Ferreras I., *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, éd. Presses de Sciences Po, Paris, 2007  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

Je parle de « régime d'interaction » (Martuccelli). Il évoque l'arrière-plan conventionnel de l'interaction, le fond culturel sur lequel l'interaction prend sa signification. Par exemple : vous êtes dans la rue et vous demandez l'heure à quelqu'un. Si vous interpellez une personne en lui parlant de haut, il est possible que vous n'ayez pas de réponse ou une réponse tronquée. Pour avoir une interaction productive dans l'espace public qu'est la rue, vous devez témoigner de l'égalité d'autrui. Vous devez vous mettre au même niveau, vous ne devez pas faire sentir à la personne que vous vous distinguez par un statut. Ce respect d'une convention d'égalité a été mis en évidence par la sociologie et est une dimension fondamentale de la sphère publique dans les sociétés à culture démocratique avancée (l'Europe par exemple).

Le monde de l'espace public envahit le travail. Pourquoi ? Car le client est l'opérateur. Le fait d'être confronté à des interactions impliquant le client – directement ou indirectement – représente une sorte de troisième œil faisant que les salariés mobilisent ces conventions qui, auparavant, étaient beaucoup moins mobilisées. Le citoyen qu'est le client se traite dans le régime d'interaction civique. Nous ne sommes plus dans le monde de l'usine taylorienne où les travailleurs étaient entre eux et où le contremaître passait contrôler le travail.

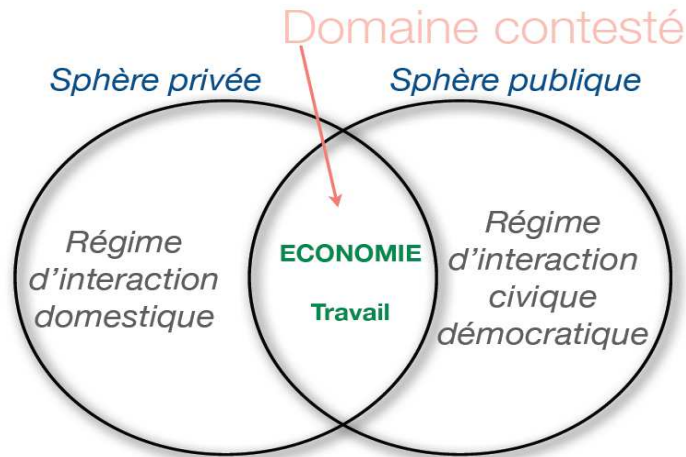
Soyons clairs. Le régime d'interaction civique (donc une manière de prendre les décisions, d'organiser le pouvoir, etc.) est intuitivement attendu par les salariés mais est quasi-inexistant. C'est un régime marqué par l'égalité en droit des personnes et, dès lors, de l'égalité considération (dignité) de chacun. Le modèle en est les citoyens égaux qui délibèrent. L'autre régime qui est donc dominant est, si l'on prête attention à ce qui est dit par les salariés, contesté. Il s'agit du régime d'interaction domestique. Dans ce régime pré démocratique typique de la sphère privée, les égards dus aux personnes sont subordonnés à leur position statutaire. Le modèle est le rapport maître de maison/domestiques ou « despote »/ « chouchoutes ». Le maître décide de la vie des domestiques, de ce qu'ils vont faire, de l'endroit où ils doivent se rendre, de l'heure à laquelle ils vont travailler, etc. Cela ne posait pas question puisque dans un régime de ce genre-là, celui qui commande est naturellement celui qui est plus grand par la richesse, par le diplôme, par le titre... C'est le mode de commande sur lequel est basée l'entreprise capitaliste.

Il pose problème aujourd'hui car l'attente des salariés n'est pas d'être traitée comme des domestiques mais des égaux. Ce n'est pas parce la caissière sert le client qu'elle en devient la domestique. Elle est l'égal de l'autre. Si le client passe la ligne rouge en me considérant comme une sous personne, c'est insupportable. Lors d'actes injurieux, ce n'est pas la triviale pensée « de nos jours, les gens ne sont plus polis » qui doit être invoquée mais l'enjeu a vraiment avoir avec ces conventions civiques violées.

Ces attentes civiques existaient auparavant mais, aujourd'hui, l'introduction du client dans le monde du travail attise la réponse à celles-ci. La démocratie est une histoire récente et avec les années, c'est une culture qui se solidifie et qui devient de plus en plus évidente pour les gens. Dans les entreprises de constructions automobiles (le modèle industriel standard), le client est entré par toute une série d'enjeux de marketing (ex : possibilité de choisir la couleur de sa voiture). Je pense donc que le régime civique d'interactions entrera, avec le temps, dans tous les secteurs.



Avec le graphique ci-dessous, vous avez une autre manière de penser le passage entre les deux modèles :



On peut voir l'économie en général, l'entreprise et le travail comme se trouvant au cœur d'une tension entre ces deux sphères qui sont en compétition pour gouverner et organiser les rapports internes. L'histoire du travail est une histoire d'arrachement progressif à la sphère privée.

## I.2. Nature politique du travail

(a) Aujourd'hui, le travail est marqué par la flexibilité (horaires, polyvalence, assignation à des équipes de travail différentes, etc.). Du point de vue des personnes, la flexibilité est une catastrophe car cela crée une individualisation à outrance. Mais, pour aller plus loin, la flexibilité fait vivre au travailleur une expérience (donc un vécu) incessante de positionnement dans les collectifs de travail (par exemple, quand notre plage horaire change ou que l'on doit se pencher sur un nouveau projet, on se voit affecté à un travail auprès de collègues différents).

(b) Justice ! Quand on interroge les salariés sur les problèmes apparemment banals rencontrés au travail (choix de l'aménagement de son bureau, choix des horaires, assignation à un travail, temps de pause, qui ira en formation) aux plus importants (restructuration, fusion, etc.), du début à la fin de ce fil, nous entendons un argument lié à la notion de justice. Ainsi, au-delà des aspects spécifiques de chaque situation, la grammaire fondamentale du travail est celle de la justice.

→(a) + (b) = le politique soit nos conceptions sur le juste (et l'injuste) en référence à notre insertion dans le collectif. C'est cette dimension politique que le travail mobilise aujourd'hui.

Certes, tout le monde n'a pas la même conception de la justice (qui n'est pas une idéalité pure et simple). Certains mettront en avant une égalité au mérite, d'autres une équité selon la situation familiale, d'autres une égalité en fonction de l'ancienneté, d'autres encore une égalité formelle... Sachant cela, en tant que manager, on peut se rabattre sur des éléments arbitraires.

Mais cette pluralité de conceptions de la justice partage une méta-conception, celle de la justice démocratique.

Quand on demande aux caissières de supermarché si elles se rendent compte que leurs exigences sur les plages horaires à remplir ne sont pas forcément les mêmes que celles de leurs collègues, elles disent volontiers que l'idéal serait que les femmes avec enfants aient leur mercredi après-midi et leur samedi libres. Puis elles en viennent rapidement à évoquer les pluralités de conceptions (les plus anciennes peuvent décider des horaires, celles qui passent le plus de produits à la minute, etc.). Pour donner sens à cette pluralité de conceptions et définir ce qui serait souhaitable, ce qui est invoqué c'est la conception de la justice démocratique. La procédure qui préside au choix de la conception du juste qui va organiser la vie au travail doit impliquer l'ensemble des personnes concernées. Chaque personne doit avoir une voix au regard des choix qui organisent la vie au travail. Cela ne signifie pas que tout le monde décide tout le temps et à propos des mêmes choses. Mais une fois que l'on ouvre un étage de la décision, il est difficile de justifier pourquoi on verrouille les autres étages...

### **Enjeu : répondre à l'attente des salariés**

Refaisons un tour de table : comment identifiez-vous la logique fondamentale qui anime l'entreprise ?

- Maximiser les bénéfices pour l'actionnaire sous contrainte du respect de la loi
- Contenter le client et le travailleur
- Progresser (dans son organisation, dans son coût et dans sa qualité)
- Maximiser la participation des actionnaires à la société sous condition d'un « return » sur bénéfices.
- Maximiser le profit pour les « top managers » ou sur une période de 3 à 5 ans
- Contribution sociétale / transformation de la société
- Logique de production, le « faire »
- Excuse pour être ensemble / communauté humaine

Même s'il est intéressant de distinguer entreprise privée et entreprise publique, ces lignes sont pertinentes pour les deux catégories. Même dans une entreprise capitaliste à outrance, il se joue plus que la simple maximisation des profits pour les actionnaires. Cette maximisation n'est qu'une réalité, certes la plus visible et celle en vertu de quoi on organise l'entreprise mais si l'on se coupe de ces autres logiques fondamentales ou si l'on les nie, l'entreprise peut capoter.

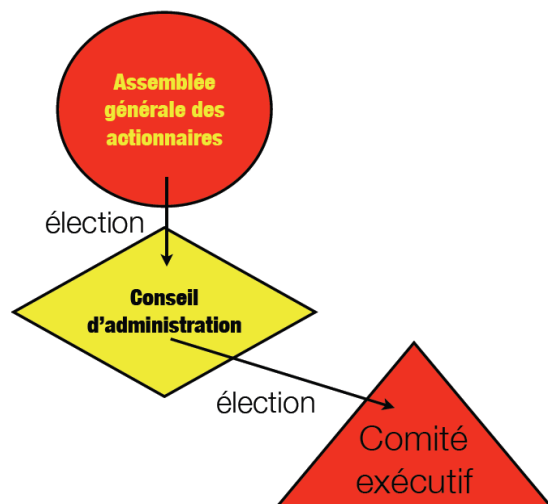
Je vois deux traits qui se dessinent dans vos interventions : la maximisation du profit et la contribution sociétale. Ce deuxième versant représente l'extérieur de la société que ce soit via le produit, le service, l'espace de socialisation, etc.

Si l'on veut que les gens s'investissent de la manière la plus coopérative, la plus intelligente et motivée, il faut respecter la nature (le « vécu subjectif ») du travail. C'est une condition sine qua non pour que les travailleurs puissent vivre correctement au travail. Comment procéder ? En se demandant si le travail est gouverné, organisé conformément à sa nature, à ces attentes (expressive, publique, politique). Comment est-il organisé aujourd'hui ? Via un régime de mise au travail domestique, au service des intérêts du propriétaire de l'entreprise ou de l'investisseur en capital. Pourquoi ? Car l'actionnaire est considéré comme le meilleur garant de la rationalité instrumentale. En effet, l'actionnaire investit du capital en vue d'un retour sur investissement et l'entreprise est un instrument de maximisation du profit. L'actionnaire, dans tout le corpus législatif occidental, est conçu comme le plus rationnel par rapport à l'objet de l'entreprise (finalité : le profit). Les travailleurs sont perçus comme ayant des intérêts ambivalents ou vaseux vis-à-vis de l'entreprise : augmentation du salaire, grèves sur des aspects émotionnels, etc. L'actionnaire est vu comme celui qui peut prendre des décisions quantitativement justifiées.

## I. Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Voici comment, schématiquement, on peut représenter une entreprise :

### Siège d'une seule rationalité : instrumentale



Des investisseurs en capital choisissent un conseil d'administration lequel élit un comité exécutif.

## II. Exemple d'exercice du pouvoir participatif : la gestion de la flexibilité des horaires

Le cas concerne la conception des horaires de travail des caissières d'un supermarché. Dans le dispositif classique, l'horaire est établi par le logiciel Gestor et imposé par la chef caissière (qui n'accepte aucun *desiderata* sauf les changements de ses « chouchoutes »). Ce système est totalement non participatif et gère difficilement les plages horaires à ne pas attribuer à certaines périodes (pendant les formations par exemple).

A l'inverse, il existe un dispositif participatif qui est un système des « îlots caisses ». Il a été mis en place dans un hypermarché (racheté par la suite par Carrefour) par un groupe de consultants français appelés à la rescousse parce que cette entreprise enregistrait un taux élevé d'absentéisme (motivation, santé). Ils ont fait des groupes de vingt caissières. En fonction de l'hétérogénéité de leur profil (des plages horaires différentes pour remplir toute la plage horaire de la semaine), les consultants ont permis à chacune de ces caissières de se positionner sur des horaires journaliers, quart d'heure par quart d'heure. Quand il y avait un problème au sein de l'îlot (trop de caissière à un moment d'une plage horaire), une animatrice collectait les points de vue afin de voir comment on allait se partager cette charge horaire. D'une manière générale, les points de tension étaient très faibles. Ce fut une réponse au problème des travailleurs concernant la réconciliation vie professionnel/vie privée et le respect des conceptions sur la justice au travail. L'attente de reconnaissance fut également rencontrée. La chef caissière a perdu de son pouvoir mais par le partage de celui-ci l'organisation a gagné à tous les niveaux (réponse aux problèmes de l'employeur et des travailleurs.).

Voilà un dispositif qui « gouverne » le travail en respectant son caractère expressif, public et politique : c'est un pas vers un régime d'interaction civique démocratique au travail. On est ici limité sur un champ particulier : les caissières ne pouvaient pas accéder à un mode de décision qui portait sur leur nombre d'heures de travail.

### III. Bénéfices

Au plan individuel, c'est le respect du « vécu » subjectif et la fin de la dissonance (entre le fait d'être traité comme un domestique et le fait d'avoir des attentes de citoyen).

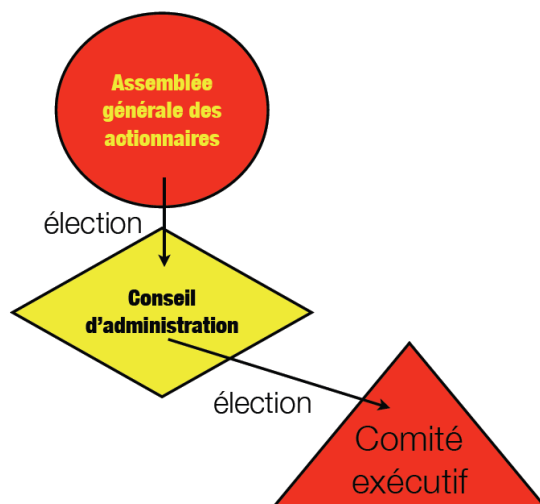
Au plan de l'efficacité du travail, puisque les travailleurs sont amenés à réfléchir au mode d'organisation du travail, une responsabilisation s'ensuit, générant une efficacité accrue (présence et investissement) et une productivité plus grande. Si l'on devient partie prenante de l'entreprise, la productivité globale de l'entreprise s'en trouve augmentée dans la mesure où cette motivation permet une flexibilité plus importante surtout si on comprend la flexibilité comme cet enjeu de reconstituer ces deux moments qui avaient été scindés dans le taylorisme soit la distinction entre la conception du travail et son exécution. Aujourd'hui, nous avons besoin de travailleurs intelligents, qui pensent les problèmes car ils sont les mieux placés pour les résoudre (innovation).

Au plan sociétal, il y a un renforcement de la légitimité du projet démocratique de la société. En effet, une dissonance fondamentale par rapport à la société en général est présente. Les gens savent très bien que, d'un côté – même s'ils ne le formulent pas tout à fait de cette façon - ils sont gérés comme des domestiques au travail et que, d'autre part, on leur demande d'aller voter en invoquant l'importance d'être un citoyen responsable. Les gens savent bien qu'ils ne sont pas des égaux au quotidien. Cette mentalité est inquiétante, comme un ver dans la pomme démocratique et nous n'en mesurons certainement pas encore tous les effets.

Au plan institutionnel, le bénéfice consiste à, enfin, respecter sérieusement les deux rationalités au cœur de l'aventure économique.

#### I. Transformation de la conception de l'entreprise

##### L'entreprise capitaliste actuelle, monocamérale Siège d'une seule rationalité : instrumentale



Ce schéma témoigne de ce que l'entreprise n'est gouvernée que par un seul type de rationalité : la rationalité instrumentale des actionnaires qui investissent leur capital pour en tirer le bénéfice maximum. Du point de vue institutionnel, c'est une structure monocamérale, avec une Chambre comme unique organe de décision.

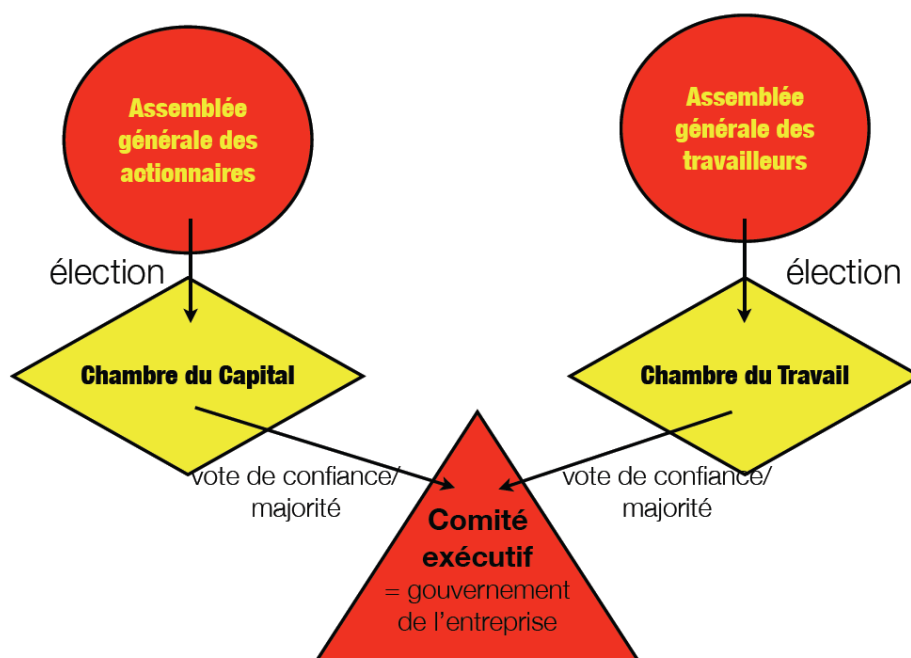
## II. Proposition du bicaméralisme économique

La thèse que je vous propose – et vous l’avez alimenté à profusion même s’il reste des éléments sujets à controverse – est la suivante : la rationalité instrumentale ne suffit pas et sans cette seconde rationalité, l’entreprise fonctionne mal. Et si elle fonctionne quand même, elle est révélatrice de pathologies graves pour l’individu et pour le projet démocratique de la société.

Avec une formule pas tout à fait heureuse (car elle porte en elle de multiples significations), cette seconde rationalité, une rationalité politique (en référence à la nature politique du travail). La rationalité politique est animée par tous ceux qui engagent leur personne dans l’entreprise (et pas uniquement leur capital). Si l’on regarde les entreprises qui vont mal, on verra que la rationalité politique est niée, n’existe pas. Les sociétés qui se portent mieux ont pris en compte cette rationalité politique mais de manière informelle ou ponctuelle.

Dans ma proposition, il s’agit d’instituer deux Chambres pour gouverner conjointement l’entreprise : la Chambre du Capital (l’actuel C.A.) et la Chambre du Travail.

### Qu’est-ce qu’une entreprise bicamérale ?



L’enjeu est double : voir l’entreprise comme une institution et transformer notre conception. En combinant ces deux Chambres, on pourra avoir un gouvernement de l’entreprise digne de ce nom.

A l’image de ce qui se fait dans la Chambre du Capital, l’assemblée générale des travailleurs élit ses représentants à la Chambre du Travail. Un vote de confiance est effectué des deux côtés pour former le Comité exécutif. Celui-ci est responsable, a des comptes à rendre devant les deux Chambres. Le top management ne doit plus seulement veiller aux intérêts des actionnaires mais, aussi, à ceux des travailleurs. Pour l’approbation d’une décision, une majorité dans les deux Chambres est exigée. C’est une contrainte mais pas une anarchie pour autant (ce n’est pas une démocratie participative) dans le sens où tout le monde déciderait de tout à chaque instant et où le blocage permanent serait pratiqué.

Cela reste une structure représentative (tous les travailleurs n'y participent pas mais bien leur représentants) et l'accès à un organe important de décision ne signifie pas que, tout d'un coup, les travailleurs auraient intérêt à bloquer l'entreprise. On peut même supposer que les travailleurs auraient encore plus intérêt à entretenir une bonne marche de l'entreprise. Dans les conflits sociaux, on observe que les travailleurs ont tellement perdu la part de responsabilité dans l'entreprise qu'ils sont prêts à tout pour faire capoter les choses.

La structure bicamérale peut-être répliquée aux différents niveaux de pouvoir adéquats (site, région, pays, international). Le bicaméralisme, avec une Chambre du Travail au niveau mondial, est une manière de ré-ancrer dans la réalité sociale ou la communauté humaine les multinationales dont la puissance les place au-dessus des Etats.

Vous voyez qu'il y a ici une analogie avec l'histoire politique. Les institutions démocratiques ont été mises en place suite à des compromis sociaux. Guillaume d'Orange a dû faire face à une rébellion populaire manquant de le faire passer à l'échafaud. Conscient que le péril est à ses portes et qu'il n'a pas le choix, il raisonne les propriétaires terriens (les détenteurs du capital). Pour maintenir son pouvoir et éviter la révolution sanglante, il instaure la House of Commons (où le peuple élit ses représentants) et la House of Lords (aristocratie). Le gouvernement sera responsable devant les deux Chambres. La Chambre des propriétaires terriens ne semble pas très légitime en vertu d'un idéal démocratique mais c'est un moment de passage décisif dans l'approfondissement du projet démocratique.

Comment fonctionne le bicaméralisme ? Le Comité exécutif est élu par les deux Chambres (comme un gouvernement, il doit faire approuver sa déclaration de politique générale par les deux Chambres). Pour qu'il y ait approbation, il faut une majorité dans chaque Chambre (c'est une différence fondamentale d'avec le système de « co-gestion » allemand Mitbestimmung). Le modèle paritaire au niveau de l'entreprise complète l'architecture des relations sociales au niveau sectoriel et interprofessionnel.

Dans le schéma ci-dessous, nous observons que le travail est tiraillé entre le régime domestique et le régime démocratique. Ma proposition consiste à ramener le travail, pleinement, vers la sphère publique et donc de donner les moyens à l'entreprise d'être gouverné conformément à son appartenance à la sphère publique.



## Débat avec Isabelle Ferraras

Intervention 1 : *Je travaille dans un comité d'administration d'un hôpital. Il ne me semble pas y déceler une aspiration à l'égalité. Le malade est traité comme dans le régime domestique. La hiérarchie pyramidale est encore en vigueur. Ce cas change-t-il la perspective que vous présentez par rapport à la notion de client ?*

Intervention 2 : *La rationalité instrumentale prend déjà en compte la rationalité politique puisque, en étant au service du marché, elle ne peut faire autrement. La prise en compte de la motivation doit donc aussi être envisagée.*

Intervention 3 : *La notion d'« égale dignité » n'est-elle plus prise en compte ou n'est-ce qu'un effet de la démocratie ?*

Intervention 4 : *Le bicaméralisme ne change pas fondamentalement le système économique. Par ailleurs, le bien-être au travail qu'il pourrait procurer ne serait-il pas récupérer pour rendre encore plus efficace le système économique ?*

Intervention 5 : *Je crois que, naturellement, ce système pourrait s'imposer si l'on présuppose qu'il y a une aspiration à l'harmonie chez les êtres humains.*

Intervention 6 : *Dans les lancements de mon projet dans le milieu des chirurgiens, je constate que les personnes ont constamment peur d'une prise de pouvoir.*

Intervention 7 : *Bernard Lietaer nous disait voici quelques semaines que la monnaie, dans les théories économiques classiques, était décrite comme neutre. Or, c'est tout le contraire. J'ai l'impression que ce que vous dites sur le concept de travail aujourd'hui rejoint cette absence de prise en charge de toutes ses dimensions, notamment sociale. Si on la nie, on pourrait facilement retourner en avantage pour le système économique actuel, le bien-être au travail.*

Intervention 8 : *Si l'on doute de l'aspect politique du concept de travail, l'entreprise n'aurait-elle plutôt intérêt à se réapproprier le vécu subjectif des travailleurs via, par exemple, des ateliers d'écriture, une attention portée à la parole ou à la narration du vécu<sup>15</sup> ?*

Isabelle Ferreras : Je suis mal à l'aise avec les démarches que vous citez (intervention 8) car je pense qu'elles ne font – pour utiliser une image forte – que maintenir la tête sous l'eau de quelqu'un qui a déjà la tête sous l'eau ! Il faut sortir les gens pour qu'ils respirent !

Dans le cas des suicides chez France Télécom, les psychosociologues nous expliquent en quoi les personnes peuvent avoir du mal à s'adapter aux changements dans une grande entreprise adoptant les méthodes du privé. Nous aurions affaire à une catégorie de personnes gérant mal leurs désordres d'ordre psychologique. Il me semble que l'enjeu n'est pas tant de continuer à individualiser la solution en disant aux gens : « C'est vous le problème, vous êtes trop stressés. Faites une thérapie. » L'enjeu tient au collectif, à la manière dont on vit ensemble dans l'entreprise. Elle est une institution sociale comme une autre, on y vit. C'est pourquoi il faut y poser des questions politiques au sens d'accès à la justice. Les employés de France Télécom auraient pu avoir la possibilité de discuter des changements organisationnels auxquels ils ont été soumis (on voit que les suicides sont corrélés aux changements organisationnels avec nouvelles affectations, nouvelles équipes, etc.). Ces cas terribles valident l'analyse que je fais. On refuse aux gens d'accéder aux moyens qui règlent ce qui les concerne, ce qui est le plus fondamental pour eux, à savoir, par exemple, le lieu d'affectation (alors qu'on leur demande d'aller voter.

<sup>15</sup> Voir *Vérité et Justification* de Jürgen Habermas, éd. Gallimard, coll. Nrf Essais, Paris, 2001  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

D'où la dissonance). Leur être est engagé et on ne leur demande pas leur avis. Pour être un peu incisive, je dirais que les offres des consultants appelés à l'aide dans les entreprises sont des emplâtres sur des jambes de bois.

N'y a-t-il pas un risque d'instrumentaliser (intervention 7) le bicaméralisme ? En effet, nous savons que le capitalisme est très fort dans sa capacité à intégrer la critique dans le fonctionnement de son système tout en continuant à poursuivre ses objectifs. Je ne prétends donc pas que le bicaméralisme soit une sortie radicale du capitalisme mais c'est un pas dans le bon sens. La capacité de décision sur le devenir de l'entreprise est donnée au capitalisme. Pour Marx, le capitalisme était la propriété privée des moyens de production. C'est donc un agent privé qui va décider de ce que l'on fait de ces moyens de production (donc des modes de décisions internes à la production). Dans le modèle bicaméral, on sort de cette exclusivité. En tant que sociologue, j'essaie de voir la réalité telle qu'elle est et d'en faire ressortir les ressources internes. Ainsi, le bicaméralisme peut sonner comme un compromis ou une autre voie.

Je ne pense pas qu'il y ait une aspiration à l'harmonie (intervention 5) qui soit interne au système. Peut-être se situe-t-elle sur un plan individuel. Je crois que ce qui est beaucoup plus structurant dans le système social, c'est le conflit, le distendus. Il faut donc trouver des manières de vivre ensemble malgré des intérêts qui sont souvent opposés. Tel est le rôle des institutions.

Vous dites que la rationalité instrumentale prendrait déjà en compte la rationalité politique (notamment en étant attentif au fait que les travailleurs soient satisfaits car c'est comme cela qu'ils pourront satisfaire le client) relève, pour moi, d'une version un peu idéalisée de la réalité. S'il existe indéniablement des entreprises qui réalisent cette équation, mais c'est loin d'être le cas pour la majorité des situations de travail. Il y a assez de situations de travail problématiques pour que l'on se pose la question de la place que l'on peut accorder à cette autre rationalité.

*Intervention 9 : Je ne suis pas d'accord avec votre solution. Comme Churchill l'a dit, la démocratie est le moins mauvais des systèmes. La force d'une entreprise réside dans le fait qu'il n'y a qu'une personne qui commande à la fois. Sur le fond, vous avez raison (ce que veulent les travailleurs doit être considéré) mais, selon moi, vous n'avez pas encore la bonne solution. Les deux Chambres pourraient exister mais sans transformer l'entreprise en démocratie.*

*Intervention 10 : Dans un groupe, peut importe les équivalences, les choses dépendent de la volonté d'une personne.*

*Intervention 11 : Le CEO doit se construire sur base des idées des autres.*

*Intervention 12 : Je crois que nous avons deux visions qui s'opposent. D'un côté l'homme fort qui décide tout seul, indépendamment des autres, car c'est la garantie de l'efficacité et, d'un autre côté, la décision dans une co-gestion.*

*Intervention 13 : Il y a comme une dissociation de chaque acteur et le travailleur ne serait opérationnel qu'en tant qu'instrument et ne contribuerait au processus démocratique que comme instrument. Or, nous irions de plus en plus vers l'existence d'une autre voie où la construction d'une décision se fait de la base pour aller vers le haut.*

*Intervention 14 : Les choses pourraient se compliquer avec deux Chambres car c'est comme s'il y avait deux CEO.*

*Intervention 15 : La Chambre du Travail va-t-elle squeezer le CEO ou va-t-elle augmenter l'efficacité de l'entreprise car elle va mieux prendre en compte l'être citoyen des travailleurs ?*

Isabelle Ferreras : Il y a une question de fond, celle de l'inefficacité de la démocratie. Si l'on pense que la démocratie est le système le plus inefficace ou, du moins, moins efficace que la décision d'un homme qui saurait mieux que tout le monde, la discussion que nous avons n'a pas beaucoup de sens. Et pourtant, il y a beaucoup d'éléments qui tendent à montrer que la décision démocratique est assez performante. Au vu de notre monde complexe, c'est peut-être le mode de décision le plus adéquat. Mais d'abord, qu'entend-on par démocratie ? Les institutions démocratiques telles que nous les avons conçues, avec des représentants, de larges groupes de personnes qui participent à la prise de décision dans la Chambre, etc. nous incline à penser que nous avons tout pour qu'elles soient performantes. Que nous soyons insatisfaits de l'état actuel d'un pays démocratique, est, d'un point de vue analytique, que peu corrélé. La question est de savoir si un Etat démocratique au regard d'un Etat non démocratique est plus capable de rencontrer les besoins de ses citoyens, de fournir une série de services à la population, de ne pas faire la guerre, d'avoir des citoyens dont le niveau de vie est correct, etc. Dans ce sens là, les Etats démocratiques sont les plus performants parmi les autres Etats non démocratiques.

Ensuite, des travaux en cours pointent la supériorité épistémique, c'est-à-dire la qualité de la décision, d'un point de vue du savoir, de la procédure démocratique. Dans un monde complexe, il n'est aujourd'hui plus tellement possible de penser qu'une bonne décision peut être prise par un seul individu.

Dans le contexte des entreprises faisant face à un environnement changeant, à des marchés hyper tendus et à des produits qui doivent être sans cesse réinventés et réajustés en fonction de la satisfaction du client, toute organisation un peu sérieuse ne peut fonctionner sur la base de la distinction taylorienne (la distinction entre la conception du travail et son exécution). On ne peut plus penser qu'il y aurait des personnes qui, dans un bureau d'ingénieurs concevraient le bon produit et qu'il y aurait des personnes, dans un tout autre lieu qui produiraient l'objet ou le service. La garantie de la meilleure des productions réside dans le fait que ceux qui conçoivent soient ceux qui exécutent. En effet, il y a tellement de richesse d'informations dans l'exécution que l'on ne peut plus se passer de ces informations pour concevoir le produit ou le service. Quand on collecte tous les avis, on crée, en général un meilleur produit.

Ces faisceaux de présomptions épistémiques et pratiques nous portent à croire que même pour l'entreprise, la procédure démocratique est intéressante. Nous aimions à croire que l'entreprise était ce lieu où sa propre efficacité se dressait contre la soi-disant non efficacité des palabres des structures politiques démocratiques.

*Intervention 15 : L'adhésion et la motivation ont autant d'importance pour la réalisation d'un produit.*

Isabelle Ferreras : Comme je vous l'ai dit, il y a des chercheurs américains qui étudient la qualité de la décision démocratique donc évacuent ces données que nous connaissons bien que sont l'adhésion et la motivation quand nous parlons de projet démocratique.

*Intervention 16 : D'autant que la décision n'est pas prise sur des bases rationnelles.*

Isabelle Ferreras : C'est ce qui plaide pour une pluralisation des personnes qui ont accès à la décision. Les formes d'irrationalité vont se contrebalancer s'il y a plusieurs personnes qui décident mais non une seule au final. Je le rappelle, le bicaméralisme ne veut pas dire démocratie participative ou tous les gens décident tout le temps et à tous les niveaux. Notre société démocratique fonctionne sans que nous y intervenions tout le temps mais seulement en allant voter périodiquement (ce qui pose la question de savoir si cela est suffisant pour le maintien d'un esprit démocratique). Ceci est aussi pertinent pour le fonctionnement d'une entreprise. Pour qu'il n'y ait pas de malentendus, j'insiste sur le fait que nous avons bien deux Chambres qui sont deux lieux de débat. Je pense qu'il est possible de discuter pour savoir si

les deux Chambres se réunissent ensemble ou non. Ce qui est certain, c'est que les lois sont promulguées par les deux Chambres. Il n'y a donc pas de raison pour qu'elles se tirent dans les pattes car il y aurait blocage. Peu de personnes ont intérêt à élire un représentant dont le seul but sera de faire blocage.

Intervention 17 : *Dans l'hôpital où je suis administrateur, il n'y a que les décideurs qui se retrouvent dans ce que vous appelez la Chambre du Travail. Il y a un Conseil d'administration, un Conseil médical et une Chambre réunissant les deux. C'est cette dernière qui prend les décisions concernant l'hôpital.*

Isabelle Ferreras : L'organisation sous forme syndicale des représentants du travail amène plus de blocage que ne pourrait en amener le bicaméralisme. Pourquoi ? Parce que les représentants des travailleurs ne sont pas assez partie prenante dans l'institution de l'entreprise. Dans les comités représentatifs existants, un petit nombre d'objets de décisions ou d'informations est délégué. Quand on prend acte de la masse des décisions qui échoient à la vie d'une entreprise, ce sur quoi portent ces instances n'est pas important mais leur donne un accès au blocage. Cela envoie à leur adresse un signal tout à fait brouillé du style : « vous devez avoir une part dans l'entreprise, nous vous reconnaissons une part d'existence et de citoyenneté (les droits syndicaux en étant une partie) » mais on ne va pas au bout de l'intention.

Le bout de l'intention consisterait à faire des travailleurs de réelles partis prenantes. Notre système actuel est comme handicapé et il ne peut produire que, occasionnellement, des choses positives mais aussi beaucoup de problèmes.

Intervention 18 : *Le problème c'est que beaucoup de décisions sont prises en dehors de l'entreprise.*

Intervention 19 : *Il faut voir si la Chambre du Capital est prête à perdre du pouvoir en instaurant une Chambre du Travail afin de gagner en efficacité ou perdre de l'efficacité pour garder son pouvoir.*

Intervention 20 : *Mais savoir ce qui se passe chez les travailleurs et collaborer avec pour gagner en efficacité est-ce perdre du pouvoir ?*

Intervention 21 : *Du moins, est-ce perçu comme une perte de pouvoir.*

Intervention 22 : *Il faut travailler les perceptions. En appeler au dilemme du prisonnier serait intéressant.*

Intervention 23 : *On peut modifier la structure mais elle ne marchera pas tant que l'on n'aura pas travaillé sur les peurs.*

Intervention 24 : *Et pareillement si l'on continue à nourrir notre ego. On ne peut donc faire l'économie d'un travail sur les personnes et sur les structures. On ne revient aux thèses développées par Arnspenger<sup>16</sup> concernant les multiples dimensions du système (le champ intégral) à travailler. La forme pyramidale de l'autorité est également à changer.*

Isabelle Ferreras : Le système allemand de la « co-gestion » (Mit-bestimmung) est un système pré bicaméral. Il y a une Chambre unique composée de 50 % de représentants des travailleurs et de 50 % d'actionnaires ainsi que d'un président d'assemblée. Il suffit que le

---

<sup>16</sup> Cf. *Ethique de l'existence post-capitaliste. Pour un militantisme existentiel*, éd. Cerf, coll. La nuit surveillée, Paris, 2009

banc des actionnaires arrive à convaincre l'un ou l'autre représentant des travailleurs déboussolé ou corruptible (il y a eu une série de scandales en Allemagne) pour que des décisions soient prises à de magnifiques majorités. Les syndicats belges sont d'ailleurs contre l'instauration de cette co-gestion.

Intervention 25 : *La démocratie est-elle compatible avec des décideurs visionnaires ?*

Isabelle Ferreras : L'entreprise a de multiples réalités et la structure doit être en lien avec la taille. Quand c'est une très petite entreprise, elle est une démocratie participative dans laquelle tout le monde décide.

## 6. Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ?

### 6.1. Chronique dans le Trends/Tendances du 14/01/2010

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

opinion

## 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 «rflètent» 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. Ginsburg: 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 «dés-

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](http://www.tendances.be)

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Ledoux et Laurent Hublet sur [www.trends.be/fr](http://www.trends.be/fr)



## 6.2. Compte-rendu du séminaire du 12/12/2009

Pierre-Michel Menger

### Annnonce du séminaire dans la brochure

*L'un des autres grands axiomes de notre système actuel est celui du « salut par le travail ». Dans nos économies capitalistes, l'éducation vise à fabriquer des corps et des cerveaux employables pour les besoins de recherche de profit des entreprises. Pourtant, dans le même temps, la disponibilité des nouvelles générations à sacrifier leur vie au travail dans des entreprises semble changer. Comment dès lors gérer les « ressources humaines » ? Comment motiver les « talents » au travail dans une société où l'allocation universelle serait appliquée, où le salut ne passerait plus ou moins par le travail dans une organisation ? Si le simple fait d'exister est rémunéré, comment motiver au travail dans l'entreprise ? Qu'est-ce que cela peut impliquer en termes de changement des objectifs prioritaires des entreprises ?*

**Ce séminaire sera précédé la veille par une conférence** par le même orateur qui présentera son dernier livre qui porte le titre de « **Le travail créateur : s'accomplir dans l'incertain** ». Cette conférence constituera une introduction possible au séminaire du samedi matin mais les deux événements pourront être suivis de manière indépendante l'un de l'autre.

**Pierre-Michel Menger**, philosophe, directeur de recherche au CNRS et directeur d'études à l'EHESS (Paris), enseigne la sociologie du travail et la sociologie des arts. Il vient de publier « **Le travail créateur** », un livre stimulant pour tout manager responsable de collaborateurs qui se doivent d'être innovants ou créatifs.



Séminaire le 12/12 de 9:00 à 12:30 à l'INM – 81 av. de Tervueren à 1040 Bruxelles.

Conférence (la veille) le 11/12 à 20:00 à La Ligue des Optimistes – 1, Avenue Alfred Solvay à 1170 Watermael-Boisfort.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>124</b>
I. Caractérisation du travail comme œuvre .....	124
II. Le travail des artistes : à quelle espèce de travail se livre un artiste créateur ? .....	127
III. L'autonomie .....	130
IV. Statut d'artiste et flexibilité .....	131
V. Essai sur le talent .....	135
 <b>CONCLUSION .....</b>	 <b>139</b>
 <b>DEBAT AVEC PIERRE-MICHEL MENGER .....</b>	 <b>141</b>

## Introduction

### A quelles conditions le travail acquiert-il une valeur positive?

- le travail : désutilité de l'engagement d'effort
- les actes de création considérés comme des actes de travail à valeur élevée d'accomplissement
- dépasser une ontologie enchantée de la création pour coupler la valeur d'accomplissement du travail à l'incertitude sur les chances d'y réussir

A la conférence, j'ai mis en contraste deux définitions différentes du travail. Il peut être conçu dans une chaîne sémantique ou un système de dénomination. Il y a, d'un côté « labeur », « labor », « arbeit » et, d'un autre côté, « œuvre », « work », « werk ». La première chaîne réfère à l'effort, à l'engagement contraint, à la dépense de soi pour se procurer des ressources elles-mêmes sources de satisfaction ; le labeur est un moyen désagréable pour conquérir de la liberté et du plaisir, ces deux états se situant en dehors de l'activité. Avec ce genre de conception, on explique la partie contrainte et la désutilité : on dépense du temps à gagner sa vie. Il y a ici une dénotation et une connotation négative et instrumentale du travail.

### I. Caractérisation du travail comme œuvre

La seconde chaîne sémantique exprime tout à fait autre chose : le travail se dépose dans des œuvres, éventuellement, extrêmement durables, traversant les siècles. La plupart des choses que l'on produit ne traversent pas les siècles, sont fongibles ou détruites par des choses qui les remplacent ou qui remplissent mieux la fonction. Mais il y a des travaux qui engendrent des biens d'une espèce particulière : des biens durables ou des biens de connaissance, des innovations ou des activités à forte intensité créatrice. Cette autre dimension du travail, met en jeu d'autres caractéristiques.

Il s'agit d'abord de caractéristiques individuelles : il vous faut vous engager dans ce genre de travail avec le sentiment et l'espoir d'y exprimer quelque chose de vous-même, de vous y accomplir, d'y découvrir des aspects de vous-même que vous ne connaissiez pas ; c'est, en quelque sorte, partir à la conquête de soi et de son environnement via un système d'activités qui ne peut être entièrement prévisible. L'incertitude est fécondante et a une propriété fortement positive. Si les activités étaient moins incertaines et plus routinières, elles seraient plus ennuyeuses et pourraient être déléguées à des robots. L'individu qui s'engage dans ce genre d'activités peut en espérer une expression de lui-même, de sa personnalité mais aussi des liens beaucoup plus élevés avec son environnement.

#### I.1. Origine de la nature expressive du travail

Le grand moment où l'on a mis en évidence ces aspects a été appelé « tournant expressif de la personnalité » par Charles Taylor<sup>17</sup>. A la fin du XVIIIe siècle, on a considéré que la personnalité avait une sorte d'intériorité qui était capable de s'extérioriser. Elle n'était pas atypique, anormale ou à condamner, à réprimer comme une folie mais tous ces aspects singuliers qui signent l'essence de la personnalité devaient être mis en avant et devaient garantir l'authenticité, la valeur de sincérité, d'intériorité, de l'expression.

---

<sup>17</sup> Cf. le livre *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, éd. Seuil, Coll. La couleur des idées, 1998  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

La valeur d'intériorité est une valeur essentielle de ce que l'on a appelé le tournant expressif de la culture et de la conception de la personne. Les grandes théories romantiques – notamment le Romantisme allemand – ont beaucoup exploité l'idée que l'individu était une sorte d'infini intérieur, infini qu'il contenait en lui-même, déposé sous de multiples formes, conscientes ou inconscientes (le Romantisme allemand est l'une des origines de la théorie de l'Inconscient). La nature expressive du travail advient dans ces conditions-là : il faut que le travail soit suffisamment peu déterminé quant à son but ultime tout en ayant une direction (on s'engage dans une entreprise, dans une activité sinon, c'est une situation chaotique ingérable pour soi-même et pour les autres) mais sa fin n'est pas déterminée complètement.

## **I.2. Une expérimentation des mondes possibles**

Les artistes ont été les champions de la documentation de ce type de travail. Quand Victor Hugo - ou d'autres - livre les malles contenant tous ses manuscrits, il veut donner à autrui la génétique de son travail. Il veut dire comment arriver à un but en tâtonnant, en bifurquant, en essayant des situations ou des combinaisons qui sont, précisément, une accumulation d'états intermédiaires. C'est un processus qui se déroule mais les décisions prises à chaque instant ne sont pas entièrement verbalisables, « motivables » ou conceptualisables. Les choix et les décisions sont présents mais très difficiles à caractériser. C'est un choix qui ne contient pas en lui-même un principe de décision rigoureusement établi.

Mais on accumule des solutions. En quelque sorte, on enveloppe le réel dans des possibles multiples dans lesquels on choisit. Il y a une ontologie des mondes possibles où l'on se meut et parmi lesquels on choisit.

Quand un artiste révise son travail ou se repend et veut choisir autre chose, il se remet dans une situation où il enveloppe le réel dans des possibilités dont certaines ont été, à un moment donné, exploitées mais qu'il refuse pour revenir en arrière ou chercher une autre voie.

Picasso a beaucoup travaillé sur le tableau *Les demoiselles d'Avignon*. Il voulait en faire un tableau qui allait marquer son public et ses collègues. Voulant donc faire une « percée », il a réalisé environ 500 travaux préparatoires. Ce n'était pas le cas pour beaucoup d'autres œuvres puisque Picasso est aussi connu pour avoir libéré la créativité. A la fin de sa vie, a lieu une exposition à Vienne intitulée « Malen gegen die zeit » (« Peindre contre le temps »), c'est-à-dire accélérer la production et lutter son propre vieillissement. Tout près de la fin d'exécution d'un de ses tableaux préparatoires des *Demoiselles d'Avignon*, il fait pivoter une figure dans le coin droit du tableau et il le dote d'un masque africain : la signification de l'œuvre change radicalement.

Comment comprendre que l'on aille dans un processus et qu'il faut le contrôler ? Il y a de la réflexivité, de l'intelligence dans le choix, des tentatives... et pourtant la surprise peut arriver à tout moment. La surprise n'est pas une sorte de choc mais une manière de conserver une motivation dans l'exercice du travail.

C'est jouer contre soi-même en permanence, savoir se démultiplier, se regarder ou discuter avec autrui. Ce processus a toujours fasciné les gens et les créateurs d'abord, ceux qui ont voulu faire une sorte de reportage sur leur travail. Picasso a demandé à un photographe d'illustrer les états successifs de certaines de ses œuvres. Il espérait entrer dans son propre cerveau à travers ce reportage. C'est toujours l'idée de craqueler le secret de la créativité.

Rodin l'a fait aussi avec des photographes. Il joue avec la matière pour documenter le cours de son travail, sans jamais rien jeter. Il y a 92 états successifs de l'œuvre pour le célèbre *Balzac* (une exposition à Paris a présenté cette génétique).

Rodin est parti sur une hypothèse naturaliste : il voulait représenter Balzac comme un Tourangeau solide mais en faisant un « profiling ». Il est allé en Touraine (il s'est d'ailleurs trompé sur l'origine du lieu de naissance de Balzac) pour voir les visages des gens des habitants et en rapprochant des visages, il voulait créer un type du Tourangeau pour ensuite le transformer afin d'accéder à la vision qu'il se faisait de Balzac. Au fur et à mesure que le processus se déroule, l'affaire de Rodin change complètement et il finit avec une toute autre représentation de Balzac. Notre écrivain devient un personnage énorme avec une robe de chambre et nimbé d'une puissance créatrice mais cela n'a plus rien à voir avec l'hypothèse naturaliste de départ. Rodin conserve les états successifs de la création et, éventuellement, il se ressert de quelques-uns pour faire bifurquer le travail dans une autre direction et créer autre chose. C'était d'ailleurs un génie de l'assemblage des parties pour recombinaison librement tous ces matériaux qu'il exploitait, associait et désassociait.

Il mettait, par exemple, un corps de femme avec une tête d'homme ; il avait des tiroirs et des tiroirs remplis de ce que l'on appelle des « abattis », des bras, des mains, des jambes, etc. Rilke vit, un jour, un tiroir avec ces abattis. Il sortit une main et déclara : « C'est la main de Dieu. Cette œuvre est parfaite en elle-même. ». Rodin, sachant que c'était un morceau qu'il utilisait souvent, acquiesça et persuadé de la valeur du discours de Rilke, mit cette main sur un socle. C'est devenu une main glorieuse, une œuvre en soi par une décision tout à fait inattendue. Dans ces cas-là, le propre du travail est de savoir accepter l'aléa. *L'Homme au nez cassé* de Rodin est d'ailleurs le produit d'un aléa : la sculpture a gelé, la matière s'est fendue et le nez est tombé. Rodin a accepté que la nature dicte sa loi sur ce qu'il venait de faire.

Quand on est dans des situations de cette espèce, avec beaucoup de variabilité des états du travail et de notre disposition à l'égard de ce travail (puisque l'on n'a pas de principe de choix complètement clair), on doit accepter l'imprévu et le traiter, c'est-à-dire non pas s'y soumettre mais pour le recombinaison avec ce que l'on est en train de faire. On est engagé et l'on fait un pacte avec la variabilité que l'on accepte comme un enrichissement possible. La description du caractère expressif du travail recouvre une histoire très longue qui s'étend d'Aristote jusqu'à aujourd'hui. Elle oppose toujours la production utilitaire à la production non utilitaire. La première est un bien dont la vie est déterminée par le besoin qu'elle satisfait. Si un bien satisfait mieux cette exigence, il est détruit et remplacé par un autre. A l'inverse, pour les œuvres durables, on ne dira pas que, par exemple, un Picasso remplit mieux le besoin de satisfaction esthétique qu'un Delacroix et qu'on doit détruire le second ! On travaille dans un univers de différenciations et de productions qui valorisent l'originalité, la différence, la singularité et l'invention du nouveau.

### **1.3. La création dans l'incertain**

De cela, on pourrait tirer une sorte d'idéologie quelque peu enchantée en se disant que le travail, tout le monde peut y passer, pourvu qu'il soit épanouissant. On trouve beaucoup de manuels de management ou de consulting consacrés à l'expérience de la gratification par le travail. Il se trouve qu'il y a une force de rappel extrêmement puissante nous montrant que ces activités à forte intensité d'accomplissement et d'identification avec un sens que l'on peut donner à ce que l'on fait (cela ne nous dépossède pas de notre énergie mais, au contraire, on peut s'y reconnaître y compris ce que l'on ne savait pas que l'on était), ont une forte probabilité d'aboutir à des échecs. Ce travail n'est pas obtenu à coup sûr. S'il était obtenu à coup sûr, il n'aurait plus ces caractéristiques. Il satisfait à un protocole simple d'accomplissement d'une série d'actes de travail dans lequel il y a peu de variabilité sur les résultats : j'engage des connaissances ; j'ai un protocole de combinaison de ces connaissances et des matériaux dont j'ai besoin ; j'ai un univers stable avec un environnement où chacun identifie sa place et je délivre le bien ou le service en question selon les attentes classiques ou normées ; on mesure ma performance de telle ou telle manière en vérifiant qu'elle correspond à ce qui était attendu.

La vision non classique est la suivante : je vais dans des activités ayant une plus forte composante expressive mais je ne suis pas sûr d'y arriver et je ne suis pas sûr non plus que le résultat va intéresser qui que ce soit.

N'oubliez pas que les deux faces sont essentielles. Produire quelque chose d'original, c'est produire quelque chose – comme dirait Kant – sans règles<sup>18</sup>. Celles-ci ne doivent pas contrôler votre travail donc on doit s'en écarter. Mais pas non plus sombrer dans l'arbitraire car le travail doit servir de référence et de modèle, c'est-à-dire d'objet auquel on accorde suffisamment de prix et de signification pour qu'il puisse intéresser. Il peut être éventuellement imité par ceux qui n'ont pas la capacité d'inventer du nouveau. Ceux-ci reprennent le modèle en question et l'exploitent. Autrement dit, une innovation radicale devient une innovation incrémentale, par petites touches supplémentaires.

Ces activités à forte composante créatrice et expressive sont des activités dont le prestige et l'intérêt sont proportionnés au degré d'incertitude sur la réussite. Cela peut évidemment basculer dans tout autre chose. C'est parce qu'on n'est pas sûr de réussir qu'on y trouve des satisfactions – peut-être – mais aussi des tensions qu'il faut surmonter. C'est aussi la raison pour laquelle beaucoup vont s'y essayer et peu vont y réussir.

## II. Le travail des artistes : à quelle espèce de travail se livre un artiste créateur ?

### Similitudes et différences avec le travail qualifié dans les professions supérieures

- Dans toutes les nomenclatures socio-professionnelles, les artistes sont classés parmi les professions supérieures. Mais ont des caractéristiques désaccordées :
  - 1) des revenus en moyenne situés au plus bas de la catégorie d'appartenance, des taux de chômage et de sous-emploi plus élevés, des inégalités de revenu plus importantes, un taux de multiactivité très supérieur à la moyenne;
  - 2) une position élevée des métiers artistiques dans l'échelle des professions au regard de la satisfaction au travail, du prestige et de la désirabilité de l'activité.

### II.1. Catégorie socioprofessionnelle des artistes

Comment peut-on prouver cette belle mélodie théorique ? Les développements sont tirés de mes recherches sur les activités des artistes. Tout d'abord, que nous disent les enquêtes sur les activités, les systèmes d'emploi et les revenus des artistes ? Elles nous disent que ces activités sont classées par toutes les statistiques publiques nationales et internationales parmi les emplois supérieurs (en France, c'est la catégorie nommée : « cadres et professions intellectuelles supérieures » et aux Etats-Unis, « Professional, managerial and technical workers »). On les situe donc plutôt haut dans la hiérarchie sociale. Ce ne fut pas toujours le cas. En France, on les a longtemps classés avec le clergé, l'armée et la police.

---

<sup>18</sup> Cf. *Critique de la faculté de juger* de Kant, éd. Flammarion, trad. Alain Renaut, Paris, 1995. Kant définit le jugement esthétique comme le « libre jeu des facultés » (les facultés sont l'entendement et l'imagination).

Quand la première enquête de l'Institut National de la Statistique (Insee) a adopté cette nouvelle définition et position des artistes dans la hiérarchie sociale, un problème se posait car on voyait que les artistes étaient situés tout en bas de la hiérarchie de cette catégorie des cadres et des professionnels supérieurs en terme de revenus, qu'ils avaient des taux de chômage beaucoup plus élevé, un sous-emploi ou une discontinuité très élevée dans l'emploi, des inégalités de revenus beaucoup plus grande que tous les autres et une multi activité beaucoup plus élevé que la moyenne de la catégorie.

Il ressort qu'ils sont situés haut concernant la satisfaction au travail, le prestige de l'activité et la désirabilité de l'activité. On a affaire à des propriétés d'évaluation subjectives de l'activité qui la placent très haut et la rende attractive et, en même temps, la conséquence du risque que l'on prend à exercer ces emplois ce sont des moyennes pouvant être basses et donc corrélées à un risque élevé d'échouer.

Il y a donc là un paradoxe. Un acteur rationnel – comme dirait les économistes – est soit amateur du risque, il fonce et quoi qu'il arrive, il a le fol espoir de réussir soit il est prudent. L'argument du caractère intrépide est réducteur et peut-être existe-t-il une autre manière d'éclairer ce paradoxe.

## II.2. Gratifications, expérience et autonomie

### Trois arguments pour éclairer ce paradoxe

- ▣ Un monde professionnel à faibles revenus et à forte attractivité  
L'analyse par les moyennes pousse à recourir à l'argument des différentiels compensateurs : à qualification donnée, un métier qui procure plus de satisfaction offre des gratifications psychiques qui viennent en soustraction du revenu monétaire.
- ▣ Parmi les caractéristiques qui expliquent la satisfaction au travail figurent tout particulièrement la forte autonomie d'exercice, la faible relation de subordination et la variété des tâches exercées (le faible degré de routine)
- ▣ Les statistiques en coupe instantanée font apparaître notamment une très forte pénalité monétaire des jeunes artistes ou apprentis artistes et un mauvais ajustement des équations de salaires : la formation initiale a un faible pouvoir explicatif dans l'analyse des niveaux de salaires (écarts interprofessionnels) et dans celles des différences interindividuelles de revenu. Le capital d'expérience professionnelle a un pouvoir explicatif plus élevé.

Le tableau ci-dessus propose trois arguments pour comprendre ce que signifie s'engager dans des activités gratifiantes mais à forte incertitude quant au résultat.



### II.3. Résumé des trois arguments

Il y a un premier argument formulant des « différentiels compensateurs ». Quand on prend deux métiers pour lesquels les individus ont besoin d'un niveau de formation donné (on contrôle donc le niveau de formation<sup>19</sup>), il y a des emplois qui sont bien payés mais qui imposent plus de contraintes et d'autres qui sont moins bien payés et qui procurent plus de gratifications psychiques. On peut considérer que toute situation au travail a une partie monétarisée et une partie non monétarisée. On peut faire des choix en lien avec ces deux parties en sacrifiant, par exemple, du revenu contre des gratifications d'ordre non monétaire.

Parmi ces attributs non monétaires constituant des propriétés de désirabilité pour un emploi, vous avez l'autonomie d'exercice (ou faible relation de subordination) et la variété des tâches (ou faible degré de routine). Concernant les revenus, on voit que la formation initiale explique assez peu de choses sur les différences de salaires si on compare son impact sur des métiers classiques plus prévisibles. Ce qui explique d'avantage les revenus ou les types de réussite, c'est l'accumulation de l'expérience. C'est une grandeur essentielle mais compliquée à caractériser ; on peut la définir tout simplement par la quantité d'années passées à travailler mais d'autres propriétés entrent également en jeu. Ce capital d'expérience professionnelle a un pouvoir explicatif plus élevé.

Prenons ces arguments un à un et voyons ce qu'ils valent.

### II.4. Gratification monétaire et but

1. L'argument des différences compensatrices se heurte à l'observation des considérables différences interindividuelles au sein d'une même profession artistique : la satisfaction est-elle faiblement dispersée alors que les revenus monétaires sont très dispersés ? Les artistes sont les premiers à faire du qui perd gagne ou de la fable du Laboureur et de ses enfants leur pain quotidien : « le plus sûr moyen d'échouer, c'est de vouloir le succès à tout prix » (les paradoxes de la rationalité instrumentale analysés par Jon Elster notamment). Mais c'est tendre à l'extrême le raisonnement d'un revenu d'équilibre par la compensation psychique.

L'argument des gratifications non monétaires a un certain attrait. La théorie de la motivation intrinsèque a mis en évidence que dans les professions à forte intensité créatrice nous ne devons pas être immédiatement contrôlés par les buts de la réussite ou de l'argent gagné. L'idée de la motivation intrinsèque dit que pour réussir à être original et inventif, on ne doit pas se situer dans un cadre de travail où l'on est contrôlé par notre but. Si l'on est contrôlé par son but, on se fixe un cadre de travail où les idées que l'on associe entre elles pour travailler ou pour inventer sont contraintes. Quand on est dans un cadre de travail plus ouvert et que l'on est tout simplement motivé par le plaisir de faire et d'agir plutôt librement, vous avez une probabilité plus élevée de faire des « associations horizontales divergentes ». Il s'agit de ne pas subir la pression de votre but et de ne pas calculer votre acte de travail en fonction d'un résultat prévisible dont vous pensez qu'il aurait, à coup sûr, du succès. Cela vous oblige à faire une série de choix dont vous pensez qu'ils peuvent garantir le succès. Mais ce n'est pas la bonne manière de faire. Pourquoi ?

---

<sup>19</sup> La formation initiale est responsable d'environ 30 % de ce que représente la dispersion des revenus. Quand vous avez un niveau de formation élevé, vous avez une espérance de revenus qui est évidemment plus élevée que dans un emploi pour lequel votre formation est moindre. Mais cela n'explique pas plus que 30 % de la dispersion.

Je pense à la fable de Lafontaine du laboureur et de ses enfants qui nous apprend que le succès est un produit essentiellement dérivé de l'action et non pas un but à viser directement car on ne l'on n'obtient qu'indirectement. Dans la fable, le père dit à ses enfants qu'il y a un trésor dans un champ. Les enfants le remue dans tous les sens et finissent par dire au père qu'il n'y a pas de trésor. Le père déclare alors que le trésor réside dans le fait que ses fils aient labouré le champ pour le préparer à l'ensemencement qui donnera de magnifiques récoltes. Le trésor, c'est le travail des fils. Ils l'ont accompli en pensant au but qui n'était donc pas de trouver le trésor mais d'engager l'activité.

Les artistes sont assez virtuoses dans ce genre d'argument et manient volontiers le paradoxe du « qui perd, gagne ». Celui qui perd dans un premier temps (par exemple, l'artiste qui ne trouve pas de public), gagnera peut-être dans un second temps en finissant par trouver ce public. Au contraire, celui qui gagne trop vite ou a immédiatement un succès risque de ne pas avoir la capacité de résister à l'épreuve de la mode et de la variation des goûts ; il risque de dilapider trop vite ses succès et puisqu'il a réussi rapidement, des personnes pourraient se jeter sur lui, l'enjoindre à recommencer pour exploiter le filon. L'artiste peut ainsi assécher sa créativité. Les gens qui travaillent dans des situations où ils veulent inventer sont amenés à raisonner dans ces termes-là. Cela dit, peut-on dire que quelqu'un qui gagne sa vie très difficilement comme artiste en tire, à titre de compensation, un bénéfice psychique gigantesque ? L'argument des différentiels compensateurs conclurait que si cet artiste reste dans le même travail, c'est qu'il estime que le plaisir à l'exercer compense à peu près complètement le maigre revenu qu'il en tire.

Mais l'argument est trop fort, distordu. Il faut peut-être l'aménager et le complexifier.

### III. L'autonomie

2. L'autonomie et la faible subordination sont l'expression directe du mode d'exercice de l'activité : celui-ci est essentiellement indépendant, ou se rattache au salariat de manière dérogatoire à travers l'emploi au projet, comme dans les arts du spectacle (cinéma, théâtre, audiovisuel, danse, musique, les emplois permanents en orchestre et théâtres lyriques faisant seuls exception). Or l'exercice en indépendant ou en salarié par mission et par projet, sans relation permanente avec un employeur ou un donneur d'ordre unique, reporte fortement le risque d'emploi sur l'individu. La distribution des quantités individuelles de travail est à peu près aussi biaisée et inégalitaire que celle des revenus. Le revenu est le produit d'une quantité de travail qui varie selon la demande et selon la réputation de l'individu qui offre son travail. Le prix du travail (au cachet, au forfait, ou au salaire journalier) inclut une prime implicite de risque pour compenser la discontinuité d'emploi, mais ne varie pas selon que l'individu travaille beaucoup ou peu dans l'année. Des revenus assurantiels peuvent compenser le risque de chômage.

Le second argument est celui de l'histoire de l'autonomie et de la faible subordination dans l'exercice de l'activité. De nombreuses professions sont, évidemment, concernées. Les professions indépendantes possèdent les deux faces de l'incertitude : l'autonomie (« ni dieu, ni maître ») et le risque de ne pas avoir de client. Dans le travail à forte intensité créatrice, soit est dans le « freelancing » pur soit on est dans une combinaison entre le travail classique et les marges de liberté accordées par ce travail classique. Quand vous travaillez en indépendant, par projets ou en missions (autrement dit sans relation stable avec un employeur ou un donneur d'ordres unique), vous absorbez une partie importante du risque quand il n'y a pas de demande pour le travail que vous proposez.

La distribution des quantités de travail (projets accomplis ou proposés, expertises, formations, etc.), la courbe est toujours la même. Elle a une distribution extrêmement asymétrique. Il y a beaucoup de gens qui travaillent peu et un petit nombre qui travaille beaucoup : 25 % des gens raflent 75 % des quantités de travail (pour les revenus, c'est 20 % contre 80 %). On comprend dès lors que la compétition y est très forte. La valeur de votre travail est un multiplicateur entre la quantité à se procurer et le prix de votre réputation. La quantité est importante car elle permet d'accumuler de l'expérience. Le prix de votre quantité est donc fonction de la réputation que vous avez, à mesure que vos qualités sont reconnues.

**Les probabilités exprimées par la loi de Pareto (80% des revenus et de la reconnaissance captés par 20% des individus) devraient détourner beaucoup d'individus de tels métiers. Mais ...**

- La motivation intrinsèque (l'argument que l'accomplissement de l'activité est intrinsèquement gratifiant, car dépourvu d'un contrôle externe) intervient notamment quand l'individu ignore s'il détient les qualités (abilities) nécessaires pour réussir.
- Et elle peut conduire l'individu à surestimer ses chances de succès. Car la compétition dans le travail de création se déroule sous le principe de l'originalité et de l'innovation : la différenciation est horizontale, avant d'enclencher des classements.
- La compétition doit demeurer suffisamment indirecte pour équilibrer deux facteurs:
  - La créativité est exténuée par les situations de contrôle externe de l'activité par des buts assignés, mesurables et disciplinants.
  - Mais les gains (revenus, allocation d'attention et d'estime par autrui, reconnaissance sociale) ont des propriétés informationnelles : ils renseignent l'individu sur la valeur de son activité, a posteriori. Ce feedback informationnel peut être accommodé de diverses manières, pour corriger ce qu'il peut avoir de démotivant, mais il correspond à la dynamique d'apprentissage et d'acquisition d'information que j'ai évoquée.

De ce point de vue, il y a un fameux problème. Quand on est dans des activités risquées, la question est donc de savoir comment se couvrir du risque. Le propre du travail classique consiste dans l'échange de sécurité contre subordination. L'employeur prend à sa charge une partie des risques à couvrir. Il garantit à l'individu, jusqu'à un certain point, de lui conserver l'emploi et un revenu continu malgré des variations dans son niveau d'activité ou de performance de marché. L'Allemagne est en train d'expérimenter le temps partiel subventionné pour éviter les licenciements secs. En France, dans le domaine des arts, nous avons un système que, je crois, beaucoup nous envient à savoir l'assurance chômage qui prend en charge les activités des artistes quand ils ont travaillé suffisamment pour être éligibles à l'assurance chômage. Ceci fait, ils alternent entre des périodes de travail et des périodes de non travail, lesquelles sont indemnisées par l'assurance chômage.

#### **IV. Statut d'artiste et flexibilité**

J'ai étudié et mis à jour les données concernant ce statut. C'est un système d'emploi que j'appelle « désintégré ». Cela veut dire qu'un employeur a la liberté complète d'embaucher et de débaucher à volonté. C'est un marché du travail au projet totalement flexible. Vous n'avez pas à motiver le licenciement puisque c'est tout simplement la fin de la mission et il est entendu que quand le travail se termine, le licenciement suit. Il n'y a pas d'indemnités de départ à verser, pas d'action en justice que l'on pourrait, en principe, redouter suite au licenciement, etc.

Les coûts de transactions sur le marché du travail sont pourtant des problèmes lancinants pour les employeurs (fait partie de l'équation risques/sécurité). Les salariés y voient des éléments de garanties qui leur sont offertes contre l'arbitraire de l'employeur. Dans le statut de l'artiste, il n'y a rien de la sorte puisque l'employeur embauche et débauche à volonté. Il n'est donc en rien responsable de la carrière d'un individu.

La personne est priée de se procurer son travail en enchaînant des missions, des projets, des contrats avec qui il trouve. Cela peut être le même employeur, ou des dizaines de différents pendant des périodes variées. Toutes les formules sont imaginables. L'employeur qui transforme tout son coût fixe en coûts variables entièrement modelés sur les propriétés de chaque projet va se dire qu'il a intérêt à ce que sa main-d'œuvre soit disponible de manière optimale et compensée du risque de chômage. Moi, employeur, j'ai donc intérêt à ce qu'un système assurantiel assez sophistiqué soit en place pour que ma main-d'œuvre se tienne prête sur le marché du travail afin de réagir à mes offres d'emploi aléatoires (elles sont fonction de mon budget, de mes réussites, etc.).

Le système d'emploi « désintégré » a eu comme propriété tout à fait spéciale de faire grimper le chômage indemnisé plus rapidement que le travail rémunéré. Autrement dit, on est dans un système de marché du travail qui a ces deux propriétés absolument incompréhensibles quand elles sont réunies (d'habitude, elles sont opposées) : normalement, quand un marché du travail se développe, le chômage recule. Ici, quand le marché du travail se développe, le chômage augmente encore plus vite. C'est lié au fait que le nombre d'individus qui entrent dans ce système d'emploi augmente plus vite que la quantité de travail. Les employeurs tiennent à avoir une main-d'œuvre aussi variée que possible afin de combiner librement les talents, explorer de nouvelles idées, chercher de nouvelles têtes, etc. Le nombre d'employeurs augmente plus vite que celui des salariés donc le nombre de projets se multiplie et il joue de cette main-d'œuvre qui augmente très rapidement. Cette dernière se partage une quantité de travail qui augmente moins vite que ses effectifs. Chacun travaille, en moyenne, moins et il fait appel à l'assurance chômage.

C'est aussi ce que l'on appelle les « asymétries d'information » dans le monde de l'assurance chômage. L'assureur ne sait ce qui se passe entre le salarié et son employeur car ceux-ci peuvent négocier de nombreuses manières différentes les combinaisons de prix et de quantité de travail. L'employeur peut demander combien de jours de travail le salarié a besoin pour être éligible à l'assurance chômage (par exemple, au lieu de lui donner 5 jours payés 1000 €, il lui donnera 10 jours payés 500 €). La manière de résoudre cette asymétrie d'informations dans le monde des assurances chômage consiste en la modulation des cotisations en fonction de l'intensité de l'utilisation d'un système. L'assureur pourrait dire à un employeur qu'il a employé beaucoup d'intermittents ayant consommé beaucoup de jours de chômage et lui demander comment équilibrer son compte assurantiel. En France, on a immédiatement politisé ce dispositif afin que rien ne change puisque c'est l'ensemble du secteur privé de l'économie qui contribue à financer les déficits de certains régimes particuliers d'assurance chômage. On a donc mutualisé le coût de financement du risque de cette manière.

Tout cela pour dire que lorsque l'on est dans des systèmes d'emploi au projet ou à la mission dans des jobs très qualifiés et qui peuvent être intrinsèquement attirants, vous avez ce genre de déséquilibres qui surviennent. Le système assurantiel peut même les augmenter : au lieu de couvrir le risque, il peut le diffuser.

Dans le monde indépendant des consultants, il existe une formule particulière en France qui s'appelle le « portage salarial ». Pour un indépendant, il consiste à faire transformer sa prestation d'indépendant en élément de salaire. Non pas parce qu'il aurait obtenu un emploi contractuel de salarié mais il a réalisé une mission qu'il se procure via un intermédiaire (une entreprise dite de « portage ») qui convertit l'activité indépendante en contrat salarié.

Il s'agit de procurer au consultant l'équivalent des droits à toutes les prestations des salariés, y compris l'assurance chômage. Vous voyez le problème des dérives potentielles puisque les indépendants ont résolu à ce moment-là l'équation magique qui consiste à travailler en indépendant et, en même temps, à être indemnisé chaque fois qu'ils n'ont pas de demandes pour leur activité – ce qui est un problème posé en permanence.

Plus vous dites aux gens que vous aurez à les embaucher pour des projets que sous la forme d'emplois durables et stables, plus vous devrez résoudre l'équation de la capacité d'assurer les risques attachés aux projets. Certes, vous bénéficierez d'une main-d'œuvre qui sera plus motivées intrinsèquement, dont la composition est variable d'un projet à l'autre, mais vous aurez le problème de la manière d'assurer le risque.

#### IV.1. Facteurs aléatoires

3. Le rémunération salariale du travail est habituellement expliquée comme le produit de quatre facteurs : effort, capital de connaissances et de compétences, aptitudes et un facteur aléatoire (conjoncture, variations locales, mismatching). Nous venons de voir que la quantité de travail, quand elle est liée à une prestation, varie avec la valeur reconnue à l'individu créateur. Et quand elle est incorporée dans une œuvre, la quantité de travail peut être extrêmement variable. Et la relation entre quantité et qualité de l'output très variable d'un art à l'autre et d'un projet à l'autre. Le niveau d'effort est un concept et une réalité difficiles à calibrer et à mesurer. Par ailleurs, la variabilité des situations augmente l'impact du facteur aléatoire (un bon comédien dans un mauvais film, la bonne information sur un projet assorti aux aptitudes de l'artiste, une occasion de rencontre avec un partenaire qui se révèle idéalement apparié)

Le troisième argument (la faible valeur explicative de la formation dans la rémunération de l'artiste) nous porte à nous interroger sur ce qu'est la rémunération dans le travail. En dehors de variations non négligeables selon les branches d'activités et les lieux de travail, il y a quatre composantes classiques qui sont : le niveau d'effort, le capital de connaissances et de compétences, les « abilities » (les capacités ou aptitudes) et un facteur aléatoire. Ce facteur capte nombre de choses comme la conjoncture qui fait que l'on peut être moins bien ou mieux payé selon le moment où l'on entre sur le marché du travail (cet effet escalier est cumulatif et votre carrière salariale continue à enregistrer les effets ou l'impact négatif/positif de votre date d'entrée sur le marché du travail). Ce sont des phénomènes que l'on appelle « avantages ou désavantages cumulatifs liés à la conjoncture ». Il peut aussi y avoir de simples problèmes de « mismatching ». Ce désavantage est lié au fait que vous n'aviez pas assez d'informations sur votre employeur (ou vice versa) ; dans ce cas, un mauvais appariement se produit.

#### IV.2. Puzzle analytique du travail créateur

Le puzzle analytique est donc celui-ci

- Les propriétés du travail créateur : variabilité, différenciation, originalité, innovation : la situation de travail doit être intrinsèquement formatrice
- Si les compétences nécessaires à une professionnalisation réussie étaient aisément définissables, transmissibles et détectables, le système de formation filtrerait mieux les candidats aux carrières dans la création. Cas contrastés : musique classique ou danse classique vs littérature vs arts plastiques.
- Les équations de salaire nous disent que l'expérience professionnelle joue un plus grand rôle. Comment agit l'expérience professionnelle?
- Elle est formatrice et informatrice. Elle permet d'accumuler des compétences sur le tas, mais elle révèle aussi à l'individu de quelles aptitudes il est porteur.

Que donnent ces aspects si l'on se tourne vers les métiers à forte intensité créatrice ? L'effort ou la quantité de travail a des propriétés très contrastées. Il faut être extraordinairement tenace et opiniâtre dans des activités de ce genre. Il ne s'agit pas de se décourager au premier échec (c'est d'ailleurs une propriété qui sélectionne les gens en fonction de leur profil). Cela ne veut pas dire non plus que mettre beaucoup d'intensité de travail suffit à réaliser la chose.

Deux artistes travaillant à une œuvre peuvent avoir des intensités de travail extrêmement contrastées. L'un peut avoir réalisé une œuvre très vite et qui aura un prix très élevé tandis que l'autre aura travaillé très longtemps à une œuvre qui n'aura pas un prix très élevé.

Ces dimensions varient également dans l'histoire. En effet, au Moyen Âge et à la Renaissance, on cotait les œuvres à la quantité de travail ; par exemple, au nombre de figures sur un tableau. Ceci disparût puisqu'on ne pourrait pas expliquer pourquoi certains tableaux issus de l'art contemporain, dans ses provocations et ruptures avant-gardistes, valent très chers. Le prix de l'œuvre est ainsi déterminé par l'intensité de la demande et non par la quantité de travail. La relation entre quantité et qualité est donc très variable d'un projet à l'autre. Le niveau d'effort est quelque chose qui est difficile à calibrer.

Autre point, la variabilité des situations de travail augmentent l'impact du facteur aléatoire. Dans des situations de travail plus désintégréées, vous avez plus de chances de jouer contre l'aléa et de savoir l'utiliser plutôt que d'être utilisé par le facteur par lui ; c'est le vieil adage « la fortune sourit aux audacieux », c'est-à-dire savoir saisir les bonnes occasions ou les bonnes opportunités. Pensez qu'un excellent comédien qui tourne dans un ou deux mauvais film va commencer à subir une chute de réputation alors que, bien qu'excellent, il n'est pas maître de l'ensemble du projet.

Les propriétés du travail sont la variabilité, la différenciation, l'originalité et le caractère plus ou moins innovateur. Pour cela, la situation de travail a des caractéristiques intrinsèquement formatrices. Le problème c'est que si les compétences nécessaires pour réussir étaient aisées à définir, à détecter et à transmettre, le système de formation filtrerait très bien les gens. Nous n'aurions pas une masse considérable d'individus prêts à s'engager dans des activités séduisantes et créatrices. Visiblement, ce n'est pas le cas. Nous n'avons pas l'équation magique pour filtrer. On peut filtrer à plusieurs étages mais tout le monde arrivé au dernier filtre n'est pas à même d'être écrémé afin de détecter la fine équation du talent. Nous ne possédons pas le bon outil pour détecter les talents.

Il y a, évidemment des différences selon les secteurs. En musique classique, vous avez une préparation technique très longue qui filtre considérablement les candidats. Une fois des candidats filtrés, il y a encore suffisamment de monde pour le genre de carrières les plus désirables qui sont souhaitées par les candidats. Même avec une formation très poussée, vous êtes exposé à toutes sortes de mécanismes de réussite que vous ne contrôlez pas comme la résistance au stress. J'ai un jour interviewé un pianiste français très célèbre qui préparait un concert. Il était désespéré en me disant : « Hier, j'ai formidablement bien joué la partie piano de mon concerto. Aujourd'hui, ça ne sort pas. C'est épouvantable, le son est mauvais, je n'y arrive pas. » Il y a donc une variabilité incroyable. Même là où la formation technique est très puissante, on peut avoir du mal à résister au stress. Puis il y a une quantité de variables qui jouent car n'est pas artiste n'importe quel superbe virtuose qui avale des gammes. Sinon, nous aurions un déferlement de grands artistes venant notamment des grandes écoles chinoises ou japonaises.

Un de mes collègues a étudié le Concours Reine Elisabeth. Dans son article, il montrait que l'ordre de passage des candidats (tirés au sort) a une influence sur le résultat. Vis-à-vis des premiers qui passent, le jury est dispersé, il n'a pas d'outil pour régler son manque d'éléments de comparaison. Il a tendance à être trop sévère ou à noter n'importe comment.



Au fur et à mesure que les candidats avancent dans le concours, les outils se règlent. Ainsi, votre carrière peut être déterminée par des facteurs que vous ne contrôlez pas. Heureusement, il existe plusieurs concours !

Le système de formation n'est pas prévu pour extraire des qualités qui sont à l'inverse de ce que l'on apprend dans une formation. En effet, une formation vous délivre un état donné des compétences et des connaissances et elle extrapole le passé pour fabriquer le présent et le futur. Elle n'est pas là pour former, directement, à l'innovation. Ce serait une injonction contradictoire puisque former c'est d'abord transmettre et, éventuellement, faire une injonction contradictoire - que les créatifs connaissent bien - du type « je dois, à la fois, apprendre et désapprendre ». Cela peut prendre la forme de la parole du maître à ses disciples : « Surtout, ne faites pas comme moi. », sous-entendant « apprenez, comme moi, à trahir vos maîtres. » Si les disciples lui obéissent, ils l'imitent. Ce sont les paradoxes mis en évidence par Watzlawick sous le nom d' « injonctions paradoxales ». Quand on demande aux artistes s'ils ont eu une formation, ils sont capables de vous répondre qu'ils ont été dans telle école, dans telle conservatoire, qu'ils ont suivi 5 ans de ceci ou 5 ans de cela. Et puis, quelques questions plus loin, vous leur demandez comment ils ont appris le métier et ils répondent « tout seul. Je suis autodidacte. » Ce n'est pas un aveuglement. Cela signifie tout simplement qu'ils estiment que l'essentiel de ce qu'ils ont appris s'est engendré autrement que par le système de formation initiale. Voilà qu'entre en jeu l'expérience professionnelle, sur le tas, « on the job ».

Le métier est aujourd'hui variable, on travaille dans des contextes qui changent sans arrêt et l'on ne peut connaître tout ce que l'on connaît, a priori, dans la formation initiale. On est équipé pour certaines choses mais pas pour capter tout ce qui arrive dans la variété des expériences.

L'expérience professionnelle a deux propriétés : une accumulation des informations, des connaissances non transmises par le système de formation (notamment dans des environnements de travail très changeants et variables) et un révélateur des aptitudes dont vous ne vous saviez peut-être pas porteur.

## **V. Essai sur le talent**

Pour circonscrire le concept de talent, je vais me baser sur le chapitre intitulé « Talent et réputation. Les inégalités de réussite et leurs explications dans les sciences sociales » issu de mon livre<sup>20</sup>.

### **V.1. La comparaison relative**

L'identification des aptitudes et des qualités n'opère pas par une évaluation en termes absolus (à l'aune d'un standard)

- Mesure ordinale et non cardinale des outputs du travail créateur
- Recours aux tournois de comparaison et de compétition : prix, hit-parades, castings, auditions, classements (des plus mercantiles aux plus nobles - du best-seller au Panthéon)

Puisqu'on ne peut pas définir directement ce que c'est que le talent (sinon on pourrait, comme je l'ai dit, le produire par une formation et le capter par des systèmes de détection simple) et le rapporter à un standard absolu. J'aurais une équation qui me dirait ce que c'est que le talent et je n'aurais plus qu'à mettre l'individu sous une toise pour mesurer l'équation de son talent individuel.

---

<sup>20</sup> in *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, éd. Seuil, coll. Hautes Études, Paris, 2009.  
www.philosophie-management.com

Dans les mondes où l'on cherche à détecter le talent et où l'on apporte beaucoup d'importance aux différences interindividuelles, on ne fait pas autrement que de comparer sans arrêt les personnes entre elles. En d'autres termes, on ne peut pas mesurer les choses de manière cardinale, directement, en rapportant à un étalon fixe. On les mesure par comparaisons relatives. Il faut se rendre compte que l'on pratique sans arrêt la comparaison relative.

### **Fortes inégalités de revenus : vivre et travailler sous la loi de Pareto**

- Le travail de création a besoin de comparaisons interindividuelles (impossibilité de la création dans un monde solipsiste)
- La cotation ordinale des qualités individuelle oriente les préférences des publics et l'organisation et la taille des marchés accroissent la concentration de la demande sur ceux qui sont jugés le plus talentueux. Les inégalités de revenu sont disproportionnées au regard des différentiels d'aptitude.
- Le talent n'est qu'un pur différentiel, mais la segmentation réputationnelle transforme les classements ordinaux en imputations de qualité substantielle.

Au total, faut-il admettre qu'un créateur a commencé sous le régime de la motivation intrinsèque (les gratifications non-matérielles) et qu'il progresse dans la carrière en se situant dans un univers de très fortes inégalités de rémunération en demeurant insensible aux gains? Ou que son comportement peut changer? Ou bien est-il d'emblée sensible au « fol espoir de gains très élevés »?

On en fait même des tournois et des répétitions infinies de tournois. Dans les arts et dans les sciences, le nombre de prix et de tournois de réputation et de réussite a augmenté plus vite que la variété de la production. Un très bon livre d'un collègue américain a été écrit à ce sujet. Il a regardé le nombre de titres qui étaient publiés en littérature depuis le début du siècle et qui a étudié la vitesse d'augmentation du nombre de prix littéraires. Ce nombre augmente donc beaucoup plus vite que la variété de la production. Les prix littéraires font de la comparaison, des sélections, etc. Nous passons notre temps à classer les hits parade, les best-sellers, les prix des festivals de cinéma, les oscars, les panthéons, etc. D'ailleurs, le panthéon est la version la plus noble tandis que le best-seller horaire du site de vente *Amazon*, est la version la plus mercantile. La comparaison est l'instrument qui sert à détecter des différences là où vous ne connaissez pas l'équation des qualités.

### **V.2. Gestion des talents : affinement des perceptions, et attention**

Modèle de carrière : franchissement d'épreuves de comparaison relative, élimination du bruit des facteurs aléatoires

- Accumulation d'expériences et détermination d'un optimum dans leur diversification (courbe en U inversé)
- Amplification dynamique d'écart interindividuels d'aptitude initialement indéterminés
- Segmentation par classes de réputation après un certain nombre de tournois de comparaison
- Appariements sélectifs : productivité individuelle plus élevée dans des équipes homogènes en qualité, quand la fonction de production n'est pas simplement additive

C'est McKinsey qui a inventé la notion de talent dans les entreprises. Dans le contexte de marché du travail des années 90 où l'on allait « voler » les employés dans l'entreprise d'en face, où l'on débauchait et embauchait à volonté sans que le personnel n'ait encore d'attaches précises, on a prié McKinsey de réfléchir à une solution.

Il enjoignit aux sociétés de, désormais, « gérer les talents ». Le coup de génie de McKinsey a été de nommer cette gestion par un dénominateur qui est très noble, valable pour les arts, les sciences, etc., qui a le côté mystérieux de l'équation génétique ou de la distribution aléatoire des qualités et dont certains seraient extraordinairement dotés et pas d'autres. Cela revient à dénicher, à un moment donné ou à un autre, les 10 ou 15 % d'individus à haut potentiel. C'est une équation mathématique. Rien de plus. Il s'agit de segmenter la main-d'œuvre et énoncer que l'on en veut 10 %. Ce n'est pas dire : « Il me faut des talents. Combien y en a-t-il ? » Il pourrait y en avoir 50 % mais non, il n'y en a que 10 ou 15 %. C'est donc un pur différentiel dans lequel on cherche des personnes qui ont plus de potentiel que d'autres et l'on est sans arrêt obligé de comparer des personnes avec d'autres.

Que se passe-t-il quand on pratique ce genre de comparaison ? Prenez des personnes qui sont en début de carrière et ayant la même formation. Ils vont être situés dans des relations de comparaison et de compétition. On va regarder qui est un peu meilleur que l'autre. On ne peut pas dire de combien ils sont meilleurs que d'autres puisque, par définition, je n'ai pas de mesure absolue de la qualité. Je ne peux donc que les qualifier que « d'un peu » (ou « bien ») meilleurs que d'autres ou tel autre. Après avoir vu un film, un tableau ou écouté une musique, il ne vous faut pas beaucoup de catégories pour juger : « c'est intéressant », « c'est bien », « c'est nul », etc. suffisent. On a besoin, au départ, d'avoir des catégories qui sont assez frustrées car elles sont modelées sur des différences qui sont indéterminables en termes absolus. Ensuite, avec l'expérience et votre culture, vous pouvez faire des distinctions très fines. En effet, dans l'expérience et dans votre culture, vous avez une somme considérable de comparaisons dans un domaine que vous connaissez bien. Cela ne veut pas dire que vous allez coter les choses de manière absolue mais cela veut dire que vous êtes capables de faire beaucoup plus de comparaisons que d'autres et d'avoir une sensibilité à la différence beaucoup plus aiguë.

Si vous mettez deux pianistes jouant la même œuvre derrière un paravent, il y a une probabilité élevée pour que 80 % des gens n'entendent pas de différences. Ceux qui les entendent, ont une oreille plus formée et éduquée par la somme considérable des comparaisons qu'ils ont faites.

Dans les entreprises, on gère les talents en les mettant dans des situations de comparaisons pour mettre en lumière leurs performances. Petit à petit, ceux qui sont un peu meilleurs que d'autres vont accumuler des avantages.

Vous avez un « mécanisme dynamique d'amplification » où, à partir de différences très difficiles à déterminer voire indéterminables radicalement (ou nulles, mais c'est de l'ordre d'une autre hypothèse), vous pouvez avoir des écarts de réussite absolument gigantesques. Pourquoi ? Parce que l'attention que l'on porte à une œuvre ou à quelqu'un, est un bien rare.

Vu le temps limité que possède chacun, l'attention accordée à autrui ou à ce qu'il est prié d'évaluer est en quantité limitée. Donc l'attention est contrainte à se polariser, elle n'est pas le meilleur des mondes possibles, hélas !

Des préférences vont s'exercer et peu à peu ce qui était le résultat de comparaisons se transforme en réputation. Celle-ci devient signal de qualité. Nous n'avons pas le temps de tout expertiser, de tout regarder et de tout comparer et l'on va se fier à des signaux ou à des réputations de qualité, à des choses que l'on sait déjà, à des noms que l'on connaît, etc. C'est ainsi que la réputation se substitue à la vérification des qualités intrinsèques car nous avons besoin de résumer ou de propriétés traitables en terme d'information. Vous avez des gens dont les revenus ou la réputation est hors de proportion avec les différences de qualité sous-jacentes qui peuvent exister entre eux. Par exemple, on ne peut pas dire que Michael Jackson est 800 fois supérieur à quelqu'un qui n'a vendu qu'un million de disques et que ce dernier est mille fois supérieur à un chanteur qui en a vendu mille.

C'est la polarisation des préférences de la demande<sup>21</sup> dans les mondes où l'on cote les fines différences de qualité qui crée les différentiels.

Dans mon livre, je cite l'article de deux collègues qui ont essayé d'expliquer les différences de rémunération des patrons d'entreprises pour les corrélés à la performance. Ils se sont rendu compte que cela n'avait pas grand-chose à voir. Le différentiel de performance n'expliquait presque pas le différentiel de revenus. L'intensité de la demande pour attraper les meilleurs est suffisamment forte pour qu'il y ait des mécanismes d'enchères et des phénomènes d'amplification dynamique sur ces marchés-là, dans un état donné du monde. Dans un monde meilleur, on pourrait peut-être raisonner différemment... Après un certain nombre de ces épreuves de comparaisons, nous avons progressivement des problèmes de segmentation par classe de réputation ; autrement dit, on stabilise des choses qui, au départ, étaient très fluides, dynamiques, qui avaient l'air d'obéir à des mécanismes parfois stochastiques ou ayant peu la mémoire du passé. Progressivement, la mémoire du passé est incorporée dans la réputation.

### **III. Orchestration des talents, appariements et tournois**

Les individus ne travaillent pas seuls mais en équipe. Un des grands problèmes est de savoir comment assortir les équipes. Les travaux sur le thème du taux optimal de diversité (ou la définition d'une bonne composition des équipes) sont très nombreux. Un des principes classiques que l'on rencontre beaucoup dans l'univers des arts et des sciences est d'assortir les gens entre eux par niveaux de qualité. Quelqu'un qui est bon à envie de travailler avec des gens qui sont bons. C'est simplement parce qu'il va devenir meilleur au contact de gens qui sont bons. Il va féconder davantage le travail de l'équipe et apprendre plus lui-même dans un environnement fait de gens qui sont à peu près de son niveau ou meilleurs. Ceci explique beaucoup de choses.

Il y a une propriété dynamique dans ce que j'appelle les « appariements sélectifs », c'est-à-dire les gens avec qui vous voulez travailler et qui correspondent à ce que vous attendez en termes de niveau, de stimulation, d'enrichissement, etc. Vous avez envie d'aller vers des personnes qui ont des idées, des initiatives et vous ne les pensez pas immédiatement comme des concurrents car ce sont des personnes qui vous apprennent des choses. Il faut se disposer à l'égard d'autrui dans ces termes et l'on en retirera un bénéfice personnel car l'on sera meilleur.

Dans un des articles de mon livre, j'essaie d'expliquer en quoi consiste le génie de Beethoven. Je fais un raccourci mais il y a deux positions très opposées. L'une est de dire : « Beethoven est génial, il n'y a qu'à écouter ses œuvres. ». C'est une tautologie qui ne démontre pas. L'autre position montre que Beethoven était, peu de temps, un des élèves de Haydn. Dans la classe du maître, il y avait des musiciens qui étaient aussi bon que Beethoven. D'ailleurs, Haydn a dit que, peut-être, Beethoven n'était pas le meilleur de ses élèves. Il s'agit bien d'une situation d'apprentissage du type élève/maître.

Les élèves sont des artistes tombés dans l'oubli. Que s'est-il passé ? Dans l'argumentaire qui consiste à dire que Beethoven n'était pas meilleur que d'autres, on ajoute qu'il a eu des mécènes plus puissants que ceux des autres compositeurs. Ce serait le social et la richesse qui auraient tout fait pour sa notoriété, dans la transformation de la « boue » (Beethoven) en or (Beethoven le génie). Dans ce cas, le génie ce n'est pas Beethoven, mais les mécènes. Comment ont-ils fait pour choisir Beethoven ? On peut supposer qu'ils ont dispersé leur mise sur beaucoup de monde mais comment ont-ils pu dire que c'était celui-là le « bon cheval » ?

---

<sup>21</sup> Marx violait sa théorie de la valeur travail en écrivant que dans le cadre des œuvres, c'est l'intensité de la demande qui importe.

En effet, au départ, les œuvres de Beethoven étaient tellement nouvelles qu'elles suscitaient toutes sortes de réactions. Les mécènes auraient pu changer leur fusil d'épaule. Si ce n'est pas Beethoven le génie, comment expliquer le génie des mécènes ? On doit substituer au génie du compositeur, le génie mécène mais c'est une régression à l'infini. En fait, l'explication est assez simple, de mon point de vue. Beethoven est mis en comparaison. Il existait des formules de tournois de comparaisons avec d'autres (virtuosité, improvisations, etc.) et, ajouté à cela, un jugement critique. Beethoven évoluait progressivement par rapport aux autres élèves et, en décrochant, il se construisait une réputation qui augmentait. On ne pouvait pas dire de combien il était meilleur, mais il l'était. Du coup, ayant une réputation qui augmente, il attire l'attention et l'intérêt de nombreuses personnes (éditeurs, collaboration avec des quatuors, etc.) qui vont créer des mécanismes d'appariements avec des personnes intéressantes permettant à Beethoven d'expérimenter et d'aller plus loin. Son concerto pour violon est issu d'une fameuse histoire avec Franz Clement, célèbre violoniste. Beethoven connaissait assez mal la technique du violon et cette rencontre fut l'occasion d'en apprendre plus et d'innover. Il a évolué par essais et erreurs, par des combinaisons avec des gens qui étaient habiles : un mécanisme d'amplification dynamique s'est enclenché.

#### Les chances d'accomplissement en horizon incertain : la diversité des activités

- L'autonomie et le contrôle exercés sur l'activité supposent de diversifier les activités en fonction de ces catégories et niveaux de rétribution: les enquêtes montrent comment les artistes peuvent faire varier d'un projet à l'autre la composition des rétributions évoquées à l'instant
- Un bon test de cette gestion de la diversification consiste à examiner comment les artistes arbitrent : quand la demande de travail que leur procure une réputation est suffisante, ils écartent les projets les moins formateurs, ceux qui les renseignent le moins sur leur potentiel de développement de leurs compétences, et ceux qui les mettent au contact de partenaires de moindre qualité.

## Conclusion

Le talent est le différentiel productif. On ne peut en donner l'équation. On peut en donner tous les ingrédients imaginables : énergie, opiniâtreté, QI sophistiqué, etc. On peut supposer qu'à mesure que la recherche avance, on le décompose en ingrédients de plus en plus fins. Vous me demandez si la chance est une aptitude. Certainement, on pourra dire que la réaction à la variabilité des situations afin de ne pas se laisser écraser par l'incertitude, est une qualité. D'où la formule « la fortune sourit aux audacieux ». Le portrait du *Prince* de Machiavel est celui qui a la *virtù* qui consiste aussi à savoir capter la chance. En effet, la force du Prince n'est pas seulement l'exercice pur de la violence avec des ressources de richesses mais également l'art de saisir, dans des situations, l'opportunité. Il s'agit de savoir jouer sur l'option qui se dessine et ne pas avoir peur de risquer de tout perdre. On va faire des tableaux de plus en plus fins des propriétés et des ressources cognitives de l'action et de l'invention. Mais, en même temps, il y a toujours cette question de la bonne combinaison.

L'œuvre *Les études d'exécution transcendantes* de Franz Liszt est très difficile à jouer. Il existe des interprétations de cette œuvre qui sont assez banales mais techniquement impeccables par des jeunes lions du clavier, tellement formés. Mais la plus belle interprétation que je connaisse est celle de Claudio Arrau à l'âge de 70 ans.

Il n'avait plus du tout les doigts pour jouer cette œuvre mais il avait le cerveau pour l'interpréter. Il arrivait à dominer les difficultés techniques par l'analyse des problèmes qui s'y trouvaient et par le contrôle de la situation. Il avait lui-même suivi une psychanalyse très longue pour dominer des problèmes de stress et de fantômes intérieurs. Il a toujours parlé de capacité de contrôle et, en même temps, de relâchement. Le relâchement est ce qui permet d'accepter l'idée originale. Cette acceptation est la propriété des situations où l'on n'est pas en état de contrôle par le but.

C'est accepter des solutions et en expérimenter d'autres. Arrau, avec cette capacité moins grande qu'avant de dominer la technique, en fait, la domine vraiment.

Quel est son talent ? C'est quelqu'un qui a combiné des qualités qui, si on les mesurait une par une, ne le situerait peut-être pas très haut en moyenne, mais le tout est supérieur à la somme des parties. C'est le secret de la pierre philosophale. C'est parce que l'on n'a pas l'équation de son dosage que l'on fait sans cesse des comparaisons de tous les ingrédients nécessaires. De plus, ce dosage varie dans la vie active. On a des ressources à un moment donné et pas à un autre. Cela signifie que l'on n'atteint pas son maximum à 20 ans et puis c'est une longue descente aux enfers. On pourrait le dire si on cotait les choses par un des attributs comme la force physique ou la puissance de la mémoire. En même temps, pour certains domaines comme les mathématiques, la fenêtre de tir pour inventer se situe entre 20 et 30 ans. Ces évolutions permettent aux individus de conserver une des ressources absolument essentielles, celle du sentiment que l'on continue à se développer. Si l'individu n'a pas le sentiment de continuer à se développer, c'est qu'il est sur la courbe descendante et la vie n'est plus qu'un passage de l'autre côté de la pente. Le sentiment du développement c'est l'instinct de vie, l'impression que l'on n'en finit pas d'apprendre.

### **Redéfinir les inégalités de réussite et de chances d'accomplissement en horizon incertain**

- **La distribution des artistes selon le niveau de réussite professionnelle peut se définir comme la distribution des chances de diversification de l'activité. La formation initiale équipe les artistes pour accéder aux marchés des services para-artistiques et extra-artistiques. Mais dans l'exercice des activités créatrices, la segmentation des artistes opère selon la valeur reconnue à leurs qualités, à partir de mécanismes de sélection et de feedbacks informationnels qui rythment le développement de compétences et l'expression d'aptitudes « on the job ».**
- **La première originalité du travail créateur est d'associer et de hiérarchiser deux modalités très différentes du travail entendu comme une relation entre effort, compétences, aptitudes et aléa.**
- **La deuxième est d'inciter les individus à s'engager dans des activités hautement incertaines selon une dynamique de compétition sélective sans annuler le ressort de la motivation intrinsèque.**
- **La troisième est de provoquer des inégalités de situation considérables, une tolérance inhabituelle à ces niveaux d'inégalité et des formules de mutualisation des risques qui sont l'envers de la régulation par la compétition.**



## Débat avec Pierre-Michel Menger

Nous avons glané cette série de questions et de thèmes :

1. Qualification des talents
2. Durabilité du talent/perspective à long terme ?
3. Evolution des talents par rapport aux besoins de l'entreprise ?
4. Talent lié à la performance
5. Une équipe a des comportements destructeurs : quelle orchestration des talents ? Comment motiver les talents dans le travail ?
6. Si un petit pourcentage est raflé par les talents, quid de la justice sociale ? Comment mieux répartir ?
7. Système de rémunération dans un système de gestion des talents ?
8. Mobiliser les talents pour créer l'économie ou la croissance ?
9. Le talent est-il relatif ou ressort-il de l'utilisation que l'on peut faire des capacités d'un individu à un moment donné, dans un environnement donné ?

### *Question/thème 1 + 9*

P-M Menger : On appelle talent ce que l'on ne peut pas déterminer directement et que l'on n'obtient que par des comparaisons relatives. On l'impression de donner une propriété substantielle à quelque chose que l'on ne peut pas définir autrement que par comparaisons. Mais tout le monde substantialise automatiquement des choses. Pour ce qui est de la qualification du talent, chacun voudrait avoir l'équation de la chose. Arrêtez de vous poser cette question car vous n'obtiendrez rien du tout avec elle.

Qu'est-ce que c'est que produire le talent en tant que qualité ? C'est le produire dans un univers où l'on décide que la comparaison relative fait l'essentiel de l'attribution des qualités. Il y a des systèmes où l'on classe les individus par niveau. Quand McKinsey a inventé sa « gestion des talents », il ne pointait pas pour autant le haut potentiel. Evidemment, on peut mettre derrière ces classements des qualités de toutes sortes. On a parlé des « compétences ». Le vocabulaire de la compétence était centré sur la connaissance suffisante des individus pour la réalisation d'un objectif. On peut donc mesurer les compétences par une batterie de tests. Mais quand on a créé le vocabulaire du talent et qu'on l'a injecté dans celui des compétences, c'était pour extraire de l'individu autre chose que la connaissance et la compétence. Il y a, derrière la connaissance et la compétence, quelque chose qui agit pour rendre celles-ci beaucoup plus productives que celles d'un autre. C'est ce que l'on appelle aussi « aptitudes » ou « habiletés ». Le mot « talent » a un côté noble qui a servi le marketing mais cela ne veut pas dire que ce n'est qu'un tigre de papier. On essaie de capter quelque chose qui ne se révèle que par les différences et non par la mesure directe. C'est pour cette raison que l'on n'obtient que des effets de classements puisque les talents, comme je vous l'ai répété, ne constituent que 10 à 15 % des personnes. Et c'est le recrutement de ces personnes qui intéressent les entreprises.

Dans le milieu académique, pour dénicher un talent, on se penche sur la valeur de l'écrit mais aussi l'imagination, l'originalité et on les compare. Quand vous faites du « Peer Review » (évaluation par les pairs) aux Etats-Unis, vous avez un poste ouvert au recrutement ou un « tenure » (statut de titulaire) qui est accordé après un passage de 6 ans comme « assistant professor ». Quel est le mécanisme ? Tout d'abord, il s'agit d'évaluer la qualité de ce qui est fait et les collègues évaluent la qualité du travail du candidat à partir de leurs propres critères de référence (du type « a-t-il résolu des problèmes ? »). Ces critères sont mis en lumière par la comparaison avec les autres. On demande toujours aussi où l'on situe le candidat parmi les personnes de sa génération qui sont sur le marché, quitte à donner une liste de noms pour faciliter la comparaison. Le potentiel en question est donc bien une valeur relative.

Quand vous êtes dans un univers de travail où vous sollicitez des qualités qui ne sont pas normées et définies a priori, vous êtes obligé de recourir à cette technologie de la comparaison.

Intervention 1 : *La comparaison par rapport à soi-même n'est pas le paradigme dominant ?*

P-M Menger : Non, mais la comparaison par rapport à soi-même est un motivateur qui existe dans le travail. J'interrogeai des collègues, des sociologues américains connus, sur leur prochain projet. Ils me répondaient tous que leur prochain projet sera beaucoup plus intéressant que le précédent. Cela veut dire que l'on se met en tournoi avec soi-même. Sinon, il n'y a pas d'intérêt.

Intervention 2 : *Le talent naît de la concurrence. Mais l'enjeu n'est-il pas manqué ? En effet, j'ai besoin que les gens coopèrent par rapport aux enjeux de l'organisation et non qu'ils ne se manipulent mutuellement. En outre, si je ne sais pas définir les talents, cela ne devrait être qu'une manipulation collective.*

Intervention 3 : *Quel est le rapport entre talent et plaisir ?*

P-M. Menger : Tout ceci tourne autour de la question de la compétition. Il y a un côté de la compétition qui exténue la motivation intrinsèque et le plaisir car on est tenu par une situation de rivalité. En même temps, il y a beaucoup d'activités - à commencer par celles qui sont des spectacles - où la compétition est aussi un motivateur, un stimulant. Par exemple, dans un tournoi de tennis, vous vous dépassez par le mécanisme de la compétition. Les joueurs dépassent leur adversaire pour élever leur niveau de jeu car on est toujours meilleur quand on joue contre un très bon adversaire. A d'autres moments, vous vous stressez, vous vous paralysez et vous commencez à « gamberger », c'est-à-dire à analyser ce qui ne va pas. Là, vous perdez vos moyens. Vous n'êtes plus relâché dans l'effort. Ce sont des mécanismes psychologiques très subtils qui consistent à savoir alterner le contrôle et le relâchement. Le contrôle vous apprend des choses par le feedback informationnel. D'une certaine manière, nous pratiquons tout le temps des comparaisons.

Intervention 4 : *Saint-Exupéry disait : « Viens une minute où l'on se découvre vulnérable et l'erreur vous attire comme un vertige ».*

P-M Menger : La question est de savoir comment on instrumente ces comparaisons. Il existe des outils effrayants où si l'on met les personnes en situation de compétition, de lutte de tous contre tous, dans lequel le but est que ce soit le meilleur qui l'emporte sans considération pour tous les autres. Vous créez un climat détestable. C'est comme France Télécom qui affiche le meilleur performeur de la semaine (y compris pour des emplois assez peu qualifiés) ; c'est montrer un palmarès, c'est la rock star appliquée au monde de l'entreprise.

Il y a là des mécanismes assez fins que sont les incitations explicites ou les incitations implicites. Les premières sont expérimentées en France à travers des problèmes compliqués : on a découvert tout d'un coup que les enseignants universitaires et les chercheurs n'étaient pas très bien payés par rapport à l'étranger. Ils s'en vont donc à l'étranger. Comment les faire revenir ou comment les garder ? Le marché est ouvert et la compétition est partout.

Quand vous créez des promotions, vous mettez les individus en tournoi. Soit vous dites que le tournoi est injuste mais, dans ce cas-là, celui qui travaille bien se dira qu'il doit subir le même sort que tous les autres soit il y a un incitateur. Vous avez sans arrêt une double force ou une double commande. Telle est la propriété de l'incitation, à la fois incitative et non motivante. Vous devez extraire de l'incitation la propriété juste de feedback et éviter les incitateurs les plus injustes, arbitraires et démotivants. C'est le grand problème du management hiérarchique et différencié.

Dans notre activité scientifique, nous avons découvert que les primes d'excellence sont des incitateurs extrinsèques. Aux Etats-Unis, où le marché est beaucoup plus large, on procède tout à fait autrement. Votre contrat dans une université privée (ou publique) est un contrat bilatéral privé. Vous discutez votre salaire et personne ne sait, au juste, ce qui se passe pendant ces négociations. Si vous n'êtes pas content de votre salaire une fois engagé parce que vous pensez que vous valez mieux, vous faites jouer la mobilité externe en regardant si votre valeur de marché existe ou non. Si vous voulez améliorer votre situation, vous avez un incitateur implicite qui est que vous devez travailler pour vérifier votre valeur de marché. Je serais peut-être en rivalité avec de nombreuses autres personnes mais je ne connais pas le salaire exact des autres ; je ne suis pas directement confronté à une mesure explicite. Si vous êtes dans une situation d'incitateur explicite, il y a un lot qui est donné à untel et pas aux autres.

Actuellement, il y a des effets destructeurs de ce système dans des équipes dans lesquelles on a créé des bonus substantiels pour ceux qui publient des articles dans les meilleures revues. C'est su de tout le monde et quand quelqu'un publie un article dans une bonne revue, on sait qu'il y a un jackpot à la clé. Il y a aura donc les stars et les soldats du rang sur le même emploi. Il y a des systèmes de hiérarchies des emplois où il y a des métiers avec des stars et des métiers où la distribution des qualités est plus normale mais ce sont, en général, des emplois qui ne sont pas sur le même plan.

Dans un même emploi, vous aurez une différence entre des stars qui vont ramasser les bonus et les autres. Eventuellement, ceux qui sont les soldats du rang auront travaillé pour faire fonctionner l'organisation pour servir à libérer le temps de travail nécessaire à ces stars qui, en plus, auront de meilleures conditions de travail pour faire de la recherche. On tombe dans des mécanismes qui deviennent extrêmement pervers.

C'est le monde très sophistiqué de l'incitation car la psychologie humaine réagit de manière très subtile à l'incitation. J'ai un ami qui va écrire un article sur ce qu'on révèle à travers telle ou telle type d'incitateur, sur ce que c'est que l'information que l'on capte et l'information que l'on transmet autour de soi et dans climat de coopération. Beaucoup de recherches ont été menées sur le degré d'inégalité explicité et rendu visible qui maintient ou non des liens de collaboration entre les individus. Chacun sait que dans un laboratoire de recherche tout le monde n'est pas équivalent ; il y en a ceux qui sont meilleurs que d'autres, qui ont plus publié, etc. Le climat est-il rendu plus insupportable ou vivable parce qu'il y a une manière de gérer ces situations ?

Les mondes dont je parle ont des propriétés d'extrême inégalité (arts, sciences, etc.). Une manière de gérer ces situations pour les individus consiste à disperser leur mise sur des tas de projets, dont certains sont risqués. Ce n'est pas une réponse à ce que c'est que le bon équilibre dans une organisation. En tous cas, le pire des schémas serait des incitateurs extrinsèques compris comme des affichages de qualités radicalement différentes : ceux qui sont ontologiquement meilleurs et d'autres ne sont plus que renvoyés à eux-mêmes. C'est pour cela qu'un degré relativement sophistiqué d'informations privées est nécessaire. Vous ne pouvez pas tout mettre sur la table. Ce n'est pas possible. Si vous le mettez, vous devez avoir des mécanismes qui sont d'une autre nature.

#### *Question/thème 6 [Justice sociale]*

P-M Menger : C'est problème qui est complexe. D'un côté, vous avez un mécanisme qui est la méritocratie du genre « je veux en fonction de ce que je fais et si je fais mieux, je veux plus. ». La question de la reconnaissance est en cœur de la méritocratie et elle peut être remplie d'une manière ou d'une autre sous forme statutaire, monétarisée, symbolique. Si l'on a travaillé beaucoup, j'ai droit à la reconnaissance de ce travail. Si je ne récompense pas l'effort et la qualité de quelqu'un, cela veut dire que le « free riding » est libre de se déverser et que d'autres vont profiter du fait que certains travaillent beaucoup.

Si la rémunération de l'effort supplémentaire ou de la valeur attribuée à la qualité de celui qui donne beaucoup de lui-même n'est pas reconnue, cela signifie que d'autres ont tout intérêt à en faire moins puisque, de toutes façons, il n'y aura pas de différence. C'est la question du passager clandestin. Si je peux avoir la même chose en en faisant moins, pourquoi est-ce que je vais m'en donner la peine ? Il y a en permanence des situations de ce genre. Si je sais que je suis à l'abri et que, quoi qu'on fasse, ma situation ne va pas varier de beaucoup par rapport à un autre qui travaillera plus que moi : je n'ai pas de raison de bouger. Ce seront plutôt des mécanismes non incitatifs car ils vont vous limiter dans votre choix d'agir.

L'autre aspect demande jusqu'à quel point on conserve de la coopération avec des mécanismes qui différencient les individus. Il faut donner des règles du jeu explicites et c'est le problème de l'évaluation. Si l'évaluation est faite sur des critères explicites et reconnus collectivement et que vous avez le moyen de l'implémenter, c'est opposable, c'est-à-dire que l'on peut donner des raisons pour lesquelles vous avez décidé d'agir de la sorte. Ensuite, la question est de savoir quel est le dénivelé produit à partir d'une récompense différentielle de l'effort ou de la qualité des individus. Si les gens ont le sentiment que c'est raflé contre eux, ils se sentiront dans une situation injuste.

*Intervention 5 : Mon expérience est la suivante dans mon évaluation de mes équipes. La direction des ressources humaines propose des « templates » tout faits avec une série de compétences, de « goals » à atteindre, etc. Il y a l'aspect résultat et compétences développées. C'est très embêtant car, comme vous l'avez dit, d'un côté il y a des règles claires énoncées a priori connues des individus et, d'un autre côté, devant ses feuilles, je me dis que cela ne sert à rien pour m'aider à véritablement différencier les individus. Je ne saisis qu'en petite partie ce qui différencie les individus.*

P-M Menger : Est-ce que c'est plus facile pour vous devant, par exemple, de classer quatre personnes relativement l'une par rapport à l'autre sans expliciter complètement les critères ?

*Intervention 6 (5) : Oui, absolument.*

P-M Menger : C'est la propriété des classements ordinaux par rapport à laquelle les mesures cardinales décomposées par critères deviennent des choses absurdes.

*Intervention 7 (5) : Pour être tout à fait honnête, dans ma tête, je fais ce classement ordinal et puis je calibre les choses pour que cela colle. Je bricole.*

*Intervention 8 : Dans les discussions de groupe pour évaluer les personnes, ces critères sont quand même utiles parce que même s'ils ne servent pas à la décision finale, ils permettent une ouverture de débat entre les gens qui doivent discuter d'une évaluation. Le débat peut incorporer des éléments qui n'ont pas été explicitement énoncés.*

*Intervention 9 : Je ne dis pas que c'est totalement inutile. Mon expérience est que ces critères sont très limitants et qu'ils ne me permettent pas d'aller à l'essence de ce que je veux réaliser dans l'évaluation.*

*Intervention 10 : J'ai une longue expérience de pratique de ces évaluations. Je pense qu'il est important de comprendre ce que l'on mesure. Ce n'est pas un jugement absolu de la personne ou de savoir si elle a ou non un talent. Il s'agit de savoir si cette personne a rempli son contrat au cours de l'année. Il y a bien sûr une partie qui n'est pas strictement mesurable et quantifiable car dans la performance ou la prestation de quelqu'un il y a plus que ses réalisations (comme son comportement). Mais je crois qu'il est important de faire cette distinction : on ne juge pas une personne mais on mesure ce qu'elle a apporté. Il y a une partie plus liée à la relation que l'on a eue avec cette personne et il faut l'accepter. Il faut avoir le courage de donner son avis personnel sur cette partie-là car cela a du sens.*

P-M Menger : Parce qu'il y a un gain à sortir de l'arbitraire. Celui qui procède à une évaluation sans critère est quelqu'un qui peut être accusé d'arbitraire. On lui prête tous les motifs les plus troubles possibles. La technologie du critère pousse à sortir de cette situation d'arbitraire et à introduire cette rationalité que l'on appelle « countability » qui est la possibilité de rendre compte de ce que je fais face à un interlocuteur qui me demande mes raisons, mes critères, mes choix.

Il y a un moment où la technologie des critères devient, en elle-même, très difficile à manier car elle oblige à calibrer des choses sur lesquelles votre information est limitée. Vous introduisez vous-mêmes des routines et des facilités en ayant l'impression d'exercer votre rationalité d'évaluation. Pourquoi ? Parce que vous n'avez pas toute l'information nécessaire pour procéder.

Intervention 11 : *J'aimerais que vous éclairiez, dans cette perspective, la notion essentielle de contrat.*

P-M Menger : Il y a trois définitions possibles de la performance. En termes absolus, c'est la réalisation d'un objectif. Vous vous êtes mis d'accord avec quelqu'un, à un moment donné, pour définir l'objectif. Les choses sont claires même si l'accord n'est pas si simple. Une fois que l'objectif a été discuté et accepté, s'il a été réalisable et si des chocs externes n'ont pas perturbé le déroulement, on mesure si les choses ont été remplies. C'est un aspect simple de la mesure de la performance, à savoir l'aspect contractuel (« avez-vous rempli le contrat pour lequel on vous a embauché ? »). Si l'on était dans ce monde, tout serait simple. Il n'y aurait qu'à décliner les bons objectifs, il n'y aurait pas trop de bruits, on regarderait comment les gens font et toute l'information est disponible pour vérifier si l'objectif a été rempli. Mais l'objectif n'est parfois pas aussi simple à mesurer en termes d'effectuation ou de contrat rempli ou pas.

La seconde définition est la performance comme valeur d'excellence. C'est la mesure relative. Il y a des situations où vous voulez savoir si, par exemple, quelqu'un peut faire mieux car vous avez à déterminer vos objectifs en fonction d'un profil (« l'individu, dans un emploi différent, aura-t-il plus de capacités ? » ; « est-il bien placé là où il est ? », etc.). La mesure relative de la performance ne va-t-elle pas se substituer pour dégager des talents ? C'était toute l'évolution dans la notion de talent et de hauts potentiels.

Chercher un haut potentiel c'est essayer de savoir sur qui on va investir pour ne pas simplement être dans une logique d'adéquation entre contrat et objectif mais dans la question de savoir si l'individu peut être plus productif que ce qu'il n'est actuellement. Comment ? Par des schémas de mobilité, d'allocation de tâches, des incitateurs, etc. Après tout, peut-être que le contrat n'avait pas la propriété incitative en question. Je vais donc introduire une propriété incitative supplémentaire espérant ainsi, peut-être, voir sa productivité augmenter.

La troisième définition de la performance, plus subjective : la valeur d'accomplissement. Qu'est-ce à dire ? Je veux réaliser mon travail dans des conditions telles que j'en tire une satisfaction et je pense que ma performance c'est la satisfaction que j'en tire.

Ces trois valeurs de la performance se combinent. Le problème est d'arriver à trouver les bonnes formules. Dans des métiers simples, vous allez plutôt tirer les choses vers le contrat. Vous vous dites que vous allez expliciter complètement l'objectif. Mais comme la réalité n'est jamais aussi simple... si quelqu'un réalise complètement l'objectif et peut-être même un peu mieux, il va y avoir un problème car le manager est tenté d'élever la demande de performance le coup suivant. Il va y avoir un effet cliquet (« puisqu'il a été capable de faire cela, on va mettre le taquet un peu plus haut. ») et l'on se demande si l'on a le droit de revenir en arrière. Si l'individu soupçonne qu'il va y avoir un effet de cliquet, il va se dire qu'il n'a peut-être pas intérêt à en faire trop et à être « juste dans les clous ».

Ce sont des jeux stratégiques incessants qui ont été décrits abondamment par la littérature et qui font écho à la rationalité des comportements individuels. En me fixant un objectif plus tendu, conservera-t-on en moi la qualité de satisfaction à essayer de le réaliser ?

La matière humaine est suffisamment complexe pour que l'on assiste à toutes sortes de choses. Une des manières d'enrichir le sens de son travail, consiste à transformer une contrainte en jeu. Un de mes collègues en Belgique a étudié le travail des éboueurs. Nous imaginons que le travail des éboueurs n'est pas le plus gratifiant possible et le plus amusant possible. Pourtant, il y a invariablement dans les équipes des aspects de compétition. Les gens se donnent du sens à leur travail en tentant de réaliser des prouesses et des performances comme aller plus vite que l'équipe d'à-côté. Un sociologue qui arriverait avec ses outils critiques dirait que les employés ont été les complices de leur patron car ils se sont auto exploités parce qu'ils ont travaillé deux fois plus vite. Oui mais en travaillant deux fois plus vite, les employés ont peut-être eu le plaisir d'éprouver leurs forces. Ce sont donc des réalités complexes qui ont des côtés positifs et négatifs. D'une part, l'individu a eu plus de plaisir à entrer dans la réalité incitative de la compétition, dans cette sorte d'héroïsme viril et, d'autre part, il a servi les intérêts du patron s'en même s'en apercevoir. Au final, en a-t-il tiré un vrai bénéfice ? S'il a fait plus vite son travail, il a peut-être gardé du temps pour aller faire des ramassages monnayés auprès de personnes qui veulent se débarrasser d'objets encombrants.

Quand on regarde tous ces jeux subtils, on voit que le mécanisme de la motivation, de l'incitation, de la rémunération sont des leviers interdépendants. En isoler un par rapport aux autres n'est pas possible car un autre est en marche. Le tout est un schéma d'actions complexes avec de la matière humaine, des équipes, des relations interindividuelles, des comparaisons, de l'envie, de la jalousie mais aussi de la solidarité et tous ces mécanismes jouent sur toutes ces dimensions.

Je suis à la fois sensible à l'idée qu'il faut fixer des règles claires (car les individus ont besoin de cela pour comprendre où ils agissent et pourquoi ils ne sont pas soumis à l'arbitraire) et, en même temps, quand on doit évaluer, il y a toujours la construction d'un schéma mental d'évaluation qui n'obéit plus à un système de décomposition raffiné. Ou alors, vous êtes capable de mesurer exactement, sur chaque dimension, l'activité des personnes et de faire un algorithme pur et parfait, ce qui n'est probablement pas si fréquent. Un jour que je notais mes agents, j'avais donné 19,92 à l'un d'eux et l'on m'a appelé au bureau du personnel pour me dire que c'était une sanction terrible que je n'aie pas mis 19,98 à cette personne. On a ajouté que j'allais handicaper sa carrière pendant 5 ans parce que j'avais augmenté sa note d'un demi-point et pas de 2 points - comme l'aurait suggéré l'âge qu'elle avait. Il y a donc des normes explicites ou implicites qui donnent de ces évaluations des réalités qui sont extrêmement contrastées et qui ne correspondent pas à une rationalité substantielle de la chose.

*Intervention 12 : Je vous livre une petite anecdote. Pendant mes études, j'ai eu un cours d'économétrie avec un professeur qui nous expliquait des modèles prédictifs très complexes. A son dernier cours, il a conclu par « Il faut savoir qu'il n'y a aucun de ces modèles qui marche vraiment sur le plus long terme. C'est intéressant, cela permet de comprendre des choses mais il y a toujours ce facteur « x » qui intervient. On ne l'identifie pas au moment même mais, ceci fait, il permet d'expliquer les différences. Le facteur « x » peut aussi permettre d'expliquer des bouleversements importants (l'effet « battement d'ailes de papillon ») à côté desquels le modèle peut passer. In fine, quand il faudra prendre des décisions, c'est votre intuition qui comptera.*

*Intervention 13 : Quand nous engagions des stagiaires avocats, on allait à l'université. On voyait les grades « grandes distinctions » et parmi eux, on prenait les personnes les plus sympas. Mais si la personne jouait du saxophone ou du piano, on pouvait la prendre même si elle avait un grade « satisfaction » ou « distinction ».*



Intervention 14 : *Nous avons filmé des employeurs, à différents niveaux (du grand patron ou petit entrepreneur), pendant l'entretien d'embauche. Après analyse, nous nous sommes rendu compte que 80 % des échanges sont purement relationnels. Le facteur d'employabilité majeur des individus se sont les compétences sociales. Quand on a fait notre mesure, nous n'avons pas essayé de voir s'il y avait des critères définis ou pas. Des critères rationnels, nous pouvons en construire à l'infini sans avoir de réponse simple. Ce que l'on a fait c'est analyser ces entretiens par rapport à la maîtrise du risque de l'individu, c'est-à-dire, par exemple, le fait que l'employeur, en général, sait ce qu'il veut. Il a une image du métier. Lorsqu'il dirige un entretien d'embauche, il a besoin de maîtriser le concept, l'image du métier. Vient un moment où il a assez.*

P-M. Menger : Vous voulez dire que, après suffisamment de comparaisons, il sait qui il va chercher.

Intervention 15 (14) : *Vous appelez ça « comparaisons » et moi « comment je nourris mon intuition ». Je vais nourrir mon sixième sens. A un moment donné, je suis capable de prendre une décision.*

Intervention 16 : *Ce serait une comparaison par rapport à une image que l'employeur s'est fait du candidat.*

P-M. Menger : Si l'image était parfaitement formée, il pourrait arrêter son choix au bout du premier ou du deuxième coup. Mais c'est cela le jeu : l'image n'est pas parfaitement formée.

Intervention 17 : *Nous avons engagé des comédiens pour faire ces entretiens d'embauche. On avait donné des rôles, différents pour chacun, afin de remplir un panel large de profils de personnes qui se font recruter. Il en est un qui a réussi à construire dans la tête de l'employeur, l'image qu'il fallait. C'était extraordinaire à voir.*

Intervention 18 : *L'image n'est pas formée, figée et se construit au fur et à mesure des candidats qui défilent.*

Intervention 19 : *Quand nous recrutons des candidats, nous avons une quinzaine de critères sur lesquels on doit se prononcer numériquement. Lorsque je ne vois qu'une personne, j'ai du mal à évaluer numériquement ces critères. C'est beaucoup plus facile si je vois 6 ou 7 personnes car je les classe les unes par rapport aux autres.*

Intervention 20 : *Pour ma part, je peux donner des cotes aux premiers et je les réévalue en fonction des autres.*

Intervention 21 : *Je voudrais revenir à vos deux significations du travail, l'une comme labeur, liée à un objectif et l'autre comme œuvre, liée à une découverte de soi mais, par nature, imprévisible.*

P-M. Menger : Et risquée.

Intervention 22 (21) : *J'ai beaucoup de mal avec votre terme marketing de « talent ». Même si, jusqu'à présent, on parlait des personnes pour choisir quelle est la meilleure, c'est quand même toujours dans le cadre d'un objectif final qui sert à ordonner les personnes entre elles. Je trouve très important de dire que ce ne sont pas, à ce moment-là, les personnes que l'on juge mais leurs capacités à être bonnes dans un domaine. Quand je parle de talent, j'ai aussi envie de penser au talent qui arrive sans que l'on sache quel est le but final. Pour moi, c'est aussi cela le talent et je ne le perçois pas dans ce qui a été présenté à ce sujet.*

*Je ne sais s'il revient aux sociétés de choisir ses talents mais comment peuvent-elles choisir quelqu'un en se disant qu'elles ne savent pas ce qu'il en adviendra car elles savent que cette personne a quelque chose d'intéressant et elles le prennent malgré tout. Est-ce quelque chose que les sociétés doivent faire ou, au contraire, est-ce quelque chose de déontologiquement incorrect ? Ne devaient-elles engager que lorsqu'elles ont une idée de ce que les personnes doivent faire ?*

*Intervention 23 : Les entreprises vont s'engager. Ce sont des sociétés de pairs. Il y a des mutations très fortes dans l'ordre d'entreprendre aujourd'hui. Plutôt que de dire que l'on va faire une société de spectacles, les acteurs font le spectacle c'est-à-dire qu'ils organisent leur activité. Nous sommes là dans un autre monde.*

P-M. Menger : Vous adhérer au discours sur les talents car vous dites que l'on ne veut pas de logique « adéquationniste » de la compétence. Le premier modèle que vous évoquez concernant le fait d'avoir besoin de quelqu'un pour une tâche déterminée, c'est le modèle de la compétence. J'ai une idée exacte de ce qu'il me faut et je le vérifie après comparaison. Il n'y a là pas beaucoup d'enjeux et l'on peut l'instrumenter avec des tests. Ce que veulent les entreprises c'est autre chose. Sur certaines catégories d'emploi, elles veulent non seulement ce que l'individu sait faire mais ce qu'il est capable de faire. Ceci n'est pas exactement reflété par ses connaissances.

Un homme a eu un prix Nobel d'économie pour un modèle où il expliquait que - pour le résumer extrêmement simplement – comment un diplômé de chimie peut devenir banquier. En d'autres termes, la formation ne dit pas la totalité de ce qu'est capable de faire quelqu'un. On veut extraire ce « capable de faire quelque chose » de l'individu pour lui dire ce qui doit être un gain mutuel. L'individu ne connaît pas exactement tout son potentiel et, au départ, l'employeur non plus. L'employeur peut espérer que tel individu avec telle formation ou image de départ détient quelque chose qu'il soupçonne, qu'il veut rechercher et qui va lui donner une valeur qui n'est pas mesurable dans l'état présent de la situation. Cela suppose une qualité d'appariement, d'engagement, etc. car il faut des incitateurs pour que les choses apparaissent. C'est en cela que consiste la fine pointe des écarts de performance. C'est le jeu.

*Intervention 24 : Dans le livre Good to great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't<sup>22</sup>, Jim Collins dit « Firth who, then what? ». On choisit quelqu'un non pas du tout en fonction de ce qu'il va faire mais en fonction de qu'il est, de ce qu'on pense qu'il est ou de ce qu'il peut devenir. Et ensuite, on trouvera bien le travail adapté. C'est très important car je pense que dans les entreprises d'aujourd'hui, il y a aussi cette idée que les changements vont tellement vite que l'on ne peut pas recruter pour faire telle chose mais, au contraire, on va constituer la meilleure équipe possible pour faire des choses que l'on ne sait pas encore.*

*Intervention 25 : Dans notre organisation, on est parti de l'idée d'usage. L'idée n'est pas de donner des points aux gens mais se donner, ensemble, nos ressources. Ceux qui s'occupent de la formation du personnel voulaient des répertoires validés, mesurés. D'autres disaient « si tu fais cela, tu n'auras rien dans ton répertoire. ». Il y a eu l'autre versant qui a dit que l'on mettait de la ressource aux gens pour qu'ils se parlent de ce qu'ils ont envie de faire. Si j'annonce que je peux jouer de l'orgue à un mariage, les ressources du personnel s'en fichent mais, pour mes collègues, cela peut être une ressource. Il y a toute une mécanique qui montre que c'est par l'usage que l'on vérifie les choses.*

P-M Menger : C'est pour cela que je parlais du capital d'expérience. Ce sont des mécanismes de révélations.

---

<sup>22</sup> éd. Harper Business, 2001  
www.philosophie-management.com

Intervention 26 : *Ce que je trouve de dérangent avec le glissement sémantique de « compétence » à « talent », c'est que le talent est, pour moi, quelque chose que l'on détermine a posteriori. C'est plus une validation sociale d'une réussite. On est talentueux parce que quelque chose s'est bien passé, que l'on a été l'objet d'un jugement a posteriori sur quelque chose qui s'est bien passé. Quand on entre dans un paradigme de gestion du talent, j'ai l'impression que nous ne sommes plus dans cette notion a posteriori mais que l'on va s'en servir a priori comme élément de gestion. C'est dangereux car ce n'est pas durable. Je pense au système de rémunération. Un banquier en Belgique expliquait qu'il était payé car il était un peu le « Justine Hénin » de la banque. Un an après, ça s'est mal terminé pour lui...*

Intervention 27 : *Avant, on appelait cela le potentiel et non le talent*

Intervention 28 : *La plupart des collaborateurs n'attendent pas que l'on rémunère leur talent mais la performance par rapport à un contrat qui a été défini. Ce qu'ils attendent c'est la détection du talent dans une perspective de développement du talent.*

*Si l'on regarde aujourd'hui les outils dont on dispose en entreprise, ils nous permettent, en tant que manager, de gérer la performance. On a donc une vision court terme. Là où nous sommes mal outillés c'est dans le fait de savoir qui a la capacité ou l'envie de faire plus et comment le développer dans une perspective à plus long terme. L'amalgame vient du fait que, généralement, il y a un lien entre talent et performance puisque le talent contribue à la performance mais cela ne suffit pas. Et l'on peut être performant aujourd'hui en ayant du talent et perdre sa performance alors que le talent est là mais non exploité. Les outils de recherche en entreprise ne sont pas fondamentalement inutiles mais pas non plus fondamentalement efficaces. Ils rassurent une bonne partie de l'équipe RH qui pense savoir, grâce à ces outils, où elle va. Mais c'est faux. Je pense que l'on n'exploite pas suffisamment la richesse intérieure d'une entreprise.*

Intervention 28 : *Je crois que l'un des problèmes de notre société, c'est que l'on regarde les choses de manière très segmentée. Ce qui peut me déranger quand on recrute, ce n'est pas tellement le fait de devoir comparer avec d'autres mais de devoir le juger de façon décomposée. On peut coter quelqu'un à 80 % sur des critères d'une liste pour évaluer la performance mais estimer, profondément, que la personne n'a pas rempli ces critères, qu'elle a fait une mauvaise année.*

Intervention 29 : *Vive l'arbitraire !*

Intervention 30 (28) : *Je ne sais pas si c'est arbitraire car on n'est pas sur une chaîne à serrer des boulons mais dans du socio relationnel qui est beaucoup plus important. On peut avoir rempli son objectif et avoir fait, par relations, rater à toute l'équipe. Dans notre monde, en général, on oublie la globalité. Lorsqu'on est face à un problème, on a tendance à segmenter les choses pour trouver une solution. Dans notre société complexe, on ne peut plus se le permettre et l'on doit regarder les choses de façon globale, notamment en ce qui concerne le développement durable. On a peut avoir réussi à atteindre son objectif en vendant des voitures mais, ce faisant, en globalité, on a contribué à la pollution.*

Intervention 31 : *On nous incite à mettre de la flexibilité sur le marché du travail, mais, l'effet c'est que la pollution augmente.*

Intervention 32 : *Si l'on « incentivise » les performances individuelles ce n'est pas pour autant que l'organisation va bien fonctionner. Au contraire, on va projeter des logiques individuelles, égoïstes et ensuite, on s'attend à ce que l'équipe coopère et travaille collectivement. Comment faire des talents individuels, un talent d'équipe ? Comment orchestrer le tout et permettre aux talents individuels de s'ajuster ?*

P-M. Menger : Dans les schémas de rémunération, il y a toujours une part qui va au collectif et une part qui est individualisée. Il faut avoir une récompense collective pour signifier que le tout est supérieur à la somme des parties et, en même temps, il y a une part qui est attribuée sous forme d'incitation individuelle. Qu'est-ce qui fait sentir aux gens qu'ils ont intérêt, ensemble, à jouer collectif et, à la fois, quels sont ceux qui sont meilleurs en individuel pour faire avancer l'équipe ? Ce sont les mécanismes complexes des fonctions de production. Il y a des gens qui arrivent à faire obtenir un résultat très supérieur avec leur contribution individuelle par rapport à ce que serait le résultat d'une équipe seule. Autrement dit, par leur simple propriété personnelle, ils peuvent obtenir un effet d'entraînement qui est spectaculaire. Il faut le marquer.

Mais vous devez aussi, si l'équipe a fonctionné correctement, attribuer une part du différentiel à l'équipe entière par rapport à une performance antérieure. Mais généralement, on mélange les deux.

Je voudrais pouvoir improviser à l'instant un cours sur Kant et le jugement synthétique versus jugement analytique. Elaborer un jugement synthétique est un art beaucoup plus subtil qu'élaborer un jugement analytique<sup>23</sup>. La décomposition est une manière d'accumuler de la connaissance (analytique) mais la synthèse est un instrument puissant pour agir. En effet, en décomposant trop, à un moment donné, on est noyé. Pourquoi est-ce que les gens échangent des informations qui parfois reposent sur la confiance et la réputation mais qui ne contiennent rien du tout d'analytique ? Parce qu'ils ont besoin de résumer les choses sans avoir besoin d'une matrice des qualités d'une personne (on sait seulement qu'il est fiable). On navigue sans arrêt entre deux mondes, celui de l'analytique sous certains rapports et celui de la synthèse sous d'autres rapports et l'on force sur base de la confiance de certains signaux. De temps en temps, on révisé les signaux (« Cette personne était-elle si bonne que cela ? ») pour vérifier l'adéquation entre la réputation et la capacité réelle.

Intervention 33 : *Dans mon organisation, en cherchant les critères de choix pour un bon couvreur, j'ai vu qu'il y avait des critères différents d'une entreprise à l'autre. Par exemple, un patron d'une entreprise de construction base son choix sur la manière dont la personne marche. C'est comme si l'on observait un système formel qui est censé nous parler du réel, lequel fuit toujours. On construit donc un modèle qui doit nous permettre de nous parler du réel, réel qui est indifférent à nos positions.*

P-M. Menger : Cette technique qui consiste à regarder une personne marcher exerce une sorte de jugement synthétique intuitif est non opposable. Dans un autre système de discussion on dirait que ce patron est épouvantable.

Intervention 34 (33) : *Le problème, pour moi, c'est que ce patron ne se trompe pas (puisque le toit est correctement fait).*

P-M. Menger : C'est vous qui choisissez de lui accorder votre confiance. Vous décidez de suspendre votre recours à des outils analytiques opposables donc vous procédez vous-même à un ajustement de deuxième ordre.

---

<sup>23</sup> Chez Kant, un « jugement analytique a priori » est un jugement dont le prédicat est contenu dans le sujet. Dans le jugement « Un triangle a trois côtés », le prédicat (« trois côtés ») est contenu « a priori » (c'est-à-dire, au sens strict et kantien, sans recours à l'expérience mais nécessaire et universel) dans le concept « triangle ». En revanche, le « jugement synthétique a posteriori » a la forme de, par exemple, « Cette tasse est blanche ». L'attribut (« blanche ») enrichit le sujet et me fait recourir à l'expérience (je dois voir si la tasse est blanche). Il existe aussi des « jugements synthétiques a priori » comme dans « La somme des angles d'un triangle vaut deux droits ».

Intervention 35 : *Je ne pense pas que nous soyons dans une logique du « ou » (ou analytique « ou » synthétique). J'ai l'impression que les scientifiques ont une intuition et puis ils vont chercher pour la valider ou l'invalider cette hypothèse. Tandis que dans le monde de l'entreprise on a tendance, peut-être, à trop partir de l'analytique pour prendre les décisions.*

Intervention 36 : *Hier, nous faisons du « succession planning » au niveau de la banque. Untel disait « Celui là, il n'est pas assez rond. » Qu'est-ce que cela veut dire ? Personne ne sait, mais tout le monde comprend.*

Intervention 37 : *Il y a une tension que je n'arrive pas à résoudre. C'est une espèce de contrat social implicite qui existe dans notre société disant que sur le cruel marché du travail les individus ne sont pas jugés sur leur individualité mais sur des critères. Cela ne performe pas aussi bien que si l'on était à la recherche de talent mais il y a au moins cette garantie que jamais quelqu'un ne va vous juger pour ce que vous êtes. Je me rappelle tous les avantages qu'il y a à vivre dans une société avec des critères qui rassurent beaucoup de gens. Si un travailleur n'est pas un talent, il peut effectuer sa tâche sans être jugé, avec les critères que nous utilisons, sur son individualité. Avec le système que vous évoquez, je pourrais en déduire que, pour mon patron, en tant qu'individu, je ne suis pas un talent. Et je trouve cela dangereux. Par ailleurs, je n'ai pas envie d'être à ce point intime avec le monde du travail et pouvoir garder mon intégrité en tant qu'individu sans que l'on ne me juge sur mon entièreté. En même temps, je comprends tous les avantages que vous citez mais je ne sais pas comment sauvegarder le côté positif des deux positions.*

P-M. Menger : *Qu'arrive-t-il quand vous vous dites que l'on vous a juste jugé sur vos compétences et que, en fait, vous savez faire beaucoup d'autres choses ? D'un coup, vous vous retrouvez de l'autre côté de la barrière. Vous voyez comme le monde est compliqué...*

Intervention 38 : *Je ne sais pas si l'on ne veut pas être jugé sur son individualité. Je pense qu'il faudrait essayer d'être jugé sur son individualité. J'aime bien le trio de définitions de la performance. Lorsque vous définissez la performance comme la satisfaction que j'en tire, on peut penser qu'une personne qui tire une forte satisfaction de son travail, généralement, on peut dire qu'elle est très compétente. J'aimerais être plus jugé sur mon individualité. On peut aussi inverser la relation de jugement (au lieu que ce soit moi qui soit jugé) : on peut demander « dis-moi ce que tu as envie de faire dans la société, où est ta meilleure place ? ». En fonction de la juste place, on peut regarder si on a la possibilité de répondre à ce que la personne voudrait faire. Dans votre conférence, vous preniez l'exemple des caissières (domaine qui m'est très familier). Il y a des personnes qui adorent être caissiers ou caissières. Elles aiment le contact avec le consommateur, le mouvement, le fait de ne pas être dans un bureau, etc. Est-ce ou non un talent, je n'en sais rien mais la seule chose que je peux vous dire, c'est que ses personnes sont les meilleures caissières dont on puisse rêver parce qu'elles sont heureuses dans ce qu'elles font. Je pense que, parfois, au lieu de mettre en priorité les critères dont nous parlons, il serait préférable de demander à la personne ce qu'elle a envie de faire et si elle partage le projet.*

Intervention 39 : *Soit tout le monde pratique cela et nous sommes alors dans la meilleure des sociétés, soit on peut penser que même dans la meilleure société possible, ce système ne s'adresserait qu'à une minorité. Il y a toute une série de gens qui vont étudier pour faire un travail, qui ne vont pas l'aimer mais qui, au moins, auront l'assurance d'avoir de quoi vivre. J'aimerais croire en une société où tout le monde fait ce qu'il désire et est capable de le faire. Mais je ne suis pas certain que nous soyons dans ce genre de société.*

Intervention 40 : *Je n'en ai pas non plus la certitude mais je pense qu'il faudrait peut-être essayer...*

Intervention 41 : *Il y a des gens qui se font engager dans une entreprise et d'autres s'engagent dans une entreprise.*

Intervention 42 : *Le mot de la fin ?*

P-M. Menger : Vous en voulez un alors ? « Le bonheur est [toujours] une idée neuve en Europe » disait Saint-Just il y a deux siècles.



## 7. Toujours plus, toujours mieux ? Quel avenir pour la consommation, la croissance et leur gestion ?

### 7.1. Chronique dans le Trends/Tendances du 18/02/2010

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

opinion

## Du bon usage de la fin d'un monde ?

**S**elon 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 consummatrice 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'amplitudes 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 domité 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 «comptes» au travers de nos «comptes». Ces autres «comptes» 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-

rienter 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 votre 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](http://www.tendances.be)

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Ledoux et Laurent Hublet sur [www.trends.be/fr](http://www.trends.be/fr)



Découvertes Débats

■ Opinion | Philo

# L'heure de la sobriété heureuse

- Notre "toujours plus" aura des conséquences sociales et écologiques catastrophiques.
- La sobriété heureuse – davantage de "mieux être" et moins d'"avoir" – est l'antidote.
- Cette réorientation de nos désirs est prônée par l'économiste P. Viveret et autres penseurs.

**C**omme beaucoup d'autres, vous avez peut-être lu avec soulagement mais aussi perplexité la remontée récente des cours de bourses. D'un côté, nous avons l'espoir que la crise et ses conséquences douloureuses, surtout pour les plus faibles, soient moins rudes que nous ne l'avions prévu. De l'autre, nous craignons, sans toujours oser l'avouer, qu'une reprise trop rapide nous empêche de tirer les leçons de la crise et de revoir en profondeur notre système économique et nos modes de vies. De même, comme beaucoup d'autres, vous avez peut-être ressenti un certain malaise face à l'avalanche de cadeaux achetés et reçus ces dernières semaines, face à la frénésie et l'abondance de nos repas festifs alors que la nuit de Noël, même pour ceux qui ne sont pas croyants, est avant tout un appel à se recueillir. C'est bon pour l'économie, diront certains. Mais est-ce vraiment bon pour nous ? Cette démesure satisfait-elle vraiment nos désirs ?

Ces questions sont au cœur de la réflexion que nous avons menée depuis près de 40 ans l'économiste et philosophe Patrick Viveret. A quoi ce mal de vivre de nos sociétés est-il lié ? L'une des clés pour comprendre cette articulation réside selon lui dans la confusion que nous entretenons entre nos besoins et nos désirs. A l'inverse des besoins qui s'autorégulent par la satisfaction, nos désirs, qu'ils soient desirs de richesse, de puissance ou de sens, sont illimités parce qu'ils naissent de la conscience de la mort et qu'ils sont une forme de lutte contre celle-ci. La tache aveugle du libéralisme, c'est de ne pas voir que, quand on est dans le désir de richesse, même si on est déjà très riche, on voudra l'être toujours plus, indéfiniment plus. La tache aveugle du socialisme est de ne pas voir qu'en voulant limiter les désirs de richesse par la puissance de certains, et en ne repérant pas que les désirs de puissance sont également illimités, on peut produire un système parfaitement despotique, autoritaire, voire totalitaire. Il en va de même à fortiori pour les États "religieux" vu que les désirs de sens sont encore plus illi-

Laurent LEDOUX et Roland VAXELAIRE Administrateurs de l'asbl Philosophie&Management (\*)

mités : aussi, si certains décident de se placer dans la posture de captation du sens, la nature de leur possession sera aussi destructrice que la possession de richesse ou de puissance. Que faire dès lors ? Selon Viveret, il faut jouer sur l'enjeu du désir, en réorientant l'énergie et le dynamisme de nos sociétés vers le *mieux être*, loin de notre course névrotique actuelle vers l'*avoir*, vers le "toujours plus". En effet, si les désirs illimités de possession causent des dégâts écologiques et sociaux considérables, les désirs même illimités dans l'ordre de l'être, qui se manifestent par exemple par la recherche de la beauté, de la sérénité ou de l'amitié comme le proposent les meilleures traditions de sagesse et de spiritualité, ne posent aucun problème. C'est dans cet esprit que Viveret prône, à l'instar du philosophe français Pierre Rabhi et d'autres (en Belgique, on pense à Christian Arnsperger, Marc Halévy ou Luc Bouckaert), la "sobriété heureuse"

comme antidote à la démesure et au mal-être contemporains. La sobriété, ce n'est pas la pauvreté. C'est accepter des limitations dans l'ordre de l'avoir pour mieux se développer dans l'ordre de l'être. C'est un dépouillement qui laisse plus de place à l'esprit, à la conscience pour mieux apprécier et rechercher la qualité de chaque instant. C'est une renonciation aux artefacts, aux gadgets matériels qui alourdissent, qui gênent et empêchent d'aller au bout de nos possibilités en termes d'être. C'est une décolonisation de nos consciences, trop encombrées de désirs de possession. La sobriété, ce n'est pas non plus la "dé-croissance" car s'il y a nécessité de décroître (ou de décélérer) dans certains domaines tels que les transports polluants ou l'énergie, il y a nécessité de croître dans d'autres domaines tels que l'éducation ou la santé. Jacques Attali parle ainsi d'"*adéqueroissance*", de croissance adéquate, exigeant entre autres de construire un système de production sans cesse adapté aux connaissances nouvelles en matière de conservation des ressources. La sobriété ne doit pas non plus être seulement envisagée comme un enjeu écologique : elle est également une

question sociale et démocratique car une telle réorientation de l'enjeu de nos désirs ne sera possible que si chacun y trouve son compte, ce qui rend impératif une justice sociale plus forte, plus transparente, plus démocratique donc.

La sobriété n'est donc pas un projet triste et ascétique, comme on se représente trop souvent tout ce qui touche à la sagesse. La sobriété est "heureuse" car c'est un projet qui, au contraire de la course au "toujours plus", nous fait vivre intensément l'aventure d'être conscients dans l'univers qui, loin d'être des rivaux menaçants, sont les compagnons d'un voyage aussi fascinant que mystérieux.

Mais, nous direz-vous, cette sobriété n'est-elle pas proche des formes de conversions intérieures, personnelles et privées que Jésus, Socrate, Bouddha ou Mahomet ont prônées jadis, sans y avoir totalement réussi, vu la démesure régnant dans nos sociétés contemporaines ? Absolument. Comment croire dès lors sérieusement qu'un nombre suffisant de personnes sera en mesure d'y adhérer afin de pouvoir réellement changer les logiques actuelles de nos sociétés ?

Tout simplement parce que nous n'avons plus vraiment d'autres choix. Si nous ne changeons pas, il y a fort à parier que notre espèce ne survivra pas. A terme, notre démesure, tant sur le plan social qu'écologique, entraînera la destruction de l'humanité par la guerre et/ou des catastrophes "naturelles". Dans le passé, la vulnérabilité physique de nos ancêtres, de petits mammifères qui couraient moins vite, qui ne nageaient ni ne volaient, qui étaient moins forts que les autres, a été la source du saut qualitatif extraordinaire qu'a été la conscience. Nous faisons face aujourd'hui à un défi similaire, non plus dans l'ordre biologique, mais dans l'ordre politique et culturel. C'est pourquoi la sagesse qu'implique l'adhésion à la "sobriété heureuse" n'est plus seulement un enjeu personnel et privé mais aussi politique. L'enjeu est posé. Maintenant, concrètement, quelles politiques allons-nous mettre en œuvre dans la société et dans nos entreprises pour favoriser ce changement avant qu'il ne soit trop tard ?



La sobriété n'est pas la "dé-croissance". Si les transports polluants doivent décélérer, l'éducation ou la santé vont croître. Notre système de production doit s'adapter aux connaissances nouvelles en matière de conservation des ressources.

→ Patrick Viveret, ancien conseiller à la Cour des comptes en France, l'un des concepteurs du RMI et l'auteur d'un rapport sur de nouvelles manières de compter la richesse (avant celui plus récent de Stiglitz, Sen & Fitoussi) sera à Bruxelles les 15 et 16 janvier prochains. → 15-01 à 20-00 h "Comment et pourquoi aller vers la sobriété heureuse ?" : Conférence à l'asbl IETRA, 48 Rue Kelle à 1200 Woluwe-Saint-Lambert. [www.ietra-asbl.be](http://www.ietra-asbl.be) → 16-01 de 9h00 à 12h30 "Toujours plus ? Toujours mieux ? Quel avenir pour la croissance, la consommation et leur gestion ?" : séminaire à l'INM - 81 av. de Terturen à 1040 Bruxelles. Infos et inscriptions : [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

### 7.3. Compte-rendu du séminaire du 16/01/2010

Patrick Viveret

#### Annnonce du séminaire dans la brochure

*Au-delà du travail, la croissance de la production, tirée par la consommation, elle-même stimulée par le marketing, est devenue « la » valeur englobante de notre système économique. Ce modèle qui ne se donne aucune limite est-il soutenable, ne fût-ce qu'au regard des ressources physiques limitées de notre terre ? Quelle pourraient être les alternatives possibles à un tel modèle ? Certains parlent de « décroissance » ; d'autres d' « approfondissement » de la production. Que peut signifier pour une entreprise l'élargissement ou l'approfondissement de la production ? En quoi ceci se distingue-t-il de la « décroissance » ? En quoi cela peut-il être concomitant d'une plus grande simplicité, voire d'une forme de frugalité dans les modes de consommation ? Comment gérer une entreprise dans ces conditions ? Comment transformer le « marketing » dans ce cadre ?*

**Ce séminaire sera précédé la veille par une conférence** par le même orateur qui présentera son dernier livre qui porte le titre de « **Pourquoi ça ne va pas plus mal ?** ». Cette conférence constituera une introduction possible au séminaire du samedi matin mais les deux événements pourront être suivis de manière indépendante l'un de l'autre.

**Patrick Viveret**, philosophe et économiste, réfléchit sur notre rapport à la richesses, les enjeux des monnaies alternatives ou la possibilité d'un « revenu maximal autorisé » (RMA). Il a publié de nombreux livres découpants, dont "Reconsidérer la richesse".



Séminaire le 16/01 de 9:00 à 12:30 à l'INM – 81 av. de Tervueren à 1040 Bruxelles.  
Conférence (la veille) le 15/01 à 20:00 à TETRA, 48 Rue Kelle à 1200 Woluwé-Saint-Lambert.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>156</b>
I. Démesure .....	156
II. Etat des lieux de l'ordre de l'être .....	157
III. Description des deux premières vagues .....	157
IV. 3 <sup>ème</sup> vague : Que faisons-nous de nous ?.....	159
V. Réponses systémiques et anticipation.....	160
VI. Les vagues dans la transition.....	160
VII. Les indicateurs et le système comptable .....	161
VIII. L'économie du salut et le salut par l'économie .....	162
IX. Notre salut par l'économie .....	163
X. Des transitions authentiques.....	164
 <b>DEBAT AVEC PATRICK VIVERET .....</b>	 <b>166</b>

## Introduction

A partir de mes travaux, je veux tenter de situer, dans la perspective historique des grandes mutations, un certain nombre de dynamiques sociales, démocratiques, d'expérimentations telles que l'économie sociale et solidaire, les monnaies complémentaires. Ce que l'on appelle de façon réductrice la « crise » n'en est que la loupe grossissante. J'ai identifié cela autour de 3 grandes vagues qui convergent sur le retour de ce que l'on a appelé la « question de l'Être ». Cette question est une question publique s'exprimant aussi bien dans le champ politique, social qu'économique. Ce retour vient, d'une part, du fait que dans l'*insoutenabilité* de nos modèles d'organisation, de croissance, de développement, nous avons un couple caractérisé par de la démesure, d'une part, et du mal-être d'autre part.

### I. Démesure

C'est ce que j'appelle le premier grand rendez-vous historique (correspondant aux 30 dernières années). C'est un emballement des logiques de démesure :

- Démesure sur le plan de notre rapport à la nature lié à la question climatique et à la question de la biodiversité.
- Démesure dans le découplage entre économie financière et économie réelle. Je me réfère au graphique de Bernard Lietaer où l'on voit que dans les flux financiers quotidiens (avant la faillite de Lehman Brothers) d'une valeur de 3200 milliards moins de 2 à 3 % correspondent à des biens et des services réels.

La démesure (nommée *Hubris* chez les Grecs) est aussi présente sur le plan social. Quand on calcule l'indice de santé sociale (indice reconnu pertinent, d'abord calculé en 1959 puis sophistiqué dans les années 70 par le Fordham Institut) à l'échelle internationale et qu'on le compare à la richesse exprimée classiquement par le PIB, on voit un effet de découplage assez saisissant. C'est le cas notamment pour les Etats-Unis qui ont, depuis l'élection de Reagan, joué à fond les politiques de dérégulation. La fortune personnelle de 225 personnes dans le monde est égale au revenu de 2 milliards et demi d'êtres humains (chiffre fourni par le Programme des Nations Unies pour le Développement). C'est, bien sûr, un phénomène qui relève également de la démesure.

La démesure est elle-même liée à du mal-être, à du mal de vivre, à de la maltraitance. Dans un rapport sur le développement humain daté de 1998, les Nations Unies mettaient en évidence que les sommes nécessaires à mobiliser pour intervenir sur les enjeux les plus radicaux (faim, non accès à l'eau potable, soins de base, logement, etc.) ne représentaient que 10 fois les sommes mobilisées pour l'économie des stupéfiants (pour le moins, dans sa partie visible). L'économie visible des stupéfiants représentait donc, à l'époque, 400 milliards. Les dépenses d'armement étaient 20 fois supérieures à la somme nécessaire pour le développement tandis que les dépenses liées à la publicité étaient aussi de 10 fois supérieures.

Ces trois budgets analysés, nous voyons bien que derrière la démesure, il y a, au fond, une gestion inconsciente, empirique des questions du mal de vivre, du mal-être et de la maltraitance. C'est le plus évident dans l'économie des stupéfiants. S'il y a une économie de la drogue et de la drogue dure aussi massive (comme en Occident) c'est parce qu'il y a un nombre important de personnes qui ne vont pas bien. A priori, on ne se drogue pas par pure curiosité intellectuelle ou si c'est le cas, on ne le fait pas durablement et certainement pas avec des drogues dures. Avec les 800 milliards du côté des dépenses militaires ce qui se joue essentiellement, en termes émotionnels, est moins de la protection – hélas ! – qu'un rapport avec la logique de peur, de domination, de maltraitance.

Quant aux dépenses publicitaires (probablement équivalentes au double aujourd'hui), leur objet n'est pas d'aller appuyer les grandes campagnes d'information dont aurait besoin les organisations humanitaires internationales ou locales pour la lutte contre la faim, pour l'accès à l'eau, etc. mais de tourner en rond dans des sociétés dites de consommation.

## **II. Etat des lieux de l'ordre de l'être**

Ces sociétés sont plutôt - pour reprendre un lapsus révélateur - des sociétés de consolation. En effet, le cœur des messages publicitaires sont des promesses dans l'ordre de l'être pour mieux faire passer un message dans l'ordre de la consommation de l'avoir : du bonheur, de la beauté, de l'amour, de l'amitié, voire de la sérénité et de l'authenticité. C'est-à-dire que l'on retrouve les demandes fondamentales des êtres humains sur le triple rapport majeur du rapport à la nature (beauté), à autrui (amour, amitié, paix, etc.) et à soi (authenticité, sérénité). Ces demandes de l'ordre de l'être sont d'autant plus fondamentales que l'on vit dans des sociétés où le rapport à autrui est beaucoup plus marqué par la compétition et la rivalité que par la paix et l'amitié, que le rapport à la nature est beaucoup marqué par la destruction de l'environnement, que le rapport à soi est très faible au vu de l'absence de vie intérieure et spirituelle. La publicité intervient en créant une demande correspondant à ce vide.

Tout se passe comme si l'essentiel du message publicitaire était de nous faire vivre par procuration cette vie dans l'ordre de l'être que la société de consommation ne nous permet pas de vivre par ailleurs.

Un double phénomène pervers apparaît : du point de vue des personnes de notre société nous avons un effet un peu comparable à la toxicomanie. La prise de doses standards débouche nécessairement sur de la déception et de la frustration mais comme le message est « toujours plus », nous avons des addictions. Ce « toujours plus » qui vient combler de la misère affective, spirituelle, éthique va produire, à l'autre bout de la chaîne, de la rareté artificielle voire de la misère matérielle.

Les ressources dont dispose l'humanité pour traiter de la question de la faim, de l'eau, des soins, etc. seraient des ressources mobilisables (y compris sur le plan monétaire) mais à partir du moment où l'on a cette addiction dans la logique du « toujours plus » dans l'autre pôle, cela se traduit aussi par une situation artificielle de rareté. On peut dire qu'il y a un rapport systémique entre les deux misères, matérielle et spirituelle (entendu dans son sens large et laïc).

## **III. Description des deux premières vagues**

Dans cette première grande vague, on peut dire qu'il y a un couple formé par la démesure et le mal-être.

Pour y réagir, une réponse positive est à chercher du côté d'un autre couple alliant la question de la simplicité (frugalité, sobriété) consistant à sortir de la logique de démesure, à retrouver des points d'équilibre et de suffisance. Mais cette acceptation des limites n'est possible que si l'on travaille sur la question du mal-être. Si l'on n'intervient que sur les limites sans intervenir sur le mal-être et le mal de vivre, c'est équivalent à une cure de sevrage proposée à un toxicomane sans espérance positive à son terme.

Les réponses à apporter à cette fameuse crise doivent être systémiques, c'est-à-dire qu'on ne peut traiter la crise écologique de façon séparée de la crise financière ou sociale ou même géopolitique. Notez que dans l'effondrement de l'empire soviétique, c'est aussi de la démesure qui est en cause, une démesure dans les rapports au pouvoir.

Si l'on veut prendre au sérieux le caractère systémique de cette crise, il faut y répondre sur le double terrain de la mesure comme acceptation des limites et du travail sur la dimension du mieux-être et du mieux-vivre. A ce moment-là, les enjeux - traditionnellement considérés comme étant personnels et privés - du bien-être (en soulignant le mot *être*) deviennent des enjeux sociétaux, politiques et économiques.

Quelle reconversion de nos économies dans des perspectives à la fois de développement humain soutenable, de mieux-être et des enjeux spirituels (les grands rendez-vous des traditions spirituelles et religieuses par rapport à ces questions deviennent décisifs) faut-il envisager ?

J'ajoute un deuxième grand rendez-vous qui y est lié. Là on parle en termes de siècles et non plus de décennies. C'est la fin des temps modernes au sens de la modernité occidentale. Des éléments structurants de la modernité peuvent être caractérisés par une phrase que j'ai empruntée à Max Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*<sup>24</sup> : « L'entrée de la modernité en Occident s'est faite sous le signe d'un passage de l'économie du salut au salut par l'économie. ».

Mon hypothèse est que nous vivons la fin du cycle historique du salut par l'économie. Si cette hypothèse a quelque force, elle nous renvoie à un immense défi nous interrogeant sur la manière de sortir par le haut de cette ère historique des temps modernes. La sortie par le bas est une régression pré moderne qui peut s'appeler « fondamentalisme », « guerres identitaires », etc. Sortir par le haut suggère de travailler sur ce qu'il y a de meilleur dans la modernité à savoir ce qui a trait aux formes d'émancipation qu'elle s'exprime à travers la liberté de conscience, les droits humains, le doute méthodologique, etc.

Il faut, par ailleurs, être lucide sur la part d'ombre à côté de la part de lumière, c'est-à-dire en étant capable de reconnaître que cette modernité a aussi été marquée par une logique de chosification dans les rapports à la nature, au vivant, aux humains eux-mêmes. Le paroxysme de la chosification s'est déroulé au moment de la Shoah. On ne peut entrer dans le dialogue exigeant qui nous est nécessaire à l'échelle mondiale avec les sociétés de traditions (historiquement et géographiquement les plus importantes) qu'en faisant ce travail de tri sélectif dans la modernité. On permet ainsi que ce même travail intérieur soit possible du côté des sociétés de traditions. Ceci peut s'accomplir en reconnaissant leur part la plus positive sur base du triptyque d'un rapport fort à la nature, d'un rapport fort dans le lien social et d'un rapport fort dans les questions du sens (là où nous avons souvent perdu le terrain de cet essentiel). Mais derrière ce meilleur des sociétés de traditions, le pire vient aussi se loger. Ce même rapport fort à la nature, au sens et au lien peut parfaitement s'exprimer sous les formes de la dépendance et de l'exclusion : une pure soumission à la nature peut éventuellement aller jusqu'à refuser des progrès médicaux ; une pure soumission au lien social peut faire que le lien devient un contrôle social (hors de la communauté, point de salut) ; enfin, une pure soumission au rapport au sens peut le transformer en rapport identitaire.

Au terme de la deuxième grande vague, nous retrouvons cette même question de l'Être à travers les enjeux d'un dialogue de civilisation qui soit à la fois ouvert et exigeant. Il doit constituer l'alternative réelle aux logiques qui nous pendent au nez à savoir les chocs et les guerres de civilisation. Plus les effets systémiques des crises écologique, sociale et économique produisent des états de bouleversement, plus le risque que des logiques régressives (par exemple, identitaires) se mettent en place, progresse.

L'une des grandes affaires de l'humanité est d'être capable d'éviter ces logiques de guerre pour construire un travail sur l'universel de l'humanité qui ne soit pas synonyme de l'imposition du modèle occidental.

---

<sup>24</sup> éd. Pocket, Coll. Agora, Paris, Paris, 1989  
www.philosophie-management.com

Il n'y a de la construction possible d'un universel de l'humanité qu'à partir d'une mosaïque des civilisations et des cultures et d'une exigence sur le travail entre leur part d'ombre et de lumière. C'est seulement à partir de ces efforts que nous éviterons de nous retrouver à la veille d'une 3<sup>ème</sup> guerre mondiale dont les aspects identitaires seront déterminants. L'humanité pourrait, par cet effort, travailler à la question de son auto gouvernance.

#### IV. 3<sup>ème</sup> vague : Que faisons-nous de nous ?

La troisième grande vague est millénaire voire plurimillénaire. Elle renvoie à la question : comment devenir pour de bon des *homo sapiens sapiens* alors que nous sommes plus, comme le dit Edgar Morin, des *homo sapiens demens* ? Ce problème de décalage entre la force de notre intelligence mentale et la pauvreté de notre intelligence émotionnelle est aujourd'hui la question centrale qui fait que l'humanité risque la sortie de route.

Quand nous regardons tous les défis auxquels nous sommes confrontés, toutes les mutations que nous avons à gérer, nous voyons que la plupart des défis auxquels l'humanité est confrontée et sur lesquels elle risque son avenir comme espèce, sont liés à la difficulté de l'humanité à vivre sa propre condition. Le rapport entre ce que les spiritualités orientales nomment les trois intelligences (du corps, du cœur, de l'esprit) fait qu'il n'y a pas progression du côté de l'intelligence du corps et du cœur au même niveau que celle de l'intelligence mentale.

Arthur Koetsler dans *Génie et folie de l'homme*<sup>25</sup> l'avait très bien décrit à travers la structure même de notre cerveau. Le fait que le néocortex se soit développé tellement rapidement qu'au lieu d'avoir un cerveau qui constitue un ensemble intégré, nous avons plutôt une superposition fragile du siège de nos instincts (cerveau reptilien), de nos émotions (cerveau limbique) et de nos pensées (néocortex).

Mais si nous sommes capables d'analyser la structure de l'atome avec notre néocortex et, du même coup, d'inventer des armes nucléaires, nous continuons, avec notre cerveau limbique, à avoir des modes de comportements qui n'ont pas fondamentalement changé depuis Cro-Magnon. Seulement, ce n'est pas la même chose d'avoir un gourdin ou une arme nucléaire !

On comprend, à ce moment-là, que le rendez-vous de l'humanité avec elle-même devient absolument crucial. Si on ne travaille pas la question de la sagesse au même niveau que la question du savoir, nous allons au devant de risques considérables.

Cette question de la sagesse, nous la retrouvons au cœur de ces mutations considérables exprimées par la formule du triple changement d'air (en jouant sur la sonorité du mot en français) :

- « air » pour « défi écologique » ouvrant à la question « qu'allons-nous faire de notre planète ? » ;
- « aire » pour le bouleversement du rapport au territoire (en ce compris l'émergence de nouveaux territoires virtuels venant bouleverser les racines et les repères) ;
- « ère » pour l'époque historique nouvelle, c'est-à-dire la sortie de l'ère industrielle et l'entrée dans les révolutions de l'information et du vivant.

Cette révolution du vivant est comparable, au fond, au changement du rapport entre le paléolithique et néolithique. Parce que si le grand bouleversement du paléolithique et du néolithique peut se caractériser par le passage d'un état de soumission au vivant naturel à une capacité de transformation du vivant naturel (dont l'agriculture était l'exemple le plus frappant), cette fois c'est sur le terrain du vivant lui-même que les choses sont en train de se passer.

---

<sup>25</sup> Éd. Calmann-Lévy, Paris, 1994  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)



Le clonage ne fait apparaître ce changement que sous une forme, finalement, relativement limitée. En effet, l'humanité est en train d'acquiescer la capacité de se faire muter elle-même comme espèce. On voit les potentialités positives que cela ouvre, notamment du côté des thérapies géniques mais aussi du côté des régressions que cela peut rendre possibles.

Si la question écologique peut déboucher, à terme, sur la question « qu'allons-nous faire de notre planète ? », la question de la révolution du vivant débouche sur une question aussi vertigineuse « qu'allons-nous faire de notre espèce ? ». Si vous associez à ces éléments une troisième question radicale liée aux mutations du travail induites par la mutation informationnelle et l'ensemble des conjonctions des autres mutations (depuis la mutation agricole jusqu'à celle de la mutation de la révolution du vivant), nous serons de plus en plus confrontés au fait que le travail, au sens économique et statistique classique, ne pourra plus être l'élément structurant exclusif et dominant du devenir de nos sociétés. Notre sésame social déterminant aujourd'hui encore concentré dans la question « que faites-vous dans la vie ? » deviendra « que faisons-nous de notre vie ? ».

C'est le métier, au sens fort du compagnonnage, de l'œuvre et du ministère mystérieux. En effet, le mot métier a été construit à partir de deux mots latins : *ministerium* (service) et *mister* (mystérieux). Le mystère est sur l'axe qui est resté sur le sens du mot « vocation » et sur l'axe du mot « production » avant la réduction techniciste du mot « profession ». *Profesare* n'est possible que si l'on est habité par ce que l'on professe. « Profession », « vocation » et « ministère mystérieux » (et donc « métier ») sont sur l'axe fondamental du « que faisons-nous de notre vie ? » et ont donc une finalité beaucoup plus forte et radicale que l'autre trépied sur lequel on fonctionne habituellement, c'est-à-dire celui du « job », de l'emploi et du travail. Le « que faisons-nous de notre vie ? » devient une interrogation éminemment collective et non simplement personnelle et individuelle.

## **V. Réponses systémiques et anticipation**

Quand on rassemble ces trois grandes vagues, il n'est pas très étonnant que nous soyons entrés dans une période de bouleversements historiques absolument considérables. On ne peut chercher à traiter des problèmes qui résultent de cette conjonction avec des mesures et des visions qui sont de l'ordre de la gestion conjoncturelle, ou sectorielle. C'est une gestion du genre : je traite un bout de la crise financière là, un bout de la crise sociale là, un bout de la crise écologique là. Et encore, au cours de ces dernières années, la gestion de sauvetage suite à la crise financière a été marquée par de la fuite en avant ou plutôt de la fuite en arrière sur les autres terrains tels que les enjeux écologiques et sociaux.

Nous ne sommes pas du tout à la hauteur des problèmes. On prépare des répliques, au sens sismique du terme, des éléments non pris en compte auparavant. C'est vrai en particulier sur le plan de la crise financière car c'est là qu'une gestion cloisonnée et superficielle s'est mise en place dans l'urgence. Les modalités même de la gestion dans l'urgence sont en train de nous préparer de nouvelles répliques sismiques avec pour circonstances aggravantes, la faillite des Etats à la clé. Les filets de sécurité mis en place ont aussi pour effet de re-fabriquer de nouvelles bulles spéculatives en traitant les symptômes et non les causes. Ces bulles créeront des situations qui seront plus graves encore puisque les Banques Centrales ne pourront pas opérer de la même façon que la dernière fois.

## **VI. Les vagues dans la transition**

Quand on rassemble tous ces éléments, on arrive à la question centrale des transitions en période historique bouleversée.

Il faut mobiliser le maximum d'énergie et d'intelligence pour avoir des formes de transition les plus douces possibles. Il s'agit d'avoir des stratégies plutôt préventives que curatives.

Parce que nous sommes déjà entrés dans ce cycle infernal, il faut aussi avoir une possibilité de gestion de crise majeure. Ce qui se fait pour les catastrophes écologique et technologique majeures, nous devons aussi être capables de le penser sur le terrain des catastrophes humaines majeures.

Comme la réponse aux catastrophes est, au fond, de même nature que ce qu'il faudrait faire en matière de gestion préventive de ces mêmes catastrophes, on retrouve la question fondamentale de la transition.

On commence à parler de plus en plus de villes en transition. Ce sont des territoires qui disent être conscients d'avoir des rendez-vous cruciaux (anticipation du retour du pic pétrolier, par exemple) et qui veulent donc s'organiser pour être capables de sortir de leur dépendance (en l'occurrence, au pétrole).

Cette transition peut s'appliquer à beaucoup d'autres aspects. La thématique même de la sobriété heureuse touche tous les aspects de la vie sociale. On peut imaginer des territoires en transition autour de la sobriété heureuse. La création de nouveaux indicateurs de richesse comme les monnaies complémentaires sont des approches qui sont dans la boîte à outils des éléments importants des territoires en transition.

On peut aussi poser le problème en termes d'entreprise ou d'économie en transition.

Dans la deuxième vague qui empruntait l'hypothèse de Max Weber du passage de l'économie du salut au salut par l'économie, on peut penser que cette phase de « salut par l'économie » se trouve épuisé. Pourquoi ? Parce que les promesses du « salut par l'économie » n'ont pas été tenues. L'idée d'un progrès qui serait tout à la fois économique, technique, social et, à terme, moral, non seulement ne s'est pas réalisée mais Auschwitz et Hiroshima ont même montré que des régressions vers une très grande barbarie pouvaient se produire au cœur même de ces progrès. De plus, les promesses du « salut par l'économie » n'ont pas été tenues alors même que les questions du salut font retour pour l'humanité pour toutes les raisons que j'ai exposées par ailleurs.

## **VII. Les indicateurs et le système comptable**

Il est intéressant, à ce stade, d'aller voir ce qui s'est passé dans le précédent basculement de « l'économie du salut ». Si la question du salut fait retour d'une certaine façon, du point de vue économique, nous sommes confrontés au besoin de l'instauration d'une nouvelle économie de demain cohérente, à la fois, avec les exigences de soutenabilité (développement durable, soutenable pour l'être humain) et les questions fondamentales de l'être (au rendez-vous des trois vagues).

Quelle économie de l'être et au service du mieux-être pourrait caractériser des logiques de transitions ?

Quand on regarde ce qui faisait la spécificité de « l'économie du salut », on se rend compte que s'y trouvent déjà inscrits les deux éléments structurants de la perspective économique à savoir le rapport entre la comptabilité et la monnaie. Ce rapport nous intéresse, notamment à propos des indicateurs de richesse. On évoque le fait que toute société ou tout ensemble économique a besoin de repères pour savoir si la direction prise est bonne ou mauvaise. Cela se voit à travers un ensemble d'indicateurs. Lorsque les indicateurs sont structurés, y compris juridiquement, on l'appelle « système comptable ».

Nos systèmes comptables actuels sont devenus très largement contre-productifs par rapport à toutes les questions que j'ai évoquées. Quand j'ai été mandaté à la Cour des Comptes pour une mission d'une autre approche sur la richesse, j'ai travaillé sur les comptabilités publiques et les comptabilités nationales. J'ai remarqué que l'on retrouvait les mêmes interrogations dans la comptabilité générale et dans la comptabilité des entreprises.

Or, on sait que les normes comptables ont joué un rôle aggravant dans la crise financière. Mais de quel système avons-nous hérité ?

La comptabilité nationale est un système construit après la Seconde Guerre avec l'objectif d'une reconstruction organisée prioritairement autour de la reconstruction industrielle. On a forgé un système de chiffrage qui valorisait toutes les activités alignées sur le modèle industriel de production. Inversement, on a dévalorisé les activités qui ne correspondaient pas à ce modèle.

L'un des exemples les plus frappants se situe dans les métiers, au sens large, de la paysannerie. On les a réduits à des métiers de la production agro-alimentaire sur le modèle industriel. Après tout, quand on regardait l'ensemble des métiers exprimés par les paysans, c'étaient aussi des métiers que l'on appellerait aujourd'hui « d'aménagement du territoire », de préservation écologique, de lien social, de lien culturel, etc. Dans ces métiers, au sens de « ministère mystérieux », il y avait toutes ces fonctions qui étaient remplies. A partir du moment où l'on a concentré ce que l'on appelait « richesse » sur le modèle industriel, on a aussi construit des systèmes comptables dans lesquels un paysan ne pouvait survivre que s'il devenait un agriculteur sur le mode industriel de production. L'activité de production agro-alimentaire s'est faite y compris au détriment des autres métiers. C'est maintenant qu'on le constate. On voit, par exemple, les dégâts écologiques (pollution des nappes phréatiques, disparition des haies, etc.).

Tout ceci est aussi lié à un certain nombre de choix dans les systèmes comptables. Ce que je dis sur le plan de l'agriculture est visible également dans le domaine des services.

Par exemple, on peut observer toutes les raisons qui ont conduites à considérer que les activités domestiques n'étaient, justement, plus considérées comme des activités. Exercées majoritairement par les femmes, celles-ci étaient considérées comme inactives et improductives. Ce n'est pas sans conséquences sur les choix de société. De même pour les activités bénévoles qui sont classées dans les inactives. Vous avez un ensemble d'activités qui sont absolument cruciales pour le traitement des défis qui sont devant nous. Elles ne peuvent pas être traitées si nous avons des systèmes d'indicateurs qui continuent à nous pousser dans la direction de formes de croissance insoutenables. C'est un peu comme si nous étions dans la posture d'un marin qui aurait décidé d'un changement de cap (qui pourrait être le développement durable) mais qui serait resté centré sur l'ancien cap. Il sera confronté à un véritable problème de navigation.

### **VIII. L'économie du salut et le salut par l'économie**

La création des indicateurs renvoie au thème de la comptabilité du salut à l'époque de l'économie du salut. Dans cette comptabilité, vous aviez une question cruciale : comment faire pour éviter la damnation éternelle ? Le grand historien Jacques Le Goff a montré qu'avant l'apparition du purgatoire (qui s'élabore historiquement entre le XIe et le XIIIe siècle), la représentation de l'au-delà était binaire. Vous aviez des sociétés qui croyaient dur comme fer à l'au-delà lequel était structuré en enfer ou paradis. La préoccupation de l'ici-bas était de savoir comment préparer l'au-delà et éviter la damnation éternelle.

Le système d'indicateur pointant où la personne en était de cette préparation cruciale était justement la comptabilité du salut. Dans celle-ci, vous aviez, d'un côté, ce que l'on pourrait appeler les « pertes péchés » et, de l'autre, les « bénéfiques ». Les « bénéfiques » sont à saisir dans le sens étymologique du terme à savoir *benefacio* qui signifie « bienfaits » soit « faire le bien ».

Dans la gradation des péchés, vous avez quelque chose qui nous intéresse beaucoup à l'heure des conséquences de la démesure financière ou de ce qu'Allan Greenspan avait nommé « exubérance irrationnelle des marchés financiers ».

Le péché mortel le plus grave (celui qui vous envoyait vers la damnation sans aucune rémission possible) était non pas la luxure, le meurtre, etc. mais celui commis par les usuriers à travers la pratique de l'intérêt composé (l'argent faisant des petits indépendamment de l'intervention humaine).

Pourquoi est-il considéré comme le péché le plus grave ? Car il était le blasphème le plus attentatoire à Dieu lui-même. Ce faisant, on mettait Dieu au même niveau que l'argent. Seul Dieu travaille dans le temps. Si l'argent est créateur dans le temps par lui-même, « Dieu » et « argent » sont mis au même niveau.

Jacques Le Goff raconte très bien comment un usurier qui voulait éviter la damnation devait suivre des règles assez précises en n'ayant le droit de ne transmettre à sa famille que la part de revenus considérés comme licites et correspondant à des services effectivement rendus. En termes modernes, on dirait que la part de service rendu de type intermédiation financière était considérée comme revenu légitime mais la part de gains acquis simplement par la mécanique de l'intérêt composé devait être rendue pour éviter la damnation.

La comptabilité du salut est retrouvée sous forme contemporaine à travers la création d'indicateurs. Nous en avons besoin pour éviter une sortie de route avec une perte de l'humanité par elle-même et pour savoir si nous sommes, en gros, dans une position positive au service du développement soutenable, d'une qualité d'être plutôt que d'une simple course à l'avoir. Derrière les débats autour des nouveaux indicateurs de richesse (« Beyond GDP » pour l'UE, débats de la Commission Stiglitz), nous avons ces matières en toile de fond. La Commission Stiglitz a conclu que nous ne pouvions pas continuer avec nos indicateurs actuels car ils nous rendent aveugles quant à l'insoutenabilité écologique et sociale de nos modèles d'organisation. Mais ces indicateurs ont l'avantage de réintroduire la thématique du bien-être.

Nous avons à apprendre de ce qu'était la comptabilité du salut et de la partie monétaire. Et du côté de la monnaie du salut ? Il s'agit des indulgences. Mais que s'est-t-il passé à partir du moment où il y a eu marchandisation de la monnaie de salut puisque la papauté a voulu enrayer sa propre crise financière (le rachat du péché est donc devenu un bien marchand) ? Nous avons eu l'une des plus grandes failles de civilisation sur laquelle nous vivons encore au cœur du christianisme et qui a été l'émergence du protestantisme comme refus du salut en tant que produit marchand. Mais Max Weber avait bien cerné ce paradoxe : en même temps qu'il s'opposait au scandale du salut comme marchandise, le protestantisme a été le vecteur par excellence du passage de l'économie du salut au salut par l'économie. L'économie, à condition d'être menée par des capitaines vertueux, devenait elle-même un indicateur de salut. Le bouleversement culturel faisant de la richesse suspecte un indicateur possible de salut a eu des conséquences ambivalentes que nous sentons encore aujourd'hui.

## **IX. Notre salut par l'économie**

Au vu des débats internationaux actuels, nous pouvons dire que nous sommes à une époque de nouvelles indulgences. En effet, nous sommes dans un capitalisme financier où la dimension immatérielle et symbolique est déterminante. Prenez une entreprise comme Coca Cola : en terme de bilan, l'essentiel de la valeur marchande est liée à son image de marque, donc à de l'immatériel, du symbolique, etc.

La façon dont on fait fructifier une image de marque est un capital symbolique déterminant dans l'existence même du capital financier.

Emmanuel Faber, Directeur Général de Danone a été amené à prendre des responsabilités de plus en plus grandes car le choc en retour du boycott de Danone d'il y a quelques années (avec un effet infinitésimal sur les bénéfices) a été reçu comme un choc symbolique considérable. Le risque de dégradation de l'image de Danone était considéré comme un enjeu stratégique pour l'entreprise.

L'enjeu du nouveau rachat des péchés modernes sur le plan écologique, éthique, social est absolument déterminant. Pourquoi les questions de l'éthique, de l'entreprise citoyenne, du développement durable, etc. ont-elles pris une telle importance ? C'est aussi parce que les enjeux de ce capital symbolique, de sa préservation, de son entretien et de son développement sont devenus décisifs.

## **X. Des transitions authentiques**

Dans ce contexte, vous avez deux voies possibles. D'une part la voie légitime cohérente avec une logique d'économie et d'entreprises en transition. Elle prend au sérieux le développement soutenable et la réorientation autour des questions de l'Être. C'est la direction positive.

Mais, d'autre part, il y a une dimension négative au sujet de laquelle il faut être parfaitement lucide. C'est ce que l'on pourrait qualifier d'équivalent d'un nouveau trafic d'indulgences du genre : « Je rachète d'autant plus mes logiques de destruction écologiques que je mets en œuvre du *greenwashing* et que je mène des campagnes de communication pour démontrer à quel point je suis une entreprise verte. Je rachète aussi d'autant plus les éléments de souffrance, de stress, de suicide que je mets en place des comités éthiques, que je développe une communication sur l'entreprise citoyenne, etc. »

Vous voyez que dans une logique en transition, il faut être à la fois exigeant et nuancé. Nuancé, parce que si on se met à diaboliser toute action de communication au motif que ce serait seulement de la pub ou du *greenwashing*, on passe à côté des forces de transformation qui existent bel et bien tout en risquant de les marginaliser. Mais si, inversement, nous sommes dans une espèce d'admiration béate devant la nouvelle philanthropie, on passe à côté de cet enjeu bien réel des nouveaux trafics d'indulgence. Cela vaut pour les Etats notamment via les marchés de droit à polluer et à travers une célébration des droits humains (alors même qu'ils pratiquent de plus en plus des politiques de ségrégations sociales voire raciales). Ce trafic vaut aussi pour les Eglises. L'interpellation spirituelle des grands faits religieux vaut tout autant que ce que je viens d'énoncer à propos de l'économie. Chacun des grands acteurs est confronté à ces bouleversements.

Il est amené à faire un travail sur lui-même afin d'être capable de dégager la part positive dans une perspective de transition et, en même temps, d'être lucide sur la part régressive.

Au sein de tous les rendez-vous qui attendent la famille humaine dans son ensemble, la grande affaire sera de comprendre que le sujet de la barbarie n'est pas extérieur mais intérieur.

Classiquement, on pacifiait ou civilisait un ensemble (une tribu, une Cité, un Etat, un Empire, etc.) car l'existence de l'adversaire – qu'il soit barbare, étranger, etc. - permettait de créer de la communauté à l'intérieur.

Mais, dans l'histoire des sociétés, un politique construit par une externalisation du sujet de la barbarie est un modèle inapplicable quand on raisonne à l'échelle de la mondialisation. Le devenir de l'humanité et l'auto gouvernance ne sont pas essentiellement menacés de l'extérieur. En dehors de quelques chutes d'astéroïdes, ce ne sont pas les extraterrestres qui nous menacent ! Ceux qui nous menacent, ce sont les intra terrestres, l'humanité par elle-même, par sa propre part d'inhumanité. C'est d'ailleurs ce que le patrimoine des sagesses du monde nous dit depuis des millénaires.

C'est pourquoi ce sont des questions éminemment collectives et sociétales. Comment travaille-t-on sur l'ambivalence profonde de l'humanité ? Sur le fait qu'autrui n'est pas d'abord une menace mais peut être une chance ? Ce sont des questions aussi bien politiques et démocratiques par excellence que spirituelles (via un travail des traditions spirituelles ancestrales et religieuses). Les traditions spirituelles religieuses doivent faire la part entre leur dimension d'évangile, au sens de bonne nouvelle, par rapport à leur part d'ombre.

Dans le secteur qui est le vôtre, c'est l'occasion d'aller de plus en plus dans la direction de la soutenabilité (développement durable) et de l'économie du mieux-être avec un accent sur le mot « être ». L'ensemble des acteurs économiques qui interviennent sur le champ du mieux-être est assez considérable. Si on le prend au sérieux, sans le considérer comme une mode ou une nouvelle logique de communication, on peut le voir plus fondamentalement comme une évolution en profondeur. La réorientation de la logique économique autour de la qualité d'être deviendrait un enjeu majeur. Dans une perspective de transition, ces orientations deviennent des conversions (au sens le plus radical du terme).



## Débat avec Patrick Viveret

### *Questions et demandes de précisions*

- Quels liens entre l'ensemble vocation/profession/métier et l'ensemble job/emploi/travail ?
- Différence entre création de richesse, création de valeur et valeur ajoutée
- Evolution en termes d'intelligences : les intelligences émotionnelle et corporelle ont moins évolué. Que faire pour les développer ?
- La notion d'être est-elle seulement opposée à l'avoir ou a-t-elle un sens plus philosophique ?
- Que pensez-vous de l'idée de Luc de Brabandere de mettre la pollution dans la partie « crédits » de la comptabilité ?
- Comment gérer l'*hubris* ou la part destructrice de l'être humain ?
- Travailler sur le mieux-être humain dans une perspective systémique mais avec quelles limites ?

### *De la comptabilité*

Patrick Viveret : Concernant la comptabilité, la réforme de la comptabilité nationale réside dans le fait de soustraire un certain nombre d'activités dangereuses ou destructrices. Elles sont aujourd'hui comptées positivement dans le PIB car elles génèrent de la valeur ajoutée monétaire. La comptabilité nationale ne s'intéresse pas à la nature des activités mais aux valeurs ajoutées. Une valeur ajoutée peut être produite par un accident, une destruction, une catastrophe pour l'environnement ou la santé et ces phénomènes ne sont pas mis dans une colonne particulière de la comptabilité.

Il y a deux courants de réformes. D'un côté, nous avons la voie de la création de nouveaux indicateurs permettant de relativiser l'approche de la comptabilité nationale et du PIB. Cette direction met en garde contre la non prise en compte de données fondamentales et l'absence de repérage des écarts entre les indicateurs de la comptabilité nationale et les indicateurs écologiques et sociaux.

D'un autre côté, nous avons la voie de la réforme intérieure du cadre de la comptabilité nationale. Quand il y a des activités qui, à l'évidence, sont dangereuses ou destructrices, on va les soustraire du compte global. Inversement, on va aller ajouter des activités qui jouent un rôle contributif dans la richesse globale d'une collectivité.

C'est le cas des activités domestiques et associatives. Pour comprendre leur importance, il suffit d'imaginer ce qui se passerait si ces activités domestiques disparaissaient. Rappelons que le mot « économie » vient du grec « oikos » qui signifie « maison » et « nomos » qui veut dire « loi ». L'économie domestique reste le soubassement structurant permettant les autres étages de l'économie. On peut dire qu'il y a eu un véritable coup de force à la fois sémantique et machiste. En effet, la bourgeoisie du XVIIIe siècle a décidé que la grande affaire, c'était, justement, les affaires. On aurait très bien pu, à ce moment-là, choisir un autre terme que le mot « économie » qui rappelait l'activité grecque. La bourgeoisie a dû disqualifier l'économie domestique. On a fini par appeler « économie » ce qui correspond à « l'oronomie », c'est-à-dire des activités extérieures à la maison reléguant ces dernières à des activités improductives mises en œuvre par des personnes inactives.

Les activités domestiques et associatives (je pense aux travaux de Robert Putnam sur le capital social ou aux activités liées aux sociétés de la connaissance comme, par exemple, le capital éducatif global d'une nation) sont à réintroduire dans les systèmes comptables.

Cette réintroduction ne va pas sans les doutes et interrogations légitimes du côté aussi bien des additions que des soustractions. Mais l'intérêt c'est que la comptabilité redevient objet de débats.

On ne fait plus comme si c'était un ensemble complètement neutre et objectif qui vous tombait du ciel. Toute comptabilité résulte implicitement d'un certain nombre de conventions et de choix. Nous sommes bien obligés, à un moment donné, de remettre en circulation ces informations sur ces conventions et ces choix pour justifier les nouvelles normes comptables.

### *Du lien « travail »/« métier »*

Voyons la question des liens entre l'ensemble vocation/profession/métier et l'ensemble job/emploi/travail. Là aussi, se donner le droit de revisiter les mots nous aide. Comparer des mots comme « travail » (« tripalium ») et « métier » (« ministère mystérieux ») nous dit déjà des choses absolument essentielles. Les « trois pieux » (« tripalium ») étaient, au mieux, un système de contrainte pour empêcher que les chevaux se débattent pendant qu'on les ferait et, au pire, un instrument de torture avec le tripale.

Dans la Grèce antique, le travail est la punition réservée aux esclaves. Ce sont aussi les anciens prisonniers qui ont préféré garder la vie au détriment de leur honneur qui travaillent.

Dans les acceptions grecque puis latine, le travail est sur le trépied de la dépendance, de la pénibilité et de la nécessité. Pourquoi nécessités ? Ce fut le cas pour des raisons soit d'obligations extérieures (esclavage) ou d'obligations intérieures (survie) qu'il y a travail.

Si l'on prend ces étymologies pour le mot « travail », on pourrait voir les personnes qui sont en train de mendier aujourd'hui comme des travailleurs. Elles sont amenées, pour des raisons de nécessité, de survie, à entrer dans un rapport de dépendance à autrui et de pénibilité.

Grâce notamment aux luttes syndicales, le travail a été tellement humanisé qu'il est passé du stade de « tripalium » au stade de droit revendiqué. Progressivement, on a mis autre chose dans le travail comme le droit à un revenu décent, à une protection sociale et la possibilité d'être reconnu socialement pour construire l'estime de soi à travers celle-ci.

Ce n'est pas du tout la même chose de défendre la valeur « travail » au sens positif du terme ou de la défendre au premier sens du terme. Tant que l'on n'a pas levé cette ambiguïté ou a minima - comme le fait le philosophe André Gorz – distingué le travail contraint du travail choisi, on a un débat complètement marqué par du malentendu et du procès d'intention. C'est la raison pour laquelle je suis assez partisan du fait de parler de « droit au métier » parce que le métier réintroduit pleinement les dimensions de sens, de contribution pour la collectivité en tant que service et de construction de la personne.

Le métier a des connotations de sens comparables à la vocation, c'est-à-dire que des chambres des métiers devraient être, dans cette perspective, des espaces où des personnes sont accompagnées pour se poser la question de leur choix de vie. On aura de plus en plus besoin de cette perspective parce que si vous prenez les problèmes d'emploi à l'échelle planétaire, la logique simple d'offres et d'employabilité par les entreprises est structurellement incapable de répondre à la question de l'ensemble des êtres humains. Quelles conséquences apparaissent si l'on prend au sérieux l'image classique disant qu'à eux seuls, le Brésil, la Chine et l'Inde pourraient être l'atelier, la ferme et le bureau du monde en répondant à l'essentiel des besoins potentiels de biens et de services ? Cela entraînerait un chômage de masse potentiel à l'échelle planétaire si l'on ne raisonne qu'à partir de la logique emploi comme étant des offres d'entreprises (dont, en plus, la vocation sociale n'est pas directement l'emploi) et nous mènera, de plus en plus, à des véritables drames sociaux.

Il faut prendre le problème par l'autre bout. Tout être humain est porteur de deux métiers matriciels (en générant des tas d'autres). L'un que l'on pourrait appeler de « chargé de projets de sa propre vie ».

La société a intérêt à ce que ce métier soit détecté et exercé dans de bonnes conditions car une personne qui n'arrive à se charger de sa propre vie, se détruit et produit des dégâts autour d'elle qui finissent par coûter très chers à la société (protection sociale, prévention de la délinquance, etc.).

L'autre métier peut être qualifié de « chargé de savoirs » : les réseaux d'échange de savoirs ont mis en évidence que tout être humain, y compris des êtres en situation très défavorisée, sont toujours porteurs de savoirs et de savoir être. A partir du moment où ces personnes qui croient ne rien savoir (parce que, pour elles, la logique du savoir est une logique académique), ont la possibilité de découvrir les savoirs dont elles sont porteuses et qu'on les met en situation, en les accompagnant, de les transmettre, on les sort des logiques de dépendance pour leur permettre de rentrer dans des logiques d'échange. Après l'instauration de ces échanges, des bénéfices collatéraux se mettaient à jour avec des personnes qui retrouvaient plus facilement des éléments d'insertion sociale.

Les personnes ne sont plus identifiées par leur manque et leur souffrance. Cette identification est souvent le problème du travail social où pour aider une personne ou continuer à lui verser des allocations, il faut l'identifier dans son manque, sa dépendance et sa souffrance, créant ainsi un cercle vicieux. Là, on est dans une logique d'échange. L'échange de savoirs vous met en position de contributeur et pas seulement de demandeur.

Si vous partez de ces deux métiers de base (lesquels peuvent en générer des dizaines d'autres par leur caractère matriciel), vous constatez que la question du métier est, par nature, universelle. Il n'y a pas l'équivalent du seuil de chômage structurel où l'on dit que l'on ne peut pas descendre en dessous de x pourcent. Tout être humain est fondamentalement porteur de ces compétences à vivre de ces métiers.

L'organisation sociale autour de ces métiers comme enjeu éducatif avec une préparation aux métiers en termes de choix redevient un engagement prioritaire sociétal. Le « ex ducere » soit le « conduire au dehors » ou, pour reprendre une belle expression de la philosophe Simone Weil, « élever un être humain à ses propres yeux », devient l'enjeu clé de l'éducation qu'il nous faut réhabiliter. La formation purement adaptatrice à de futurs jobs et à de futures technologies réduit considérablement cette perspective.

Nous avons aussi besoin de repenser complètement la notion d'activité. Par exemple, des personnes qui sont dites inactives comme les retraités sont des personnes extraordinairement contributrices et actives dans la vie sociale et associative. Cette refondation est valable également du côté des retraites. La raison pour laquelle le dossier des retraites est complètement plombé vient de la définition réductrice de l'activité. Prétexter qu'avec les évolutions démographiques le nombre des actifs par rapport aux inactifs est devenu déséquilibré et que donc il faut remettre sur la table les acquis sociaux en matière de retraite, est une conclusion biaisée. On oublie de dire que c'est parce que l'on a une définition parfaitement réductrice de l'activité.

L'entrée dans la vie dite active du fait du passage des études entre 14 et au-delà de 20 ans a des effets considérables sur la marge d'inactivité globale d'une société. Par ailleurs, on dit que l'on est dans une société de la connaissance ! On marche sur la tête ! Dans une société de la connaissance, on devrait considérer que le nombre croissant de jeunes faisant des études supérieures est plutôt une source de richesses pour une collectivité. Derrière le changement du rapport travail/métier, il y a toutes ces matières qui se présentent.

## *S'adresser à des personnes*

*Intervention 1 : Connaissez-vous des exemples d'entreprises en transition ? Quel rôle ont-elles ou ont-elles seulement un rôle dans cette transition ? Sont-elles capables d'être durables ? L'entreprise doit-elle contribuer au bien commun ? Si oui, comment mesurer cela pour une entreprise ? Quels indicateurs pour le bien commun ? Comment induire et structurer ce type de changement dans l'entreprise ? Comment structurer son discours de façon à ce qu'il soit « compris » dans l'entreprise ?*

*Intervention 2 : J'ai un problème avec le mot « entreprise » utilisé à tout-venant. Pour moi, elle n'existe pas. Il n'y a que des êtres humains unis par un objectif commun et par des systèmes. Dès lors, je ne suis pas en mesure de persuader une « entreprise » de faire quoi que ce soit. Je veux bien essayer de me mobiliser pour persuader des êtres humains.*

*Intervention 3 (1) : Vous conviendrez que convaincre un de vos collaborateurs n'est pas la même chose que de convaincre le CEO de l'entreprise. C'est là que, peut-être, la différence se joue. On entre dans une technicité où l'on se demande si l'on doit convaincre le CEO ou partir de la base pour mener un mouvement.*

*Patrick Viveret : En tant que personne extérieure, ce n'est pas moi qui vais répondre à la question du « je » ou du « nous ». Je veux bien être contributeur en parlant de mon expérience et de mes conclusions mais, par définition, il n'y a de « je » et de « nous » que si cela vient de vous. Si vous vous interrogez là-dessus, c'est parce que vous avez aussi des avis, des expériences voire de bouts de réponses. On peut partir de cet échange et le mutualiser. J'ai des rapports avec les entreprises mais plutôt les entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire ou des mouvements des entrepreneurs sociaux. Je n'ai pas l'expérience de l'intérieur que vous pouvez avoir. Est-ce que pour vous, dans votre expérience, il y a des entreprises que vous connaissez qui seraient déjà en marche sur la voie de la transition avec leurs difficultés, leurs limites, etc. ?*

## *L'expérience de la transition*

*Intervention 4 : Ma question sur les limites du système concernait un projet chez France Télécom et un travail sur l'empathie. Mais c'est un champ miné où l'on risque de ré-instrumentaliser ce qui est fait. Donc quelles limites au travail doit-on donner ? Il s'agit de ne tomber ni dans la barbarie ni dans l'instrumentalisation tout en croyant qu'investir dans le travail humain et dans l'intelligence émotionnelle sont des voies de possibles.*

*Intervention 5 : Je suis président d'une société qui fait du fromage. Il y a quelques temps, on payait le lait à 19 cents le litre (maintenant il est à 27 cents). Quel est votre conseil ? Quand le prix du marché est à 19 cents, faut-il surpayer ou faire une réserve en prévision d'éventuelles baisses de prix ? On peut aussi penser que le fait que le prix soit très bas est un incitant naturel pour les agriculteurs afin qu'ils se diversifient, qu'ils ne considèrent pas que leur activité est un métier et qu'ils seront rémunérés quel que soit le prix du marché ? Le prix dans les grandes surfaces réfère à la concurrence mais pas forcément ce que l'on voudrait sur le plan éthique.*

*Patrick Viveret : Je fais aussi appel à votre propre discernement. Comment vous, par rapport à cela, quel est le chemin que vous avez déjà fait vous amenant à dire que c'est plutôt dans telle ou telle direction qu'il faut s'engager ?*

*Intervention 6 (5) : Ce que nous avons décidé, c'est de surpayer le prix pendant un certain temps. On ne l'a pas dit aux fournisseurs, d'autant que le surplus payé était ridicule et ne les amenait pas à une rentabilité suffisante. Nous n'avons pas voulu que l'on nous reproche de ne pas avoir été au bout de la logique. A-t-on ou non bien fait ? Nous n'en savons rien.*

## *Des transitions instrumentalisées*

Intervention 7 : *Au sein de ma banque, je me bats depuis plusieurs années pour essayer d'introduire la notion de « corporate social responsibility ». Elle est déjà présente mais sous sa variante marketing.*

Intervention 8 : *Indulgences ?*

Intervention 9 (8) : *Oui, sous forme d'indulgences. En revanche, ce que j'essaie de dire c'est que si l'on veut vraiment voir jouer notre responsabilité sociétale, il faut que ce soit inscrit dans notre « core business ». Dans ce cadre, j'ai fait des propositions, lesquelles, à la faveur de la crise, sont plus écoutées mais toujours dans cette logique d'indulgences. Néanmoins je continue parce que j'ai la foi que, au fur et à mesure, cela va percoler dans les esprits de certains décideurs et qu'ils vont se rendre compte que cela doit être plus que cela. Il en va des risques colossaux en termes d'image et de capital symbolique. Il n'empêche, on est toujours entre l'instrumentalisation des uns et des autres. A la limite, eux instrumentalisent l'éthique ou la responsabilité sociétale pour éviter des problèmes d'image ou pour mieux se positionner, et je les instrumentalise pour favoriser ou promouvoir ce que j'estime être bon pour la société. On est arrivé rapidement à un jeu où tout est assez flou.*

## *Essais des entreprises pour le bien commun*

Intervention 10 : *Pour faire bouger les gens dans le cadre du développement durable, il faut d'abord les toucher à titre personnel. Comme vous dites, on peut posséder pleins d'outils sur l'avoir mais si l'on ne travail pas sur l'être, on n'y arrivera pas. Je vous fais part d'une petite histoire que j'estime symbolique. Il s'agit du groupe Wal-Mart qui a 1,6 millions de personnes employées dans le monde. Il a été attaqué par les ONG au motif que leurs activités étaient anti-développement durable. Wal-Mart, acculé, a réagi avec deux types d'actions. La première a consisté à créer une Wal-room où ils prenaient les meilleurs conseillers de Clinton pour préparer une offensive contre les ONG. Cela s'est évidemment soldé par une catastrophe en termes d'image. Ils ont été dénichés un certain Adam Werbach, un écologiste de renom. Il leur a conseillé de prendre le problème d'une manière inverse. Il faut que vous fassiez comprendre à vos employés que chacun doit créer son « personal sustainable project ». Wal-Mart a rétorqué que ses employés ne savaient pas ce que c'était que le développement durable. Adam Werbach a proposé de demander aux employés ce que Wal-Mart pouvait faire pour les rendre plus heureux. Certains ont dit qu'ils voulaient maigrir, d'autres qu'ils voulaient augmenter leur pouvoir d'achat, d'autres qu'ils voulaient arrêter de fumer, d'autres encore qu'ils voulaient donner plus de sens à leur travail, etc. Wal-Mart a donc développé ces projets d'une manière très américaine (avec des badges, signalant, par exemple, que tel employé avait maigrir de tant de kilos). Parallèlement à cela, la société a commencé à vendre des produits light, des lampes basse consommation, à promouvoir le covoiturage, etc. Aujourd'hui, il y a 600.000 collaborateurs qui participent à ce projet. Ils expriment pourquoi il est important, pour eux, d'avoir changé leurs habitudes allant à l'encontre du développement durable. Il est clair que Wal-Mart y a un intérêt économique en développant, des gammes de produits qu'il n'aurait pas fabriqués s'il ne savait pas que 600.000 personnes allaient adhérer au projet. Cette histoire va dans le sens de ce qui était dit : n'essayons pas de changer l'entreprise, figure abstraite, mais les gens.*

Patrick Viveret : Ce que je trouve aussi intéressant, c'est le changement d'entrée dans la question. Il y a des interrogations auxquelles on ne peut pas répondre et qui génèrent, à l'avance, un sentiment d'impuissance.

## Les « personnes lanternes »

Intervention 11 : *Je pense que l'attitude individuelle vaut plus que tout un discours. Je me réfère à ce proverbe chinois qui énonce : « Sois une lanterne allumée et autour de toi, il fera jour. ». Le comportement individuel est un exemple qui s'étale, qui se répand. En tant que voyageur de commerce, quand je vais dans une entreprise, je vous assure que lorsque je vois le patron et son attitude, j'ai vu toute l'entreprise. L'attitude d'en haut, en cascade, retombe sur tout le monde. Lorsque vous avez une idée, développez-la, travaillez-la, continuez-la contre vents et marées. C'est la foi qui soulève des montagnes. Il y a quelques années, je vais voir mon patron pour lui annoncer que, à la fin de l'année, je vais prendre ma pension. « Ah, me dit-il, mais qu'est-ce que tu veux ? ». Je réponds que je veux rester. Il est d'accord. Quelques jours plus tard, il a les syndicats sur le dos qui s'offusquaient que l'on « garde un vieux alors qu'il y a tellement de jeunes qui cherchent un boulot. » Mon patron a dit que, d'abord, c'était lui le patron et que quand ils auront trouvé un jeune qui sait faire ce que je fais, ils viendront le lui présenter. Depuis, il y a quelques personnes qui continuent à travailler au-delà de l'âge de la pension sans revendiquer quoi que ce soit et dont l'expérience profite à tout le monde.*

Intervention 12 : *Je pense à Gandhi qui déclarait « sois toi-même le changement que tu souhaites voir dans le monde. » Mais une entreprise est-elle capable d'être durable et éthique ? Cela me fait songer aux plaintes que l'on envoie à propos des actions des gouvernements. Or, un gouvernement n'est pas éthique mais ce sont les personnes qui le constituent qui sont ou non morales. Et je fais la même analogie avec l'entreprise. Je voulais parler de mon expérience. J'ai un petit bureau d'architecture et d'urbanisme. La transition, pour nous, a été de changer nos clients. Pour parler simplement, le développement durable c'est ce qui m'a incité à être architecte. Mais je n'avais pas de clients pour ce projet social car ce n'était pas dans l'air du temps. Dans la transition, j'ai dû changer ma communication et ma capacité à objectiver ma performance techniquement via des calculs (réduction de la consommation, réduction du CO<sub>2</sub> par le covoiturage, etc.) pour convaincre les clients. J'ai dû donc convaincre les clients de changer pour devenir d'autres clients convenant à notre projet et non l'inverse.*

### Valeur comme « force de vie » et énergie créatrice

Patrick Viveret : Dès que l'on mutualise les expériences et les savoirs que vous venez de citer, on est déjà dans un processus d'intelligence collective. On voit bien qu'il y a quantité de réponses et que, même lorsque l'on est face à des problèmes, on est dans des logiques d'organisation apprenantes (on apprend à partir des difficultés). L'un des points communs aux récits est l'image de la lanterne.

Qu'est-ce à dire ? Confronté à une problématique, il s'agit de se mettre d'abord dans une posture d'énergie créatrice. Si l'on se met d'emblée dans une posture où l'on panique et où l'on se demande s'il y a quelque part qui est loin de moi ayant une réponse, nous ne sommes plus dans la logique de la lanterne.

Dans votre vécu, vous vous êtes interrogé sur votre propre désir lequel doit être préservé sinon, la lanterne s'éteint. En effet, si vous vous étiez adapté à votre clientèle, elle s'éteignait. C'était votre valeur. Etymologiquement cela signifie « force de vie ». « Valeur ajoutée » est censée être un supplément de vie tandis qu'une destruction de valeur est une destruction de force de vie (écologique, sanitaire, humaine, etc.). La lanterne est donc de la force de vie et en préservant la vôtre vous avez trouvé un système de communication qui transmet votre lumière et qui donne envie aux clients, transformés en partenaires, d'allumer leur propre lanterne.

Quant à Wal-Mart, on l'enjoint à arrêter d'arborer sa posture guerrière en surplomb (appel aux conseillers de Clinton, l'opération médiatique) pour partir dans le sens opposé pour voir du côté de l'intérieur des acteurs. On observe alors comment ces centaines de milliers de personnes, à travers leur propre projet de soutenabilité, peuvent allumer leur propre lanterne. Evidemment, dans ce cas, l'entreprise en bénéficie car l'énergie créatrice résultant de cette sortie de l'impuissance de l'intérieur de l'entreprise génère aussi des éléments de rayonnement qui vont être beaucoup plus parlants.

Votre force de vie va se décliner d'une manière qui, en partie, est imprévisible. Pourquoi ? On ne sait pas à l'avance comment les gens réagissent. Ce que l'on sait en revanche, c'est qu'à partir du moment où il y a de la force de vie quelque part, cela va, de toute façon, produire des effets. C'est là l'occasion de revisiter le sujet de l'entreprise au sens fort et originel. Ce que l'on appelle aujourd'hui entreprise ce sont des modes d'organisation particuliers qui sont sur le mode des sociétés de capitaux. Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD) de France l'a identifié comme étant le problème du vide juridique de l'entreprise. Ce n'est pas l'entreprise qui existe mais la société définie par des capitaux. Du coup, les employés sont juridiquement extérieurs à l'entreprise. Au contraire, on peut définir l'entreprise par l'acte créateur qui rassemble des énergies autour d'un projet commun. Dans ce contexte, une grande association humanitaire peut parfaitement être une entreprise. Les projets des Forums Sociaux mondiaux sont de vrais projets d'entreprise (accueillir 100.000 personnes, répondre aux attentes d'échange, etc.).

Quelle « entreprise lanterne » est à même de nous sortir des sentiments de peur, d'impuissance et de nous remettre debout ? Posée de la sorte, on voit que le thème a un lien avec les personnes à l'intérieur de l'entreprise. Si ces personnes vivent leur rapport à ces projets de transition avec quelque chose d'extérieur à l'entreprise, l'entreprise qui les emploie ne pourra pas se nourrir de leur énergie créatrice.

La première action consiste à faire en sorte que les employés ré allument leur lanterne et ensuite, il faut que l'entreprise, par rapport à son environnement, soit sur le mode que vous évoquez. Les lignes peuvent alors commencer à bouger. Cela peut être le cas dans les situations désespérées et pour des individus seuls. Je pense aux situations tragiques des camps de concentration. Que des Primo Lévi, des Bruno Bettelheim et des déportés volontaires aient été capables, au cœur même de l'inhumain d'en tirer des conclusions sur la façon d'en construire des notions d'humanité plus satisfaisantes est une source formidable d'énergie de vie. Un seul Soljenitsyne dans le goulag capable d'exprimer que si le mensonge devait régner sur le monde, au moins que cela ne soit pas par lui, nous montre qu'un individu, même dans une situation d'inhumanité peut dire « j'ai la capacité d'arrêter la machine à barbarie, déjà, sur ma propre existence. ». La lanterne s'allume. Comme la lanterne de Bouddha, de Jésus, de Socrate, etc. Tous les grands acteurs du monde ont été des individus qui, à un moment donné, ont eu comme caractéristique d'être des entrepreneurs de vie et des allumeurs de lanternes. On part d'une énergie de vie quand bien même cette énergie serait celle d'un seul individu ou d'un petit groupe. Si l'on part d'abord du système global et de la constatation que les lumières sont éteintes, on ne peut qu'en conclure que c'est idéaliste et insurmontable.

L'énergie de vie est démultipliée si l'on entre dans des rapports de coopération. Normalement, ce qui caractérise d'ordinaire le point de départ d'une entreprise, c'est sa logique coopérative. C'est une erreur de partir de la logique compétitive. Imaginez ce qui se passerait au sein d'une entreprise si l'ensemble des individus agissait sur le modèle purement compétitif. La substance même de l'entreprise disparaîtrait. L'entreprise n'existe d'abord que comme tentative coopérative.

Si l'on veut garder le mot « concurrence », il faut le garder dans le sens étymologique de « courir ensemble ».



Ce n'est donc pas de la logique de guerre pour éliminer les autres concurrents mais une logique d'émulation coopérative dans laquelle il y a certes de la différence mais en s'assurant en permanence que l'ensemble des coureurs restent dans la course.

On a donc une logique coopérative et d'émulation qui doit être mise en service d'un désir rayonnant. Là commence le noyau d'un projet d'entreprise, quelle soit associative, spirituelle, politique, etc.

### *Du bien commun*

A la question « l'entreprise doit-elle s'occuper du bien commun ? », je réponds franchement « oui ». Elle n'a pas prétention à s'occuper de tout le bien commun mais aucun acteur d'une société ne peut s'exonérer de la question de bien commun. Il est l'espace qui va être structurant du vivre ensemble. Si l'entreprise, au sens économique du terme, de même que les politiciens qui diraient que leur métier réside dans de la gouvernance et de l'organisation s'exonèrent du bien commun, on se retrouve dans une situation où cette thématique n'est prise en charge par aucun acteur (ou que les rares qui la prennent en charge soient eux-mêmes en situation d'impuissance). Plus on place la logique d'entreprise dans sa logique profonde de création d'énergie de vie coopérative et plus la question du bien commun est présente.

L'économiste Daniel Cohen explique très bien dans *La prospérité du vice. Une introduction (inquiète) à l'économie*<sup>26</sup> ce qui nous bloque en la matière. L'un des éléments clés sur lequel vit le monde occidental depuis les trois derniers siècles avait aussi bien été décrit par la phrase du titre de l'œuvre de Mandeville : *La fable des abeilles. Le passage des vices privés aux vertus publiques*<sup>27</sup>. La main invisible chez Adam Smith n'est que la reprise adoucie de cette hypothèse anthropologique majeure établissant que la poursuite de ses intérêts individuels (y compris des intérêts qui peuvent s'exprimer éthiquement par des vices) ne sont pas graves car l'alchimie globale de la rencontre de ces vices privés produit, de fait, du bien commun. C'est un postulat anthropologique qui est au cœur de nos économies mais qui a un léger (sic !) inconvénient : il est faux. Il est faux pour la même raison que le postulat du communisme qui pensait qu'à partir du moment où l'on réglait les problèmes de propriété privée des moyens de production (censés être le verrou générant toutes les ressources d'exploitation), on créait les conditions ultérieures d'une société réconciliée. L'être humain est beaucoup plus complexe que ces réductions-là. Si l'on est dans une situation où les vices privés forment les vertus publiques, je n'ai pas à réfléchir sur les problèmes éthiques ou de bien commun.

### *Mécanique providentielle de la main invisible*

Intervention 13 : *Je suis un peu perdu quant à la signification de l'expression « vices privés »...*

Patrick Viveret : A l'époque, c'était le lien entre la gouvernance des ensembles humains et des passions humaines qui était le sujet de préoccupations. Jusqu'ici vous aviez une réponse portée classiquement par l'Eglise : les passions humaines sont à discipliner à travers des exigences plus hautes liées à la morale, elle-même liée à la religion. On a, dans les sociétés de l'économie du salut, un ensemble cohérent mais, en même temps, extrêmement hiérarchisé où le religieux commande l'éthique qui, lui-même, commande les autres processus qu'ils soient politiques, économiques, etc. Ce système arrive en bout de course d'un point de vue de la civilisation (notamment à cause de ses effets pervers : hiérarchie très dominante, aspirations des personnes à vivre une intensité de vie, etc.) et on cherche sur quoi ré appuyer du vivre ensemble pour éviter les situations anarchiques.

<sup>26</sup> éd. Albin Michel, Coll. Essais Doc, Paris, 2009

<sup>27</sup> éd. Vrin, Coll. Bibliothèque des textes philosophiques, Paris, 1998

C'est dans ce contexte, bien avant l'élaboration économique, qu'on voit apparaître des ouvrages tels que ceux de Mandeville ou Bentham. Ils prôneront que si nous travaillons sur les passions, on va se rendre compte que celles-ci ont une capacité d'autorégulation. De quelles façons ? Soit elles se neutralisent et leurs excès sont neutralisés par d'autres passions. C'est ce que Montesquieu applique sur le plan politique en énonçant que la passion de pouvoir est la meilleure façon d'arrêter le pouvoir de l'autre. Soit on met alors en place une théorie que l'on appelle « arithmétique des passions ». Chez Adam Smith, on ne peut comprendre sa théorie de la main invisible sans comprendre sa théorie des sentiments moraux. Il n'est pas problématique de laisser des individus calculateurs, égoïstes guidés par leur seul intérêt car l'agencement même de ces intérêts individuels va être une source de bien commun collectif. Il prend l'exemple d'un boulanger qui lui donne un pain : il ne le fait pas par bienveillance mais dans son intérêt, intérêt qui va créer du bien commun partagé pour eux deux.

On voit qu'il y a une part de vérité dans cette affaire mais de l'absolutisation de celle-ci découle une généralisation du type « peu importe que chacun poursuive son intérêt sans aucune préoccupation du bien commun, une alchimie globale va en résulter. » On l'appellera « main invisible du marché ».

Elle constitue un saut théorique qui n'est compréhensible que par le fait que l'on reste encore extraordinairement marqué par l'idée d'une providence extérieure guidant, malgré tout, l'ensemble du système. La main invisible du marché n'est possible dans ce contexte que parce que, culturellement, Dieu est bon. C'est bien la Providence divine qui est, en réalité, derrière la main invisible. Vous ne pouvez pas saisir le libéralisme sans le christianisme. L'une des raisons de la crise actuelle du libéralisme est la déchristianisation. Tout l'ensemble structuré du « salut par l'économie » n'est appréhendable que parce que l'imprégnation chrétienne des sociétés occidentales reste déterminante. Dans ce cas-là, il n'y a pas de risque de laisser une part de plus en plus prépondérante à cette économie car elle reste structurée, en dernière analyse, par une vision marquée par le rapport au christianisme. Mais s'il n'y a plus de christianisme – choc culturel avec d'autres civilisations – qu'il perd sa position hégémonique, c'est-à-dire, comme l'écrivait Gramsci, un sens commun, un bain culturel tel qu'il y a évidence, la posture libérale économique se trouve comme un poisson en-dehors de son bocal. Le terreau culturel même qui permettait de penser la main invisible est amputé de son substrat anthropologique.

L'hypothèse de Daniel Cohen est que ce modèle sur lequel l'Occident a vécu et qu'il a cherché à exporter dans le monde est à bout de course.

#### *Responsabilité éthique et sociétale*

*Intervention 14 : En traduisant ce que vous dites dans ma vie de tous les jours, si je suis à la recherche de lanternes prêtes à s'allumer dans le dialogue, la position de l'autre vis-à-vis de la question « est-ce que je suis responsable ou pas du bien commun ? » sera révélatrice. Que la personne ne s'en préoccupe pas car elle croit en un système au-dessus d'elle (peu importe sa nature) qui va corriger les choses, est un élément crucial. J'ai l'impression que je vais perdre mon temps avec cette personne.*

*Intervention 15 : N'y a-t-il pas une critique à faire sur la notion de lanterne qui s'allumerait, rayonnerait et suffirait à changer le système ? Le reste suivra-t-il suffisamment ? Vous parlez de comptabilité qui est un changement plus structurel. Dès lors, comment joindre les deux bouts entre un changement intérieur (la lanterne qui s'allume et fait contagion) et les aspects plus structurels qu'il faut aussi prendre en compte ?*

Intervention 16 : *Pour mettre en œuvre ces éléments de lanterne individuelle, est-ce que cela doit se faire dans des formes d'organisation qui existent actuellement et qui devraient être réformés dans leur mode de comptabilité et d'indicateurs ou est-ce que cela doit se faire dans de nouvelles entreprises ? Par rapport à l'exemple de Wal-Mart, est-ce que l'on doit attendre de l'entreprise de donner à ses employés l'occasion de se développer de manière personnelle ? Cette entreprise ne devrait-elle pas donner l'opportunité à ses employés de développer leur personnalité en-dehors de l'entreprise ? Dans le cas contraire, même le développement de l'être de l'employé se fait sous la houlette de Wal-Mart. Pour moi, c'est dérangeant.*

Intervention 17 : *Il y en a qui ont très peur de cette tendance presque despotique de ces entreprises qui se veulent charitables vis-à-vis de leurs employés mais qui les conditionnent au niveau de leur développement personnel.*

Intervention 18 : *Tout dépend si vous voulez du travail ou un métier et dans quel environnement l'un et l'autre son possibles.*

Intervention 19 : *Pour moi ce n'est pas choquant car je pense que le grand problème que l'on rencontre aujourd'hui dans les entreprises c'est cette schizophrénie chez les patrons, les employés, etc. qui doivent mettre leurs valeurs au vestiaire une fois le seuil de la société franchi. Ensuite, on dit que l'on ne s'intéresse pas à la personne ou alors on s'y intéresse simplement parce que, comme cela, la personne travaillera mieux. On ouvre des possibilités de résolutions de problèmes pratiques ou psychologiques de l'employé pour qu'il travaille mieux.*

*Celui qui est le plus schizophrène de tous est celui qui est tout en haut dans la hiérarchie, le patron, qui doit dire à ses propres enfants que le partage, le respect, etc. sont importants et puis quand il est dans son entreprise il a des attitudes totalement opposées à ses valeurs. Je pense qu'il le vit mal. Je pense que l'entreprise doit se préoccuper de ses employés mais pour les bonnes raisons. L'intention précède l'action et si l'intention est bonne, l'entreprise a vraiment comme rôle de se préoccuper de ses employés.*

Intervention 20 : *André Comte-Sponville dans son livre Le capitalisme est-il moral ?<sup>28</sup> évoque ces sujets. Certes, il faut que l'entreprise se préoccupe de ses employés mais au vu du système économique qui est le nôtre, devant un patron disant « le plus important pour moi, c'est l'amour », il n'est pas sûr que les salariés soient rassurés quant à leur emploi. Comte-Sponville présente une tension inéluctable dans l'homme entre ses valeurs morales et des valeurs plus économiques qu'il doit aussi remplir.*

Intervention 21 : *Philippe de Woot milite pour que, dans les grandes écoles de commerce, on étudie aussi ces aspects de sens et de spiritualité pour que ce ne soit pas un domaine à part, réservé aux Eglises.*

#### *Critères et indicateurs nouveaux*

Intervention 22 : *J'en reviens au lien entre entreprise et personne qui y travaillent. Vous avez parlé de critère. En politique, c'est le sujet sensible quand il est question de développement durable. Il faut se mettre d'accord, au sein de l'entreprise, sur les critères d'évaluation de la performance (ces critères peuvent ne pas être nécessairement financiers). Les cabinets ministériels ont mis au point ce qu'ils appellent un « test de durabilité ». De quoi s'agit-il ? A chaque fois que l'on prend une décision, on établit une série de critères : impact dans le temps et dans l'espace, valeur culturelle, sociale, économique, etc.*

---

<sup>28</sup> éd. Albin Michel, Coll. « Hors collection », Paris, 2004  
www.philosophie-management.com

*Si l'établissement de cette grille est fait par le groupe, que tout le monde est d'accord, il est possible d'avancer très loin même si l'on est modeste sur les critères, que l'on s'écarte petit à petit des critères uniquement financiers pour ajouter des critères en concertation avec le groupe.*

*Intervention 23 : Gandhi conseillait, quand on prend une décision, d'évaluer l'impact de celle-ci sur la personne la plus pauvre de la planète.*

*Intervention 24 : Rawls a aussi mis fortement ce critère en avant. Les « balanced score card » dépassent déjà les aspects financiers. Maintenant on ajoute la durabilité. Mais la vraie question, c'est que lorsque le profit est en contradiction avec la durabilité, qu'est-ce qui a le plus de poids ?*

*Intervention 25 : Oui mais quel profit ? Il faut d'abord se mettre d'accord dessus.*

*Intervention 26 : Quand je fais l'opposition profit/qualité, j'accepte que l'autre m'enferme dans une identification à mon cerveau automatique où « plus de l'un égale moins de l'autre ». Or, nous les êtres humains, sommes suffisamment créatifs pour sortir de cet écueil. Il m'est difficile d'en sortir quand les autres me l'imposent mais, au moins, je peux me poser la question.*

*Intervention 27 : « Le plus de l'autre égale moins de l'autre » est un discours entendu souvent par rapport à la durabilité.*

*Intervention 28 : Je remarque que nous tournons toujours autour de la même question avec des mots, des nuances et des attitudes différentes. Le capitalisme est en bout de course car le devoir de la religion a disparu. Concernant Wal-Mart, on tourne autour de l'ancien système appelé « paternalisme ». Le patron avait le souci de former un groupe et le souci de chacun. Il faut essayer de vendre cette idée aux patrons actuels en disant qu'ils sont gagnants avec l'adoption d'une discipline morale pour qu'elle se répande (image de la lanterne) parmi leurs collaborateurs de façon à créer une famille. Le paternalisme venait de la féodalité. Les bourgeois ont voulu être comme les nobles qui s'occupaient de leurs biens et de leurs paysans.*

*Travailler les intelligences du corps et du cœur*

Patrick Viveret : A partir du moment où l'on a commencé à retrouver de l'énergie y compris dans la plus petite partie possible (un individu allumant sa lanterne), on voit bien que l'échange s'est progressivement déporté sur des aspects plus collectifs et plus structurels. On sent bien qu'il faut tenir les deux bouts de la chaîne. On a besoin de cette brique de base qu'est l'énergie créative (y compris d'un seul individu allumant sa lanterne pour créer des effets de rayonnement) et des conditions facilitatrices d'allumage de lanterne.

Les enjeux structurels viennent de là. C'est ce que j'appelle les « écosystèmes émotionnels ». Il y a des environnements qui sont incitateurs d'énergie créatrice et collaboratrice. De la même façon, il y a des environnements qui sont générateurs de postures mortifères et destructrices du vivre ensemble. Ce sont les mêmes êtres qui sont confrontés à la question clé de leur ambivalence, qui sont capables, à la fois, du meilleur de l'humanité et du pire de l'inhumanité.

Du côté du pire, le livre fort *Des hommes ordinaires*<sup>29</sup> montrait comment sous le nazisme des personnes qui n'étaient pas du tout, a priori, embarquées dans le soutien au régime mais plutôt bon père, bon époux, syndicaliste, etc. avaient pu avoir des comportements pis que certains groupes de SS.

---

<sup>29</sup> De Christopher Browning, éd. Les Belles Lettres, Coll. Histoire, Paris, 2002  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

A partir d'un certain moment, l'environnement émotionnel crée des situations mimétiques qui peuvent orienter vers le pire. Pour le génocide du Rwanda, Jean Hatzfeld<sup>30</sup> décrit bien ce phénomène dans lequel le travail des gens était de partir massacrer à la machette. On avait créé un environnement émotionnel : une autorité légitimant ces actes, le sentiment installé que c'était une condition de survie, des éléments de déculpabilisation pour faire croire que c'était un boulot comme un autre, etc.

L'idée qu'il existe des écosystèmes naturels qui peuvent tirer l'humanité vers le pire, vaut aussi du côté du meilleur. Si des Primo Lévi ou des Bruno Bettelheim peuvent penser qu'il y a une malléabilité du fait humain à son environnement qui peut conduire au pire, il y a aussi des environnements qui peuvent tirer l'humain vers le meilleur.

On entre ici dans des enjeux structurels. Ce n'est pas du tout la même chose de faire se rencontrer les gens sous les arbres ou dans une salle de congrès classique. On organise aujourd'hui systématiquement des « Dialogues en Humanité<sup>31</sup> » sous des arbres (à Lyon, nous faisons ça dans le Parc de la Tête d'Or). Nous n'avons pas du tout le même type d'échange dans cet environnement. On a constaté que l'on ne démarrait pas du tout un débat (sur le climat, l'avenir de l'entreprise, les politiques publiques) si les personnes rentraient dans ce débat uniquement par leur intelligence mentale ou des modes de reconnaissance fondées sur la distinction, la compétition, l'argument d'autorité, etc.

Pourquoi ? Car on débute d'abord par des « ateliers du sensible » où l'on active les intelligences du corps et du cœur. Une personne qui a vécu un exercice coopératif (se faire guider les yeux fermés, par exemple) dans lequel elle perçoit la nécessité de la confiance dans un groupe, entrera différemment dans le débat sous les arbres. La multiplication de ces ateliers permet aussi à des personnes qui ne vont pas à des rassemblements politiques classiques de se déplacer. Bref, ces « ateliers du sensible » changent complètement la nature du débat politique qui suit.

#### *Exemple de traitement des écosystèmes émotionnels*

J'ai souvent participé à des conférences internationales. La raison pour laquelle elles échouent (comme Copenhague) ou n'arrivent qu'à une toute petite partie de leur potentialité, est directement liée au fait que ce travail sur les écosystèmes émotionnels n'a pas été fait. Une des caractéristiques de ces conférences, c'est que l'on réserve les points difficiles pour la fin (méthodes des crochets).

De plus, la modalité de reconnaissance est classique (tribune, discours, etc.) et fait que vous accumulez quantité de discours sur ce qu'il y a de plus facile (on a alors droit à de magnifiques discours) mais quand on arrive aux points difficiles, il apparaît que l'on ne s'y est pas du tout préparé.

Une méthodologie que j'ai expérimentée est celle de la « construction de désaccords ». On part du principe que ce qui est toxique ce n'est pas le désaccord, la divergence ou la contradiction mais c'est le malentendu au sens fort du terme (on ne s'entend pas, on ne se comprend pas). Le malentendu est générateur de soupçon et de procès d'intention.

On utilise le système « Color Vote ». Avant tout débat, on demande aux personnes de dire comment elles se situent par rapport à un certain nombre de propositions ou comment elles se sentent par rapport à celles-ci. On les fait s'exprimer par des couleurs. Des logiciels vont projeter une espèce de vision en surplomb de l'entrée dans la discussion avec des zones de consensus positifs (vert), négatifs (rouge) et toutes les zones d'opacité. Qu'est-ce ?

---

<sup>30</sup> Cf. *Une saison de machettes*, éd. Seuil, Paris, 2003

<sup>31</sup> Cf. <http://dialoguesenhumanite.ning.com/>

Ce sont les personnes qui, par exemple, veulent bien entrer dans le débat mais qui déclarent qu'il leur manque des informations ou des points à clarifier. D'autres peuvent trouver que la question est mal posée et ne permet pas d'entrer dans la discussion. On ne commence la discussion qu'à partir du moment où il n'y a plus cette zone d'opacité (représentée en blanc ou en noir).

Le premier travail exécuté est l'assentiment sur l'objet du débat et les clarifications. Les zones vertes ou rouges (opposées) s'allient soit pour aller apporter de l'information ou de la clarification soit pour aller justifier le fait que le débat mérite d'être mené.

Là où classiquement les opposants fourbissent leurs arguments pour mener des logiques de force, ils sont mis devant une méthode avec laquelle on leur demande d'avoir, déjà, la possibilité de faire un débat. Il y a trois temps avec cette méthode :

- une réduction de l'opacité ;
- une construction des désaccords (phase interactive où l'on se met d'accord sur les objets de désaccords. D'ailleurs, 2/3 se révèlent être des malentendus ou des procès d'intention) ;
- un traitement des désaccords. Dans cette troisième étape, on demande aux différents participants ce qu'ils considèrent comme particulièrement recevable dans la position qu'ils ne partagent pas.

L'assemblée, en ouvrant la séquence, joue un rôle très actif dans cette réintroduction des protagonistes qui, émotionnellement, ont beaucoup de mal à baisser la garde pour reconnaître tel point d'accord dans la position opposée. Les écosystèmes émotionnels sont donc aussi des enjeux collectifs.

L'une des grandes affaires de l'ingénierie sociétale c'est de construire des environnements porteurs de ces dynamiques qui ne deviendraient plus le fait de quelques-uns mais crée une situation où des milliers de lanternes s'allument.

### *Tension versus attention*

*Intervention 29 : Vous avez parlé dans votre conférence du rapport entre tension et attention. Il faut prendre le temps d'être dans l'attention plutôt qu'être dans la tension. Dans nos métiers de managers, on a tendance à vite sauter dans le « comment ». Votre « Color Vote » serait vite renvoyé par un « nous n'avons pas le temps » pour que l'équipe entre vite dans la tension de contradictions plutôt que dans l'attention.*

Patrick Viveret : Cette remarque est importante car dans toutes les formes de démesure et de dérèglement que nous vivons le rapport au temps est crucial. Nous sommes devant ce paradoxe considérable : d'un côté, nous vivons dans des sociétés qui n'ont jamais eu autant de temps (allongement de l'espérance de vie, multiplication des machines agricoles, informationnelles et industrielles) et, d'un autre côté aucune autre civilisation n'a été à ce point obsédée par le manque de temps. Le rapport au temps est un rapport guerrier, déséquilibré. On vit donc en permanence dans la tension de la course, du stress, de la compétition, de l'inquiétude, etc. Le retour à un mieux-être passe par l'art de la présence et de l'attention.

Cette préoccupation de civilisation rejoint une question économique pointue. En effet, quel est le modèle économique par excellence (notamment dans l'immatériel) ? C'est justement l'économie de l'attention mais avec une instrumentalisation de cette logique dans un écosystème émotionnel qui est régressif. L'ancien patron de TF1, Patrick Le Lay, a un jour vendu la mèche (parce qu'il ne s'était pas rendu compte que les micros étaient ouverts) en déclarant que le métier de TF1, c'était de vendre des cerveaux disponibles à Coca Cola.

Il a, ce faisant, parfaitement exprimé le cœur de l'économie de l'attention dans sa logique instrumentale. C'est-à-dire que dans un univers d'informations surabondantes, il faut créer des conditions telles que l'on capte l'attention, par exemple, du téléspectateur pour rendre son cerveau disponible. C'est la version régressive et dangereuse de la question de l'économie de l'attention.

Mais elle nous indique également qu'il y a là un enjeu considérable, y compris sur le plan économique. On peut changer d'angle en disant, qu'après tout, il est possible de construire de l'économie de l'attention au service, cette fois-ci, du mieux-être, d'une intelligence et d'une qualité de l'attention pour le développement durable.

On ne peut mettre les énergies créatrices à la pointe de l'esprit entrepreneurial que si l'on peut allier trois éléments :

- Avoir un repérage sur l'inacceptable. C'est le thème des critères mais aussi de la résistance créatrice. Qu'est-ce qui, fondamentalement, nous paraît irrecevable dans nos logiques et qu'est-ce qui fonde le droit à de l'objection de conscience ? C'est le premier pas pour créer les conditions de la résistance créatrice.
- Il faut inscrire ces conditions de résistance créatrices dans des propositions transformatrices positives. Dans le cas contraire, la résistance devient elle-même une énergie destructrice en étant toujours dans le « non » et en ne formulant pas de « oui ».
- Sans attendre que des transformations créatrices plus globales se réalisent, nous avons la possibilité, partout où des groupes se sont constitués, d'aller loin dans l'expérimentation de ses propositions transformatrices. On tombe là sur les logiques de territoires, d'entreprises etc. voire d'Eglises en transition.

Dans un modèle avec indicateurs alternatifs ou monnaies complémentaires, nous pouvons exprimer l'idée qu'il y a quelque chose qui ne colle pas dans le système dominant. En expérimentant dans ces lieux en transition, on constitue aussi des organisations apprenantes en procédant par essais et erreurs. C'est l'occasion pour l'énergie créatrice de se nourrir de ces capacités d'expérience. Elle vient alimenter la résistance pour la rendre créatrice tout en permettant que le projet transformateur s'incarner afin qu'il ne reste pas simplement dans les nuées...



## 8. L'innovation, pour quoi faire ?

### 8.1. Chronique dans le Trends/Tendances du 18/03/2010

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

opinion

## L'innovation, pour quoi faire ?

**L**a 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*<sup>(1)</sup>.

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 irrationnel, 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 économique.

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](http://www.tendances.be)

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Ledoux et Laurent Hublet sur [www.trends.be/fr](http://www.trends.be/fr)

## 8.2. Compte-rendu du séminaire du 27/02/2010

Luc de Brabandere

### Annnonce du séminaire dans la brochure

*Dans notre société capitaliste, le travail, la production et la consommation ont pour mot d'ordre l'innovation. Or, on ne peut être un innovateur capitaliste qu'à condition que cette créativité fasse vendre davantage (innovation de produit) et/ou permette à la productivité de s'accroître aux dépens des autres (innovation technologique). Nous avons donc affaire aujourd'hui à une innovation et une création en vue de la production pour le marché, à la production de savoirs « rentables ». L'emploi, au contraire, ne se trouve pas généralement sur l'agenda des innovateurs capitalistes. L'innovation et la créativité sont donc des droits naturels du capital, indépendamment de la question de savoir si elles vont engendrer de nouveaux emplois, protéger des emplois existants, ou quoi que ce soit d'autre, tel découvrir de nouvelles « vérités » scientifiques mais sans applications commerciales. En même temps, on constate que les personnes les plus « innovantes » sont le plus souvent animées de préoccupations sociétales mal reconnues ou prises en compte dans les entreprises. Inversement, à regarder l'Histoire, certaines époques se sont avérées prospères sans pour autant être témoin de grandes innovations, tandis que, quand il y a eu invention, cela n'a pas toujours été pour le bien de l'humanité. Combien de fois l'homme n'a-t-il pas utilisé sa créativité pour détruire plutôt que pour construire ? Pourquoi inventer dès lors ? La question a toujours été pertinente pour les philosophes, aujourd'hui elle nous concerne tous. Comment revoir la gestion de l'innovation dans les entreprises ? Peut-on, doit-on stimuler la quête de vérité ontologique, « écologique », gratuite dans les organisations, « sans buts lucratifs » ?*

**Luc de Brabandere**, philosophe et ingénieur, spécialiste de l'innovation en entreprise, a publié de nombreux ouvrages sur l'innovation comme « la valeur des idées : De la créativité à la stratégie en entreprise ».



Séminaire le 27/02 de 9:00 à 12:30 à l'INM – 81 av. de Tervueren à 1040 Bruxelles.

<b>PRESENTATION DE NOTRE ORATEUR PAR LAURENT LEDOUX.....</b>	<b>182</b>
<b>INTRODUCTION PAR LUC DE BRABANDERE .....</b>	<b>182</b>
<b>QUE FAIT UN PHILOSOPHE D'ENTREPRISE ? .....</b>	<b>183</b>
I. S'interroger sur le brainstorming : le déclic .....	183
II. « Sortir du cadre » : la perspective philosophique .....	184
III. Schéma heuristique de la créativité et de l'induction .....	186
IV. Le concept.....	187
V. Le paradigme .....	187
VI. Stéréotypes, théorie et idée .....	187
VII. Innovation et créativité : changer, c'est changer deux fois .....	188
VIII. Qu'est-ce que changer ou le choc des perceptions dans les blagues .....	189
IX. Eurêka et caramba .....	1900
X. L'induction, le cygne noir de la pensée .....	191
XI. Les biais cognitifs.....	192
XII. Ambiguïté et paradoxe .....	193
XIII. Comment je comprends mon métier aujourd'hui .....	194
XIV. Conclusion : cadre de pensée et critères .....	195
<b>DEBAT AVEC LUC DE BRABANDERE.....</b>	<b>198</b>

## Présentation de notre orateur par Laurent Ledoux

Le séminaire de Luc de Brabandere avec la question « l'innovation, pour quoi faire ? » s'inscrit dans le cycle de réflexion que nous menons à partir du livre de Christian Arnsperger *Ethique de l'existence post-capitaliste*<sup>32</sup>. Dans cet ouvrage, Arnsperger analyse les axiomes du capitalisme actuel avec, entre autres, l'innovation. Le plus souvent et de manière générale, elle est guidée par la volonté d'une rentabilité et d'une exploitation capitaliste. La visée sous-jacente de cet axiome de l'innovation se révèlent être des choses positives : la liberté et la joie de créer, de se libérer de l'immobilité et le plaisir d'un renouveau perpétuel. Mais l'axiome, tel qu'il s'exprime dans le capitalisme actuel ne touche pas sa cible, cette visée.

C'est pourquoi Arnsperger prône un axiome alternatif dans le post-capitalisme. C'est ce qu'il appelle la « créativité fondamentale ». L'un des objectifs de notre séminaire sera d'investiguer ce que pourrait vouloir dire une créativité fondamentale. Une des pistes que nous donne Arnsperger consiste à nous montrer que la créativité ne doit pas être seulement guidée par des choses qui pourraient être rentables mais aussi par des besoins fondamentaux (par exemples : la recherche sur des maladies orphelines dont le développement ne serait pas, a priori, rentable ou la recherche sur des maladies tropicales).

Qui est notre conférencier ? Luc de Brabandere est partenaire au BCG (Boston Consulting Group), une société de conseils en gestion d'entreprise. Il est également philosophe. Il a écrit de nombreux livres sur la question de l'innovation. Il nous dit en préambule qu'il a exercé trois grands métiers dans sa vie dont consultant en informatique et consultant en innovation. Aujourd'hui, il estime que son métier est celui d'être philosophe d'entreprise.

## Introduction par Luc de Brabandere

J'ai fait beaucoup de brainstorming en tant qu'animateur en créativité dans ma carrière et je n'ai jamais su pourquoi ils avaient marché. Lors d'un « question time », le patron me dit : « Vous avez une approche un peu trop platonicienne du verre de contact. » Je ne savais absolument pas quoi répondre et je savais à peine qui était Platon.

A un moment, je me suis dit que si je voulais faire ce métier – et je le voulais – je devais faire quelques investissements. Après avoir animé des centaines de brainstormings, je suis devenu indépendant et j'ai commencé un second métier : consultant en innovation.

Bien sûr, au fil des années, d'autres questions se sont posées. Je me souviens d'une remarque d'un participant à propos des campagnes de publicité de Benetton : « La créativité, ce n'est pas bien si c'est cela. » Je me souviens aussi de quelqu'un qui m'a dit : « Au fond, de toutes industries qui innovent le plus, ce sont celles de l'armement. » Nous étions au moment de la guerre en Ex-Yougoslavie. Une bombe inventée à l'époque permettait de créer un champ magnétique et des courts-circuits entre les câbles d'une ligne à haute tension. Souvent, j'étais interpellé par des personnes avec ce type de questions et je ne savais pas quoi répondre. Je crois qu'aujourd'hui je n'ai pas beaucoup de réponses non plus.

Au fur et à mesure, je suis entré dans un troisième métier que je nomme « philosophe d'entreprise ». Je suis retourné 9 ans à l'université pour faire le cycle complet en philosophie. Cela paraît long mais je pense que c'est ce que je devais faire. Quand je vois aujourd'hui comment je travaille comparativement à mes deux anciens métiers, je prends la mesure de l'incroyable apport de la philosophie.

---

<sup>32</sup> Éd. Cerf, coll. « La nuit surveillée », Paris, 2009  
www.philosophie-management.com

Je voudrais témoigner de ma pratique et des questions qui m'animent. Dans mon métier, en tant que philosophe d'entreprise, il n'y a pas d'offres. Je ne peux pas sonner à la porte d'un patron et déclarer « je suis philosophe d'entreprise, vous allez adorer ! ». Il ne peut y avoir que de la demande. Sur Google, si vous tapez « philosophe d'entreprise », je suis le seul qui apparaît.

## **Que fait un philosophe d'entreprise ?**

Depuis 10 ans que je travaille au BCG avec différentes grosses entreprises, je n'ai pas manipulé de chiffres. C'est, par défaut, une belle manière de montrer l'importance de la philosophie. Comme on ne me garde pas par philanthropie, il y a, dans le monde des entreprises, une part importante non chiffrable. C'est là-dessus que je travaille. Je pense que ce bout de terrain non chiffrable prend, aujourd'hui, de plus en plus d'importance. A ma gauche, j'ai 492 associés qui manipulent les chiffres comme des dieux et, à ma droite, j'ai le café du commerce : « on va faire un gros effort », « on va être plus proche du client », etc. En ce domaine, la rigueur est d'autant plus fondamentale qu'elle n'est pas chiffrée. Sinon, on risque de glisser dans le café du commerce.

Ce que je retiens de la philosophie, c'est cela : comment pouvoir avoir la rigueur professionnelle dans les entreprises dans la partie non chiffrable, elle-même de plus en plus ample. Quand on regarde l'histoire du management sur 20-30 ans, les entreprises sont, en quelque sorte, sur un jeu de différences (on achète A plutôt que B parce que le client perçoit une différence).

Mais, à y regarder de plus près, il y a eu un temps où l'on pouvait faire la différence dans le produit, le service, la réalité (une Renault n'était pas une Peugeot). Il y avait, de manière factuelle, des différences. Mais, actuellement, il y a une lame de fond qui tend à l'uniformisation de tous les biens et même des services. Et ce, pour plusieurs raisons. D'abord parce que les gens se tournent vers des constructeurs premiers, ensuite parce que, par exemple, c'est la même usine au Vietnam qui fabrique Nike et Adidas ; enfin, ce sont les mêmes logiciels partout. La différence qui reste, si je puis dire, du « succès » est de moins en moins possible dans des choses concrètes comme les produits, les services ou les logiciels. De plus en plus, la différence se crée ailleurs, dans cette partie non chiffrable (le « soft »).

C'est cette partie dans laquelle nous sommes obligés de vivre pour faire la différence. Par exemple, je ne crois pas qu'une banque puisse être meilleure qu'une autre aujourd'hui parce qu'elle a un meilleur logiciel. C'est fini depuis très longtemps même si c'était le cas auparavant.

## **I. S'interroger sur le brainstorming : le déclic**

J'ai dû animer plus de 1500 brainstormings. En brassant mes souvenirs, je me suis dit qu'il y en avait très peu où une nouvelle idée était née. J'ai beaucoup plus de souvenirs de brainstormings dans lesquels une vieille idée ou une idée existante, tout à coup, a pris du sens. C'est ce moment paradoxal où l'un donne une idée et l'autre rétorque que cela fait des années qu'on le dit. Au fil des années, je suis arrivé à la conclusion que, dans le métier de la créativité, tout est là. Il y a toujours des exceptions mais l'essentiel des idées est présent. Je dirais même que l'essentiel des gens est là. Ce qui manque à la créativité c'est quelque chose qui fait que, tout à coup, des gens et des idées en place, se structurent dans un mouvement d'innovation et de créativité. Je suis donc extrêmement frappé de voir à quel point le brainstorming ne sert à rien (même si j'ai quelques bons exemples).

Pouvez-vous imaginer que l'iPod ne soit pas né chez Sony ? Il y a 30 ans, ils lançaient un truc qu'on met à la ceinture et des écouteurs dans les oreilles : le walkman. C'est l'iPod de l'époque, avec les mêmes principes. Sachant cela, pouvez-vous imaginer qu'ils n'aient pas réussi le coup de l'iPod ? Surtout avec des budgets de recherche en développement qui se comptent en milliards.

De la même manière, pouvez-vous imaginer que le Blackberry ne soit pas né chez Nokia, Ericsson ou Samsung ? Il apparaît aujourd'hui qu'il y avait des projets de Blackberry chez Nokia et des projets d'iPod chez Sony. Autre exemple : j'étais dans un avion avec un membre de Comité de direction d'une entreprise de cartes de crédits. A un moment, il y me dit : « C'est quand même trop bête qu'on n'ait pas inventé le PayPal. » Il ajoute : « C'est d'autant plus bête que l'on avait des projets de PayPal. »

Ces états de fait me perturbent de plus en plus. Si vous prenez la liste des 30 plus grands acteurs actuels sur Internet, pas un seul n'est né dans une grosse boîte et ce malgré des sommes en recherche et développement astronomiques. Pensez à Youtube. Qu'est-ce ? Une banque de données avec des bouts de vidéo et des mots-clés. Il ne faut pas trois Prix Nobel pour s'y pencher ! Comment est-ce possible que ce ne soit pas né chez TF1, BBC, CNN, etc. ? Comment peut-on rater de telles occasions ?

En travaillant sur ce genre de questions, je suis arrivé à certains éléments de réponses. L'histoire n'est pas nouvelle. Il y a plus d'un siècle, quand General Motors a commencé à vendre ses premières voitures du côté de Chicago, il y avait une grande partie des clients qui avaient comme réflexe d'enlever la banquette arrière. Pourquoi ? Car ils étaient, à l'époque, agriculteurs (il paraîtrait que l'on retrouve encore des banquettes arrière sous des meules de foin). Il a fallu 17 ans à General Motors pour sortir le Pick-up. A nouveau, l'idée était là dès le premier jour (définie par le client). On peut imaginer qu'il y a eu une réunion des vendeurs ou que sais-je dans laquelle l'un d'eux a dit : « J'ai des clients bizarres. Ils enlèvent leur banquette arrière. » On a donc dû qualifier l'idée de saugrenue et on ne l'a pas acceptée. C'est pourquoi, un brainstorming n'aurait rien changé.

Me voilà donc interpellé puisque l'outil que je croyais surpuissant, n'apparaît utile que de manière anecdotique (je ne rejette pas tout. Par exemple, le nom « Agoria » est né dans un brainstorming). Mais changer un nom n'est pas à la mesure de l'invention de l'iPod !

Je ne suis demandé comment marchait l'innovation et la créativité. J'ai travaillé sur plusieurs domaines.

## **II. « Sortir du cadre » : la perspective philosophique**

Je suis reparti du mot « cadre ». Quand on dit « Sortir du cadre » (« Out of the box »), que signifie le mot « cadre » ? Ce qui manque dans le chemin de la créativité entre l'idée qui fait la différence et la situation existante, c'est un quelque chose au milieu qui est de l'ordre du cadre.

Ce n'est pas un cadre dont il faut sortir, mais c'est carrément un nouveau cadre qu'il faut inventer. La philosophie m'a appris que le cadre était né du débat entre Platon et Aristote. La théorie des Idées<sup>33</sup> de Platon, en termes d'innovation est impraticable. Elle empêche même de penser puisque les Idées sont inaccessibles ou l'on peut seulement, via la réminiscence, s'en souvenir vaguement. Aristote, successeur dissident, a, selon moi, eu l'invention la plus géniale de toute l'histoire de l'humanité : la catégorie.

---

<sup>33</sup> Platon crée une philosophie dans laquelle existent deux mondes : un monde sensible (dont les objets sont accessibles via les sens. C'est, grosso modo, notre monde) et un monde intelligible (dont les choses ne sont connaissables que par l'intellect). Ce monde intelligible est nommé « monde des Idées ». Les Idées sont immuables, éternelles, parfaites, pures, etc.

Si je vous demande de penser aux restaurants que vous connaissez à Bruxelles, vous avez obligatoirement en vous des catégories (par exemple : ceux où vous n'irez jamais, ceux que vous adorez, ceux qui vous tentent, etc.). La catégorie a permis, en simplifiant le monde, de penser au monde. De quelqu'un qui n'a pas de cheveux, on dit qu'il est chauve. Mais s'il a un cheveu ? Deux cheveux ? Et on continue d'ajouter. A un moment, il n'est plus chauve (peut-être sera-t-il qualifié de « dégarni »). Les gens traitent probablement le monde du cheveu en 4 catégories : les chauves, les dégarnis, les normaux et les hirsutes. On s'en tire bien avec cela. En revanche, un coiffeur a besoin de plus.

Récemment, je demandais à des participants s'ils connaissaient le logo de Google. Ils ont répondu « oui », pensant sûrement que c'était une bête question. Puis j'ai demandé quelles étaient les deux couleurs qui revenaient deux fois. Personne n'a su le dire. Ils disent qu'ils connaissent mais ils ne connaissent pas. En fait, que connaît-on quand on dit que l'on connaît le logo de Google ? On connaît quelque chose qui n'est pas le logo.

Sartre avait déjà pointé cette propriété. Il demandait si l'on connaissait le Parthénon. Une majorité pensait « oui ». Sartre nous invitait alors à dire de combien de colonnes est constituée la façade avant du Parthénon. On ne sait pas très bien mais l'on remarque que l'on croit que l'on sait que l'on ne sait pas. Ce que l'on a en nous n'est jamais le détail de ce qui est en face de nous. Jamais. On peut le déplorer. Mais, d'une part, il ne pourrait en être autrement et, d'autre part, c'est grâce à cela que l'on peut penser.

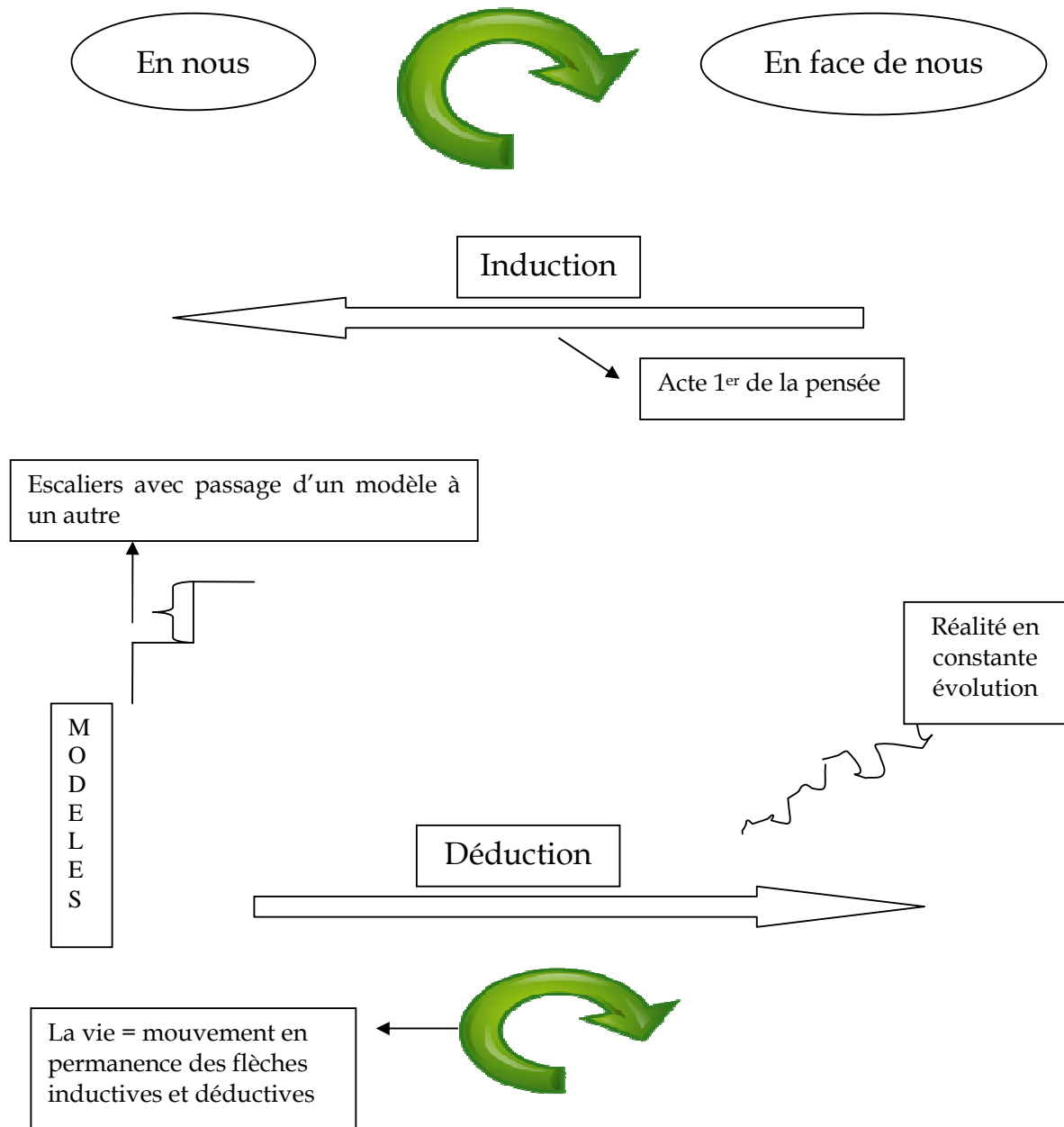
Jorge Luis Borges, dans son recueil de nouvelles *Fictions*<sup>34</sup>, a écrit une histoire intitulée *Funes ou la mémoire* qui raconte le cas d'un homme qui, après un accident de cheval où il tombe sur la tête, se rappelle de tout. Un jour, un ami lui demande ce qu'il pense d'un livre. Le héros ne peut répondre : il se souvient de tout le livre et c'est bien la raison pour laquelle il ne peut le penser. Son existence est terrible. Il lui faut 24 h pour parler de 24 h. Quand on lui demande de décrire un chien, il en est incapable car il se souvient de ce chien à 12 h, 12 h 15 et 12 h 30 et ce n'est pas tout à fait le même chien. La nouvelle est puissante dans sa capacité à montrer que l'acte premier de la pensée ce n'est pas accumuler mais oublier. Il y a une mécanique de l'oubli et c'est grâce à elle que vous pouvez penser les choses, les comparer, etc.

---

<sup>34</sup> éd. Gallimard, Coll. Folio, Paris, 1974  
www.philosophie-management.com

### III. Schéma heuristique de la créativité et de l'induction

J'utilise ce schéma (nous le détaillerons au fur et à mesure) :



C'est le terrain de jeu de la pensée. Il y a en face de nous des tas de choses. Si l'on se centre sur l'entreprise, il s'agira des marchés, des concurrents, des clients, etc. En nous, nous n'avons jamais ces choses-là telles quelles. Nous avons des abstractions. Nous avons modélisé. Si l'on veut penser à quelque chose, il faut commencer par avoir des bribes, des éléments de cette chose.



#### **IV. Le concept**

Cette flèche de l'induction est siège de la créativité. Elle est difficile à mettre en mouvement. Pour simplifier, on va supposer que les modèles sont, d'abord, en nous. Le modèle le plus petit, c'est le concept. C'est un mot, lequel est déjà une modélisation. Je vous donne un exemple pour illustrer ceci. Quelqu'un a dit ou écrit : « Shanghai est aujourd'hui une ville occidentale ». Vous pouvez lire ou entendre cette phrase sans être particulièrement étonné alors qu'il y a, quand même, beaucoup d'étonnement qui devrait être présent. Comment peut-on dire que c'est une ville occidentale ? Quand on était petits, c'était une ville orientale. Roger-Pol Droit l'explique bien : « Occident » est un concept qui a changé 5 fois de sens en 2000 ans. Il y a 2000 ans, c'était une direction (là où le soleil se couche). Quelques siècles plus tard, l'Occident a été assimilé à une région (essentiellement, la Grèce et l'Italie). Quelques siècles plus tard encore, l'Occident a été assimilé à une religion (époque des Croisades. « Occidental » et « Chrétien » étaient pratiquement devenus des synonymes). Après la Renaissance, l'Occident a commencé tout doucement à être assimilé à l'industrie, au progrès, à la technologie (les Etats-Unis y sont entrés par la suite). Si aujourd'hui on dit que Shanghai est une ville occidentale c'est en raison d'une série de choses qui ne peuvent plus être définies autrement qu'en termes de valeurs. Lesquelles ? Peut-être l'innovation et aussi la liberté (ce qui met fameusement en question Shanghai comme ville occidentale). Avec tous ces changements de sens, qu'est-ce que « Occident » ? C'est une modélisation sous forme de concept.

La force du concept c'est que je peux penser et communiquer. Il y a là une mécanique d'oubli gigantesque puisque sur 2000 ans d'histoire, on ne retient que trois fois rien mais, grâce à cela, je peux parler de l'histoire et modéliser.

#### **V. Le paradigme**

A gauche, dans mon schéma, je place les modèles (dont le mot est le plus petit représentant). A l'autre extrême, en termes de grandeur, nous avons les paradigmes. C'est également une modélisation mais elle est tellement grande qu'on ne la voit plus (cf. T.S. Kuhn<sup>35</sup>). Un paradigme est, par exemple, pour mes enfants, la paix en Europe. J'ai encore des souvenirs de mes parents me parlant de la guerre ce qui n'est pas le cas de mes enfants. Un paradigme est une espèce d'hypothèse de travail tellement grande qu'on ne la voit plus. Je disais l'autre jour à une banque : « Votre banque est tellement grande que vous êtes comme sur un bateau d'où les gens ne voient plus la mer. » Forcément, ils ne voient pas, non plus, les autres bateaux !

#### **VI. Stéréotypes, théorie et idée**

Bien sûr, entre le concept et le paradigme, vous avez probablement une trentaine de mots valables que l'on peut, d'une certaine manière, classer en termes de taille.

Derrière le concept, le modèle suivant, c'est le stéréotype. C'est un jugement. On peut séparer les jugements de fait et les jugements de valeur. Par ex. : « La Belgique est séparée en trois régions » est un jugement de fait mais « La Belgique est un pays agréable à vivre » est un jugement de valeur.

On fonctionne énormément avec des concepts et des stéréotypes. Si je vous dis « Michel-Ange » vous pensez à quoi ? Votre première réaction est « Chapelle Sixtine ».

---

<sup>35</sup> *La structure des révolutions scientifiques*, éd. Flammarion, Coll. Champs, Paris, 1999. Dans ce livre, Kuhn explique comment les sciences évoluent à l'intérieur d'un paradigme. Les paradigmes sont complexes : vision du monde, langage propre, ensemble de théories, ensemble de problèmes/questions, exemples et modèles, etc.

C'est intéressant, d'abord, parce que c'est vrai. C'est un petit élément de connaissance mais, comme c'est un modèle, il faut, en plus de la connaissance, douter. Qu'est-ce à dire ? C'est se souvenir que c'est un modèle et donc que ce n'est pas le tout. Avec la Chapelle Sixtine, si l'on se laisse un peu aller, on pourrait penser que Michel-Ange était peintre. Or, il était essentiellement sculpteur. Un petit élément de connaissance peut faire que le modèle peut être pris pour ce qu'il n'est pas, à savoir la réalité.

Un autre modèle, la théorie. Son étymologie est intéressante : « theos » « orao » soit, littéralement « regarder les dieux ». Une vision d'entreprise, pour un patron, c'est un modèle, une abstraction, une réduction, une simplification de quelque chose qu'il souhaite, qu'il croit bien.

Depuis très longtemps, je cherche la définition du mot « idée ». Je suis passé par tous les stades. Ma définition du moment est la suivante : une idée est une hypothèse de travail. Dans le contexte d'entreprise qui est le nôtre, je crois que c'est une définition extrêmement efficace. L'idée permet de travailler mais elle reste une hypothèse. Le fait de poser les deux mots c'est se souvenir à tout instant qu'à la flèche de l'induction nous n'avons jamais que des hypothèses. La flèche de la déduction, est la flèche facile. En effet, je pars de mon hypothèse et je me confronte à la réalité. Par exemple, en face de vous, vous avez un marché. En nous, nous ne l'avons pas, nous ne connaissons pas les 100.000 clients, etc. On a, dans la plupart des cas, une segmentation du marché. Elle peut très bien être utile pour réussir de grandes choses.

Je crois que la crise a été l'occasion de voir l'émergence du problème de l'induction. Certains penseurs disent même que l'induction est le plus grand problème de la philosophie. Il s'agit de savoir comment, sur base de la réalité, on va créer l'hypothèse, le modèle, la vision, etc. C'est là que réside la créativité et les biais cognitifs (j'y reviendrai).

*Intervention 1 : Un enfant qui apprend qu'une porte s'ouvre quand on tourne la poignée en fait une généralisation ou un modèle. Donc c'est un outil utile. Chacun peut aller vers la déduction mais le problème est que chacun vit une autre expérience.*

Luc de Brabandere : Vous avez raison. Dans mon schéma, les flèches circulaires montrent que la vie est, en permanence, la mise en mouvement à titre individuel et collectif des flèches inductive et déductive.

## **VII. Innovation et créativité : changer, c'est changer deux fois**

La définition de la créativité se fait de manière rigoureuse par opposition à la définition de l'innovation. L'innovation, c'est la capacité à changer le monde, la réalité des choses. La créativité est la capacité à changer la manière de voir les choses, la perception que l'on a de la réalité. Souvent, nous utilisons ces deux mots comme des synonymes et c'est très dommageable. On peut innover sans créativité.

Ne nous y trompons pas : il existe des infinités de modèles. Tout est modèle. Aucun modèle n'est ni vrai ni faux mais certains sont utiles. Dire qu'il y a du vrai dans les modèles ouvre à tous les dangers. La créativité, comme aptitude à changer de modèle, d'abstraction ou de représentation, se situe dans la flèche de l'induction tandis que l'innovation se trouve dans la flèche de l'induction.

Une école qui a été très inspirante pour moi est celle de Palo Alto (Watzlawick et consorts). L'un de ses apports fondamentaux se cristallise dans la phrase « Changer, c'est changer deux fois ». Ils disent qu'un malade en thérapie est guéri quand non seulement la maladie a disparu mais aussi quand les gens perçoivent autrement cette personne. Il y a deux mouvements ou il n'y a rien. Par exemple, dans la fusion de deux entreprises, on fait une seule gestion de l'informatique, de la comptabilité, etc.

Mais on entend encore des personnes dire « je suis un ex de... ». Une telle gestion unique ne sert alors à rien car la représentation d'une unique entreprise n'est pas encore partagée chez les gens.

Il y a des métaphores de l'ordre de la perception comme « faire son deuil » ou de l'ordre de la réalité comme « traverser le désert ». Je pense que quelqu'un qui subit un échec doit faire les deux. En traversant le désert, il se retire, il accuse le coup et cela dure des mois. Mais il doit aussi faire son deuil lequel consiste en un changement de perception. S'il n'y a pas un changement de perception, la traversée du désert ne suffit pas.

On voit bien que créativité et innovation s'articulent de la même manière. Comme je l'ai dit, on peut très bien innover sans créativité. Quand Citroën a sorti la Picasso, il y avait zéro créativité (je crois qu'ils ont fait une copie de la Scénic de l'époque). Un autre exemple de ce phénomène concerne la souris d'ordinateur. Savez-vous où sont les brevets, vieux de 20 ans ? Chez Xerox (des ingénieurs du laboratoire de Xerox à Palo Alto ont été débauchés par Apple). Dans le cadre d'une fusion, un changement de perception se déroule à la fois à l'intérieur des individus et à l'extérieur de l'entreprise.

### **VIII. Qu'est-ce que changer ou le choc des perceptions dans les blagues**

Dans mon schéma, à ce stade-ci, on peut avoir l'illusion d'une symétrie entre le « en nous » et le « en face de nous ». Bien sûr, c'est tout sauf cela. Pourquoi ? Parce que quand il y a un changement, en face de nous, la réalité change constamment. Si je vous demande si l'arbre qui est devant vous est le même qu'hier, vous me répondrez « oui ». Mais « en face de nous » cela change tout le temps un peu et nous ne sommes pas capables d'accompagner cette continuité.

Pourquoi ? L'esprit fonctionne par escaliers, par passage d'un modèle à l'autre. Quand il y a un changement en nous, c'est, nécessairement, une rupture. Parce que, comme l'esprit humain simplifie tout le temps, il ne peut pas aller dans le détail de la nuance. Tout ce qu'il est capable de faire, c'est de passer d'une simplification à une autre, d'une catégorie à une autre. C'est donc un choc.

Il nous est tous arrivé de s'exclamer devant un enfant « Mais comme il a grandi ! ». Il n'a pourtant pas pris tant de centimètres que cela ; il a grandi mais il a été gardé, en nous, dans la même catégorie (enfant). L'essence du changement dans la réalité des choses, c'est le changement. Il y a une énorme décharge d'énergie pour passer d'une catégorie à l'autre. L'écrasante majorité de vos idées d'aujourd'hui sont celles d'hier sauf s'il vous est arrivé quelque chose de fort. L'esprit humain fonctionne par sauts quantiques quand il y a un changement.

Je travaille sur ce choc que provoque le changement en nous. Dans mon livre *Petite philosophie des histoires drôles*<sup>36</sup>, j'essaie de définir ce qu'est une blague. C'est le moment où, tout à coup, on perçoit autrement alors que, en face de nous, c'est la même chose. Voici une blague : Un agent de police s'adresse à un sourd assis sur un banc : « Attention, on vient de peindre le banc. » Le sourd fait « Comment ? » - Le policier « En vert. ». Ce n'est pas très malin mais cette blague montre bien comment une histoire drôle est, tout à coup, une représentation autre. Vous en voulez une autre ? Un homme d'un certain âge va chez le médecin. Il dit : « Docteur, je viens vous voir parce que ma femme devient sourde. » - Le médecin, étonné : « D'habitude, c'est la personne qui a un problème qui vient me voir... » - Le mari : « Vous devez comprendre que je ne veux pas la brusquer... » - Le médecin : « On va commencer par faire un test pour voir à quel point elle est sourde. Vous allez rentrer chez vous. Vous allez dire quelque chose à 10 m derrière elle. Si elle ne bouge pas, vous allez à 5 m derrière elle et vous dites la même chose. Si elle ne bouge toujours pas, vous allez juste derrière elle et vous redites la même phrase. Puis vous revenez me raconter.

<sup>36</sup> Éd. Eyrolles, coll. Editions d'Organisation, Paris, 2007  
www.philosophie-management.com

L'homme rentre chez lui, se poste à 10 m derrière sa femme qui est à la cuisine et dit « Chérie, qu'est-ce qu'on a pour dîner ce soir ? ». Il ne se passe rien. Il se rapproche et dit : « Chérie, qu'est-ce qu'on a pour dîner ce soir ? ». Toujours rien. Il se met juste derrière sa femme et dit : « Chérie, qu'est-ce qu'on a pour dîner ce soir ? ». Là, elle se retourne et déclare « Pour la troisième fois, du poulet ! ». Cette blague est emblématique. La modélisation y tient en deux mots : on se dit tout le long que madame est sourde et, en un coup, l'humoriste fait exploser cette représentation et nous présente un monsieur sourd.

## IX. Eurêka et caramba

Pour comprendre ce choc, je me suis aussi intéressé aux notions d'erreur et de trouvaille, ce que je désigne par « caramba » ou « eurêka ». L'erreur et la trouvaille procèdent exactement de la même démarche (d'ailleurs, c'est la même mécanique que dans les blagues). L'entreprise est condamnée au caramba ou au l'eurêka. Par rapport à tout ce qui change tout le temps en face, l'entreprise est obligée d'en passer par les marches, de gravir nos escaliers, en sauts quantiques.

Je crée et c'est « eurêka » ou je prends les choses dans la figure et c'est « caramba ». Dans le meilleur des cas, on tient le coup même après un caramba.

Il y a une espèce d'asymétrie due à ce que l'on appelle en mathématiques, le discret de la réalité. Imaginez une entreprise où tous les lundis matins il y a un courriel « mise à jour de la stratégie ». Après quelques fois voire une fois, nous sommes d'accord pour dire que plus personne ne travaille ! Je dois arrêter la stratégie à certains moments sinon il n'y a jamais rien qui bouge en face. Evidemment, cela crée une tension car j'arrête la stratégie pour faire des choses en face de moi mais, en face de moi, cela ne s'arrête pas ! Je vais avoir une tension qui se crée, un espace qui s'agrandit. Un jour où l'autre, forcément, je dois adopter une autre stratégie.

Peut-être que les deux questions sont là : quoi et quand ? Quand on fait l'expérience de pensée de l'entreprise parfaite, que fait un grand patron ? *Un participant* : « Rien ». *Luc de Brabandere* : Il doit gérer la marche. C'est lui qui dit : « Le prochain grand truc ce sera ça et ça sera à ce moment-là. » Si l'on dit « rien », on a une vue un peu créationniste de l'entreprise au lieu d'une vue darwinienne plus juste (parce que la réalité est toujours en mouvement). Un CEO doit répondre à ces deux questions, c'est-à-dire au fait de savoir quel est le modèle suivant. Il sait que son métier concerne les modèles et non la réalité (dont s'occupent ses multiples collaborateurs).

Finalement, le patron idéal n'hésite jamais et doute toujours. L'hésitation est dans le champ de la réalité (on lui dit : « Le client ne paie pas, que dois-je faire ? » et il répond « Tu envoies un rappel »). Le patron sait que s'il peut ne pas hésiter c'est parce qu'il a pris une hypothèse de travail (une idée) qui a peut-être porté beaucoup de fruits mais ce n'est pas cela qui enlève le statut d'hypothèse à son modèle. A propos de la crise, on s'est bercé de l'illusion d'un modèle où la comptabilité pouvait être la réalité des flux financiers.

On peut créer la boîte ou subir. Reprenons l'exemple de l'iPod. Voilà Apple dans le monde de l'informatique depuis 10, 15, 20 et 30 ans se rendant compte qu'à cause de l'Asie, de l'Open Source, etc., le marché devient de plus en plus dur. Que fait-il ? Il décide de rentrer dans un autre monde. J'aime l'expérience du micro-trottoir. Si vous en faites un concernant ce qui vient à l'esprit des gens quand on dit « Apple », ils ne diront plus « ordinateur ». En revanche, si vous proposez « IBM », on vous dira « ordinateur ». Ceci désespère IBM car, depuis des années, ils essaient de se reconvertir dans le service. « Eurêka » est donc pour Apple.

Le « caramba » pourrait être, par exemple, pour Lego. Quand j'étais à Harvard en 1988, Lego était considéré comme la meilleure entreprise du monde dans tous les domaines (sauf en taille). En 2002, la société se retrouve dans le rouge. Pourquoi ? Car la manière dont les dirigeants de Lego ont regardé le monde a été biaisée. Ils n'ont pas prêté attention à l'évolution de la technologie (notamment Internet).

Ils font actuellement un come-back avec une combinaison entre la brique historique et la possibilité pour l'enfant de créer son produit grâce à un logiciel (puis il reçoit les briques par la poste). Avec Lego et son invention de la brique, on se rend compte que même la meilleure idée au monde ne reste pas éternellement la meilleure idée au monde parce que le monde change tous les jours un peu.

Il y a une espèce d'articulation de la continuité et de la discontinuité en face qui est le management.

## **X. L'induction, le cygne noir de la pensée**

Revenons sur l'induction. Si l'on me demande aujourd'hui quelle est la grande affaire du business, je réponds que c'est le problème de l'induction. Comment construit-on les modèles, les hypothèses, les théories, les stratégies sur base de ce l'on a en face de nous ? Il y a énormément de choses à dire mais il est clair que l'induction n'est pas 100 % sous contrôle. C'est ce qui est intéressant car il y a une énorme liberté dans l'induction. On peut le résumer par la formule : « Il n'est pas rationnel d'être 100 % rationnel. » Si vous allez acheter une nouvelle voiture, vous n'allez pas être rationnel à 100 % car se serait être au courant de tout ce qui est à vendre et de tout ce que l'on a dit à ce propos. Vous allez acheter cette voiture parce qu'un copain vous a dit que..., vous avez vu une pub qui..., que vous êtes content de la vôtre..., que vous rêvez de..., etc. Il y a donc une part d'irrationalité dans la flèche de l'induction. Ainsi, il y a une part d'irrationalité dans le moment le plus important, c'est-à-dire à l'instant de la création du modèle.

Dans le best-seller *Le cygne noir. La force puissance de l'imprévisible*<sup>37</sup> Nassim Nicholas Taleb reprend une vieille idée du penseur Popper nommée également « théorie du cygne noir ». Pour l'entreprise, cette théorie signifie que ce qui compte vraiment dans l'entreprise c'est ce à quoi personne n'a pensé. Si on y a déjà un peu pensé, c'est qu'on l'a déjà un peu pris en considération. Pour illustrer cette allégation, on utilise la théorie du cygne noir. Sur quel fait se base-t-elle ? En Occident, on disait « tous les cygnes sont blancs ». Au XVIIIe siècle, un explorateur en Australie a, pour la première fois, vu un cygne noir. Conséquence, la théorie des cygnes blancs ne tient plus.

La théorie du cygne noir incarne aujourd'hui un événement avec trois caractéristiques :

- peu probable
- gross impact
- après coup, tout le monde a plein de raisons pour dire « évidemment ».

Lors d'un brainstorming chez Michelin, je demande aux participants quelle est la probabilité pour que Dell vende des pneus dans 10 ans. Réponse : 0 %. Dans un second temps, je dis : « Imaginez que dans 10 ans, Dell vende des pneus. Pourquoi ? ». Un participant déclare que, après tout, Dell a le même marché que nous (les gens qui ont des ordinateurs, ont des voitures). Petit à petit, sans qu'ils n'aient été jusqu'à mettre au point une stratégie contre Dell, quelque chose a émergé et quand j'ai redemandé quelle était la probabilité pour que Dell vende des pneus dans 10 ans, la probabilité n'était plus nulle. Une faille était née. L'induction est le métier des failles dans les modèles. Et cela rend service.

---

<sup>37</sup> Éd. Belles Lettres, Paris, 2008  
www.philosophie-management.com

Il est intéressant de distinguer deux types d'incertitude :

- incertitude de 1<sup>er</sup> type du genre « qui va gagner le Tour de France l'année prochaine ? ». On ne sait pas mais ce n'est pas grave car les modèles sont présents. Ce n'est une incertitude que d'une certaine manière (« si...alors »).
- Incertitude de 2<sup>ème</sup> type où une faille se crée. Si vous jouez aux échecs et que vous bougez la dame, vous êtes en situation d'incertitude. Quelle serait la situation de faille ? Ce pourrait être le fait de se dire : « Peut-être que le type en face de moi n'a pas envie de gagner... que son but c'est de terminer au plus vite pour rentrer chez lui. » C'est un événement « cygne noir ».

D'autres exemples existent : La pédale de la Toyota qui se bloque et qui fait vaciller le plus grand constructeur d'automobile du monde ; Kerviel qui perd 5 milliards à la Général de Banque, etc. Ce sont des phénomènes improbables qui, dès lors, constituent une faille puisque je n'ai aucun modèle mental qui est prêt et l'impact est énorme.

Je faisais dernièrement un exercice sur les cygnes noirs à Paris. J'invitais les personnes participantes à inventer des cygnes noirs. Une personne dit : « Imaginez ce supermarché pillé par les gens ». Les participants rétorquent que non, qu'on est à Paris, etc. Puis ils se disent que c'est arrivé en Guadeloupe, qu'avec les déboires chez Carrefour, c'est peut-être possible, et ainsi de suite.

Popper, concernant les cygnes noirs, énonce que l'on n'induit jamais en affirmatif. La seule manière de faire avancer la science c'est de dire que quelque chose n'est pas vrai. Si vous faites bouillir votre eau un million de fois, ce n'est pas pour cela que l'eau bout à 100°C. En revanche, si un jour vous la faites bouillir à 120°C, vous pouvez dire avec certitude qu'elle ne bout pas toujours à 100°C.

Prenons une autre illustration : c'est l'histoire de deux professeurs d'université convaincus que l'induction ne fonctionne pas. Ils se baladent en pleine campagne et l'un d'eux dit : « Tu as vu là-bas, le troupeau de moutons ? On vient de les tondre. » Le second répond : « De ce côté ».

Dans le même genre, le logicien Russell raconte une histoire : une gentille petite dinde dans une prairie est nourrie avec des graines tous les matins par un monsieur. L'animal induit (stéréotype) que ce type est sympa. Puis elle se fait égorger la veille de Noël...

C'est dans l'induction, pour le pire et le meilleur, que tout se joue.

## **XI. Les biais cognitifs**

Un autre grand sujet, ce sont les biais cognitifs. C'est la manière – et il ne peut en être autrement – par laquelle la flèche de l'induction génère un problème de plus. Des Prix Nobel ont montré à quel point on pouvait être biaisé quand on pensait avoir atteint une forme d'objectivité. C'est incroyable à quel point nous ne sommes pas objectifs. Par exemple, si vous décidez maintenant d'acheter une voiture, vous en verrez beaucoup plus tout à l'heure. Quand le médecin nous a annoncé que nous aurions des jumelles, j'ai commencé à en voir en rue beaucoup plus qu'avant. C'est l'illustration de la phrase : « Tu ne vois pas le monde tel qu'il est mais tel que tu es. » Bien plus, c'est une véritable guerre entre les sujets et les objets.

Dans l'introduction d'un de ses derniers livres, Edgar Morin raconte qu'il était boulevard Haussmann à Paris et il cherchait des toilettes. Il dit voir de l'autre côté du boulevard une enseigne lumineuse indiquant « urinoir ». Il traverse et il se rend compte qu'il était marqué « luminaire ». Cela signifie que même un grand philosophe n'échappe pas aux biais cognitifs et que l'on construit ce que l'on voit. Dans le milieu de la créativité, c'est manifeste : je vais arriver à voir des choses simplement parce que j'ai envie de les voir. Autre exemple : j'étais en vélo dans le Sud de la France. Il y avait une route très étroite.

Je n'étais pas bien et je rêvais à la Hollande avec ses réseaux fabuleux. De l'autre côté de la route, je vois une petite pancarte avec un vélo. Je me dis « Ils ne sont pas si mauvais que cela. » Je m'approche et je vois que ce n'est pas un vélo mais le chiffre « 100 ». Je voulais tellement une piste cyclable que je l'ai vue.

Tout ceci est le problème de l'induction, de la modélisation, de la manière dont on crée des hypothèses et du domaine de la créativité.

Quand je parle de créativité, il y a deux cas qui m'amuse particulièrement : celui du paradoxe et celui de l'ambiguïté.

## **XII. Ambiguïté et paradoxe**

Un paradoxe, c'est lorsque, en nous, nous ne sommes pas capables de créer un modèle en fonction de ce qui est en face de nous. Par exemple, Einstein, en face de lui, avait deux théories physiques incompatibles, celle de Newton et celle de Maxwell. Newton énonce que, schématiquement, les vitesses s'additionnent tandis que, pour Maxwell, la vitesse de la lumière est une constante. Si je suis dans un train avec une lampe de poche, quelle est la vitesse de la lumière ? Ces deux théories incompatibles rendent le problème insoluble. Si Maxwell a raison, le train n'a pas d'importance ou c'est Newton qui a raison et je dois additionner les deux vitesses. Comment en sortir ? Grâce à un modèle ou une construction mentale, en l'occurrence, la théorie de la relativité. Elle a l'extraordinaire puissance de ne donner tort ni à l'un ni à l'autre. Ce n'est pas une logique du « ou » mais du « et » : c'est Maxwell et Newton. Le paradoxe peut être une magnifique amorce de défi à la créativité.

L'ambiguïté, est un phénomène encore plus puissant. C'est l'inverse du paradoxe. C'est quand un événement en face de moi peut-être modélisé, interprété, etc. avec de multiples manières différentes.

L'ambiguïté et le paradoxe sont un peu antinomiques mais partagent, évidemment, un travers de pensée consistant à penser que « la situation est ». J'entends souvent dire : « La situation est paradoxale ». Cela n'a aucun sens. La situation est ce qu'elle est. Où est ce sentiment de paradoxe ? Dans ma tête. Je ne sais pas quoi en faire. J'entends également souvent dire : « Cette situation est ambiguë ». C'est en moi que ce sentiment persiste et c'est en moi que je peux construire de multiples interprétations ou modélisations d'un même phénomène.

Si le paradoxe et sa détection peuvent être une fabuleuse invitation aux idées, l'ambiguïté est encore plus prometteuse. Elle est au cœur même de la créativité (définie comme la capacité à changer le modèle). L'ambiguïté n'est pas l'exception, c'est la règle. On peut presque la poser en principe même si elle est connotée assez négativement, comme phénomène épisodique. La capacité de construire plusieurs modèles à partir d'une seule réalité, c'est la règle. Que l'ambiguïté soit omniprésente voire « omni possible » est une bonne nouvelle car elle va me permettre de « sauter la marche » (cf. schéma où l'on passe d'un modèle à l'autre comme d'une marche d'un escalier à une autre).

La créativité est la capacité de passer d'une vision des choses à une autre qui va, si c'est bien construit, donner un sens énorme à moult idées existantes « en face ». Par exemple, si je vous dis « Philips », à quoi pensez-vous ? « Lampes », « téléviseur », « électronique », « brevet », « biberon »...

Aujourd'hui, la division qui marche le mieux chez Philips est de très loin le domaine de la santé qui représente 25 % du chiffre d'affaires. La marque fait de la publicité sur la santé à domicile. Mais ils n'ont changé qu'une fois car si personne ne sait qu'ils se développent dans le domaine de la santé à domicile, l'impact est moindre. C'est emblématique de ce dont j'ai parlé.



En face du patron de Philips, le monde change et dans ce magma, une tendance se dégage : la faillite annoncée de la sécurité sociale en Europe. Si vous êtes le patron de Philips, vous pouvez avoir comme réaction : « Chacun ses problèmes. » L'attitude du patron face au réel a été tout autre. Il s'est dit que parce qu'il maîtrise l'électronique, il peut permettre, à domicile, de pratiquer toutes sortes de soins. C'est un coup de génie. Si les gens achètent des appareils électriques venant d'usines délocalisées, ils ne sont pas encore prêts à aller à l'étranger pour subir des interventions. Philips vend aujourd'hui des machines sophistiquées pour détecter les infarctus ou prévenir les maladies du sommeil. Ils proposent même un kit pour garder à la maison des bébés prématurés.

Si l'on avait un fait un brainstorming baignant dans une vision « télévision » du monde, les participants auraient encore eu des idées en rapport avec des télévisions. Jamais on n'aurait dit : « On va permettre que des bébés prématurés soient gardés à la maison ». Ce qui a permis à Philips de s'en sortir ce n'est pas tant le « comment sortir de la boîte » mais le fait de s'être posé la question de la boîte elle-même et d'avoir créé une boîte en se disant que, au fond, la santé, peut être un domaine d'activité pour la marque. Certes, ils ont inventé la lampe à infrarouges (luminothérapie). Mais l'on peut voir cette création comme un dérivé de ce qu'ils maîtrisent ou comme le sésame d'un tout nouveau monde dans lequel on peut entrer (celui de la santé).

En plus d'être omniprésente, l'ambiguïté est extrêmement porteuse.

### **XIII. Comment je comprends mon métier aujourd'hui**

Mon métier n'est plus l'innovation depuis longtemps. La créativité ne consiste pas à sortir de la boîte mais à en construire. Ces boîtes sont, d'une certaine façon, les enfants de l'ambiguïté. Quand on regarde les entreprises qui réussissent ce sont celles qui ont réussi à jouer là-dessus. Chez Philips, ils ont fait des brainstormings qui ont amené beaucoup d'idées dans le domaine de la santé mais la thématique, en elle-même, de la santé n'est pas sortie d'un brainstorming mais d'un exercice de stratégie, de perception, etc.

Avec la créativité, je suis à des années-lumière des brainstormings que je faisais auparavant. Par ailleurs, je suis moi-même biaisé et je vais voir les choses de la manière qui m'arrange. Par exemple, quand on lit un journal, on va donner plus d'importance aux articles avec lesquels on est d'accord.

Cela va tellement loin que je me dis parfois que la lecture des journaux fait décroître notre connaissance sur le monde puisqu'on renforce ses modèles.

Les cadres créés sont de l'ordre de la perception. Quand on dit « sortir du cadre », ce n'est pas sortir, par exemple, d'une banque mais de la manière dont on voit cette banque. Prenons Google. Son premier cadre de pensée est le suivant : construire le meilleur moteur de recherche du monde. Le second est généré suite à un mail des patrons à tous les employés et formulé de la sorte : « Dorénavant, notre métier est de tout savoir. » Conséquence : je peux garder mon moteur de recherche et je n'ai pas d'ennui avec ceux qui le font (au contraire) mais tout le monde peut se lâcher au sein de l'entreprise, développer sa passion (ceux qui sont passionnés par les papillons, la généalogie, les photos par satellite, etc.) et prendre du plaisir. Le « tout savoir » n'est pas en contradiction avec la réalité mais c'est simplement une autre manière de voir ce qu'est Google.

C'est quelque chose que je vis tout le temps aujourd'hui. Mon métier consiste à aider des dirigeants à construire d'autres boîtes, c'est-à-dire d'autres représentations cohérentes d'eux-mêmes. Cela prend la forme du « tout savoir » de Google et je demande « quel est votre tout savoir ». Par exemple, ce que je fais avec beaucoup de plaisir, c'est demander aux travailleurs de parler de leur métier sans utiliser les mots que, d'ordinaire, ils emploient le plus.

Celui qui m'a mis sur la piste de cette idée est l'ancien patron de TF1, Le Lay, qui a déclaré, en substance : « Notre métier c'est de vendre aux annonceurs des cerveaux ramollis et disponibles<sup>38</sup>. » En termes techniques, formels, c'est génial. Vous imaginez le choc par rapport à ce qu'on aurait pu attendre (« mon métier, c'est donner de l'information, de produire des programmes de qualité pour divertir, voire instruire les téléspectateurs ».) C'est un changement total de perspective.

J'ai travaillé chez Veolia Eau. Je leur ai demandé de parler de leur métier mais sans utiliser les mots « eau », « distribution », « compteurs », etc. Par le plus grand des hasards, j'avais dans l'assemblée, le petit-fils de Lacan. Il a annoncé : « La stratégie de Veolia dans 10 ans, c'est de libérer la femme dans le tiers-monde. » Il ajoute : « Des millions de femmes passent beaucoup d'heures simplement à aller chercher de l'eau... Si l'on veut vraiment vendre et distribuer plus d'eau que jamais, on doit se tourner vers ce but. » Dans le groupe s'est créé une dynamique.

Quelqu'un d'autre a dit « Oui et [le « oui et » est une clé de la créativité] », il paraît que dans beaucoup d'écoles du tiers-monde, les filles ne s'y rendent plus parce qu'il n'y a plus de toilettes. ». Une autre personne ajoute : « Les Talibans accélèrent la construction des canalisations d'eau en Afghanistan pour empêcher les femmes d'aller à la fontaine. » Tout ça pour vous dire qu'il y a des millions de regards possibles sur les choses et que quand on commence avec des failles, que l'on gère bien la seconde partie, il peut se passer de belles choses.

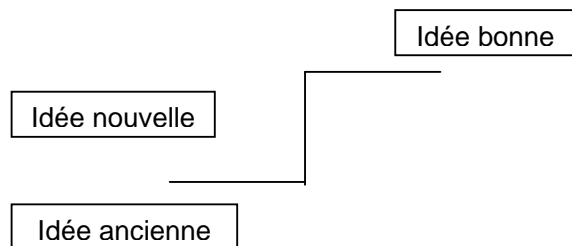
#### XIV. Conclusion : cadre de pensée et critères

Il y a, en gros, deux modes de pensée :

- la divergence (c'est la déclaration du petit-fils de Lacan). Elle ne respecte aucune règle, elle n'est même pas quantifiable. Elle est originale et en rupture.
- La convergence. On prend les règles en conséquence.

Je pose comme principe de la créativité que dans la divergence, tout est permis, y compris de trop penser. Mais la divergence n'est que la première partie. Dans mon dessin des marches, il y a deux étapes :

- J'ai une première partie du métier où l'on cherche l'originalité, le nouveau cadre. On pense à tout, la quantité est recommandée.
- J'ai une deuxième partie où l'on passe de l'idée nouvelle à l'idée bonne.



<sup>38</sup> La citation exacte est « Il y a beaucoup de façons de parler de la télévision. Mais dans une perspective "business", soyons réaliste : à la base, le métier de TF1, c'est d'aider Coca-Cola, par exemple, à vendre son produit (...). Or pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible : c'est-à-dire de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible (...). » Dépêche AFP du 9 juillet 04, reprise notamment par *Libération* (10-11/07/04) : " Patrick Le Lay, décerveleur "

Ceci est basé sur le constant qu'aucune idée sur cette terre n'est née bonne. Les idées naissent et ce qui naît est une nouvelle forme ou une sorte de dénomination. Parfois, en fonction d'un certain nombre de règles, elles peuvent devenir bonnes. Je vous propose de développer la thématique des critères.

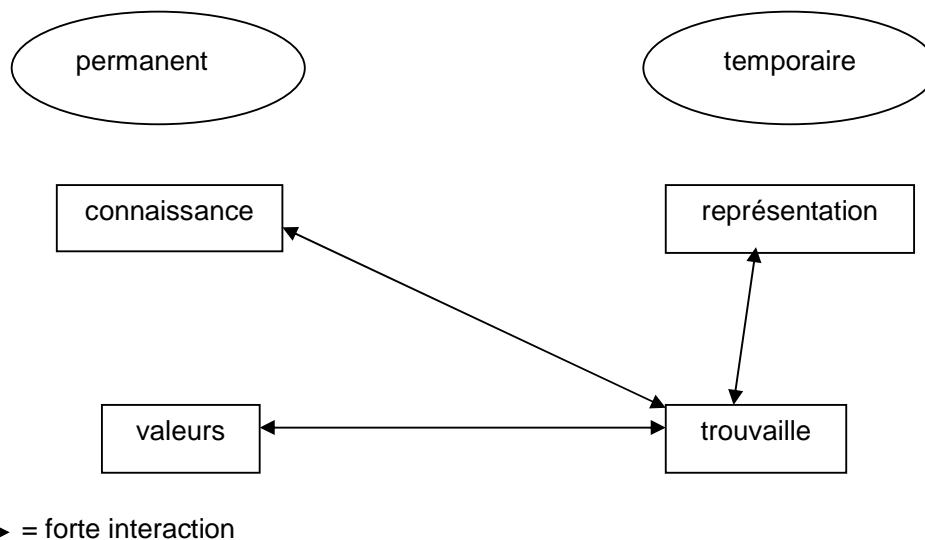
Il existe 4 types de modèles ou cadres de pensée :

La catégorie des cadres de pensée permanents :

- la *connaissance* (si vous avez appris le flamand, l'algèbre, etc.)
- les *valeurs* et les *croyances*. Par une définition de rang 1, je dirais qu'une valeur est une idée que l'on se fait de ce qui est souhaitable. C'est une idée (donc un modèle) que l'on se fait ce qui sous-entend que mes valeurs peuvent différer de celles d'un autre. C'est un cadre dur qui ne change que si quelque chose de fort arrive dans ma vie.

La catégorie des cadres de pensée transitoires/temporaires :

- Les *représentations*. Je définis, personnellement, la représentation comme un cadre de pensée temporaire. Si elle commence à durer, elle devient une connaissance. C'est quelque chose qui n'existait pas et qui, dans 5 min n'est plus. Je suis très « gestaltiste » et je pense qu'à tout instant on cherche du sens, des structures ou des explications. Imaginez que, ce matin, Leterme annonce un changement ministériel. Instantanément, vous vous créez une représentation qui n'est ni vraie ni bonne mais qui est une manière de « mettre ensemble ». Si vous êtes au restaurant et que vous avez une famille à côté de vous, vous vous en créez une représentation (« tiens ça c'est le père ; ça c'est la mère ; l'enfant est insupportable ; etc. »). C'est très éphémère (vous oubliez la famille une fois le restaurant quitté) mais, néanmoins, il y a quelque chose qui se construit et qui est très prégnant car cela peut amener des choses assez incroyables. La caméra cachée joue à merveille de cela. Dans une file assez longue dans un supermarché, on choisit une victime à piéger. Cette personne se fait dépasser. Sa première représentation : « Cet homme m'énerve, il est grossier, etc. ». L'homme qui a dépassé se retourne et il porte des lunettes noires et une canne. La victime change de représentation. Quelques secondes plus tard, la personne complice derrière la victime dit : « Je le connais, il fait à chaque fois le coup. ». La victime change à nouveau de représentation. Puis la caméra sort et l'on annonce la supercherie. La représentation change encore. Cette pauvre victime, en 30 secondes, bascule d'une interprétation quatre fois différentes de tout ce qui l'entourne. Les spécialistes de la caméra cachée sont des génies de la création de la représentation car ils savent que, nécessairement, on va s'en créer une. Les autres génies de ce système sont les pickpockets. Je suis assis sur un strapontin dans le métro. L'homme en face de moi joue avec son portefeuille et le laisse tomber. Je regarde par terre et je vois une dizaine de pièces de 2 €. Je forme une représentation basée sur mes valeurs : « Pauvre type, il n'a vraiment pas de bol. » L'homme ramasse ses pièces, se relève et repart, sans que je ne m'en rende compte, avec mon portefeuille. Mon voisin me dit qu'il a pris mon portefeuille et qu'il l'a remis immédiatement à une autre personne. Le fait d'avoir jeté des pièces de 2 € en dessous de moi a fait que j'étais comme dénudé, désarmé.
- Les *trouvailles*. Dans les représentations de travail, on cherche des idées, des stratégies, des cadres. Le mot trouvaille, dans le dictionnaire, est défini comme le fait de trouver avec bonheur. Il y a une interaction énorme avec les valeurs. Je crois que l'on ne peut pas inventer l'avion si l'on n'a pas en soi l'idée de la liberté comme étant quelque chose d'important. Quand on cherche, il y a une espèce d'articulation entre tout ce que l'on sait et tout ce que l'on ne sait pas. Il y a des exemples dans l'histoire de trouvailles extraordinaires tellement la personne qui cherchait savait et, à l'inverse, des trouvailles où tellement la personne ne savait pas, par ignorance. Il n'y a donc pas de déterminisme. La trouvaille est influencée par 3 choses : tout ce que l'on sait ; tout ce que l'on ne sait pas mais que l'on ne peut pas ne pas s'expliquer d'une manière ou d'une autre ; un système de valeurs.



Quand on dit « workable », il est clair que cela fait partie des premiers critères. Je vous propose de ne pas les traiter ici car ils ne sont pas de l'ordre de la philosophie (du type : ai-je de l'argent pour financer mon idée ? Y a-t-il un marché pour mon produit ? Peut-on le fabriquer ? et ainsi de suite). J'ai fait un exercice il y a 2 ans et, avec l'équipe, nous sommes parvenus à définir 11 critères sur lesquels le débat est ouvert. J'ai écrit un livre<sup>39</sup> avec Stanislas Deprez à ce sujet et nous avons fait appel à des philosophes pour traiter chacun des critères.

Il y en a 5 qui portent sur la forme de l'idée ou de la trouaille (c'est la forme de la forme) :

- est-elle belle ?
- est-elle rigoureuse ?
- est-elle claire ?
- est-elle simple ?
- est-elle plaisante ?

La question sur le beau n'est pas neutre. Avec un de mes professeurs, j'ai appris qu'au départ de la philosophie, il y avait 4 grandes questions : qu'est-ce qui est ? Qu'est-ce qui est vrai ? Qu'est-ce qui est bien ? Qu'est-ce qui est beau ? D'après mon enseignant, c'est Napoléon – entre autres choses – en créant les grandes écoles qui a dégradé l'image des écoles d'art et d'esthétique. Le beau, dès ce moment, aurait perdu de son importance.

Il y a 6 critères qui portent sur le fond :

- est-elle respectueuse ?
- est-elle utile ?
- est-elle sobre ?
- est-elle contrôlable (c'est la question de la gouvernance) ?
- est-elle accessible ?
- est-elle audacieuse<sup>40</sup> ?

Finalement, peu importe la liste de critères : il faut comprendre que la mécanique se situe en dehors du bien et du mal, du vrai et du faux.

<sup>39</sup> *Le sens des idées*, éd. Dunod, Paris, 2004

<sup>40</sup> Pour ce dernier critère nous avons fait appel au philosophe Philippe Van Parijs qui développe une philosophie du « devoir de l'audace ».

## Débat avec Luc de Brabandere

Intervention 1 & 2 : *Vous dites que les grandes sociétés ont une créativité tarie. Il y a, depuis quelques années, des start-up qui sont, elles, très créatives. Les grandes sociétés, avec leurs moyens financiers importants, ne pourraient-ils pas oublier complètement la recherche pour racheter les idées auprès des start-up (ce qu'elles font déjà) qui innovent ou créent ? Elles continuent à dépenser des budgets considérables pour la recherche et pour faire des brainstormings qui ne fonctionnent pas.*

Intervention 3 : *Si cela arrivait, les start-up ne deviendraient-elles pas aussi « fainéantes » que les grandes sociétés ?*

Luc de Brabandere : Je vais être très rigoureux. Une entreprise n'est jamais créative. La créativité est du ressort de l'être humain. En revanche, l'individu n'innove jamais. Personne, tout seul, ne peut innover. Bien sûr, il y a des individus qui le font de manière réelle soit d'une manière pseudo. Pour cette dernière, le plus bel exemple est tiré d'IBM face au PC. Comment le PC est né d'IBM ? Par une pseudo PME. Avec leur immense société, connue dans le monde entier pour ses procédures, ils étaient incapables de générer le PC. Bill Lowe (responsable, à l'époque, des produits d'entrée de gamme) a créé une pseudo PME en prenant 200 personnes pour les poster à Boca Raton (Floride) en leur mandant de tout oublier et de sortir le PC.

Intervention 4 : *C'est le principe de la « task force ». Elle existe dans toutes les multinationales.*

Luc de Brabandere : Il y a une quantité incroyable de sociétés d'informatique qui ont fait faillite. Le cimetière de l'informatique est immense. Il y a deux parties. Par exemple, le Sinclair (ZX 81) qui avait une créativité extraordinaire mais il n'a pas voulu écouter l'autre. Qui sont les gagnants ? Ceux qui ont réussi l'escalier comme Hewlett Packard. Ils ont gravi 8 marches (modèles) en commençant par fabriquer des instruments de mesure il y a un siècle. C'est le cas aussi de Nokia. Il faut savoir comment articuler les choses pour voir quels risques prendre. Cela passe par un certain nombre de considérations, notamment le rapport à l'échec. J'ai travaillé avec les 3M (créateurs du Post-it et emblématique de l'innovation) qui, à l'origine étaient les initiales de « Minnesota Mining and Manufacturing Company » (jusqu'en 2002). Lors d'une réunion de travail, on projette une photo représentant une fête. On pose la question : « Que croyez-vous que l'on fête ? ». Les réponses sont du genre : accès à telle somme de chiffre d'affaire. Réponse : on fête l'arrêt d'un projet. L'animateur a commenté l'évènement : si vous voulez des grandes idées, il faut prendre des risques. Un risque, par définition, c'est risqué. Cela peut mener à l'échec. Donc la meilleure manière de montrer que l'on prend des risques est de célébrer l'évènement. Kant a une métaphore à ce sujet : l'homme est comme un oiseau qui en a marre de la résistance de l'air. Il aimerait un monde où il n'y a pas d'air. Mais alors, il tomberait... L'air est à la fois le problème et la condition de l'oiseau. De même, la pollution d'une voiture est à la fois la condition et le problème. Ainsi, je crois que les idées « mauvaises » sont la condition des bonnes idées.

Intervention 5 : *Peut-on dire que la créativité est incompatible avec le confort ?*

Luc de Brabandere : Toute règle du type que j'ai énoncée est condamnée à l'échec car il y a aura toujours des exemples pour dire « oui » et des exemples pour dire « non ». Je peux vous donner des exemples d'idées géniales nées parce qu'il y avait un confort illimité et des exemples d'idées nées parce qu'il n'y avait rien (en tant de guerre, notamment). Quand on cherche les règles, on est toujours face à une indétermination. Est-on plus créatif seul ou avec d'autres ? On ne sait. Est-on plus créatif quand on sait beaucoup de choses ? Par exemple, Pasteur n'était pas médecin. S'il avait été médecin, aurait-il imaginé le vaccin ?

Ces questions relèvent du rêve du « how to ? », du fait de vouloir que l'on nous donne les règles pour que cela marche bien, une fois pour toutes, avoir une check list. McCartney a toujours dit que sa grande chance avait été de ne pas avoir appris la musique (la chanson « All you need is love » ne respecte pas vraiment les règles musicales).

Intervention 6 : *C'est comme Beethoven. Il était tellement sourd qu'il croyait qu'il faisait de la peinture !*

Intervention 7 : *J'aimerais rebondir sur votre remarque concernant la réaction face au risque. J'étais responsable de l'investissement dans des start-up pour IBM. Cela n'a pas vraiment marché et au bout d'une dizaine d'années, nous avons vendu. Je crois qu'une des causes était qu'IBM ne pouvait pas accepter le risque que ces petites sociétés échouent. Ils ont mis en place un tel niveau de contrôle que ces sociétés étaient paralysées, stérilisées. L'acceptation du risque me paraît vraiment essentielle.*

Luc de Brabandere : Mais c'est aussi le même IBM qui a pris l'énorme risque de constituer une pseudo PME pour créer le PC.

Intervention 8 : *Exactement, donc ce sont des personnes d'IBM qui ont su utiliser la marge de liberté et de possibilité pour pouvoir importer des positions différentes.*

Luc de Brabandere : C'est également le même IBM qui a vendu des PC aux Chinois. Ca a fait mal. Il faut de la volonté pour le faire et c'est en cela que consiste la stratégie. Ce que vous dites va très loin. En effet, quand on regarde ce qu'il faut gérer dans une entreprise (stock, finances...), le plus difficile est de gérer les idées. Comment vais-je faire puisqu'une idée n'est jamais bonne dans un premier temps ? Vais-je donner une seconde chance ? On m'a dit souvent : « vous ne viendrez jamais dans ma société car nous avons déjà trop d'idées. » Je n'ai pas de problème avec cela mais quel échec ! Imaginez une personne qui vous dit : « J'ai un problème, j'ai trop d'argent. » C'est du même ordre d'idée que la déclaration des entreprises et signifie que l'on a du mal à gérer ce qui se passe. Quand on regarde les offres d'emploi, la créativité est demandée partout mais les mêmes personnes disent avoir trop d'idées ! Alors autant demander des gens pas créatifs ou alors des gens qui démolissent les idées des autres comme cela, avec le temps, on retourne à la normale ! Plutôt que les règles, on peut regarder ceux chez qui ça marche. On peut en induire certaines hypothèses mais on ne peut affirmer avec certitude : « C'est cela qu'il faut faire pour gagner. »

Intervention 9 : *Je vais peut-être me placer sur un plan plus « macro » (économique et politique). Y a-t-il des systèmes économiques et politiques qui, selon vous, favorisent la créativité ou qui changent la créativité en de l'innovation ? Je pense que tout gouvernement (en particulier l'Europe) réfléchit à des politiques de l'innovation. Pour les politiques de recherche en développement, c'est assez simple : on met de l'argent. Mais que pourrait être une politique de l'innovation ? Y a-t-il un cadre qui la favorise ? Si l'on dit que Shanghai est une ville occidentale, c'est peut-être parce qu'elle s'est mise dans un mode économique occidental favorisant la créativité. Mais qu'est-ce qu'un homme politique ou un gouvernement peut-il faire ?*

Intervention 10 : *Changer le cadre réglementaire, c'est déjà un bon début selon moi.*

Intervention 11 : *Ne rien faire. Surtout ne rien faire et nous laisser créer.*

Luc de Brabandere : Concernant le cadre réglementaire, prenons comme point de départ que la règle va avec la créativité. Par exemple, les grandes œuvres d'art sont nées dans des cadres rigoureux (les symphonies de Bach, les discours de Cicéron, les tragédies grecques, etc.). Trop souvent, on assimile « créativité » avec « absence de tout ».

Michel-Ange a déclaré : « L'art naît de la rigueur et meurt de la liberté ». Le groupe français « Oulipo<sup>41</sup> », ouvroir de littérature potentielle considère que la rigueur et la contrainte poussent l'écriture plus loin. Il y a un livre connu qui est *La disparition* de Perec écrit sans la lettre « e ». Le groupe a écrit un livre basé sur la partie droite du clavier Azerty. Ils ont demandé à des dactylographes de le taper. Ils ont filmé la scène et c'était extraordinaire. Le critère et la rigueur sont aussi une des grandes leçons de la philosophie. Un autre exemple fourni par la littérature est l'alexandrin : il est difficile à former mais il pousse l'exigence de la langue plus loin. Victor Hugo, à propos de l'alexandrin, écrivait : « Et je n'ignorais pas que la main courroucée qui délivre le mot, délivre la pensée. » Peut-être y a-t-il un problème de règles mais il n'est pas dû à la présence des règles.

En ce qui concerne la question du cadre pour l'innovation, je reviendrais au « changer, c'est changer deux fois ».

Quelqu'un qui, arrivant toujours en retard, décide de changer, doit changer, à la fois sa manière de vivre ainsi que sa manière de voir ce que c'est que l'exactitude. Je le répète. L'innovation, c'est faire du neuf dans le système tandis que la créativité, c'est penser à un système neuf. L'énorme différence est dans la rupture. Je peux faire du neuf dans le système : si je suis barman, je peux changer en me musclant mais si je ne change pas la représentation que j'ai de mon métier, je me muscle tellement fort, que je ne peux plus rien faire d'autre que ce métier. Si un haltérophile veut être le meilleur, il doit s'exclure de toutes les autres disciplines. Renault, créateur de voiture, « musclé » dans cette posture est beaucoup plus en difficulté lorsqu'il s'agit de passer dans un autre business que des entreprises moins créatrices de voitures. Quand on scandait en mai 68 « plus ça change, plus c'est la même chose », c'est de cela qu'il s'agit : plus Renault fait des voitures originales, plus Renault est un fabricant de voitures.

Je crois qu'une politique de l'innovation doit s'accompagner du 2<sup>ème</sup> type de changement. Si vous voyez une éolienne, vous pouvez la voir (principe de l'ambiguïté), de deux manières différentes. Soit je peux la voir sans changer mon système de valeurs et de représentations (du genre : avant il y avait du nucléaire et maintenant, il y a des éoliennes). Soit je change ma mentalité en me disant que l'on ne pourra plus jamais produire autant. On peut construire des éoliennes mais quel est le cadre de pensée dans lequel elles prendront tout leur sens ? On annonce le Plan Marshall en Belgique. Mais il y a un 2<sup>ème</sup> Plan Marshall qui s'impose : celui des mentalités et de la culture. Il coûtera beaucoup moins cher mais il se travaille aussi durement. Et nous devons notamment en passer par le fait de favoriser l'esprit d'entreprendre. Dans notre pays, il y a encore une vue « créationniste » du monde des entreprises. C'est comme le débat entre Linné et Buffon : Linné pensait que les choses *sont* tandis que pour Buffon les choses sont en mouvement constant, meurent, etc. Pour les entreprises, c'est la vision de Buffon qui doit prévaloir.

Intervention 12 : *En Europe, le projet Lisbonne a complètement échoué. Une nouvelle stratégie est proposée mais, après l'avoir parcourue, j'ai réalisé que c'était quasiment la même chose avec quelques accents en plus. Quel conseil peut-on leur donner pour avoir une stratégie vraiment innovatrice ?*

Luc de Brabandere : Pour Bacon<sup>42</sup>, il faut obéir aux forces que l'on veut commander<sup>43</sup>. Il faut obéir aux forces de l'innovation. L'une des règles est le double changement.

<sup>41</sup> Site Internet : <http://www.ouliipo.net/oulipiens/O>

<sup>42</sup> A ne pas confondre avec le peintre irlandais Francis Bacon. Notre philosophe Francis Bacon est notamment l'auteur de l'extraordinairement avant-gardiste ouvrage daté de 1627 *La Nouvelle Atlantide* (éd. Flammarion, Paris, 1997) dans lequel il anticipe des avancées technoscientifiques actuelles (transgénèse, cultures OGM, etc.)

<sup>43</sup> Citation exacte : « L'homme commande à la nature en lui obéissant. »



Pourquoi Facebook n'est-il pas né en Europe ? On se rend compte qu'aux Etats-Unis, les étudiants qui veulent lancer une entreprise avant la fin de leurs études sont encouragés à le faire.

Nous, c'est : « Mon enfant, tu termines tes études et on verra après ! ». Si la créativité, c'est penser à un système neuf, je touche aux règles. Un système peut être considéré comme un ensemble de règles (connues ou pas, officielles ou non, conscientes ou non). Si je veux créer, je dois toucher aux règles. Le « lowcost » en tant que mot pris à la lettre donne l'illusion que l'on n'a pas touché aux règles et c'est dommage. Or, c'est une autre représentation de ce qu'est le transport aérien (tout le monde peut voyager, on réserve uniquement par Internet, on atterrit dans d'autres aéroports, etc.). L'innovation, jouant dans le système, arrive au bout, à un moment donné ou à un autre. On arrive au bout d'une représentation.

Il y a deux types de pensée :

- *logique*
- *analogique*. L'induction se nourrit fortement de cette pensée. C'est une pensée très riche mais risquée. Je ne pourrais jamais décider sur base d'une analogie. Elle alimente la réflexion. En physique, il y a eu des analogies qui ont porté des fruits extraordinaires comme la modélisation de l'atome par analogie au système solaire mais aussi des analogies catastrophiques. L'un des exemples est celui de l'éther. On était parti d'une analogie très simple : si l'on entend quelqu'un c'est parce qu'il y a quelque chose dans la pièce qui permet au son d'arriver et de faire vibrer l'oreille. Si l'on nous voit, c'est qu'il y a quelque chose d'autre qui le permet. On va l'appeler « éther ». Et la physique a perdu 200 ans. Le risque, c'est se donner la chance de l'analogie et respecter les deux temps de la pensée.

J'ai travaillé du temps de la Générale de Banque. Une des filiales se posait la question des pays de l'Est. Une personne disait qu'il fallait ouvrir une banque Budapest. Du tac au tac, le patron répond « Mais vous n'y pensez pas. » J'ai joué là-dessus : « Expliquez-moi comment vous pouvez lui dire de ne pas y penser alors qu'il y pense ? ». Les deux temps de la pensée sont tellement imbibés en nous que, la plupart du temps, quand on dit « je pense A », on entre dans l'analogie alors que d'autres sont dans l'inverse (« Vous n'y pensez pas »). Souvent, dans mon travail, je vois des personnes qui commencent une phrase sans la finir, ils ont une idée qui passe comme une flèche, qui n'arrive peut-être pas à la conscience et ils se sabordent eux-mêmes. Cela n'a aucun sens. Pourquoi ? Je le répète : aucune idée n'est née bonne. Quand on dit qu'il faut écouter l'autre dans un brainstorming et être dans le « oui et » et non dans le « oui mais », ce n'est pas une demande de l'ordre de la charité mais de l'ordre de la logique.

Un autre exemple à la Général de Banque, à l'époque des eurochèques : il s'agissait de savoir comment diminuer la fraude. Celle-ci portait sur de petits montants mais elle était facile. A une demi-heure de la fin, personne n'était vraiment content des idées proposées mais tout le monde avait manifestement envie de partir. Quelqu'un dit : « Moi j'ai une bonne idée. Il faut mettre sur les chèques, à côté du nom du titulaire, son année de naissance. » Silence. Personne ne comprend. Il ajoute : « Selon les rapports de la police, ceux qui se font voler sont très souvent des personnes d'un certain âge et ceux qui volent des personnes plus jeunes. » Imaginez un guichetier stagiaire ayant pris son poste la veille, voyant débarquer un jeune avec un chèque annoté de la date de naissance « 1922 » pourrait arriver à faire en sorte d'éviter qu'il n'y ait fraude. A cet instant, dans la réunion, il y a un moment critique. Il est impossible de dire que c'est tout à fait idiot. Un participant a l'œil qui brille. On comprend qu'il vient de trouver un cas où ce système ne marche pas. Il dit : « Imaginez un grand-père qui offre de l'argent à son petit-fils pour le récompenser de ses bonnes notes à ses examens ? ». Un autre a sorti : « Et la vie privée, qu'est-ce que vous en faites ? ». Le gérant de l'agence a porté le coup de grâce. Par la suite, il m'a expliqué ce qui avait motivé sa remarque.

La cliente idéale a 65 ans, tout sur son carnet de dépôt et on va la voir le vendredi à 16 h pour prendre le thé. Il m'a avoué : « J'ai imaginé pendant quelques secondes devoir dire à cette dame que la procédure avait changé et que, dorénavant, elle allait devoir mettre son âge sur l'eurochèque... Cela m'a effrayé ». Le coup de grâce du gérant avait été de déclarer : « Les gens qui ont aussi peu le sens du commerce ne devrait pas travailler dans cette banque. ». L'idée était applicable. Il suffisait de laisser le choix au client d'indiquer ou non sa date de naissance et sa prime d'assurance aurait été réduite en conséquence. Quand l'idée est là, si elle est un peu nouvelle, forcément, puisqu'elle est de l'ordre de la rupture, on va la refuser car on n'aime pas le changement. L'attitude consiste à forcer le « oui et... ».

J'ai un exemple équivalent chez Belgacom. Ils voulaient faire un cadeau original pour le 100.000<sup>ème</sup> abonné au câble. Que va-t-on offrir ? Une bouteille de champagne ? Deux ? On voit que personne n'est vraiment content. Après l'utilisation d'une méthode pour encourager la créativité, quelqu'un dit : « Cette personne va pouvoir inviter, chez elle, la vedette de son choix. » Le responsable des finances s'étrangle presque. Il y a autant de « oui mais » qui peuvent être prononcés. Le patron de la boîte a dit : « Cela me donne une idée. A Paris, il existe une agence de sosies. ». Ainsi, le gagnant a pu inviter ses amis et le sosie de la vedette de son choix (et ça a coûté mille fois moins cher !). Vous voyez, une idée comme cela ne peut pas venir d'un coup. Il y a une première phase où l'on se lâche. On accepte d'être en divergence. La seconde phase c'est la discipline du « oui et... » et l'on revient dans l'ordre du raisonnable. Je crois que les gens ne sont jamais aussi créatifs que pour dire qu'une idée n'est pas bonne. Ils se surpassent en arguments auxquels ils n'auraient pas pensé auparavant pour se blinder.

Je suis en train d'étudier Bachelard. Il évoque Edison, l'inventeur de la lampe. Avant ce chercheur, quel était le modèle mental lié à l'éclairage ? Très simple : si je veux éclairer, je dois brûler. Dans ce cadre, je peux inventer mille choses différentes (la chandelle, la lampe à huile, etc.). Or, Edison, dans ce cadre a pensé qu'il allait pouvoir éclairer en inventant quelque chose qui empêche de brûler. Dans sa biographie, il écrit qu'il a inventé 500 manières différentes pour ne pas faire une lampe. Il a dû tout essayer. Mais on n'arrive pas à l'invention de la lampe si l'on n'accepte pas de se lâcher.

Mon métier est de rassurer tout le monde : nous ne sommes pas dans un avion, nous sommes dans un simulateur de vol. La faille, c'est pour rire mais malgré tout, il y a un peu de malentendu et quand on croit que l'on est dans un avion, on pense que l'on va inviter une vedette chez soi. Il y a forcément un moment de déstabilisation des concepts qui est indispensable. Pour les politiques de l'innovation en Europe, un exercice de ce type doit être fait.

Intervention 13 : *Par qui ? Avec qui ? A quel niveau ?*

Luc de Brabandere : Ah ça !

Intervention 14 : *Il y a une dimension que l'on n'évoque pas par rapport aux entreprises. C'est un ensemble de modèles et d'idées : la culture d'entreprise. Et il y a des cultures d'entreprises qui favorisent l'innovation, comme chez Google. Ils prennent des risques, du temps pour penser différemment. Je pense que l'Europe a fondamentalement besoin d'innovation. Car la situation est dramatique. Nous avons une obligation de changer. On sait que si l'on ne change pas, on court à la catastrophe. La question qui se pose aux politiques est : que faut-il faire pour « innover ». C'est le terme employé car il est packagé de manière intéressante et il est probablement plus politiquement correct que « créativité ». La politique peut contribuer à favoriser la culture de l'innovation et du changement.*

Luc de Brabandere : Je crois qu'en Europe il y a bien assez d'idées pour faire des choses extraordinaires. Nous n'avons pas besoin d'idées en plus. Nous avons besoin de changer nos représentations.

*Intervention 15 : Les entreprises n'ont-elles pas du mal à être créatives car elles ont trop à perdre ? Tant que l'on est dans une situation trop confortable où l'on a trop à perdre, on met de côté les idées risquées.*

Luc de Brabandere : Je séparerais « risque » et « danger ». Beaucoup d'entreprises pensent être en danger si elles sont en risque. Je crois que le risque n'est pas un danger. Dans mon système de valeurs, le risque est une obligation.

*Intervention 16 : Le danger c'est de ne pas prendre de risque.*

*Intervention 17 : Au sein de l'INM<sup>44</sup>, Pierre Moorkens laisse émerger les choses. Il donne l'opportunité à des gens de réfléchir à des moyens de participer à un projet collectif afin que les humains comprennent mieux comment fonctionne leur cerveau. A partir de ces connaissances et compétences, les humains pourraient mieux vivre et interagir. Le projet est foisonnant, il va dans tous les sens. La rentabilité économique, à court terme, n'est pas prise en compte. A long terme, il y a comme ambition de rendre tout cela soutenable économiquement. Penser de manière créative impose de se donner le temps.*

Luc de Brabandere : Ce qui est intéressant c'est la partie de culture traduite en règles. On peut constater, de façon empirique, qu'énormément de grands succès sont construits sur des passerelles entre deux mondes qui ne se parlaient pas tellement. Chez Philips, une division a pour règle de travailler avec une autre société (par exemple, ils ont travaillé avec Beiersdorf-Nivea pour la fabrication d'un rasoir avec de la crème intégrée). Vouloir tout faire tout seul n'est pas raisonnable. Pensez qu'aujourd'hui Philips et Nestlé sont concurrents sur le marché du café. Donc, tout est constamment en mouvement, rien n'est jamais acquis. Pour le domaine de la culture, je recommande l'idée du « re ». Le proverbe veut que c'est en forgeant que l'on devient forgeron. Je crois qu'aujourd'hui c'est en reforgeant que l'on reste forgeron. En forgeant, je deviens forgeron mais, un jour, je reste pantois car plus personne ne veut de mon produit.

*Intervention 18 : La créativité ne sort-elle pas parce que, comme vous l'avez dit, on pense être dans l'avion et non dans un simulateur ? En entreprise, on arrête l'idée avant qu'elle ne naisse même si elle ne coûte absolument rien. J'ai travaillé dans le secteur des hypermarchés et j'ai pu constater cette volonté de ne pas remettre en cause le modèle de l'hypermarché. Tout idée qui essayait de remettre en cause le modèle était tuée dans l'œuf.*

Luc de Brabandere : Je crois que c'est un malentendu logique qui fait penser qu'une idée est éternellement bonne. Il s'agit de savoir comment survivre au succès. On croit toujours qu'il faut savoir comment survivre à l'échec. Mais la vraie difficulté réside dans le fait de savoir survivre au succès. Ferdinand Lesseps, constructeur du canal de Suez, revient au pays et il est fêté comme dieu le père. Il veut construire un canal à Panama et c'est l'échec complet. Le principe selon lequel une idée n'est pas éternellement bonne est un principe logique non éthique. Savoir changer de modèle relève de cette exigence.

*Intervention 19 : N'est-ce pas liée à l'exigence des entreprises qui est la maximisation du profit ? Cela entraîne des attitudes vis-à-vis du risque et un sentiment de peur. Le modèle est peut-être en train de changer mais c'est à travers la responsabilité sociale des entreprises. Pensez-vous que cette boîte de la maximisation du profit pour les actionnaires est un des principaux freins ? Si l'on est en train de changer, comment se fait ce processus de changement ?*

---

<sup>44</sup> Institut de Neuromanagement dirigé par Pierre Moorkens  
www.philosophie-management.com

*Vous avez dit que seul l'individu est capable de créativité mais, à un niveau méta, il y a un énorme conflit entre ceux qui sont déjà dans la nouvelle boîte (travaillant à la maximisation du bien-être pour la société sous la contrainte d'un revenu minimal pour les actionnaires) et ceux qui sont dans la boîte actuelle. Ce conflit majeur dépasse donc les individus. On voit d'ailleurs que la RSE est rattrapée par des visées marketing.*

Luc de Brabandere : Pour répondre, il faut envisager plusieurs niveaux dont la relation de l'individu et du groupe. Une perception est individuelle (un groupe n'a pas de perception ou est composée des perceptions différentes que forme chaque individu). Il y a néanmoins des phénomènes de foule. Un bel exemple est le passage, dans la navigation, de la voile à la vapeur. Au XIXe siècle, aux environs de 1820, toute la navigation était au vent. Quelques 50 ans plus tard, tout était à la machine. Pendant cette période de transition, la navigation était un peu au vent et un peu à la machine. Il y avait des bateaux hybrides. Celui qui a apporté l'obélisque sur la Place de La Concorde avait des roues à charbon et des voiles. On peut voir ces machines hybrides de deux façons : si l'on est futuriste, vous pouvez penser qu'autant garder des voiles si jamais le moteur vient à casser tandis que si vous êtes passéiste, vous pouvez vous dire que s'il n'y a pas de vent, un moteur est le bienvenu. Au niveau sociétal, on peut dire que les gens sont passés d'un paradigme (vent) à un autre (vapeur). Cela s'est produit comme l'intégral d'un million de perceptions qui se sont allumées. La démarche individuelle est nécessairement de l'ordre de la discontinuité mais quand on fait l'intégral, cela donne l'illusion de la continuité.

Si l'on demande aux gens quelle est la cause de la crise, on arrive à l'expression de 7 ou 8 causes différentes. Certains disent que c'est à cause la Lehman & Brothers, d'autres parlent des subprimes pourris, d'autres encore évoquent la défaillance des organismes de contrôle, etc. La vraie cause, à mon avis, a été de croire au mythe des 15 %. Il est impossible, de manière pérenne, de tirer 15 % d'une banque sauf à la faire jouer. En tant qu'ancien banquier, je peux dire que l'on peut, raisonnablement, à long terme, tirer 5 % sur fonds propres. Si l'on est des génies, on peut monter à 6 ou 7 %. La question est alors : d'où viennent les 15 % ? C'est une question touchant la collectivité, le gouvernement et les règles. Nous avons besoin d'un autre type de règles. Au siècle passé, nous avons introduit la fiscalité pour corriger certains excès. Il est nécessaire aujourd'hui d'inventer de nouvelles règles pour corriger d'autres types d'excès. Une métaphore que j'aime bien est celle des ronds-points. Auparavant, il y avait des feux rouges dans les croisements dangereux. C'est bien mais un peu bête car parfois le feu est rouge et il n'y a personne qui contrecarre ma route. Le règlement introduit une hypothèse sur le futur. On prévoit que dans tel carrefour, il y a 2/3 de gens qui ont tel comportement et 1/3 qui ont tel autre comportement. Ainsi, je suis dépendant des hypothèses que j'ai faites. Dès le moment où je mets un rond-point, je régule sans régler et je m'affranchis de l'incertitude.

Je crois qu'il est raisonnable de mettre en place des systèmes qui s'affranchissent de l'incertitude, qui donc font moins d'hypothèses sur le futur et plus de régulation. Je me souviens de ce cartoon, vieux de 20 ans, dans Charlie Hebdo dans lequel on voit Brejnev qui parle à la foule réunie sur la Place Rouge : « Et notre plan à 5 ans on le réussira même si ça prend un siècle. ». Dans l'économie planifiée du communisme, on avait une hypothèse du « je peux prévoir », « je peux faire un plan étalé sur des années ». Tout cela s'est écroulé à cause de cette impossibilité à prévoir.

Je crois qu'aujourd'hui, de manière métaphorique, il y a un mouvement de « moins de feux rouges » vers « plus de ronds-points ». Le rond-point est quelque chose d'humble. On ne fait pas d'hypothèses.

Intervention 20 : *Un élément essentiel est la relation entre les entreprises et leur environnement (au sens large). La pression de l'environnement devient telle actuellement que quelle que soit la volonté d'une entreprise, elle est obligée de s'adapter à ces pressions extérieures.*

*L'éthique appliquée aux entreprises, par exemple, se répand dans le monde mais est extérieure, en tant que telle, à l'entreprise. Je suis très optimiste sur ces évolutions, notamment la réduction drastique des fameux 15 % des banques et je suis d'accord avec vous, il s'agit de la véritable origine de la crise.*

Luc de Brabandere : Ce qui est étonnant, c'est que l'on ne sait pas d'où ça vient, ce mythe des 15 %.

Intervention 21 : *La question est-elle seulement en lien avec un simple niveau d'augmentation du pourcentage (de 5 à 15 %) ou est-ce le système même des intérêts qui se révèle aberrant (soit créer, dans un monde fini, des masses financières en croissance) ?*

Intervention 22 : *Je crois que la question touche au fait de savoir si nous avons bien défini les enjeux et les besoins de notre société et de notre civilisation avant même de parler des règles. Ensuite, il faudrait voir quelles sont les contraintes : s'agit-il des pourcentages sur fonds propres ou plutôt les nécessités liées à l'eau, à la pollution de l'air, etc. ?*

Intervention 23 : *La presse en parle beaucoup.*

Luc de Brabandere : Il y a un mouvement qui encourage à faire moins de fiscalité et plus de comptabilité, c'est-à-dire de revenir à la manière dont on évalue les choses. La meilleure fiscalité au monde est toujours dépendante de la comptabilité et je peux très bien ne déclarer aucun bénéfice, d'une manière ou d'une autre. Le mouvement d'essai de changement de la comptabilité est intéressant. La pollution peut-être alors vue comme une dette. Personnellement, j'y suis très favorable. Je pense que si l'on veut réconcilier les deux valeurs auxquelles je crois le plus, à savoir le respect de l'environnement et la liberté d'entreprendre, cela passe par la comptabilité et non par la fiscalité.

Intervention 24 : *Le problème c'est qu'il y a des tas de choses que l'on ne peut quantifier, comme le bonheur.*

Luc de Brabandere : Au moins, devrait-on accepter une manière commune d'évaluer. A mon avis, tout le débat sur les écotaxes était mal abordé et c'est encore actuellement le cas.

Intervention 25 : *Il n'est pas toujours facile d'accorder le sens éthique de l'innovation et la demande parfois plus cynique, du marché. De fait, on va vers une éthique plus forte dans tout ce que l'on produit mais il faut savoir que lorsque l'on innove dans le cas d'un produit qui a un bénéfice santé, ce que va demander le marché n'est pas une étude faite avec rigueur, mais plutôt l'image que véhicule le produit.*

Intervention 26 : *Il y a un effet pervers des bioproduits. N'importe qui, commercialement, peut faire semblant que son produit est bio.*

Intervention 27 : *A la Commission Européenne, on tente d'innover sur les indicateurs.*

Luc de Brabandere : C'est le mouvement enclenché suite à la Commission Stiglitz.

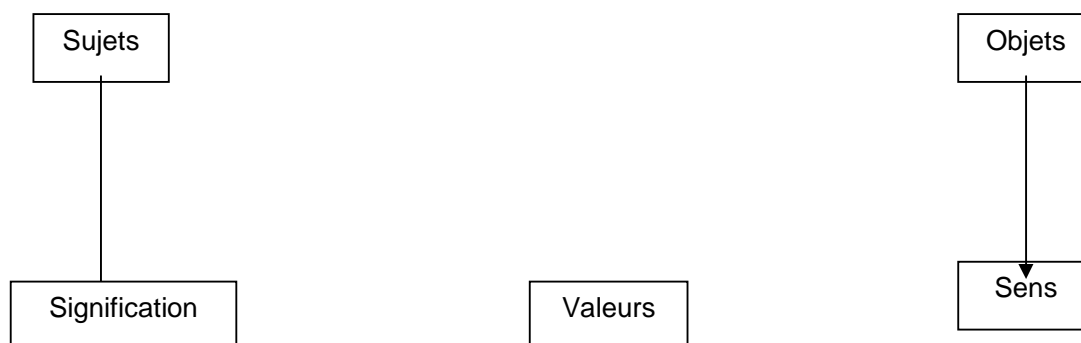
Intervention 28 : *Vous avez défini des critères pour discerner les trouvailles (belle, simple, rigoureuse, plaisante, respectueuse). Mais sont-ce des valeurs ou des critères ? Si ce sont des valeurs, sont-elles celles de l'organisation qui cherche une trouvaille ou viennent-elles de l'extérieur, de la société ? A priori, on peut avoir des tas de trouvailles qui ne respectent pas l'éthique ou ne sont pas, par exemples, belles. Si ce sont des valeurs et qu'elles émanent de la société, ne faudrait-il pas un peu les modifier avant de les incorporer dans les entreprises ?*

Luc de Brabandere : Comme je l'ai dit, les valeurs sont une idée que l'on se fait de ce qui est souhaitable. C'est donc personnel, à la base. Mais l'on peut très bien diverger. Et il est très difficile, dans ce cas-là, de dire qui a raison et qui a tort. Simplement, il y a une certaine cohérence. On sent bien qu'il faut des garde-fous. Il faut donc un accord sinon, rien n'est possible. Les critères que j'ai cités peuvent constituer un cadre de pensée pour aller dans le bon sens.

Intervention 29 : *Selon votre expérience, faut-il, au préalable, travailler sur ces valeurs dans un groupe afin de les approfondir et de bien les comprendre ou, au contraire, laisser les choses arriver naturellement ? Parce que trop se crispier sur les valeurs risque, peut-être, de réduire le champ de la créativité.*

Luc de Brabandere : Pour les valeurs, comme dans beaucoup d'autres cas, il y a ce que l'on appelle, une distance à la règle. La meilleure manière de la comprendre est d'évoquer la grève du zèle. Il est quand même inouï de constater que lorsque tout le monde travaille parfaitement, il n'y a plus rien qui marche ! D'où une nécessaire distance à la règle. C'est aussi tout le problème de la justice. Pourquoi y a-t-il justice ? Car la loi ne suffit pas. Il faut distance et interprétation de la loi. Il y a toujours une zone de l'ordre de l'éthique personnelle. J'aime mettre la morale du côté des Romains, de ce bien et mal qui vient d'en haut. L'éthique est plus personnelle. Il est vrai que, dans certains cas, ces deux mots sont synonymes. Je crois qu'il est aujourd'hui plus question d'éthique que de morale. Il y a plutôt beaucoup trop de règles. Qu'est-ce qu'une valeur, schématiquement ?

La catégorie du côté des objets a besoin de sens. Mais, en tant que tels, les objets ne nous apportent pas de valeur. Pour avoir la valeur, il faut aller du côté des sujets. Quand on parle de l'individu, on ne parle jamais de sens mais de signification.



Si je prends l'exemple du vélo, peut-être que, pour moi, sa valeur sera plus grande que pour un autre parce que cela signifie plus (même si le sens du vélo est dans l'objet). On peut définir la valeur comme la signification que le sujet donne au sens de l'objet.

Intervention 30 : *Votre exemple montre qu'il n'y a pas de valeur universelle parce que celle-ci dépend de la culture.*

Luc de Brabandere : Les pires massacres de l'humanité ont trait à la croyance qu'une valeur puisse être universelle. Il n'y a pas de valeur universelle. C'est aussi valable pour les entreprises. Par exemple, chez Aldi, on a érigé comme principe le fait de ne pas innover. Apparemment, cela ne leur a pas porté préjudice.

Intervention 31 : *C'est déjà une innovation que d'être le seul à ne pas innover !*

Luc de Brabandere : Une valeur, c'est ce qui fait qu'on se lève le matin, c'est ce que l'on a envie de transmettre à ses enfants. La créativité est un concept que je ne suis pas sûr de vouloir absolument passer à mes enfants. Je crois que c'est très personnel et je ne me battrais pas pour elle. Je pense qu'il y a d'autres choses pour lesquelles je serais prêt à me battre. Cette volonté est une manière de mesurer la robustesse d'une valeur. Par exemple, dans les entreprises, quand il s'agit d'une valeur, on accepte de perdre de l'argent. Apple a accepté de perdre de l'argent au nom de l'innovation.

*Intervention 32 : Je me posais une question sur le schéma concernant les valeurs par rapport aux troupes. En travaillant avec les entreprises, nous avons des difficultés à faire passer certains changements ou une créativité dans les niveaux de base de l'organisation. Il s'agit d'échelons qui, la plupart du temps, n'ont pas participé à la réflexion. Peut alors se former un refus actif de ce qui a été promu comme forme d'innovation. Que peut-on faire pour convaincre les gens de changer leurs valeurs ou pour que ce ne soit pas en désaccord avec les leurs.*

Luc de Brabandere : C'est une question que l'on rencontre souvent. Dans le secteur stratégie, on ne peut pas mettre tout le monde autour de la table. C'est un peu l'idée de Philips. Ils ont organisé des milliers de brainstormings sur des questions de santé où les gens se sont « lâchés ». Chez Google, quand le patron dit « notre métier, c'est de tout savoir », chacun peut se « lâcher » dans la passion qui l'anime. S'il n'y a pas une adhésion à la nouvelle valeur, il y a un changement qui manque et s'il y a un changement qui manque, il n'y a pas de changement ! Illustration : un directeur d'école convoque un papa pour dire que l'équipe a du mal à gérer son fils car celui prend systématiquement tous les crayons de ses camarades. Le père répond : « Je ne comprends pas : j'en ramène autant qu'il veut du bureau. » Dans cette blague, on retrouve toute la force des préceptes de l'école de Palo Alto. Il y a toujours la communication d'en bas, très concrète mais cela se passe dans un cadre que l'on a intérêt à rendre plus explicite. Là où cela se passe bien c'est quand on gère bien, à la fois, ce qu'est le nouveau cadre et la manière dont on a besoin que l'équipe le porte. Dans les projets que l'on mène, c'est souvent ce qui a lieu : on fait le cadre au niveau de la direction et quand cela réussit, c'est parce que l'on a créé un appel d'air.

*Intervention 33 : J'ai l'impression que cet appel d'air est la seconde partie de l'étape et qu'elle est, souvent, la moins discutée et la plus difficile.*

*Intervention 34 : Typiquement, on est alors face à un problème de culture d'entreprise. Si c'est une culture directive, hiérarchique cela ne va pas être facile. Puisqu'on ne décrète pas le changement, il faut pouvoir créer une culture de responsabilisation des gens ou un espace d'appropriation... et c'est rude.*

*Intervention 35 : Comment stimule-t-on la création ? Les bonus ont été là pour stimuler la créativité, l'innovation et le développement et de grands succès ont été atteints par certaines entreprises grâce à ce système. Y a-t-il des sociétés qui favorisent la création, l'innovation ou la prise de risque ou pas ? Pour être provocant, est-ce qu'un système de sécurité sociale favorise-t-il la prise de risque ou non ? Et l'enseignement tel qu'il est prodigué ? Si l'on compare l'Europe aux Etats-Unis concernant la sécurité sociale, dans ce pays chacun prend un risque.*

*De même, la Silicon Valley a été constituée par des immigrants alors qu'en Europe, on a tendance à les rejeter. Dans la société, comment définissons-nous nos valeurs collectivement en vue d'une prise de risque et donc d'un développement, d'une croissance, etc. ?*

Luc de Brabandere : J'ai une fille qui est salariée et l'autre indépendante. A chaque fois qu'elles se voient, on assiste à une dispute de l'ordre de la concertation sociale. Il est clair que deux représentations complètement différentes s'affrontent.



Cela devrait être la même chose mais cela passe par des sécurités sociales différentes. Un cartoon présente Madoff à qui on pose la question : « Et comment vous est venue l'idée de votre système ? ». Il a répondu : « En regardant la sécurité sociale française. » Il est vrai que notre système ressemble à cette pyramide : il y a toujours plus de pensionnés, il faut toujours plus de jeunes pour payer ce que l'on a promis avant, etc. On parlait d'incertitude mais s'il y a bien quelque chose qui n'est pas incertain, c'est la déliquescence de la sécurité sociale. L'effet est certain, mathématiquement, à la virgule près. Comme pour l'aventure du PC chez IBM, il faut accepter qu'en 2020, ceux qui entrent dans le système, entrent dans un nouveau système. Je ne crois pas aux aménagements. En revanche, avec de nouvelles règles et de nouveaux principes, on peut créer un nouveau système. Ceux qui sont nés avant, iront jusqu'au bout dans l'ancien système jusqu'à ce qu'ils décèdent et ceux qui entrent, seront dans un nouveau système. Pour l'enseignement, c'est la même chose. Tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut changer le système, mais on ne parvient pas à le faire. Imaginez que la cigarette n'existe pas. Un homme cultivant du tabac tombe sur l'idée de fabriquer des cigarettes. Il n'a aucune chance de passer et on le traitera de fou. Mais la percée sera faite et l'asymétrie produite.

*Intervention 36 : On doit apprendre à tolérer un niveau de risque. Un directeur de la Silicon Valley, qui du jour au lendemain, se fait licencier, n'est pas désœuvré. Chez nous, oui.*

*Intervention 37 : C'est ce que Pierre-Michel Menger (un de nos conférenciers) disait par l'expression « S'accomplir dans l'incertain ».*

*Intervention 38 : Je suis un peu déçue. Je trouve que l'on n'est pas assez, en tant que cadre, éduqués au risque. Le problème, pour nous, n'est pas tellement de vivre mieux (on vit déjà très bien). Nous devons, en tant que société moderne occidentale, trouver un moyen pour sauver notre propre succès. Pendant des siècles, notre préoccupation était la survie. Moi, avec deux enfants, j'aurais eu un risque majeur d'être déjà morte ! Aujourd'hui, avec notre puissance acquise, nous avons, par nos actions, un impact sur le reste de la planète et son équilibre. Nos actions sont actuellement extrêmement interdépendantes. C'est pourquoi nous avons besoin d'un cadre très réglementé pour pouvoir fonctionner à un niveau aussi élevé. Mais ce cadre ne doit pas être un frein à l'innovation. Je défends les écotaxes. Les entreprises, via un règlement, ne peuvent rejeter n'importe quoi dans un fleuve ou provoquer une augmentation de la température de celui-ci. Quand je demande à mon fils de ranger, il le fait mais sans nettoyer, par exemple, la cuisine. Il fait le minimum, comme les entreprises. Si l'on dit à l'entreprise que pour chaque degré d'augmentation de la température du fleuve, tant devra être payé, on peut pousser l'entreprise à innover (tout en préservant la nature). Nous devons, pour l'instant, en passer par les écotaxes même si elles ont un coût caché lourd : la limitation de la liberté personnelle. Les taxes font peur mais elles permettent une réponse plus facile.*

Luc de Brabandere : Tant qu'il n'y a pas de meilleure comptabilité, vive les écotaxes. Mais cela reste très injuste et arbitraire.

*Intervention 39 : De plus, les écotaxes restent dans le système actuel. Il est question de corriger les excès du marché par le marché.*

*Intervention 40 : Dans ce cas, il faut procéder à un changement radical. La théorie du système montre un effet de redondance, notamment dans la nature. Elle sert la stabilité. Or, aujourd'hui, on ne parle que de performance et de gagner le plus possible. L'entreprise, en tant que forme d'organisme supérieur qui doit survivre à lui-même, doit se poser la question de la stabilité dans le système. J'ai lu un polar dont l'action se situait en Afrique. Les soupçons se portaient sur un individu qui avait un travail (chose qui n'est pas courante en Afrique) mais dont le jardin n'était pas entretenu. L'individu est qualifié d'égoïste car, avec son salaire, il aurait pu engager des personnes pour entretenir son jardin. Je pense qu'il faut accepter cette redondance à l'intérieur du système.*

Luc de Brabandere : Il ne faut pas confondre stabilité et équilibre. Je ne crois pas à la stabilité car je suis darwinien. En revanche, je crois à la nécessité d'un équilibre, d'un respect des choses. Puisque l'équilibre peut être instable, je pense que l'on est en perpétuelle recherche d'un équilibre instable. L'idée de la stabilité consiste à penser qu'il existe une forme possible et tout ce qui en découlera, sera bon.

Intervention 41 : *Dans une entreprise, on a une idée de l'innovation et l'on doit décider si l'on va, ou non, de l'avant. On va, éventuellement, essayer de tenir compte de certains critères éthiques. Dans mon expérience, quand je fais des choix je sens qu'il y a un combat entre ma raison (ce que j'ai appris, ce que je sais, ce que j'ai observé dans le monde) et mon cœur (ayant des valeurs consciemment élevées de solidarité, d'amour, etc.). La loi du plus fort contre tous les autres, intervient également. Une des dernières évolutions, de mon côté du moins, est de donner une priorité au cœur car les actions humaines ont aujourd'hui un impact sur l'ensemble de l'humanité. Il faut donc tenir compte du tout pour notre propre bonheur. On ne peut pas, indéfiniment, continuer à appliquer la loi de la jungle pour pouvoir être le plus fort. Le problème c'est que nous vivons dans un monde où ceux qui l'appliquent sont encore ceux qui gagnent.*

Luc de Brabandere : Il y a deux adjectifs qui découlent du mot « raison » et qui sont « rationnel » et « raisonnable ». Ce qui est rationnel n'est parfois pas raisonnable et il y a parfois des choses très raisonnables qui ne sont pas du tout rationnelles. Il y a des gangsters très rationnels qui réussissent bien leur hold-up mais leur comportement n'est pas raisonnable. Dans cette différence, se joue également la distance à la règle. Nous sommes à la recherche du raisonnable, de la mesure.

Interventions 42 : *Est-ce que cela peut réussir tant qu'il y a des gens qui ne sont pas dans cette recherche ?*

Luc de Brabandere : Ce qui nous rassemble tous aujourd'hui c'est la recherche de ces « conditions de ». Nous sommes tous à la recherche de ces « conditions transcendantales<sup>45</sup> ». Peut-être que le leadership consiste à créer les « conditions de » ou « faire en sorte que ».

Intervention 43 : *En neuromanagement, on développe, pour éviter le stress, La « Pyramide moyens/exigences ». En général, on a des exigences élevées et des moyens moindres. Ce qui nous aide à réussir c'est, finalement, diminuer nos exigences en acceptant que cela ne marche pas tout en gardant une ambition et en mettant des moyens qui soient supérieurs à ce qui est nécessaire pour atteindre nos exigences. C'est aussi un principe zen : si je veux faire une bonne photo, il faut que j'arrête de vouloir faire une bonne photo mais il faut que je me mette dans les meilleures conditions pour pouvoir faire une bonne photo.*

Intervention 44 : *Google a réussi à atteindre son premier échelon en ce qu'il est à la fois moteur et connaissance universelle. L'échelon ou la rupture suivante Google peut-il l'atteindre seul ou en partenariat ? En sortant ou non de son cadre ?*

Luc de Brabandere : J'ai lu un article où le même type de question était posé. L'interviewé a répondu que le prochain modèle de Google sera la vente aux enchères.

Intervention 45 : *Mais cela existe déjà.*

---

<sup>45</sup> Terme utilisé dans un sens proche de celui de Kant : recherche des conditions de possibilité du savoir. Selon Kant, il existe, par exemple, des « formes a priori de la sensibilité » que sont l'espace et le temps et des « formes a priori de l'entendement » que sont les catégories.

Luc de Brabandere : Oui, mais c'est comme la lampe à incandescence qui dépend de la manière dont on la regarde. Dans le cas de Google, la vente aux enchères peut être vue comme une manière de plus de financer la recherche et le développement ou comme son business. La question qui revient toujours est du type : pourquoi ce ne sont pas les 3Suisses qui ont lancé Amazon ?

Intervention 46 : *Est-ce un drame que les 3Suisses n'aient pas lancé Amazon ?*

Luc de Brabandere : Maintenant cela devient un drame car ils ont licencié 800 personnes. Tout était là. Si je ne fais que du 3Suisses, je n'ai jamais Amazon. Je dois accepter de me poser, de jouer dans le champ des ambiguïtés, de regarder autrement le monde qui change, de savoir à quel point, de manière subjective, je vais dire que telle ou telle chose n'est pas importante, etc. Il s'agit de construire ce scénario. La question est : quelles sont les conditions pour que les 3Suisses deviennent Amazon ?

Intervention 47 : *Quelles sont les conditions pour que l'on crée un Amazon à côté des 3Suisses ? Il faut aussi cette souplesse-là dans la société.*

Intervention 48 : *J'ai travaillé avec une entreprise qui me disait qu'ils n'avaient pas besoin de jeunes qui remettent en cause les paradigmes mais qu'ils avaient besoin de savoir comment faire en sorte qu'ils restent motivés dans ce changement permanent.*

Intervention 49 : *En mot de la fin, pourquoi faites-vous ce travail ? Qu'est-ce qui vous motive et vous donne envie de vous lever le matin pour faire ce travail ?*

Luc de Brabandere : C'est le plaisir que j'ai à le faire et la conviction qu'il faut faire ce travail. J'ai écrit un livre qui s'appelle *Le plaisir des idées* : on peut graver cela sur ma tombe (le livre n'était pas très bon mais le titre était bon !).

## 9. Quels « business models » dans une économie sans rareté ?

### 9.1. Chronique dans le Trends/tendances du 15/04/2010

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

opinion

## 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 Rebeschou 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'État, 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 capi-

taux 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](http://www.trends.be)

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur [www.trends.be/fr](http://www.trends.be/fr)

## 9.2. Compte-rendu du séminaire du 20/03/3010

Yann Moulier Boutang & Antoine Rebiscoul

### Annnonce du séminaire dans la brochure

*La raison fondamentale pour laquelle le capitalisme existe est la promotion des bienfaits de la propriété privée, qui assure notre sécurité existentielle ce qui, en fin de compte, motive l'innovation, la création, la productivité, l'efficacité, le travail, l'effort et la production. Cette idée fondamentale de la sécurité sous forme de propriété a engendré dans le capitalisme une culture de l'accumulation et du transfert de la propriété. Or, l'importance des productions intellectuelles, immatérielles, est toujours plus prépondérante dans notre société et la propriété même de ces productions devient toujours plus problématique : d'une part les nouvelles technologies facilitent le piratage des productions intellectuelles et la collaboration « gratuite » dans la production de celles-ci et d'autre part, ces productions intellectuelles ont la caractéristique de pouvoir être consommées par un nombre presque illimité de personnes sans perdre de leur valeur. D'où l'idée de l'avènement d'une « économie sans rareté » ? Comment gérer, stimuler l'émergence de modèle non-propriétaires (style Linux,...) ? Qu'est-ce que cela implique pour le modèle « juridique » futur de nos entreprises ?*

**Ce séminaire sera précédé la veille par une conférence** par les mêmes orateurs qui présenteront entre autres le dernier livre de Yann-Moulier Boutang qui porte le titre de « **Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation** ». Cette conférence constituera une introduction possible au séminaire du samedi matin mais les deux événements pourront être suivis de manière indépendante l'un de l'autre.

**Yann Moulier-Boutang**, économiste très au fait du monde des logiciels, professeur aux Etats-Unis et en France, il a publié de nombreux livres et dirige la revue *Multitudes*. **Antoine Rebiscoul** est quant à lui directeur délégué de l'ANVIE, une association française créée par les grandes entreprises et les grandes institutions de recherche (CNRS, MSH, EHESS,...) dont la vocation est de promouvoir les sciences humaines et sociales comme une ressource stratégique de l'entreprise pour mieux comprendre les enjeux humains liés à son activité et les évolutions de société ([www.anvie.fr](http://www.anvie.fr)).



Séminaire le 20/03 de 9:00 à 12:30 à l'INM – 81 av. de Tervueren à 1040 Bruxelles.  
Conférence (la veille) le 19/03 à 20:00 à La Ligue des Optimistes – 1, Avenue Alfred Solvay à 1170 Watermael-Boisfort.

PRESENTATION DES ORATEURS PAR LAURENT LEDOUX .....	213
INTRODUCTION .....	213
I. Territoires.....	213
II. Désirs.....	225
CONCLUSION : CAPITALISME COGNITIF ET CAPITALISME PATRIMONIAL.....	230
DÉBAT AVEC YANN MOULIER BOUTANG & ANTOINE REBISCOUL .....	232

## Présentation des orateurs par Laurent Ledoux

Nos conférenciers vont nous parler du capitalisme cognitif en questionnant les « business models » dans une économie sans rareté.

Antoine Rebiscoul est philosophe. Après avoir été professeur, sa carrière a bifurqué vers l'entreprise (chez LVMH, il a travaillé sur les valorisations des marques) et le conseil (domaine du « goodwill », c'est-à-dire la valorisation des biens et actifs immatériels). Actuellement, il relance une société de conseil appelée « Acte 6 ». Par ailleurs, il enseigne à l'ESSEC (école de management près de Paris) et à l'Institut Français de La Mode.

Yann Moulier Boutang est économiste. Il a déjà à son actif la parution d'une série de livres passionnants dont le dernier s'intitule *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*<sup>46</sup> et il va publier le 7 mai de cette année un livre qui a pour titre *L'abeille et l'économiste*. Il est également professeur à l'université de Compiègne. Il enseigne des matières telles que l'économie politique, le numérique et les transformations de la propriété intellectuelle. Il donne aussi cours à l'ESAD (Ecole Supérieure Art et Design de Saint-Etienne). Il a longtemps enseigné aux Etats-Unis pour le Centre Fernand Braudel. La question qui l'a animée jusqu'ici est l'analyse des transformations du capitalisme.

### Introduction

*Yann Moulier Boutang* : Les économistes ont, en général, le plus profond mépris pour les gestionnaires. Ils considèrent que ce sont des choses appliquées, vulgaires, etc. L'ennui pour eux c'est que l'essentiel des vrais problèmes nouveaux de l'économie surgissent, justement, dans le domaine de la gestion. Ce sont les gestionnaires qui mettent le doigt sur les questions théoriques fondamentales. La première chose que j'ai faite quand j'ai pris la direction de mon laboratoire à Compiègne, c'est réunifier les gestionnaires, les économistes et les mathématiciens. Dans le cas d'une désunion, nous ne sommes plus sur la frontière des savoirs, sur le lieu d'où bougent les choses. L'articulation gestion/terrain et concepts/théories abstraites est ce qui est intéressant.

### I. Territoires

Le sens du mot « territoire » est à prendre au sens très concret et au sens de périmètre. Il peut s'agir du périmètre d'une entreprise : qu'est-ce qui est dans l'entreprise et qu'est-ce qui est en dehors de son périmètre ?

La capitalisation de Google soit la valeur de l'ensemble des actions en circulation est de 180 milliards de Dollars. C'est un peu moins de la moitié de ce qu'est la première capitalisation mondiale (Exxon : 400 milliards). Ce qui est intéressant porte sur le nombre de salariés. Combien y en a-t-il ? Il y en a 18.000. Pour une capitalisation boursière pareille, c'est peu. L'autre extrême c'est General Motors avec une capitalisation nulle actuellement et 320.000 salariés directs. Combien y a-t-il de salariés indirects chez Google ? En un sens, il s'agit de tous les terriens ! C'est un modèle d'entreprise qui est paradigmatique parce qu'elle a tendance à se confondre avec l'ensemble d'Internet. L'expérience que chacun en fait par l'utilisation de ces fonctionnalités, concoure à l'augmentation de l'effet de réseau et à l'amélioration des différents « rankings » de recherche des mots-clés, des concepts, des images, des vidéos, etc. passant par Google. Voyons comment ce paradoxe peut nous aider à penser l'entreprise.

---

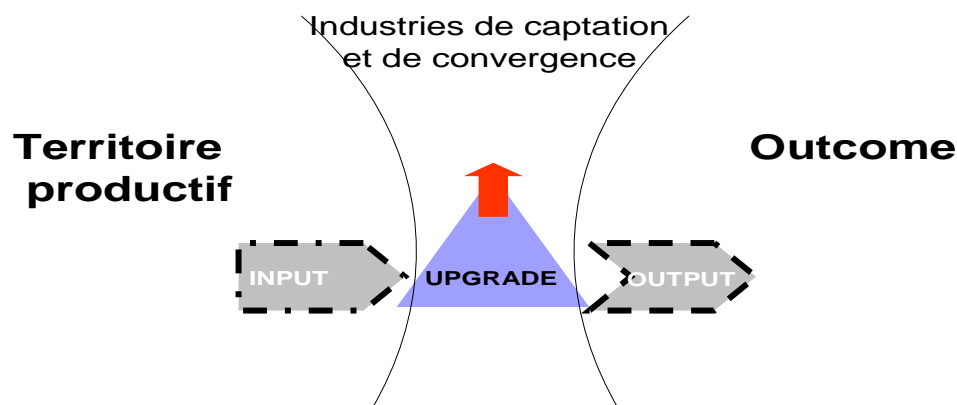
<sup>46</sup> éd. Amsterdam, Coll. Multitude/Idées, Paris, 2007  
www.philosophie-management.com



Les représentations que l'on a de ce qu'est le périmètre d'une entreprise traditionnelle de production et de transformation sont souvent d'ordre politique et relèvent du schéma ci-dessous :



Dans les faits, c'est plutôt cette représentation qui prévaut :



### I.1. Input, output & outcome

La question de l'input est de plus en plus compliquée à déterminer (indétermination symbolisée par les pointillés). Le territoire productif rejoint les questions à la mode des pools de compétitivité, des clusters et de la « coopétition » (tentative de synthèse entre la concurrence et la coopération). J'appartiens à un pool de compétitivité français chez Cap Digital. La RED de l'innovation qui est traditionnellement très secrète (car c'est le cœur de la compétitivité) circule de plus en plus de façon publique, hors les murs.

Comment fonctionne un pool de compétitivité ? Il y a 3 ingrédients :

- le *monde académique* impliqué dans le long terme puisque déchargé des conflits d'intérêt
- les *majors* (ex : HP dans la Silicon Valley)
- Quelques *entreprises très innovantes* qui vont mettre en place des choses plutôt académiques mais très pointues. Leurs clients seront les grandes entreprises.

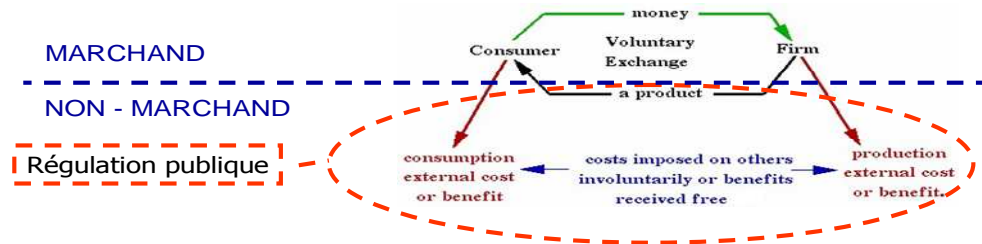
Cet écosystème constitue ce que l'on appelle un « territoire productif ». En tant qu'entreprise nouvellement sur le marché, vous allez essayer de profiter de toutes les externalités (nous reviendrons sur ce terme).

*Yann Moulier Boutang* : Les externalités ce sont toutes ces formes de savoirs qui s'accablent sur un territoire et s'y rencontrent. De la même manière, c'est le fait que vous ayez tous les gens, ensemble, qui font les mêmes métiers regroupés aux mêmes endroits, formant ainsi des plateformes. Cela peut paraître contre-productif d'un point de vue de la concurrence.



Mais c'est tout le contraire qui se passe car des externalités positives se créent et des effets indirects positifs sur la qualité des résultats de l'entreprise qui les captent.

Les gens viennent sur ces plateformes et trouvent chaussures à leurs pieds à tous les niveaux. Il va se produire une espèce de continuum et c'est la captation de celui-ci qui va donner la solidité des marchés capables, dans ce cas, d'encaisser des coups. Pourquoi ? Car malgré les aléas des revenus, les gens peuvent s'adapter. Ce sont les externalités métropolitaines, c'est-à-dire le fait que les gens se regroupent pour créer des passages. Le dessin ci-dessous explicite ce qu'est une externalité.



*Antoine Rebiscoul* : C'est vieux comme le monde. Si vous êtes commerçant, vous avez plutôt intérêt à vous installer dans une rue qui est déjà commerçante (un cluster). La question de l'input se pose dès lors avec plus de prégnance. Qu'est-ce qui est vraiment de l'ordre de l'input ? Qu'est-ce qui est vraiment de l'ordre de la ressource que vous allez transformer ?

*Yann Moulier Boutang* : Un autre critère important est « l'inputabilité » (capacité à créer de l'input). Quand vous êtes dans un endroit dans lequel vous ne pouvez pas « inputer » la création des facilités des aménités pour l'ensemble des entreprises à une entreprise que vous déclarez comme profitant et comme finançant, vous entrez là immédiatement dans des questions de politiques publiques. L'inputabilité devient globale. C'est l'input global qui compte et pas seulement celui maîtrisé par l'entreprise et sur lequel elle a des droits de propriété.

*Antoine Rebiscoul* : La différence entre output et un outcome est fondamentale. Un output est un produit alors qu'un outcome est un impact (cela veut dire qu'il n'y a pas de produit). Ce qui compte dans l'outcome est davantage la valeur d'impact. Ce sont des problèmes simples de politique. Je vous donne des exemples. Quel est l'output des lycées français ? C'est le nombre de bacheliers par an. L'outcome est le taux d'insertion dans les études supérieures, la vie professionnelle et la vie citoyenne par la suite.

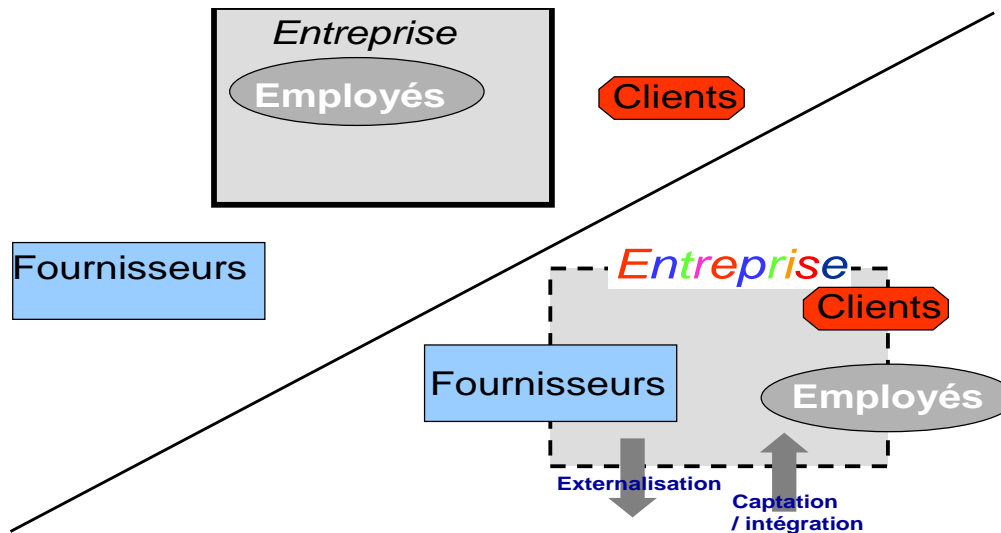
*Yann Moulier Boutang* : Et la vie politique.

*Antoine Rebiscoul* : L'outcome ne répond donc pas aux mêmes outils de mesure. Autre exemple : qu'est-ce que l'output de la sécurité routière ? C'est l'augmentation de l'organisation par la puissance publique du nombre de contrôles routiers. L'outcome est la baisse - espère-t-on ! - du nombre de morts et de blessés sur la route.

Dans le monde des services, cette différence entre l'output et l'outcome est de plus en plus forte. C'est ce que l'on appelle dans le jargon « économie servicielle ». C'est une économie dans laquelle il y a, de façon agglomérée, à la fois des biens et des services qui sont vendus ensemble. Darty vend à la fois de l'électroménager et des services après-vente.

*Yann Moulier Boutang* : Autrement dit, ils vendent une relation beaucoup plus qu'un produit.

*Antoine Rebiscoul* : Ce qui est intéressant c'est ce qui se passe au milieu.



Comme vous le voyez, je n'ai pas mis l'entreprise dans une boîte. Elle est beaucoup plus un vecteur qui n'arrête pas d'essayer de faire un upgrade ou de monter en compétences.

## I.2. Upgrade et changement de la relation salariale

Cette montée en compétences est la clé du problème de l'immatériel. C'est ce qui crée de la dématérialisation. Ce jeu se déroule depuis, à peu près 20 ans.

Je suis producteur de quelque chose. Mon problème c'est de devenir assembleur de différents producteurs. Puis je désire devenir intégrateur de différents assembleurs de producteurs et ainsi de suite. Ce phénomène engendre aussi le problème du coût du capital engagé et de la démobilité que cela implique (nous y reviendrons). Il y a une absence de bouclage des modèles économiques qui se produit également. Il est important de le prendre en compte pour comprendre à la fois ce qu'est l'imaginaire du capitalisme cognitif et des questions que l'on pose ici.

Comme le montre la diapositive précédente, nous sommes passés d'une entreprise avec des employés à l'intérieur, des fournisseurs loin à l'extérieur et des clients également à l'extérieur à un monde de l'entreprise qui a un périmètre en pointillés, avec des employés qui à la fois un peu dedans et un peu dehors (abandon de l'idée d'une carrière à long terme dans la même entreprise). Ces employés sont aussi beaucoup dehors formellement.

*Yann Moulier Boutang* : Chaque fois qu'il y a une grande crise (comme entre 1883-1903 ou dans les années '30), on a, en apparence, ce déclin de la relation salariale avec des gens qui montent leur propre affaire pour résister et se payer un revenu.

Le péché mignon des adeptes des cycles, c'est prôner le fait que cela ne durera pas et que, la crise passée, les gens reviendront vers des relations stables. Or, on voit bien que depuis 1975, le marché du travail s'est réellement transformé et des choses que l'on croyait temporaires n'ont pas disparu. Le marché du travail est devenu poreux et les gens ont un pied dans et en dehors du salariat (ou des phases d'entrée et de sortie). On a une sorte de

perméabilité. Depuis 1975, à l'égard d'ouvriers qualifiés de leur staff et de cadres, les grandes entreprises ont décidé de les « externaliser » en leur garantissant un certain nombre de volume de travail à l'extérieur. Les relations ne sont plus celles de salarié et de dépendant mais de marché. Le PDG de Valeo, Thierry Morin, expliquait qu'il propose à l'ensemble des usines du groupe en France, trois possibilités aux gens : partir à la retraite, devenir des micro sous-traitants ou s'expatrier dans les usines du groupe (pour devenir les tuteurs ou les responsables de la mise à niveau de ces usines). En France, il ne resterait plus que les unités de conception dans lesquelles le plus bas niveau de la hiérarchie serait ingénieur. L'upgrading consisterait à ce que les ingénieurs deviennent stratèges. La transformation de la relation salariale n'est pas seulement une fuite vers le secteur pseudo abrité du petit commerce ou du travail pour son compte.

*Intervention 1 : Un de nos conférenciers nous a dit que les notions de « job » et de « carrière » avaient été inventées pour les besoins de la révolution industrielle. Mais ce temps-là est terminé et ces notions vont disparaître. Les gens seront sans job et sans carrière.*

*Antoine Rebiscoul :* Nous allons aller beaucoup plus vers un système de contributions que de métier ou de job. Dans les représentations courantes, on a une vision binaire : soit être en formation soit être au chômage. On est soit dedans soit dehors. Or, il y a un immense continuum très complexe qui s'est créé entre le chômage de masse dans lequel on a des exclus du système, des chômeurs de longue durée, des chômeurs intermittents, des intérimaires, des gens en CDD, des gens en freelance (choisi ou subi), etc. La relation salariale ne se décline plus du tout sur le mode de la pérennité.

*Yann Moulier Boutang :* J'ai dirigé la grande enquête française sur les intermittents du spectacle<sup>47</sup>. La condition de l'intermittent, tellement spécifique en apparence, dans sa compréhension de ce que sont le temps de travail, de préparation, d'exécution (qui n'est qu'un tout petit morceau de l'activité), le chômage, le loisir ou la relation à l'employeur est complètement différente. Si l'exécution est envisagée de la manière évoquée plus haut, il est clair que dans une société où l'on est rétribué à l'output, cela pose des problèmes (les artistes sont payés à la journée et pas pour l'upgrading).

Puisque l'upgrading des compétences est ce qui préoccupe les intermittents, ils ne veulent pas d'un seul employeur pour ne pas « s'encroûter » ou risquer de rester avec, par exemple, le même mauvais metteur en scène. Chez les intermittents, le pluri emploi est donc fondamental. Vous avez des entreprises qui se plaignent de ce que les nouveaux employés regardent froidement et de manière utilitaire les activités qu'ils vont exécuter dans l'entreprise afin de maximiser leur CV. La relation à l'entreprise est envisagée selon la formule « nous ne vieillirons pas ensemble ». Cette situation implique une transformation des revenus à travers une précarisation de ceux-ci. Parallèlement à une fragmentation des revenus via l'externalisation, on s'aperçoit qu'il y a sur le territoire des formes d'apparition de stabilisation du revenu. C'est le cas chez les intermittents du spectacle qui gagnent, grosso modo annuellement ce que gagnent les professeurs certifiés des collèges à l'heure de cours effectuée. Toute cette mobilité dedans/dehors ne marche que s'il y a, parallèlement, des éléments qui concourent à la stabilisation du revenu. Sinon, le moindre incident lourd fait tomber les gens dans la précarité ou le surendettement. Cette transformation commande en matière de RH et de politiques publiques des constructions sociales en matière d'indemnisation du chômage et appelle des changements structurels importants.

*Antoine Rebiscoul :* Les fournisseurs, depuis les années 90, via les outils d'Enterprise Resource Planning (ou SAP) ont été encastrés dans une chaîne de valeurs informationnelles

---

<sup>47</sup> <http://www.cip-idf.org/IMG/pdf/Intermittent-Ultimate-interior-file.pdf>

qui ne cessent de communiquer entre elles. En entreprise, vous êtes au courant en temps réel des variations de stock de vos fournisseurs grâce au SAP qui structure en profondeur l'ensemble du tissu de relations clients/fournisseurs.

Le marketing relationnel a pris une part sur le marketing de marque à forte audience (cela se voit très bien dans les budgets publicitaires ou dans tous les métiers de la singularisation de la relation). Le client devient ainsi, pratiquement, collaborateur d'entreprise. Dans le système représenté par mon schéma, les marques deviennent les clés de voûte de l'édifice. Chez Google, on est tous à la fois les clients, les actifs productifs et les collaborateurs de façon éclatée et infinitésimale mais tout de même réelle. C'est aussi clair dans la façon dont le client a d'acheter les choses. Dans le panier moyen, nous avons de plus en plus d'achats avec des contrats (abonnements, forfaits, etc.).

*Yann Moulier Boutang* : Le « just in time » apporté par les Japonais, a opéré un changement dans la manière de réduire les stocks et d'ajuster la production. La vieille économie nous disait qu'il y avait un ajustement par les marchés où les stocks se « dé-tamponisent » pour arriver, à peu près, à quelque chose. Avec le « just in time » quand vous ne produisez plus que ce que vous avez déjà vendu (ou ce que vous avez déjà commandé), vous vous apercevez que le consommateur participe directement à la production puisque c'est lui qui détermine le temps de production. Il livre l'information clé : la demande réellement disponible. La captation de cette information devient un élément décisif de la coproduction et de la rationalisation des stocks. C'est vrai même quand les coûts de production ont commencé à tarabuster les chaînes productrices de télévision. Qu'ont-elles inventé ?

Des systèmes dans lesquels l'essentiel de ce qui produisait l'émission devenait le public lui-même sous la forme des live ou talk shows (rétribution en renommée télévisuelle des invités ou participants). C'est allé très loin puisqu'en matière de droit du travail s'est posé le problème de connaître la nature de la relation contractuelle qui existe entre quelqu'un qui participe à une émission de télé-réalité et la personne avec laquelle il signe le contrat. Les juristes du travail sont en train de s'intéresser fortement à la question parce qu'ils découvrent que c'est une activité qui n'est pas comptabilisée comme travail par l'entreprise télévisuelle. Elle donne lieu à tout sauf à des rémunérations. Il importe donc de la comptabiliser. Vous imaginez ce que cela peut donner si les personnes qui participent à la télé-réalité demandent à se faire payer...

*Antoine Rebiscoul* : Un procès a été gagné par des participants qui ont eu droit à une requalification de leur activité en contrat de travail.

*Yann Moulier Boutang* : C'est l'intégrateur qui repose sur une adhésion ou une sensation d'appartenance qui n'est pas l'appartenance juridique stricte définie par un contrat. L'adhésion est un halo entourant l'entreprise. Ce halo correspond à la zone la plus fructueuse pour l'entreprise.

### **I.3. Le passage à l'immatériel**

L'économie de l'immatériel se déroule dans le capitalisme cognitif. Le capitalisme cognitif consiste essentiellement en la production de connaissances au moyen de connaissances (telles l'éducation, la finance,...), en la production du vivant au moyen du vivant (telles les biotechnologies qui permettent de fabriquer de nouvelles plantes, de cloner des animaux, de mimer le cerveau,...). Ne nous méprenons pas : le capitalisme cognitif n'est pas une extension du capitalisme industriel à la connaissance, comme l'est l'industrialisation du tertiaire, tout le reste restant inchangé.

Il ne s'agit pas, pour le capitaliste cognitif, de vendre des connaissances comme un sac de pommes de terre, mais de tenter de mesurer et de vendre, comme le fait magistralement Google, la partie implicite et contextuelle des connaissances (telles la prospection ou les

www.philosophie-management.com

éléments de connaissances qui résistent à la codification numérique) parce que celle-ci ne se délocalise pas facilement, parce qu'elle est une accumulation singulière de l'expérience ou encore parce qu'elle capture des externalités positives

*Antoine Rebiscoul* : Tout ce mouvement crée de l'immatériel. Chez Publicis, j'avais créé une filiale nommée « The Goodwill Company ». Pourquoi le thème de l'immatériel était-il intéressant à travailler avec des publicitaires ?

Parce que d'habitude, dans le jargon du management de la gestion, pour définir le problème de l'immatériel on ne tient compte que de l'apparition, par exemple, des nouveaux types de capitaux. Il s'agit de faire apparaître le capital marque. Puis on en jauge la valeur.

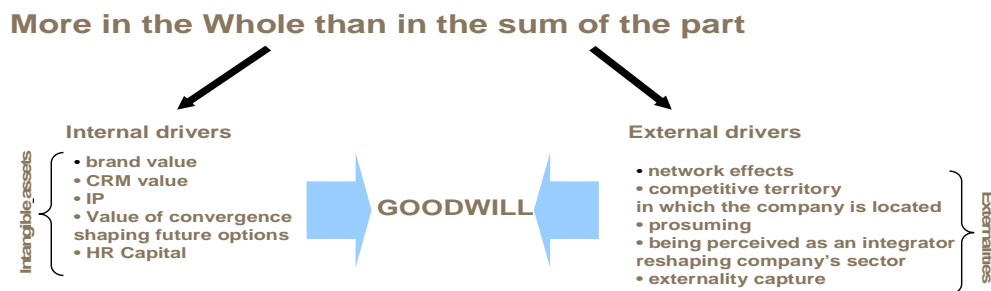
Ensuite, on va faire apparaître le capital humain. Enfin, on fera une campagne de communication là-dessus.

Dans une seconde phase, on crée le capital organisationnel. On pourra voir la valeur de son entreprise dans son intelligence organisationnelle, dans sa réactivité, etc. Le capital organisationnel n'est ni un immeuble ni une usine ou un parking. Ce n'est pas une capacité de production tangible mais c'est pourtant l'essentiel.

Dans d'autres phases, on peut définir du capital informationnel, du capital confiance, etc. Depuis quelques années, on profère ce néo jargon de la gouvernance dans lequel on émet un grand nombre de nouveaux types de capitaux.

Il y a la valeur du CRL, de la propriété intellectuelle, etc. et surtout la valeur des convergences et des synergies avec les autres activités (c'est la valeur du futur) qui induit la valeur du capital humain. Mas le problème c'est que l'on essaie toujours d'attacher cet immatériel à quelque chose qui est à l'intérieur, comme si c'était un vrai actif présent dans les livres comptables. Dans les comptabilités actuelles, quand vous êtes vous-même créateur de votre marque, vous ne pouvez pas l'activer. Vous ne pouvez le faire qu'à partir du moment où vous l'achetez. Un goodwill surgit : c'est la survaleur.

## Intangible asset = ?



Vous pouvez rattacher à des facteurs internes ou chosifier les immatériels mais le problème c'est que cela se fait beaucoup par des phénomènes d'externalité. Une externalité est l'effet indirect d'une action. Trois exemples simples pour illustrer cette notion :

- Quand je mets des fleurs sur mon balcon, il n'est pas dans mon intention d'en faire profiter les passants. L'effet est positif et les passants en profitent.
- Quand j'utilise ma voiture, il n'est pas dans mon intention de participer à la pollution mais, de manière infinitésimale, je pollue. L'effet est négatif.
- Quand j'utilise un outil de connectique, quel qu'il soit, je participe à l'instauration d'un réseau. En entrant dans le réseau, j'augmente la capacité globale du réseau. Je ne suis

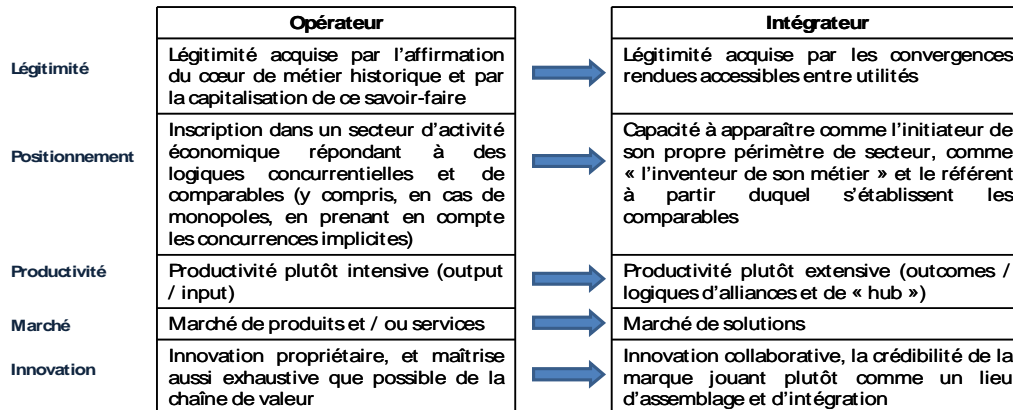
pas un consommateur ni un producteur parce que je suis dans un monde dans lequel il n'y a que des utilisateurs qui sont, à la fois, des coproducteurs.

Dans cette économie, il existe, bien sûr, des actifs immatériels. Mais est-ce davantage le résultat de ce qui se passe « in the box », dans les murs ou est-ce davantage le résultat de convergences entre externalités ? Par ailleurs, comment le phénomène de réappropriation s'opère-t-il ?

#### I.4. Opérateur – Intégrateur et externalités

Il y a un passage, pour les grands groupes, d'un statut d'opérateur à celui d'intégrateur. Par exemple, prenons Nokia. Il était le leader de la téléphonie mobile alors que, désormais, il est un opérateur. En revanche, Apple est devenu un intégrateur. Que s'est-il passé ? Cela ressort d'une différence radicale de vision du monde.

#### Le mouvement stratégique causé par la dématérialisation



L'opérateur acquiert sa légitimité par l'affirmation de son cœur de métier historique et par la capitalisation de son savoir-faire. Son centre de gravité est donc plutôt dans son histoire (y compris son histoire récente) et dans quelque chose qui est capitalisé. L'intégrateur, lui, acquiert sa légitimité à l'envers : il est légitime parce que l'on se dit qu'il va créer des convergences futures entre des besoins et des utilités. L'opérateur est localisable dans un secteur d'activité. Nokia est dans la téléphonie alors qu'Apple suscite un imaginaire beaucoup plus complexe : est-il dans la haute technologie ? Dans l'Entertainment ? dans la publicité ? etc. C'est, d'emblée, inter sectoriel. C'est ce que je définis par « positionnement ». C'est l'inscription dans un secteur d'activité économique répondant à des logiques concurrentielles et de comparables. Le problème principal d'un opérateur est d'être comparable à ses concurrents et d'apparaître comme meilleurs qu'eux. L'intégrateur crée lui-même, en quelque sorte, le périmètre de son secteur. Cela a des conséquences financières considérables. Vous allez avoir les mêmes outils financiers d'évaluation mais vous n'allez pas évaluer du tout de la même façon une entreprise qui est très bonne en termes de comparabilité et une entreprise qui, au contraire, fait exploser les critères de comparabilité. Vous n'allez pas lui assigner la même valeur d'avenir et le même taux d'actualisation.

A quoi peut-on comparer Google ? Il est l'exemple paroxystique de l'intégrateur complexe. Il est présent dans presque toutes les entreprises et il est important dans le « care », dans la connaissance, dans la création, etc.

*Yann Moulier Boutang* : Google peut s'atteler à créer une plateforme d'usage gratuit (gmail ou le moteur de recherche en tant que tel) tout en ayant développé Google Flux (RSS).

Prenons un cas pratique : la caractéristique des rétrovirus est d'avoir une grande vitesse de propagation (aggravée par nos moyens de transports) et d'être contrôlable si l'on intervient dans les 3 premières semaines. Ensuite, il devient incontrôlable (comme un incendie). De façon très intelligente, Google s'est proposé d'apporter son aide dans l'actualisation de l'information notamment dans un pays comme la Chine où la culture du secret et les activités non démocratiques ont encore largement cours. La rétention de l'information y est donc très forte. Google a expliqué que le problème était le repérage de l'information en temps réel. Or, la population touchée par des symptômes fait des recherches sur Internet via Google en temps réel. Ceci va permettre de repérer la zone d'endroit où ces questions sont émises par les ordinateurs. Google proposait de fournir à l'OMS un tableau en temps réel de ce qui se passe à la surface de la planète en deux jours ce qui est rapide par rapport au mois et demi que pouvaient prendre les instituts officiels de statistiques (dépendant des relations diplomatiques et donc des gouvernements).

Vous avez ici typiquement la proposition d'un service public qui intègre des éléments et qui amène des services très particuliers. Le mappage des informations en temps réel est certainement une des ressources importantes non seulement de la défense et du domaine de la santé (contrôle des épidémies).

*Antoine Rebiscoul* : Entre l'opérateur et l'intégrateur, vous avez deux types de productivités et qui sont paradoxales, l'une par rapport à l'autre. Dans un cas, vous avez une productivité qui est plutôt intensive fonctionnant par la standardisation et les économies d'échelle. Cela crée un ratio sur l'input et l'output. Dans le second cas, c'est une productivité qui fonctionne à l'envers. Elle est de nature extensive. Le problème y est moins la standardisation que la création de fonctionnalités de plus en plus nouvelles et singularisées. Ces fonctionnalités doivent être de plus en plus en adéquation avec la singularité personnelle des individus soit avec des questions qui relèvent de grandes politiques publiques. Parler de « productivité extensive » c'est employer un oxymore....

*Yann Moulier Boutang* : C'est le problème que posait le rapport Taddei (père et fils) pour l'OCDE sur l'économie de la créativité et notamment de l'enseignement. Au fur et à mesure que vous avez des questions complexes à traiter et un accroissement phénoménal de la scolarisation pour les études supérieures, vous ne pouvez plus suivre la logique classique d'une division du travail avec des spécialisations de plus en plus pointues. Pourquoi ? Car le coût de transaction qui consiste à mettre tout cela ensemble devient illimité. Il devient impossible de faire collaborer les gens ensemble à un degré intensif. En effet, les intensivités se chassent l'une l'autre. Par conséquent, vous allez avoir, dans les projets collaboratifs, une dominance éliminant celui qui est le plus intensif alors que celui-ci a besoin de collaborer avec les autres. Dans les dispositifs créatifs, les Taddei plaident pour que la logique d'alliance, de coopération et de partenariat l'emportent sur une comparabilité des qualifications spécifiques. Autrement dit, ce sera la compétence globale de l'équipe formée qui va compter et non une addition ou un empilement de compétences spécifiques. Comment voir cela comme système industriel ? On voit que l'on abandonne la division du travail quand on travaille sur les petites cellules de série d'économie de variété dans lesquelles les réponses en terme d'économie d'échelle s'effondrent, ne sont plus bonnes (vous pouvez produire des jeans avec une chaîne à 600.000 unités annuellement mais quand vous entrez dans une production de jeans différenciés vous pouvez avoir des séries sur lesquelles vous ne vendez pas plus de 100.000 unités. Donc vous êtes obligés de réorganiser votre production). Les économies de variété l'emportent. Pour les économies d'apprentissage, il va falloir prendre en compte le coût et le temps d'apprentissage de la coopération. A ce moment-là on est face non plus à une division « top down » déterminée objectivement par les degrés de compétences transformées en appel d'offre sous forme de concours pour les sous-traitants mais on vérifierait par une réunion des personnes avec



lesquelles on a l'habitude de travailler (en qui on a confiance, que l'on a trouvée sur le web, etc.) et on leur demande ce que chacune d'entre elles savent faire. Avec les compétences de chacun, on va monter un projet.

C'est ce qui a été appliqué pour la conception de la Twingo et cela a réduit le temps de passage du projet école/ingénieur/maquette à la réalisation.

*Antoine Rebiscoul* : Un autre exemple emprunté à l'aventure Apple et illustrant notre sujet de « l'Open Innovation ». Sur votre iPhone vous téléchargez ce que l'on appelle des « apps » (190.000 applications existantes). Les « apps » ne sont pas produites par Apple mais conçues par des start-up et, de plus en plus, par des particuliers. Ceux-ci, en leur nom propre, postent des « apps » sur le « App store » de façon soit gratuite soit payante (30 % revient à Apple). Dans un communiqué de Apple d'il y a quelques mois, ils ont annoncé que désormais dans le « App Store » il y a davantage de « apps » postés par les particuliers que par des start-up. C'est un signal très important. Mais ne vous y trompez pas : cette initiative a toutes les apparences de l'Open Innovation mais ce n'en est pas car il y a un péage puis la société Apple derrière garante et gérante de l'ensemble du système. S'il n'y avait pas une forme d'Open Innovation un peu hybride, il n'y aurait tout simplement pas de « apps ». Même en engageant des milliers de start-up, Apple n'aurait pas cette source d'intelligence collective que peut produire le post des particuliers (les « apps » varient, bien sûr, en qualité. On trouve de tout et de n'importe quoi). C'est la production extensive par captation des externalités positives.

*Yann Moulier Boutang* : Grâce à ces applications de Apple, on est en prise avec la production d'informations en tout genre et à tous les niveaux. Vous pouvez faire ce que vous voulez : du degré d'information en temps réel, des informations pratiques, etc.

*Antoine Rebiscoul* : D'habitude, les gens qui font de la publicité, ce sont plutôt les grosses entreprises (les grandes marques). Admettons que vous ayez une brasserie à Bruxelles. Vous publicité se fera par le bouche-à-oreille, les guides et guère autre chose. Mais avec la géo localisation par Internet comme dimension supplémentaire, des personnes qui n'étaient pas publicitaires se mettent à faire de la publicité. En tant que gérant de la brasserie, vous pouvez lancer votre « app » concernant votre brasserie et la géo localisation. Un marché du « micro advertising » s'est créé. La conception du métier et de l'audience n'est plus conçue de la même façon. Ce phénomène s'accompagne aussi d'un effet de réseau.

*Yann Moulier Boutang* : L'activité des gens en train de « réseauter » crée une ressource économique considérable. Si vous voulez constituer la même chose à coûts de pub et d'investissements, cela va recouvrir un budget colossal et avec, à la clé, une efficacité médiocre. Pourquoi ? Vous savez que sur des mailings, vous avez entre 0,5 et 2 % qui atteignent leur cible. Dans la publicité qui surfe sur les réseaux en train de se constituer, vous avez une efficacité beaucoup plus grande parce que c'est de même nature que le bouche-à-oreille : les gens supportent eux-mêmes, en temps réel, le coût en activité mentale, intellectuelle et attentionnelle. Les gens créent eux-mêmes ce mouvement d'une multiplicité en train de faire des choses, lequel mouvement crée la vague. Que devient l'entreprise publicitaire intelligente voire l'entreprise tout court dans ce mouvement ?

Elle va surfer sur cette vague, essayer de la capter par des instruments numériques pour savoir quand elle se forme. Si l'entreprise se place au bon moment, elle sera portée sans avoir à produire l'énergie pour ce faire.

*Antoine Rebiscoul* : L'entreprise ne va pas chercher à créer la vague mais à la capter.

*Yann Moulier Boutang* : Sur la mobilisation, il existe un livre intitulé *Wikinomics – Wikipédia, Linux, You Tube... Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie*<sup>48</sup>. Les auteurs

---

<sup>48</sup> de D. Tapscott et A. Williams, éd. Pearson - Village Mondial, 2007

donnent un exemple concernant la Goldcorp, une entreprise canadienne menacée d'être rachetée car sa capitalisation boursière était tombée à moins de 1 milliard de dollars.

Le Conseil d'administration avait usé trois ou quatre PDG qui n'avait jamais réussi à faire quoi que ce soit. La société s'adressa alors à la banque pour demander un gros crédit, ce qui lui fut refusé. Une personne a été employée et a réalisé une gestion qui est pratiquement un modèle dans les questions de management. La personne s'est aperçue que le vrai problème c'était que l'entreprise n'était pas capable de dire quelles étaient ses ressources en or (c'est une entreprise qui produisait de l'or). Qu'a fait cette personne ? Au lieu de réunir pour la énième fois les géophysiciens et les ingénieurs pour déterminer ces ressources, elle a ouvert un concours (à la manière du XVIIIe siècle) avec à la clé une récompense de 100.000 dollars pour celui qui donnerait l'évaluation la plus proche des ressources réelles. Il a mis en ligne ce que les entreprises considèrent d'ordinaire comme le cœur du cœur du secret : le statut juridique, le terrain, les travaux géologiques internes, etc. L'appel lancé sur Internet a suscité une modélisation invraisemblable en partant des doctorants et en passant par des retraités, des ingénieurs (y compris des ingénieurs d'entreprises concurrentes)... En 6 mois, la Goldcorp a ramassé une évaluation des ressources qui doublait ou triplait les ressources qu'elle avait été capable de trouver. Les résultats étaient exacts : l'intelligence collective avait marché. La société a pu lever son emprunt à la banque, sortir du marasme et faire quadrupler sa capitalisation financière. Goldcorp montre comment une entreprise peut capter l'intelligence collective en réseau. Ce sont des plateformes qui sont créées mais si vous n'utilisez pas la puissance du numérique pour capter l'information en temps réel, en train de se faire, ainsi que les réseaux vous n'avez ni planche de surf pour vous y réfugier ni endroit pour repérer les bonnes vagues.

*Antoine Rebiscoul* : Cela amène une question sans réponse aux personnes qui s'occupent des images de marques. Quand vous avez une entreprise qui a une autorité et une image, vous allez raisonner en termes de capacité d'identité de votre entreprise. Vous allez essayer de faire apparaître ce qui est votre puissance. Mais pour capter l'intelligence collective, vous ne pouvez pas vous présenter tout à fait de la même façon. L'absence de qualités devient une non identité.

L'entreprise la plus puissante en termes de captation d'intelligence collective aujourd'hui est justement l'entreprise qui essaie d'avoir le moins d'identité. Google a d'ailleurs un budget publicitaire quasi nul de même que Facebook. Le réagencement auquel nous assistons ne touche donc pas seulement la productivité mais touche jusqu'à l'imaginaire.

On passe d'un marché dans lequel il y a une dissociation entre les produits et les services à un marché de solutions. C'est un marché qui avait été créé par le monde industriel (ce qui recouvre aujourd'hui le « b to b » ou « business to business »). En parlant d'économie de l'immatériel, on pourrait penser que c'est un monde qui n'est pas le monde industriel alors que, précisément, il en procède.

*Yann Moulier Boutang* : On est passé de la vente d'usines sur plans à l'usine clé en main puis à l'usine montée en cadence. Cette étape a résolu le problème de rodage de l'outil productif.

*Antoine Rebiscoul* : Dans le domaine de la vente du mobilier de bureau, vous vendez rarement uniquement des mètres carrés de bureau mais aussi du service. L'innovation change également de nature : dans un cas vous avez une innovation « propriétaire » (brevet) exhaustive, autant que possible, de la chaîne de valeur et, dans l'autre cas, vous avez une innovation collaborative avec une crédibilité de marque et des partenariats globaux d'assemblage, d'intégration. L'entreprise, dans cette innovation, n'apparaît pas comme un offreur (ressort de l'identité).

*Yann Moulier Boutang* : Google ne cultive pas le brevet mais le secret. Apple cultive le brevet situé sur la couche supérieure de l'ordinateur (la couche inférieure est sous licence BSD, Open Source).

C'est d'ailleurs pourquoi les gens qui sont fanatiques de l'Open Source prennent des Macintosh pour désinstaller l'Operating System (par exemple Safari ou Léopard) pour mettre un OS universel comme Debian compatible avec l'Open Source (tous les éléments de la couche inférieure sont comptables avec les logiciels libres ce qui n'est pas le cas de Microsoft).

*Intervention 2 : Les entreprises se tournant vers l'Open Source sont celles qui ont réussi à garder un contrôle.*

*Yann Moulier Boutang* : Tout dépend de ce que vous entendez par « contrôler ». Pour moi, ce n'est pas contrôler mais arriver à reporter le lieu de valorisation d'un endroit où il clôture et empêche l'innovation à une zone où l'on arrive à faire de l'argent. Grosso modo, c'est le modèle des clubs de foot ou de Star Wars lesquels gagnent accessoirement de l'argent sur leur performance mais beaucoup plus sur la vente des produits dérivés. Le problème c'est la fragmentation de la chaîne de la valeur, son hétérogénéité et le fait qu'il faille trouver les bons endroits où l'on ouvre et où l'on ferme. C'est un peu la question du protectionnisme.

Les Japonais l'ont pratiquée avec une espèce de mélange entre ouverture des secteurs qui ne seront pas tués par la concurrence (y compris la non compromission de l'émergence d'acteurs nouveaux) et fermeture des choses à protéger (comme une pépinière d'entreprises). Attention, il ne s'agit pas de l'hybride ouverture/fermeture. Le penser a été l'erreur de l'Open Source : ils se sont dit qu'ils allaient créer des externalités positives et on les a lancés sur le marché. Que font les propriétaires ? Ils ramassent cette manne. Quand on parle du financement global de la production de ces externalités positives, il n'y a plus personne au portillon. Pour utiliser une image, il n'y a pas de marché possible pour la construction de phare. C'est soit de la subvention publique ou des systèmes détournés autrement, mais cela ne peut pas être un système de marché. A la limite, les « créatifs communs » sont un modèle plus astucieux dans la limite qu'ils mettent vis-à-vis de la prédation des externalités positives par des systèmes propriétaires. L'Open Source voulait battre les standards propriétaires pour installer des standards non propriétaires de façons à gagner la bataille des standards. A un moment donné, il faut une norme. Ce n'est que depuis 6 mois que vous avez l'obligation pour les fabricants de portables d'avoir des chargeurs compatibles entre eux. Faire de l'économie mixte ou hybride n'est pas si évident que cela. IBM se dématérialise de plus en plus, Microsoft suit avec retard tandis que Apple a pris la décision de garder le contrôle sur le hardware, le software, le software applicatif et, surtout, sur la connectivité des gens. C'est par l'iPod et l'iPhone qu'ils sont en train de revenir et de remonter.

*Antoine Rebiscoul* : Apple a une stratégie qui est passée par les périphériques, c'est-à-dire en incorporant dans des produits avec un beau design des utilités de périphérie.

*Intervention 3 : Si vous regardez le « App Store » d'Apple, Facebook ou Wikipédia comme des exemples de créativité, le point commun est le fait d'avoir laissé de la liberté dans un cadre très contrôlé. Il y a un ensemble de règles strictes.*

*Yann Moulier Boutang* : Ce sont des règles d'appropriation et pas forcément des règles de propriétaire. Dans le cas de Wikipédia, ce n'est pas le même cas de figure (d'ailleurs, ils ont un sérieux souci économique).

*Antoine Rebiscoul* : Quand je décris cette antinomie entre opérateur et intégrateur, il faut dire que la vérité est un peu entre les deux. Vous n'avez pas de système complet d'Open

Innovation. Mais ce qui est aussi patent c'est que vous avez de moins en moins de systèmes intégralement propriétaires d'innovation.

*Yann Moulier Boutang* : Si vous voulez vendre quelque chose dans le « App Store » (les prix vont de 0,90 centimes à 15 €), vous avez une base de « gratuits » qui est fondamentale.

Si vous n'avez pas cette base, cela ne marche pas. Au départ le projet était de faire un moteur de recherche payant : la plupart des gens travaillant dans le business ont dit dénoncé cette folie (Lycos a perdu sur ce terrain).

## II. Désirs

### II.1. Triangulation capital patrimonial, biens collectifs et interactivité

Que désirent les gens ou sous quelle forme construisent-ils leur désir ? Si l'on avait cartographié le désir, il donnerait une espèce de forme en poire avec de l'entrée de gamme, de nouvelles gammes et un peu de premium.

Dans le bas du sablier de droite, vous avez le logo d'une des premières sociétés de P2P nommée Napster (démantelée en 2001). Elle a lancé toutes les controverses sur les droits de propriété dans le domaine de la musique.



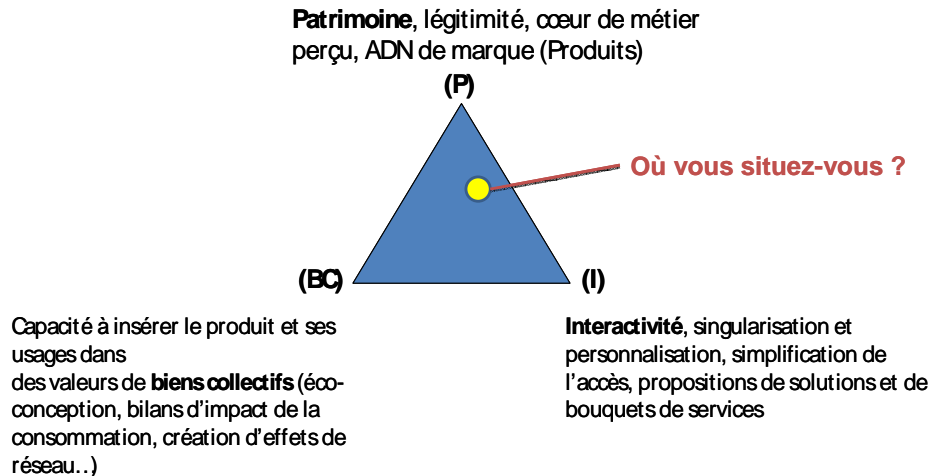
*Yann Moulier Boutang* : Napster est à l'origine de Firefox.

*Antoine Rebiscoul* : Que se passe-t-il dans le sablier ? Il y a une espèce d'alliance objective entre le haut et bas. Cela pose un gros problème au milieu. Prenons l'exemple de la société H&M. Ils vendent des vêtements plutôt pas chers. Mais que font-ils depuis quelques années ? Systématiquement, pour des petites séries, ils s'allient avec de grands créateurs (Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Sonia Rykiel, etc.). C'est le bas du sablier qui s'allie avec le haut. Le problème, comme je l'ai dit, ce sont tous les gens qui sont situés au milieu. A plus forte raison, c'est vrai dans le monde de l'information et du cognitif.

Apple, en haut d'un sablier, a besoin d'initiatives en bas du sablier du type Open Innovation pour pouvoir créer son effet de halo et pour diffuser très largement. D'un point de vue sociologique, cela pose la question de la classe moyenne à la dérive en tant qu'elle n'a plus de représentation d'elle-même.

*Yann Moulier Boutang* : C'est aussi la question de la « creative class » (« bobo » à la française). Elle participe à la fois aux événements les plus élitistes et côtoie la précarisation sociale. C'est l'alliance des deux qui est étrange. Tout ce qui est classiquement remis en cause là-dedans c'est l'emploi « pépère » salarié du cadre moyen ou de l'employé moyen.

*Antoine Rebiscoul* : Le schéma suivant est mon interprétation personnelle des nouvelles valeurs de consommation.



Depuis la crise de septembre 2008, il y a une accentuation de ce phénomène. Vous avez 3 positions qui sont, à la fois, en guerre les unes par rapport aux autres et en recherche de complémentarité. Dans le triangle, vous avez les points suivants:

- le *patrimoine* (l'essentiel de la valeur est dans les actifs patrimoniaux). Il canalise des grandes batailles financières et comptables. La valeur est-elle essentiellement le coût historique de la question patrimoniale ou est-ce plutôt la valeur de marché ?
- *La capacité à insérer le produit et ses usages dans des valeurs de biens collectifs (« commons »)*. Cette capacité ne cesse de prendre de l'ampleur. Le problème n'est pas tellement d'être un annonceur/offreur mais de réussir à s'insérer dans quelque chose. Il y a une différence entre se définir comme offreur et se définir comme une entité qui s'insère dans quelque chose. Ce n'est pas du tout la même posture. Dans ce phénomène, l'externalité précède l'offre. Tout l'imaginaire écologique s'y retrouve. Dans l'histoire de l'entreprise, cela donne le passage du registre du développement durable à l'éco-conception. Dans une vision « développement durable », vous savez que votre consommation a un impact positif ou négatif. A la limite, vous considérez que ce n'est pas votre problème car vous prêtez à l'institution (entreprise ou régulateur public) le rôle de corriger ces impacts négatifs. En revanche, dans l'éco-conception, vous incorporez directement dans le produit la capacité à limiter les impacts.
- *Interactivité* : dans l'imaginaire, c'est un horizon de dépassement de la différence entre l'offre et la demande. Si vous êtes dans un monde d'interactivité complète, vous n'avez plus à faire de différence entre les stocks d'offre et les stocks de demande. L'interactivité ouvre la voie aux thèmes de la singularisation, de la personnalisation, de la simplification de l'accès, de la proposition de solutions et de bouquet de services singuliers, hyper adaptés, etc.

Les trois versants du triangle n'arrêtent pas de discuter et de se contredire. Les biens collectifs ont des valeurs fortes de non rivalité, de non exclusion et de non séparabilité tandis

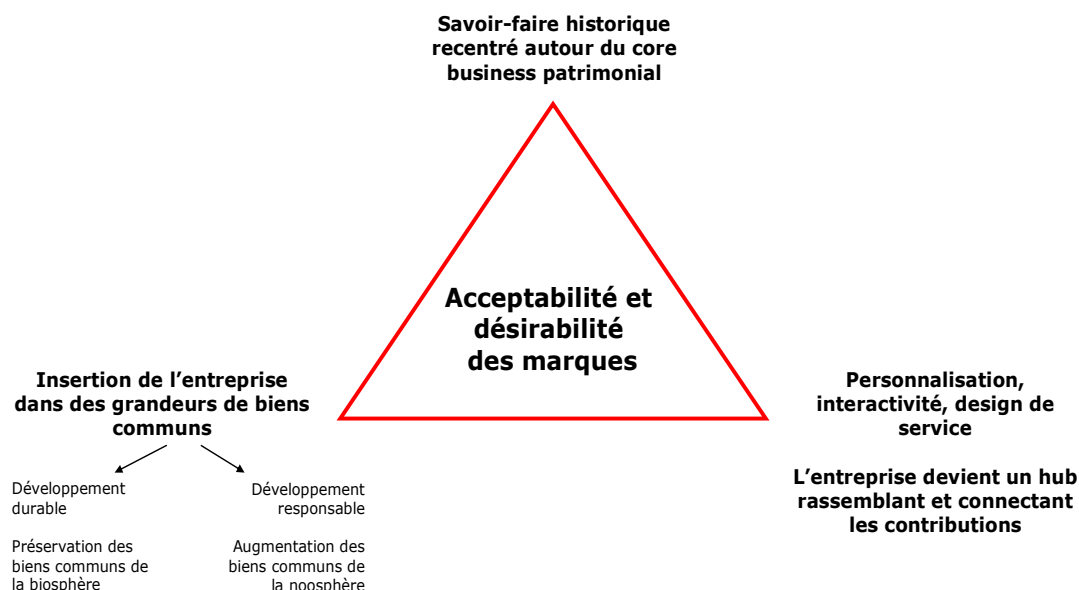
que dans l'interactivité, vous avez le passage de l'individuel (substituable à un autre) au singulier (non substituabilité).

Dans le monde des réseaux, il y a 3 imaginaires :

- le *réseau « à la papa »*, le « who's who » : il faut en être, il faut être coopté, etc. C'est l'effet de club à l'ancienne.
- le *réseau fabricant du commons*, du collectif : son paradigme est Wikipédia. Les personnes postant leurs articles sur Wikipédia ne signent pas, ils créent du collectif de façon incrémentale.
- Le *réseau du type Facebook* : c'est de « l'ego casting », de la singularisation, etc.

Les trois imaginaires sont un peu en lutte.

J'ai beaucoup travaillé ces derniers mois sur le plan stratégique pour plusieurs grands groupes français. Le schéma suivant montre la signification et les valeurs des marques depuis septembre 2008.



Pour le Groupe de la Poste en France, nous sommes arrivés à ce schéma. Il y a 3 dimensions:

- le *capital de confiance*. Depuis la crise, les gens de la Poste sont de plus en plus inquiets car ils voient que ce capital est de plus en plus élevé. Les scores sont démesurés au point que les employés ont peur !
- le *commun*. C'est tout le débat sur le fait de savoir si c'est une entreprise privée ou publique. Le problème principal du « commun » est : comment passer du statut d'entreprise industrielle au statut d'acteur de la noosphère<sup>49</sup> ?
- *Comment convertir les valeurs de proximité spatiales en valeurs d'accès (temporelles) ? Comment situer la convergence des flux numériques et physiques et devenir un tiers de*

<sup>49</sup> C'est l'ensemble des échanges culturels, intellectuels, linguistiques, relationnels et affectifs concernant l'humain. L'homme appartient à la biosphère sur le plan des gènes à un pourcentage élevé et il appartient aussi à quelque chose d'assez particulier qui est la sphère des échanges culturels, linguistiques, etc. Bref, le cognitif.

*confiance central du 3.0 ?* Dans le 1.0, vous avez une généralisation de l'accès à l'information. Dans le 2.0, il y a une généralisation de l'interactivité (de moins en moins de différence entre producteur et consommateur). Rifkin définit cette époque comme l'âge de l'accès. Les gens deviennent tous des « users ».

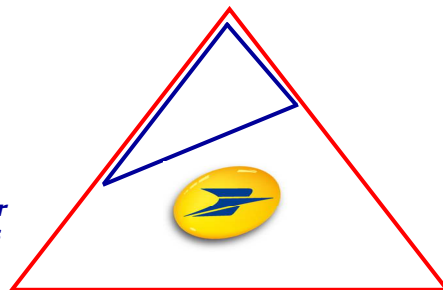
*Yann Moulier Boutang :* C'est le déclin de ce que l'on a appelé la « transférabilité des biens et possessions du capital » au profit de l'usage du bien ou des revenus que l'on peut tirer de l'usage des biens (usufruit). Ce n'est pas forcément celui qui détient la propriété du capital et les biens matériels qui réussit dans ce système mais plus celui qui contrôle l'accès. D'où les théories où l'on invite à faire maigrir la part de ce capital énorme (qui servait à l'assurance de transférer) au profit des usages et de leur captation. Celui qui se met en position de capter des usages va générer de plus grands flux de revenus et donc c'est plus intéressant en termes d'accumulation de capital que la vision patrimoniale comptant ses machines et son coût d'acquisition.

*Antoine Rebiscoul :* Le 3.0 correspond au « cloud computing » (informatique dans le nuage ou dématérialisée). Dans le 2.0, on a une pollinisation généralisée sans que les gens ne prêtent attention aux traces laissées (les cookies). Qu'est-ce qu'un problème de type 3.0 ? C'est la capacité qu'ont les gens de se réapproprier leur propre courbe d'expérience numérique. Après l'effet de réseau classique (montée lente puis très rapide) constitué par Facebook, il y a eu un effet de réseau différent où les gens se sont mis à contrôler leur profil. C'est une fonctionnalité qu'ils n'utilisaient pas du tout au début de Facebook. Ils se sont mis à paramétrer les conditions d'accès à leurs informations et à leur profil. Depuis, il y a très peu de gens qui ont un profil ouvert. La caractéristique principale du 3.0 est le concept de la personnalité numérique. C'est le problème de la convergence complète de l'ensemble des données personnelles, intimes, administratives, etc. au sein d'un « cloud » personnel auquel on a accès. Ce modèle ne peut fonctionner que si l'on a un tiers de confiance très puissant. En gros, vous n'allez pas confier vos données personnelles de tout type à une entreprise commerçante, commerciale ou trop hégémonique.

## En bleu, les « acquis » sur lesquels s'appuyer

### Capital de Confiance

Problème principal :  
comment maintenir une dynamique d'innovations convertissant  
l'importante augmentation actuelle du capital de confiance ?



#### Une histoire racontée par 65 millions de personnes

**Un imaginaire de BIEN  
COMMUN qui dépasse  
l'opposition public – privé**

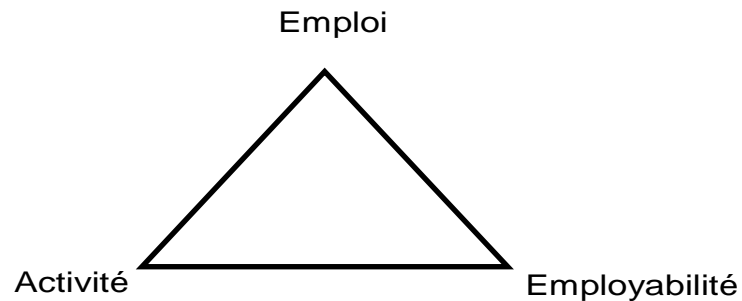
**Problème principal :** comment  
passer du statut d'entreprise  
industrielle au statut d'acteur  
central de la *noosphère* ?

#### Problème principal :

- comment convertir les valeurs de **proximité** (spatiales) en valeurs d'accès (temporelles) ?
- comment se situer à la convergence des flux numériques et physiques, et devenir un **tiers de confiance** central du **3.0** ?



## II. 2 Triangulation emploi, activité, employabilité



Voici une illustration pour le marché de l'emploi. La triangulation est entre :

- l'*emploi statutaire ou patrimonial*. La fonction compte plus que la personne.
- l'*activité*. C'est ce que Yann Moulier Boutang évoquait en parlant de la formation de la compétence dans les métiers du spectacle qui requiert une diversité de l'activité pour pouvoir devenir employable. C'est cumuler le capital personnel qui est constitué par le réseau et d'autres choses pour en récupérer une partie.
- L'*employabilité*

Sur l'employabilité, une publicité d'Adecco, leader mondial de l'intérim m'avait paru assez violente. Elle met un quidam au même niveau que Gandhi et Coluche. Ils veulent faire passer le message que le marché de l'emploi est devenu un marché d'exception et non plus de masse. Ce qui sous-entend que si vous n'avez pas de caractère d'exceptionnalité d'un Gandhi ou d'un Coluche, à la limite, vous n'aurez pas d'accès au marché de l'emploi. Ils vont plus loin en écrivant sur la photo du quidam : « joueur d'échec, bricoleur, karatéka, chef comptable ». Les trois premières occurrences sont les activités du personnage lesquelles n'ont rien à voir avec l'emploi mais qu'il faut, de plus en plus, mettre en avant pour devenir employable.

**Employabilité**

The advertisement consists of three panels, each featuring a black and white portrait of a man with various job titles listed in red text to his right. The first panel shows Gandhi with titles: avocat, philosophe, résistant, and gardien de la paix. The second panel shows Coluche with titles: fleuriste, comédien, humoriste, and restaurateur. The third panel shows a man in a suit with titles: joueur d'échec, bricoleur, karatéka, and chef comptable. Each panel includes the Adecco logo and the slogan 'Les gens sont pleins de ressources humaines. better work, better life.' at the bottom.

*Yann Moulier Boutang* : La publicité suggère que pour recruter des cerveaux, on peut autoriser l'employeur à pénétrer dedans. L'épreuve du saut en élastique ou les questions sur la sexualité sont devenus des attitudes courantes des employeurs.

Ils sont d'autant moins freinés dans ce type de comportement qu'il existe de moins en moins un contrat à long terme. Plus le contrat devient un marché « spot » (court), plus l'employeur a une incertitude à propos de son action. Il installe une relation incertaine et pour s'assurer face à celle-ci il fait appel de plus en plus à des cabinets qui ne vont plus recruter une personne et son service dans un temps donné mais la personnalité. La personnalité d'un cerveau n'est évidemment pas le fait que quelqu'un soit, par exemple, chef comptable. Tout le monde s'en fiche. C'est pourquoi les gens ont le sentiment d'être mis à nu lors de chaque entretien d'embauche.

Intervention 5 : *C'est paradoxal puisque l'embauche est précaire !*

*Yann Moulier Boutang* : Non car un spécialiste de la finance vous dira que, du coup, le contrat étant à court terme, l'individu peut le rompre à tout moment. L'entreprise est donc mise face à ce problème de rupture unilatérale de contrat par l'employé.

*Antoine Rebiscoul* : L'emploi est précaire mais on fait des calculs d'employabilité. Schématiquement, vous avez des gens qui se fichent pas mal de la fonction qu'ils occupent (être en CDI, en CDD, en freelance, etc.) car ils savent qu'ils ont une forte employabilité. Même en diversifiant les types de statuts qu'ils occupent, ils continuent d'augmenter leur capital d'employabilité. Ces gens surfent sur la précarité. Inversement, vous avez des gens qui subissent fortement la nature actuelle de l'employabilité. Ils vivent la précarité comme quelque chose de consubstantiel à eux-mêmes.

*Yann Moulier Boutang* : Vous retrouvez ce que l'on avait dit pour les entreprises entre celles qui sont coincées dans une comparabilité infinie à tous les étages et celles qui se rendent incomparables car elles se construisent une singularité qui défie la norme d'appréciation. C'est-à-dire qu'elles se présentent comme un tout à prendre ou à laisser.

*Antoine Rebiscoul* : Le concept clé est celui de substituabilité. Ce concept est applicable tout au long de l'histoire (esclavage, salariat, post salariat). Dans l'économie industrielle nous sommes dans un monde de forte substituabilité de l'emploi. Ce qui compte c'est la machine et pas tellement la personne qui l'utilise (sauf dans des fonctions très élevées). Dans le monde du capitalisme cognitif, on tend de plus en plus vers une insubstituabilité des individus. Quand quelqu'un quitte une équipe, cette personne est irremplaçable même si vous la remplacez !

## **Conclusion : capitalisme cognitif et capitalisme patrimonial**

Il y a une lutte très forte et une interaction entre ces trois capitalismes :

- le capitalisme patrimonial, encore prégnant aujourd'hui
- le capitalisme cognitif
- le « design capitalism »

*Yann Moulier Boutang* : Selon moi, ce sont trois moments d'une même chose. Le centre, le circuit et les sens de rotation sont importants. Qu'est-ce à dire ? Par exemple, le capitalisme cognitif a besoin que vous preniez Google, Facebook, Second Life ou tout autre industrie High-Tec reposant sur des brevets (comme IBM). Il nécessite donc une activité des biens communs, de l'intelligence collective, du réseau. Mais ces biens communs posent problème au niveau de la réappropriation privative de modèles économiques.

Jamais la contradiction n'est aussi forte que dans la production de ces biens cognitifs. Cela prend la forme de la recherche fondamentale, de la découverte versus la mise en brevets, ou sa transformation en économie appliquée industrielle. Un mouvement de pression a commencé dans les années 80 porté par les Etats-Unis face à la concurrence japonaise. Il a consisté à penser que le Japon, l'Allemagne et le reste du monde, en général, profitaient du parapluie militaire américain pour développer des activités d'exploitation des recherches appliquées pour accéder aux brevets et laissait aux Etats-Unis l'investissement dans la recherche fondamentale. La vapeur s'est inversée par l'entremise des Etats-Unis qui ont réagi à cause du numérique et des logiciels. Ils ont été annexés aux droits d'auteur puis aux brevets. L'Europe, avec sa culture de logiciels libres, a tenu bon et décrété que l'on ne pouvait pas breveter des algorithmes. Ils peuvent rester secrets (ce que fait Google) mais breveter ou en faire des droits d'auteur pose des ennuis considérables.

L'enjeu est de savoir comment traduire les biens communs, intervenant de plus en plus dans la chaîne de la valeur, et les ré encoder dans un système compatible avec un « business model » ou tout autre modèle qui tienne debout si l'on ne veut pas simplement faire appel aux subventions publiques. Le « design capitalism » est peut-être une tentative de faire tourner la machine en utilisant le potentiel de singularisation pour reconduire un modèle. N'oubliez pas que Microsoft a offert 15 milliards à Facebook pour le racheter. Tout le monde a écarquillé les yeux en entendant ce chiffre car il n'imaginait pas que cela puisse valoir autant. Cette proposition avait été faite avant la crise. Il faut savoir qu'en 2007, Google n'est encore qu'à 70 milliards de capitalisation boursière. En 2010, il est à 189 milliards. Dans la crise, les valeurs de l'immatériel ont encore monté.

C'est le contraire du mouvement purement idéologique de retour à l'industrialisation qui ne peut qu'échouer car il s'agit de projets complètement obsolètes. Au lieu de ce miroir aux alouettes, la France devrait avoir la volonté de conquérir des positions de pointe sur les nanotechnologies, sur les industries du spectacle, sur la communication ou l'interactivité tout en laissant, par exemple, la fabrication des aciers spéciaux (d'ailleurs, c'est déjà fait) à d'autres pays. Non, c'est tout le contraire qu'elle fait alors qu'il y a 1000 emplois par jour dans l'industrie qui disparaissent en France. La « creative class » a souffert de l'espèce d'arrêt qu'il y a eu à partir de 2008. Or, comme elle est l'élément sous-traitant de tout l'appareil productif notamment des très grands groupes comme les start-up, il y a eu une espèce de tassement dans la croissance. Ce phénomène est occulté et l'on n'en parle pas.

La chaîne productive de la valeur s'est pulvérisée. Ce que vaut une entreprise se détermine hors de ses murs : son potentiel innovant, son organisation, son capital intellectuel, ses ressources humaines débordent et fuient de toutes parts. Les entreprises ne sont plus le centre nerveux de la production de richesses, de connaissances. La formation, l'éducation, l'apprentissage, la vie tout court en société, produisent directement la richesse en réseau. Le marché, l'entreprise, l'Etat et l'action publique ne sont que des convertisseurs, des transmetteurs. Les universités et leurs dépendances comme les laboratoires de recherche, les spin-off, les pépinières, les organisations à but non lucratif (ONG, fondations diverses, y compris celles des entreprises) constituent des chaînons de même intensité et de même importance que la grande entreprise ou la PME traditionnelle. L'institution fondamentale de la société de la connaissance est le réseau numérique, le réseau des réseaux, qui est l'oxygène de la société de la connaissance.

C'est le mouvement d'ensemble de tous les capitalismes qui fait le capitalisme cognitif lequel est une compréhension des transformations productives et interactives générales. Le capitalisme cognitif tente de se ré encoder d'une façon propriétaire, à un moment donné ou à un autre, dans des modèles économiques.

## Débat avec Yann Moulier Boutang & Antoine Rebiscoul

Intervention 6 : *J'aimerais que vous détailliez la notion de légitimité. En effet, on a l'impression que construire une légitimité devient extrêmement intangible. Rasant de la réputation, elle doit, à un moment donné, être perçue dans la qualité des produits. Jusqu'où peut-on aller dans la « virtualisation » de la légitimité ? Hermès est encore de qualité, pour moi, mais Vuitton est plutôt destiné aux adolescentes japonaises. Je travaille avec une communauté de moines trappistes. Où en sera la légitimité s'il n'y a plus de communauté dans les décennies à venir ? On le voit très bien avec nos confrères concurrents dont les bières ont des noms d'abbayes mais qui ne sont plus produites par des communautés religieuses ou peu ou bien sont sous-traitées.*

*Antoine Rebiscoul* : Je suis assez d'accord avec vous sur ces marques-là. Pour répondre à votre question concernant la bière, je vais prendre l'exemple des appellations du vin. Vous avez peut-être vu, à ce sujet, le film documentaire *Mondovino* (2003) réalisé par Jonathan Nossiter qui relate ce qu'a été la stratégie des vins californiens, australiens, sud-américains versus, principalement, les vins français. La question est très profonde car elle touche le marketing stratégique. Elle a consisté en quoi ? D'un côté, les vins français étaient rivaux sur les appellations d'origine contrôlée et de noms de domaine créant une économie d'amateurs extrêmement exigeante. En effet, pour s'y retrouver dans les noms de châteaux, les années et la variation de la qualité du produit, il faut pratiquement devenir un œnologue professionnel. De l'autre côté, il y a le « branding (étiquetage insolite) des cépages californiens. Il a fait du tort aux vins français et ceux-ci doivent encore se dépatouiller au milieu de cette percée. La stratégie de tous les vins du Nouveau Monde a été de capitaliser sur les appellations de cépages et non sur les appellations de domaine. Cela change tout et notamment la question de la légitimité. Le thème de la captation des externalités, dans ce cas, fait un retour en force. Dans les marques, la légitimité est posée en termes de qualité extérieure et de relation à ce qui constitue l'implicite de la marque. Voyons cela dans la diapositive suivante :

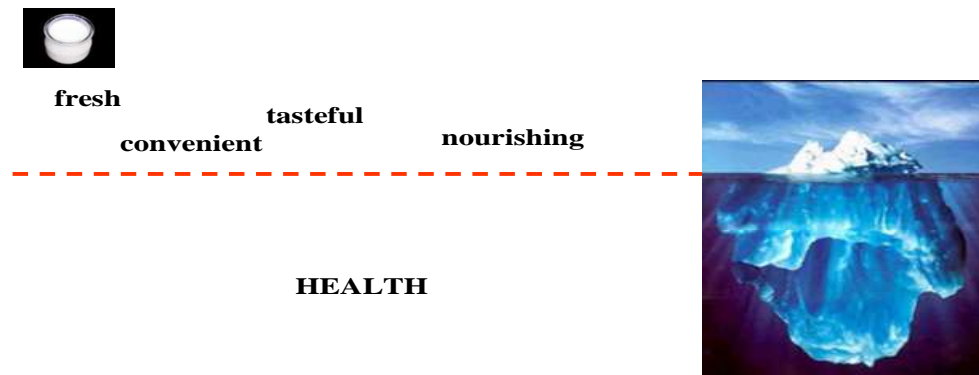


**quality**                      **fashionable**   **desirable**  
**beautiful**



Avec la globalisation, la qualité de produit, le nombre d'heures travaillées incorporées dans le produit, etc. soit une économie de l'hyper artisanat sublimant ses propres valeurs a, tout d'un coup, basculé. L'art contemporain a été incorporé dans les produits. C'est une captation de la « creative class » dans ses expressions les plus fortes pour se légitimer le domaine du luxe. On est passé du modèle de la justification du prix au modèle de la cote. Une cote est caractérisée par beaucoup plus de conventions donc on peut faire plus de marges.

*Yann Moulier Boutang* : Beaucoup de gens posent la question des marques comme vous la posez. Je crois que, finalement, c'est assez indifférent dans le sens où l'on a vu des cas dans lesquels la marque se détachait de sa base historique réelle sans problème et des cas dans lesquels cela lui a été fatal. J'ai tendance à penser que la clé n'est pas dans le haut de l'iceberg mais en dessous. Si des bières échouent ou pas dans leur business, cela a quelque chose à voir avec ce avec quoi elles s'identifient. Elles se sont identifiées pendant très longtemps à leur pointe d'amertume, au fait d'apaiser la soif, à leur fraîcheur, à la création de la convivialité, etc. Mais elles ont écarté totalement les questions de santé.



Aujourd'hui, dans l'alimentaire, il y a des ravages qui s'opèrent à cause du fait que les entreprises qui réussissent sont celles qui ont capté l'externalité très profonde que représente la santé (pour les produits de grande consommation et non les produits de luxe). Le yaourt, capté par Danone, est égal à santé ainsi que lutte contre la pauvreté (construction d'une usine au Bangladesh en association avec la Grameen Bank de Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix pour avoir initié le micro-crédit). Ce phénomène est macroscopique par rapport à ce qui se passait dans la sphère émergée.

Les sociétés qui ont très bien joué sont celles qui ont utilisé la sphère d'en haut et qui ont incorporé la sphère immergée pour la faire apparaître. Du coup, les consommateurs ont eu comme un effet de révélation sans chercher à faire preuve d'esprit critique. Il a fallu que Danone et Activia se fassent interdire l'utilisation du label vert pour que l'on se rende compte que la captation était plus que légèrement induite.

Il se passe la même chose sur le détachement des vins. Les vignobles de Champagne ont profité du réchauffement climatique pour mener des opérations d'achat de terrains vinicoles dans le Nord de la France et en Belgique. Avec le changement climatique, ils prévoient qu'un certain nombre de conditions ne seront plus remplies pour la cueillette des vins de Champagne. C'est ainsi qu'ils ont résolu un problème récurrent du vin de Champagne : l'exiguïté du terroir par rapport à l'appellation d'origine contrôlée. Il est vrai que les vins de Bordeaux sont en difficulté alors que ce n'est pas le cas du vin de Bourgogne parce qu'il est un vin de négociant (mélange de cépages, de crus et des années).

Plus les marques renforcent la marque patrimoniallement comme marque, plus cela leur donne des possibilités d'action dans la composition du produit en ce qu'il n'est plus, désormais, exclusivement, de provenance du terroir. C'est seulement la marque d'assemblage final qui la caractérise.

La légitimité ne provient pas exclusivement d'un apanage ou d'un fief. Souvent, on assiste à une réinvention de la tradition. La territorialisation de la marque est une pure invention de l'âge industriel et même avant. C'est sous Napoléon III que le camembert, qui est en fait un

fromage de Lorraine, est établi en Normandie, et transformé en produit étendard. C'est ce que l'historien Hobsbawm a appelé « l'invention de la tradition ».

Dès lors, à mon sens, la légitimité ne provient pas de l'encrage territorial. C'est seulement un élément et qui compte moins maintenant dans la mesure où les entreprises arrivent à capter d'autres externalités.

*Intervention 7 : La bière doit faire jouer une partie de son empreinte territoriale par rapport aux grands groupes. Boire des bières trappistes c'est revendiquer le fait de ne pas vouloir participer à la globalisation. Dans ce cas, la légitimité contient une mission.*

*Intervention 8 : Il y a une valeur énorme à cette légitimité et elle se matérialise par un surpris.*

*Intervention 9 : C'est le thème des externalités qui ont un rôle primordial dans les valeurs. Parfois, ce rôle est tellement important que l'on ne se sait pas le valoriser.*

*Yann Moulier Boutang* : Dans des économies complexes, il y a de l'interaction. Mais on sait que le tout n'est pas réductible à la somme des parties et de leurs valeurs ajoutées.

Il existe des externalités simples : une transaction ayant lieu constamment entre deux agents et soldée monétairement. Là, on peut avoir des effets désirés ou non voire indifférents pour les agents mais qui créent des dommages non comptabilisés monétairement. Ce phénomène est de plus en plus dominant au fur et à mesure que l'on se dirige vers une économie hyper complexe dans laquelle tout ressemble, si je puis dire, à une usine à gaz. Qu'est-ce à dire ? Vous appuyez à un endroit et attendez des effets à un autre endroit de sortie alors que les effets sortent par plusieurs endroits non prévus.

Ces problématiques classiques ont été posées par le prix Nobel Ronald Coase<sup>50</sup>. Il présente le rôle de l'intervention publique comme agent établissant ou pas si des dommages causés engagent réparation ou pas, internalisation ou pas par le juge. Il prend l'exemple des incendies de plaines aux Etats-Unis déclenchés par le transport de bétail dans des locomotives à charbon entre la côte du Middle West et Chicago. Après plainte des agriculteurs, la compagnie de chemin de fer, les éleveurs et les bouchers se sont retrouvés au banc des accusés. Le juge avait le choix entre plusieurs jugements : décider qu'il n'y a pas lieu de juger car il n'y a pas de dommages ; décider qu'il en va de la responsabilité de la compagnie de chemin de fer de créer des lisières et de nettoyer les bords de voie ou de changer ses locomotives ; etc. Aujourd'hui, il y a des externalités de pollution dont on n'a pas tenu compte. Qui va payer ? La loi « pollueur/payeur » a été introduite depuis et c'est tout à fait compréhensible.

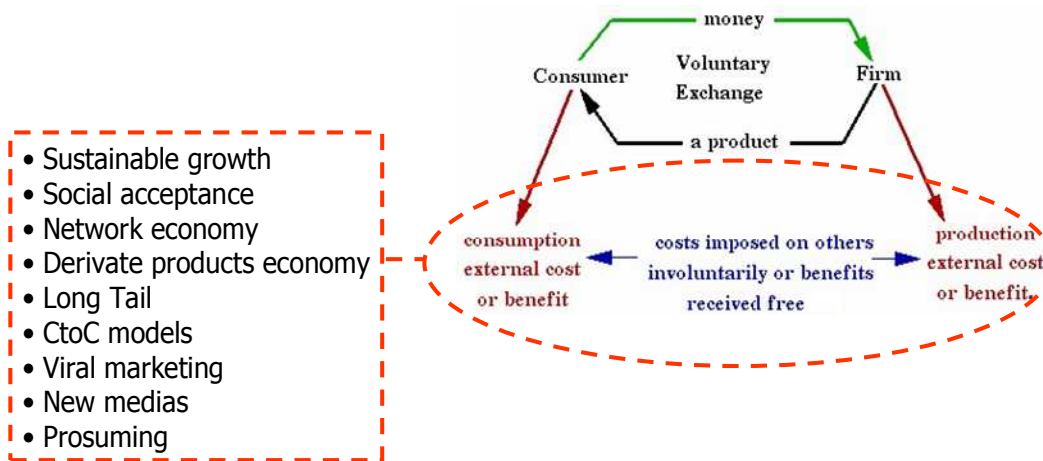
Mais il y a des externalités beaucoup plus complexes que l'on n'arrive pas à internaliser. Je prends l'exemple de la pollinisation. Le travail des abeilles est beaucoup plus important que ce qu'elles ne rapportent en miel et en cire quand elles font la pollinisation de toutes les cultures agroindustrielles, artisanales et de la nature sauvage. Il y a un rapport de 1/351 en termes de valeur économique. La pollinisation n'est pas techniquement faisable par l'homme. Cette activité est hors de prix ou sans prix dans le sens où elle a une valeur voisine de l'infini donc on ne peut mettre de prix dessus.

Le graphe de la page suivante présente une explicitation massive du périmètre des externalités.

---

<sup>50</sup> L'article "La nature de la firme est consultable à l'adresse suivante : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfec0\\_0769-0479\\_1987\\_num\\_2\\_1\\_1132](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfec0_0769-0479_1987_num_2_1_1132)  
Cf. également, du même auteur : *La firme, le marché et le Droit*, Paris Diderot éditeur, 1997  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)





- Sustainable growth
- Social acceptance
- Network economy
- Derivate products economy
- Long Tail
- CtoC models
- Viral marketing
- New medias
- Prosuming

On se met d'accord pour ne pas mettre de prix dessus comme on se met d'accord pour ne pas mettre un prix sur le travail effectif des parents dans l'éducation des enfants.

Comment se débrouille-t-on avec ses externalités hors prix ou sans prix ? On peut les intégrer dans la société d'une façon symbolique comme par exemple le fait de décider que la valeur de la vie n'est pas brevetable (problèmes bioéthiques du clonage, de l'expérimentation sur les cellules souches, etc.). Toute société détermine ce qui est et ce qui n'est pas marchandise. Ces frontières et ces limites montrent que les externalités ne sont pas toutes de même niveau. Mais il y a des types d'externalités, qu'elles soient positives ou négatives, elles sont intégrées. C'est le cas des chaînes de télévision qui ont réussi à faire travailler gratuitement les participants à la télé réalité. L'externalité et son activité ont été requalifiées en travail donnant accès à des droits et à un contrat. En revanche, peut-on dire que les millions de personnes cliquant par seconde et travaillant indirectement pour Google vont être considérées comme des salariés ? Non. Est-ce que cela a un sens que l'activité en réseau des gens soit utilisée par le capitalisme cognitif ? Dans quelle mesure les gens vont tenter de se réapproprier une partie de leur activité pour en percevoir une rémunération ?

Je pense qu'il ne faut pas écraser toutes les externalités les unes sur les autres mais qu'il faut arriver à les tamiser.

*Intervention 10 : A propos des externalités, on a beaucoup parlé de la façon de les prendre en compte dans le domaine financier. Mais comment agir sur elles ? Qui en est le leader ? Ne sommes-nous pas dans un monde où se ne sont plus les marques qui se forment mais les utilisateurs qui, de manière plutôt organique que rationnelle, vont se cristalliser autour de certaines marques sans que les directeurs de marques n'aient de réelle influence ? Finalement, le rôle des marques est celui d'une capacité de réponse. Si elles ont capté des externalités, elles doivent le comprendre et apprendre à les maintenir. Mais la question est : quel est le réel pouvoir des directeurs de marques dans ce nouveau système ?*

*Antoine Rebiscoul :* Rappelons qu'il y a différents niveaux d'externalités et qu'ils ne sont pas intégrables. En même temps, il y a un mouvement très profond de mise au travail de ces externalités. Le rêve de tous les directeurs du marketing c'est d'apparaître comme le résultat de communautés d'utilisateurs pratiquement autogérées (ce n'est évidemment pas réalisable). Les marques dépensent des budgets considérables pour créer des plateformes accueillant la créativité des gens, des discussions, etc. En fait, ce sont des audiences très faibles. Il n'y a pas encore d'émergence de média de masse avec les réseaux venant d'une marque. Mais les marques veulent toutes posséder une chaîne de télévision. Pour aller au bout du raisonnement, elles essaient de devenir, elles-mêmes, des médias et pas seulement des labels marchands.



*Yann Moulier Boutang* : C'est un processus de légitimation. Les marques ont compris que ce processus d'évaluation collective et inter croisée est la source de légitimité. Elles peuvent, bien sûr, gérer une légitimité existante (où l'enjeu est de ne pas faire de bêtises).

*Antoine Rebiscoul* : Les marques passent de la question de la légitimité à celle de la légitimation.

*Yann Moulier Boutang* : Le phénomène du mimétisme est important et c'est pour cela que l'on laisse supposer au consommateur, par exemple, qu'il est producteur, contributeur, etc. Il faut que le client ait le sentiment d'être un stakeholder (partie prenante). Ces astuces, connues depuis longtemps, sont d'autant plus possibles que l'interactivité numérique a montré comment concrétiser cette participation. Du point de vue numérique formel, quand il y a création de réseau, on apporte un enrichissement au réseau global. Comme les leviers d'action sont aussi présents à l'extérieur de la firme, celle-ci dépend grandement de ce qui se passe sur le territoire (dans la diapositive p. 8, l'entreprise est représentée en pointillée, poreuse en interne et en externe).

Sur le territoire, il peut avoir de l'intervention publique ou l'épuisement de certaines externalités positives (les aides et solidarités traditionnelles tenant à la famille, à l'histoire, à une certaine PME de naguère, au mode ancien de petite agriculture de polyvalence paysanne, etc.). La puissance publique peut intervenir sur les externalités d'un territoire (dans le Nord, après l'effondrement de l'industrie de mines, l'Etat s'est rendu compte que c'était l'une des régions les plus sous-développées en termes d'école et d'université. L'industrialisation avait affaibli le niveau d'éducation des gens). Les politiques publiques peuvent donc agir de multiples façons sur les externalités en les protégeant (ou en les épuisant), préservant ainsi un milieu complexe, une biodiversité culturelle ou une bio activité culturelle, industrielle. Cette diversité n'est pas sérialisée, simple mais, en revanche, terriblement fragile exposée à des conditions de marché international ou de monoproduction. La politique publique peut aussi avoir un impact sur les externalités négatives que sont, par exemple, les inondations en plantant des haies, des arbres et en repensant l'aménagement du territoire.

*Intervention 11* : *Cela demande un changement de perception de la part du public, des entreprises et de l'administration. Ces externalités ont un rôle fondamental. Mais elles ne sont pas vues à leur juste valeur à cause de l'idéologie de production capitaliste.*

*Yann Moulier Boutang* : Si l'on dit que tout est marché, que tout doit y passer et que ce qui n'est pas dans le marché n'existe pas, on aboutit à une position typique de l'administration kafkaïenne (disant : « ce n'est pas dans le marché. Connais pas »). Réciproquement, on a des énormités qui se passent actuellement du type « Ce n'est pas dans Google. Cela n'existe pas. » Le renversement de pondération de l'iceberg de nos diapositives consiste à penser que l'économie marchande, dans toute complexité, n'est rien par rapport à la base immergée du bloc sur lequel elle repose et grâce auquel elle flotte. Le renversement suppose la surveillance des équilibres fragiles.

*Antoine Rebiscoul* : De quoi parle-t-on en général ici ? Il faut tirer les conséquences du fait que la valeur se forme davantage dans la circulation que dans la réification ou la production. L'impôt doit être assis sur la mobilité et sur la transformation des formes et non plus sur la transformation matérielle. Voyez les conséquences fiscales de la mise en application, en plus fin, de quelque chose comme une taxe Tobin soit une taxation sur toutes les circulations financières (davantage qu'une taxation en stock). Selon moi, ce ne sont pas des modèles irréalistes car dans la consommation courante, c'est déjà très largement le cas dans les faits. On s'est tous habitués rapidement au fait que l'on n'achète plus du transport (trains ou avions) au nombre de kilomètres parcourus mais selon ce que les entreprises nous ont

imposé. La constitution du prix s'est totalement inversée mais, aujourd'hui, cela nous paraît tout à fait banal.

Cette rapidité d'habitation à un changement radical est un argument pour dire qu'il est possible de changer la taxation, c'est-à-dire au fait de passer d'une taxation de la marchandise et de la valeur ajoutée à une taxation de la circulation.

Ce n'est donc pas, selon moi, idéaliste comme d'aucuns le prétendent. En effet, l'explosion des transactions immatérielles - au regard du rétrécissement de la base physique des échanges - doit permettre d'obtenir un rendement de l'impôt bien supérieur, tout en dégageant fiscalement les individus et le travail matériel, en taxant de façon soit neutre soit dégressive les différentes formes de circulation des flux productifs. Si c'est la réallocation des capitaux, des compétences, des hommes qui est créatrice de richesse, c'est cette réallocation qui doit supporter l'impôt. L'application de la proposition de l'économiste américain Tobin de taxer entre 0,5 et 2% les flux de capitaux qui ne s'investissent pas à long terme, permettrait aux finances publiques de retrouver des marges de manœuvre budgétaire considérables.

*Yann Moulier Boutang* : La valeur d'un bien « information » est la valeur de circulation de ce bien. C'est le fait qu'il passe par de multiples usages qui l'enrichit. Nous sommes dans une société où la circulation est une énorme partie de la valeur. Dans ce cas, on a une crise redoutable des ciseaux fiscaux : dans une économie interactive complexe, l'intervention requise de la puissance publique et industrielle pour la production de la qualité du capital humain (qualité des interrelations, de la coopération, de la confiance) est énorme. La Chine arrive à produire tout ce que l'on fait en électronique et en informatique dans les trois mois mais de elle est incapable de produire des choses innovantes. Pourquoi ? Parce que l'innovation incorpore un système d'ensemble de la société qui est, probablement, fortement incompatible avec la phase très autoritaire dans laquelle fonctionne la Chine. Ce pays est prêt à se couper de Google pour des raisons absurdes de contrôle et de censure. Pour 1/3 des Chinois, c'est un instrument de travail fondamental et ils ont eu peur que ce haro ne fasse couler leurs entreprises ou la recherche dans les universités. Le rôle des politiques publiques dans la production est ce qui définit le caractère innovant ou non d'une économie et sa position dans la gradation internationale. Par exemple, l'incorporation d'un local réel, authentique, interconnecté dans la production est un élément de singularisation reconnaissable (comme, par exemple, le Festival d'Avignon en tant que patrimoine immatériel de connectique).

*Intervention 12 : Pouvez-vous développer la question de la capture de la valeur dans ce capitalisme cognitif ? Comment se fait-il que Wikipédia ne soit pas devenu un modèle rentable alors que ce fut le cas pour Apple ?*

*Antoine Rebiscoul* : Les modèles rentables sont au barycentre du triangle (p.23). Dire cela est déjà une nouveauté. D'habitude, la question de la rentabilité était essentiellement liée au patrimoine propriétaire. Désormais, il faut être au milieu du triangle et posséder les trois côtés. Si vous n'avez que l'angle du patrimoine et de la légitimité, vous n'avez qu'un point de vue, très insuffisant, sur l'entreprise.

*Yann Moulier Boutang* : Il faut surtout apprendre à capter les deux autres angles (biens collectifs et interactivité). Les entreprises arrivent à capter les externalités positives de façon intuitive ou raisonnée. Il est évident que si elles ne comprennent pas ce qu'est une externalité positive, elles peuvent abandonner la partie. Je pense que les entreprises sont aujourd'hui à définir comme captatrices d'externalités positives car ce sont elles qui réussissent le mieux. C'est une lapalissade que d'affirmer qu'elles vont avoir des ratios et des performances financières d'autant plus fortes qu'elles sont capables de capter des externalités positives. Forcément, en termes de comptabilité, elles captent des choses (les externalités ou input) qu'elles ne paient pas. Par rapport à ce qu'elles paient comme inputs commerciaux, il va sembler qu'il y a une productivité phénoménale dans l'output. Dans

l'inputabilité de la productivité, on a une forte partie d'externalités positives non attribuables, au sens propre, aux entreprises mais au halo qui les entoure.

Ce halo représente des convergences futures anticipées par les financiers et des complémentarités territoriales ou partenariales n'apparaissant pas dans les comptes patrimoniaux. On peut capter les externalités comme un chasseur, intelligemment, en prélevant sur le milieu tout en sachant que si l'on pille, il n'y aura plus de renouvellement. Il faut donc avoir une attitude cynégétique<sup>51</sup>, environnementale ou écologique. Une gestion des externalités, de l'en dehors de la firme, est nécessaire.

Auparavant, on avait tendance à dire que l'on connaissait et gérait ce qui est à l'intérieur de l'entreprise et que le reste, l'extérieur, n'intéressait pas. Mais à partir du moment où vous captez le territoire, vous devenez responsable de ce territoire (en tant qu'acteur citoyen, politique, mécène, etc.). Vous, en tant que manager, vous devenez obligés d'expliquer à vos actionnaires rivés simplement sur les résultats financiers, que vous avez des charges qui ne sont pas strictement liées à la comptabilité. Bien sûr, on peut passer cela dans le budget de la publicité ou du prestige de l'entreprise mais vous n'arrivez pas à mettre un nom sur ces externalités positives. Si vous y arrivez, on peut vous demander pourquoi vous ne les internalisez pas. Vous allez répondre que cela coûterait trop cher, que vous ne pouvez pas les contrôler, etc.

Prenons un autre exemple explicatif. Pourquoi les bonus suscitent-ils tant de controverses ? Les gens qui sont dans les salles de marchés, par rapport aux banques de dépôt classiques, détiennent des connaissances de réseaux qui n'appartiennent pas à la firme (je n'évince pas, ce faisant, la mauvaise foi, les tentatives de motiver les gens, le modèle hiérarchique de gestion de la main-d'œuvre, etc.) ! L'entreprise est incapable d'avoir avec eux la relation classique qu'elle a avec les salariés. Ceux-ci sont contrôlés, reçoivent un salaire et remplissent leur prestation. Par ailleurs, il a un niveau de substituabilité assez élevé. Les salariés ont des connaissances pour moitié appartenant à l'entreprise et pour moitié propres à eux-mêmes.

La finance a une corrélation étroite avec la montée en puissance des externalités. Quel est son rôle ? Comme nous l'avons dit, la finance opère actuellement comme une gouvernance par défaut de l'appropriation des externalités. Le capitalisme cognitif est bel et bien une tendance réalisée, un type nouveau d'accumulation. Mais il n'est pas un régime stabilisé. Cette instabilité n'a rien à voir avec une prétendue instabilité en soi des mécanismes financiers qui ont, au contraire, pour ambition d'absorber les chocs et de lisser les discontinuités du cycle économique telles celles liées dans le passé à la surproduction, puis celle de la mise en cohérence de l'épargne, de l'investissement et de la consommation. L'incertitude essentielle qui pèse sur le capitalisme cognitif concerne la difficulté croissante de valider *ex post* la loi de la valeur travail, bref d'inscrire les nouveaux rapports de propriété et les institutions qui garantiraient la loi du marché. C'est parce qu'aucun régime nouveau d'accumulation stable n'est en vue que les capitaux flottants atteignent des proportions considérables sans rapport avec une accélération des transactions. L'insécurité sur les transactions à long terme qui pèse sur le système actuel de l'économie-monde, doit être lue comme une incapacité de solder les externalités positives comme négatives dans le cadre national. Le recours à la financiarisation mondiale comme substitut d'une auto-discipline des partenaires sociaux, est porteur par feed-back d'externalités négatives très puissantes.

*Intervention 13 : Je retiens que, au-delà de l'obligation éthique de se soucier de leur environnement, au-delà de la RSE, les entreprises ont besoin de le faire pour une raison purement stratégique ou de survie commerciale via cette captation des externalités positives.*

*Antoine Rebiscoul :* De plus, l'identité des entreprises ne doit plus être définie de l'intérieur mais par interfaces.

---

<sup>51</sup> Art de la chasse  
www.philosophie-management.com

# 10. Responsabilisation ou assistance : quel équilibre ?

## 10.1. Chronique dans le Trends/tendances du 13/05/2010

Laurent Hublet & Laurent Ledoux

opinion

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

**E**st-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.

À 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. À 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 infantilisant. 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 ?



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

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

[www.trends.be](http://www.trends.be)

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur [www.trends.be/fr](http://www.trends.be/fr)

## 10.2. Compte-rendu du séminaire du 24/04/2010

Christian Léonard

### Annonce du séminaire dans la brochure

*Le dernier concept clef du système capitaliste actuel que nous aborderons dans ce cycle de séminaire est celui de la « responsabilité ». La responsabilité individuelle est en effet de plus en plus souvent mise à l'honneur par les décideurs politiques et certains intellectuels. Elle serait un moyen efficace de lutte contre la croissance des dépenses publiques (soins de santé et chômage notamment) et présenterait l'avantage de s'inscrire parfaitement dans une tendance d'individualisme croissant. Une analyse pointue des formes qu'elle prend montre toutefois ses limites et ses effets pervers. En outre, en se fondant sur le paradigme néo-classique de l'homo œconomicus, elle renforce le caractère dominant des rapports marchands entre les individus. L'individu responsable financièrement de ses choix, c'est aussi l'individu seul devant des choix impossibles lorsqu'il est victime d'une asymétrie d'information ou qu'il est limité par des revenus insuffisants. La responsabilisation financière s'avère ainsi une instrumentalisation de l'injonction antique du 'souci de soi', une manière de 'victimiser' celles et ceux qui n'ont pas adopté un comportement fonctionnel dans notre refus de la finitude humaine. Cette évolution n'épargne personne, quel en sera l'effet sur la pérennité de notre système de protection sociale ? Quel rôle pouvons-nous jouer en tant qu'individu ? Pouvons-nous éviter qu'elle ne pervertisse les liens entre employeurs et employés ?*

**Christian Léonard**, économiste et philosophe est directeur de recherches au Centre Fédéral d'Expertise en Soins de Santé (KCE) et professeur d'économie de la santé et politique de santé (Institut Cardijn et UCL), il termine actuellement une thèse critique, inspirée notamment de Sen, d'Illich et de Foucault, sur les enjeux de l'autonomisation et de la responsabilisation des patients dans les soins de santé. Il promeut une responsabilisation 'capacitante' de l'individu et du patient en particulier. Il a publié un livre intitulé « Croissance contre santé. Quelle responsabilisation du malade ? ».



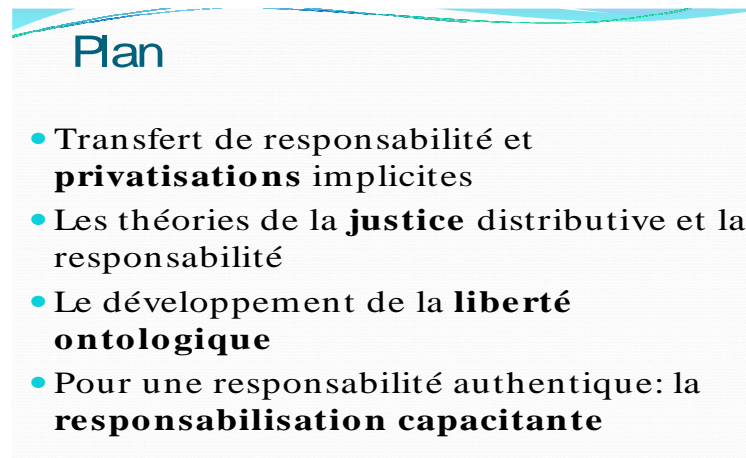
Séminaire le 24/4 de 9:00 à 12:30 à l'INM – 81 av. de Tervueren à 1040 Bruxelles.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>241</b>
I. Transfert de responsabilité et privatisations implicites .....	242
II. Théories de la justice post welfaristes et responsabilité .....	248
III.. La responsabilisation capacitante .....	250
<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>253</b>
<b>DEBAT AVEC CHRISTIAN LEONARD .....</b>	<b>254</b>
<b>REFERENCES PRINCIPALES .....</b>	<b>264</b>



## Introduction

Voici le plan de mon exposé du rôle du care dans le monde du travail et de la santé (« Vers une responsabilité authentique et capacitante ») :



Je vais vous entretenir du concept de responsabilité. Dans la première partie de mon exposé, on pourra avoir l'impression que je suis opposé au concept en lui-même – ce qui n'est pas le cas. Au contraire, je suis favorable à l'application d'une véritable responsabilisation mais j'estime que ce que l'on vit actuellement, notamment dans le secteur de la santé, n'en est pas une. J'expliquerai comment on peut, selon moi, parvenir à une responsabilité authentique.

Pour commencer, je vous lis un petit texte :

« L'extrême inégalité dans la manière de vivre, l'excès d'oisiveté dans les uns, l'excès de travail dans les autres, la facilité d'irriter, de satisfaire nos appétits et notre sensualité, les aliments trop recherchés des riches qui les nourrissent de sucs échauffants et les accablent d'indigestion, la mauvaise nourriture des pauvres dont ils manquent même le plus souvent et dont le défaut les portent à surcharger avidement leur estomac dans l'occasion, les veilles, les excès de toutes espèces, les transports immodérés de toutes les passions, les fatigues et l'épuisement d'esprit, les chagrins et les peines sans nombre qu'on éprouve dans tous les états et dont les âmes sont perpétuellement rongées, voilà les funestes garants que la plupart de nos maux sont notre propre ouvrage et que nous les aurions presque tous évité en conservant la manière de vivre simple, uniforme et solitaire qui nous était prescrite par la nature. » Vu le style, on ne peut penser qu'il s'agit, par exemple, d'un discours de Nicolas Sarkozy ! Ce texte est tiré du *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* (1754)<sup>52</sup> de Jean-Jacques Rousseau.

Cela montre que la responsabilité – même si le terme n'est pas utilisé – est une vieille histoire. Si l'on effectue une généalogie du concept de responsabilité, on remarque qu'il apparaît déjà dans la Grèce antique avec les Tragédies sans que le terme ne soit utilisé. Il me semble qu'il y a une légitimité à se préoccuper du concept ainsi que des façons dont on en parle. On s'interrogera sur le fait de savoir s'il s'agit de responsabilité ou d'une utilisation déviante du concept par rapport à ce qu'il devrait être de manière originelle.

Nous verrons si les théories de la justice redistributive appelées également post welfaristes (par allusion au fait qu'elles se dégagent du courant utilitariste considérant que l'individu

<sup>52</sup> éd. Mille et une Nuits, Paris, 1996  
www.philosophie-management.com

trouve son bien-être dans l'utilité et le plaisir) nous apportent quelque chose d'intéressant sur le concept de responsabilité.

Ma réponse sera mitigée et appellera une autre voie. C'est là qu'interviendra le côté personnel de ma démarche dans laquelle je développerai une procédure de libéralisation fondamentale de l'individu. Qu'est-ce qui pourrait libérer authentiquement l'individu ? J'estime que même dans les moments où l'on se croit le plus libre, on ne l'est pas vraiment voire pas du tout.

Il s'agit d'arriver à ce que j'ai nommée « responsabilisation capacitante. Il y a un double processus. La responsabilisation est le processus qui mène à la responsabilité tandis que le qualificatif « capacitante » suggère que nous ne sommes pas face à un concept figé. L'adjectif reprend l'idée d'Amartya Sen avec les « capacités » couplant responsabilité et capacité. C'est une sorte de cercle vertueux dans lequel on pourrait entrer.

Une des portes d'entrée m'ont semblé être les soins de santé car c'est un bien transversal qui nous concerne tous. L'autre porte d'entrée que je développerai est le travail.

## **I. Transfert de responsabilité et privatisations implicites**

Voici les étapes que nous analyserons :

- Pourquoi parler de « transfert » ?
- La verbalisation de ce « transfert » : On verra comment on verbalise ce passage, c'est-à-dire par quelles mots et mesures cela se concrétise.
- Les mesures prises
- Le contexte dans lequel il s'inscrit
  - Les déterminants de la santé et de l'usage des soins
  - Le paradigme ambiant
- L'évaluation des mesures de transfert
  - Efficacité
  - Équité
  - Adéquation

Les privatisations implicites, sous la forme de réduction de recettes qui donneront nécessairement lieu à des réductions de dépenses ou sous la forme de réduction directes de ces dépenses, réfèrent à ce qui se passe notamment dans le domaine des soins de santé. Des mesures sont prises en la matière et c'est largement constatable dans la littérature et les textes de lois.

### **I.1. Pourquoi parler de « transfert de responsabilité ?**

Schématiquement, vous avez :

- Depuis 1945, sécurité sociale = responsabilité politique et collective
- Progressivement, glissement vers des formes implicites de privatisations
- Situation actuelle: assurance obligatoire = 78% du total

Dans le contexte de la Sécurité sociale et des soins de santé, on passe d'une responsabilité qui est d'abord collective (solidarité nationale) vers, progressivement, l'individu. Nous avons instauré la Sécurité sociale par une prise de responsabilité collective et politique (au sens d'Hannah Arendt, c'est-à-dire une prise de position active de la part des hommes et des femmes qui ont créé cette Sécurité). Mais depuis environ une bonne trentaine d'années, on assiste à un glissement du collectif vers l'individuel. Dans le domaine des soins de santé, cela se traduit par l'introduction du ticket modérateur, les déremboursements ou les non remboursements de prestations, les suppléments à l'hôpital, etc. Ces phénomènes sont le point d'achoppement de la privatisation des soins de santé.



Ils posent le plus de problèmes parce que si l'on considère, par exemple, la concentration des soins de santé, on remarque que 8 % de la population concentre 94 % des dépenses pour les dépenses d'hospitalisation qui recouvrent plus de la moitié des dépenses de santé (sur un total de plus de 23 milliards €/an). Ce glissement vers la charge du patient se focalise donc sur peu de personnes. Dans cette charge transférée vers le patient, on retrouve ces fameux suppléments, principalement pour les chambres individuelles en hôpital (connaissant un taux de croissance constant). On ne parvient pas véritablement à régler l'escalade de ces suppléments. Il y a une liberté de pratique de dépassement d'honoraires des médecins à l'égard des patients qui sont admis en chambre individuelle mais aussi pour le matériel médical (prothèses, implants, matériel endoscopique ...). On pourrait se dire qu'une chambre individuelle est un supplément mais l'on se rend compte qu'elle n'est pas réellement un confort.

Actuellement, on peut considérer que 78 % du total des dépenses de santé sont couverts par le public et par conséquent 22 % le sont par le patient lui-même. Aux Etats-Unis, vous avez 45 % des dépenses totales qui sont publiques et donc 55 % qui sont totalement privées à quoi il faut ajouter une inégalité d'accès extrêmement importante. Nous avons pu assister récemment au mouvement de résistance à l'égard du plan d'Obama même parmi des gens qui ont besoin du système de couverture universelle ! Il est donc manifeste que le sentiment que l'on a par rapport à la responsabilité est complexe.

## **I.2. La verbalisation de ce transfert**

### ***Le style vie (Alimentation, alcool, tabac, activités physiques, conduites à risques)***

Si l'on fait son examen de conscience, on se rendra vite compte que l'on a à l'égard des autres un œil quelque peu jugeant : comment les autres vivent ? Est-ce qu'ils boivent ? Comment mangent-ils ? Fument-ils ? Pratiquent-ils un sport ? etc. Même si l'on se dit respectueux du style de vie de l'autre, malgré tout, dans certaines circonstances, on peut juger les autres (à l'occasion, par exemple, de la lecture de sa fiche de paie et de la part prélevée pour l'ONSS) si on les voit adopter une attitude, apparemment, en contradiction avec un style de vie sain. Mais la définition d'un style de vie sain change tout le temps : que faut-il manger ou boire ? Il y a quelques mois, une étude est sortie en France préconisant de ne pas boire d'alcool du tout. Vous avez peut-être vu l'émoi suscité suite à cette étude dans les journaux qui prenaient des positions différentes du genre : l'alcool n'est pas si mauvais et prévient les maladies cardiovasculaires ; et la convivialité ? etc. Pour la cigarette, les choses sont plus claires. Pour l'activité physique, l'enquête sur la santé des Belges ne demandent pas si les gens travaillent ou non de manière manuelle car ce n'est pas considéré comme quelque chose de positif. On leur demande s'ils pratiquent une activité physique de loisir (faire du vélo, de la course à pieds). Pour le travail manuel, nous fonctionnons donc selon l'a priori qu'il ne s'agit pas d'une activité physique 'favorable' pour la santé. Et les conduites à risques ? Faire du ski est bien tant que l'on n'a pas d'accident. Si l'on a un accident, certaines assurances pourraient dire qu'elles ne couvrent pas cette activité. On peut aller loin dans la réflexion et se poser la question de savoir à quel moment c'est bon et à quel moment cela devient mauvais de manière structurelle ou conjoncturelle.

### ***L'observance (compliance) des traitements***

Une thérapie à suivre fournie par un médecin doit être suivie. Si on ne la suit pas, on n'est donc pas « compliant ». Si l'on n'est pas guéri, cela sera, en partie, parce que l'on n'a pas suivi la thérapie. Le diagnostic peut être correct mais l'observance semble relever de la responsabilité individuelle.

### ***La prévention (dépistages, vaccinations...)***

En Allemagne, il y a quelques mois, on a proposé une mesure extrêmement sévère qui prévoyait le doublement des cotisations des personnes atteintes d'un cancer qui n'auraient

pas pratiqué de dépistage avec l'idée que s'il avait été pratiqué on aurait été moins loin dans la thérapie et donc dans le coût de celle-ci.

L'évidence semble présente : on dépiste un cancer tôt et on peut le prendre en charge plus facilement. Mais est-on certain que tout dépistage systématique soit favorable ? Non car la plupart de la littérature montre qu'un dépistage systématique n'est pas souhaitable car il génère beaucoup de faux positifs et de faux négatifs. Dès lors, il faut le réserver à des personnes à risques ou à certaines tranches d'âge (c'est le cas pour le cancer du sein). La mesure prise en Allemagne fait fi de toute une connaissance scientifique et instrumentalise une connaissance scientifique partielle afin d'effectuer ce transfert de responsabilité du collectif vers l'individuel.

### ***Conscientisation aux coûts des soins***

Quand on parle de l'introduction d'un ticket modérateur, on invite à une modération de consommation de soins. Le ticket modérateur s'inscrit dans une idéologie néoclassique avec les courbes offres/demandes montrant que si le prix d'un bien augmente, la quantité demandée va diminuer. Fort de cette idée, on pense que si l'on augmente le coût des soins de santé (le prix pour le patient), le patient va consommer moins. On suppose que la consommation des soins de santé est de même nature que la consommation des biens de consommation courante.

### ***Discours sur la « performance »***

Si l'on tombe malade, derrière cela peut se nicher l'idée que l'on n'est pas parvenu à maintenir son capital santé. Quelque part, on en serait quand même responsable. Etant donné l'accessibilité des soins de santé, les messages de prévention, il n'y aurait pas de raison de ne pas pouvoir le maintenir. L'ensemble des conditions d'hygiène de vie est tel actuellement qu'il n'y aurait pas de raison de tomber malade de cette façon-là, à ce moment-là. Ainsi, la performance imprègne également le domaine de la santé.

## **I.3. Quelques exemples de mesures**

### ***Le prix de référence (Bel – 2001)***

Il est appliqué dans de nombreux pays dans le monde. Lorsque votre médecin vous prescrit un médicament original pour lequel il existe une molécule générique, l'assurance maladie calcule le taux de remboursement non pas sur le prix de l'original mais sur le prix du générique (moins cher de 30 % en Belgique). En tant que patients, nous payons la différence de prix entre le générique et l'original. Le générique étant bio-équivalent à l'original, on peut se demander pourquoi on prescrit l'un plutôt que l'autre et pourquoi est-ce le patient qui paie la différence. D'autant que ce n'est pas le patient qui prescrit même s'il peut avoir certains souhaits. C'est un transfert de responsabilité vers l'individu avec l'idée que, in fine, c'est lui qui est responsable du choix du médicament prescrit.

### ***Le No-Claim bonus (PB – 2006 – 2007)***

C'est un système employé aux Pays Bas avec la volonté explicite de réduire les dépenses de santé. Il consistait à rembourser maximum 255 € en fin d'année pour les patients qui auraient été économes dans leurs dépenses de santé. Pour chaque euro dépensé par année, ils touchaient un euro de moins. On pensait que ce système allait faire réfléchir les gens.

### ***Le forfait pour urgences non justifiées (Bel 2003 – 2007)***

Stoppé en 2007, il consistait à faire payer les personnes qui se rendaient aux urgences sans réelle urgence. A ce moment-là, on ne s'est pas trop interrogé sur les raisons pour lesquelles les gens se rendaient aux urgences plutôt que chez le généraliste notamment les questions concernant la présence et les gardes suffisantes des généralistes ainsi que l'accessibilité financière. Je ne dis pas que les décideurs n'ont pas tenu compte de ces aspects mais on

s'est plutôt convaincu que la seule manière de freiner l'accès aux urgences pour les réserver pour les cas urgents (la finalité était positive), consistait à introduire un incitant financier.

**Conditionnement du remboursement du détartrage des dents à une visite auprès d'un dentiste dans l'année qui précède (Bel – 2007)**

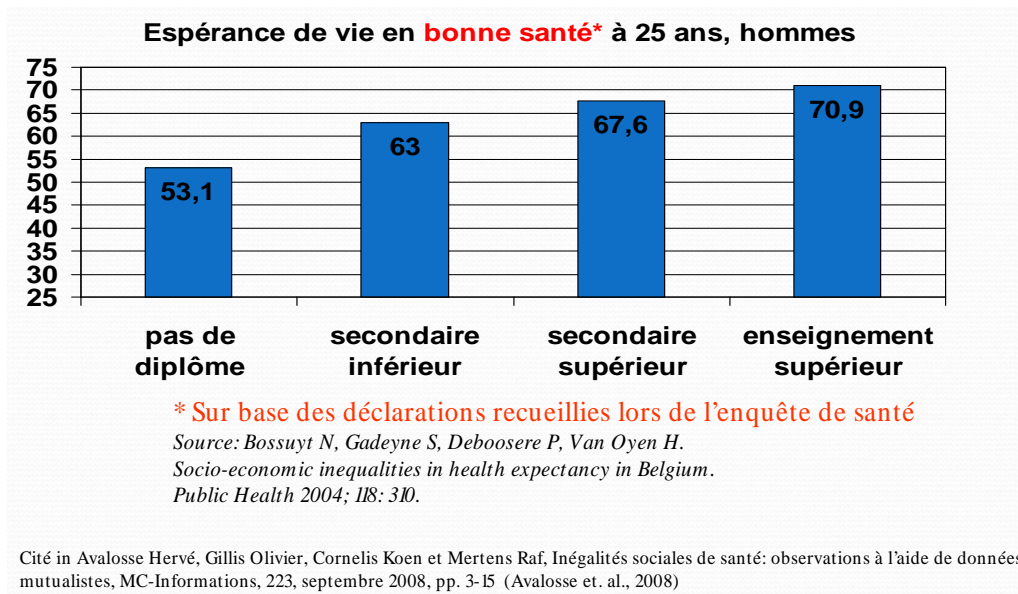
Cette mesure a été prise uniquement pour des raisons budgétaires. Vu que le détartrage est une intervention assez chère, on a pensé la subordonner à une visite régulière chez le dentiste. Donc ceux qui s'y rendent régulièrement pourront se faire rembourser le détartrage. Evidemment, ceux qui ont un réel besoin de détartrage sont souvent ceux qui ne vont pas souvent chez le dentiste. Si les personnes ne vont pas chez le dentiste pour des raisons financières, il est peu probable qu'elles acceptent un détartrage. On constate qu'en termes d'accessibilité aux soins préventifs dentaires, cette mesure a fait office de frein. De plus, pratiquement au même moment, on a supprimé le remboursement pour l'extraction de dents. Les personnes qui ont une mauvaise santé dentaire sont coincées entre ces mesures.

**Plusieurs systèmes de franchises (Québec, Suisse, Pays-Bas, Allemagne ...)**

Chaque fois un incitant financier est mis en place. Soit on y propose un déremboursement soit on instaure une franchise. C'est l'idée que l'incitant financier va faire agir le consommateur de soins dans un sens ou dans un autre.

**I.4. Contexte : les « déterminants » de la santé**

Comment se faire une idée de la pertinence des mesures que je viens d'évoquer ?



Que remarque-t-on sur ce graphique ? Les différences d'espérance de vie tout court sont relativement proches entre les catégories sociales (on est, pour les hommes et les femmes entre 3 et 5 ans de différence d'espérance de vie entre la couche sociale la plus basse et la plus élevée). Mais l'espérance de vie en bonne santé (absence de maladies chroniques, d'invalidité, d'incapacité, de handicaps) des personnes de 25 ans qui n'ont pas de diplômes est de 53 ans. En revanche, les personnes qui ont un diplôme de l'enseignement supérieur, on a une espérance de vie en bonne santé de 71 ans. Vous avez une espérance de vie en bonne santé qui est une différence de 20 ans. Une espérance de vie en bonne santé réduite génère des coûts en soins de santé, en thérapie, en dépenses de médicaments, etc. Plus le transfert se fait, plus il s'oriente aussi vers des personnes qui ont des difficultés. On voit qu'il y a une répartition très différente parmi les couches socioéconomiques.

Voyons ce tableau qui spécifie les situations par des ratios (gradient socio-économique – morbidité et mortalité en Belgique) :

Evènements au cours de 2006	Indice standardisé *		Ratio (1) / (2)
	Classe la plus faible (1)	Classe la plus élevée (2)	
Mortalité	121,0	83,4	1,45
Décéder à domicile	82,9	109,6	0,76
Incapacité primaire de travail (au moins 30 jours)	124,7	80,6	1,55
Devenir invalide	132,8	80	1,66
Admission en hôpital psy. ou en service (neuro)psy. d'un hôpital général	158,5	72,4	2,19
Soins dentaires préventifs	72,4	113,6	0,64
Facturation d'un forfait pour soins d'urgence	143,4	87,5	1,64

\* A comparer avec l'indice 100 qui donne la moyenne pour la population de référence étudiée.

Avalosse et. al., 2008

- *Mortalité* : Des études montrent que, en général, les individus préfèrent décéder à domicile. Si ce n'est pas le cas, il y a souvent des questions financières et d'encadrement. Dans le tableau, on voit que la couche sociale la moins favorisée a moins l'opportunité de pouvoir décéder à domicile.
- *Admission en hôpital psychiatrique ou en service (neuro) psy d'un hôpital général* : Pourquoi ce ratio de différence dans un monde où nous savons être les champions de la consommation de psychotropes, consommation qui augmente chaque année ?
- *Soins dentaires préventifs* : Le ratio confirme l'idée énoncée plus haut.
- *Facturation d'un forfait pour soins d'urgence* : Ce sont les personnes les moins favorisées qui ont le plus payé ce forfait. Je pense que derrière le fait de payer ce forfait existe une raison pertinente comme l'accessibilité aux soins via un médecin généraliste.

Un article<sup>53</sup> du Journal Scientifique de l'Association Médicale Américaine daté du mois de mars décrit une étude menée sur des fonctionnaires londoniens de 1985 à 2009. On y prenait en compte le mode de vie des gens (alimentation, tabac, alcool, activité physique, etc.) pour conclure que la probabilité de décéder selon le monde de vie adopté multipliait la probabilité de décéder par 1.6. Par ailleurs, le style de vie explique 72 % du gradient socioéconomique. Mais attention aux conclusions que l'on peut en tirer. On voit bien qu'il y a un gradient qui est important. Il est expliqué à 72 % pour le style de vie. Le style de vie explique donc les inégalités de santé. Mais qu'est-ce qui explique le style de vie ? Pourquoi les personnes qui ont un style de vie néfaste se retrouvent-elles dans telle catégorie sociale et que peut-on faire ?

Dans ce cas, croire que l'on va résoudre les choses simplement en introduisant des incitants financiers me semble, pour le moins, léger. Quel est le paradigme ambiant qui soutient ces mesures ? Le paradigme néoclassique. On nous présente l'homo oeconomicus comme un personnage rationnel maximisant son utilité sous contrainte budgétaire. L'utilité n'est

<sup>53</sup> Sringhini S. et.al. JAMA March 24/312010;303(12):1159-66  
www.philosophie-management.com

finaleme nt pas très bien définie mais chaque fois que l'on maximise l'utilité, on a un point de la courbe de demande d'un produit.

Ce qui explique pourquoi la quantité demandée va diminuer si le prix augmente. Sur fond de cette hypothèse, tout le reste est bâti notamment la maximisation du profit. De plus en plus de personnes influentes sur le plan intellectuel (économistes, philosophes, sociologues) se posent des questions à propos de ce paradigme. Kourilsky, biologiste spécialiste en épidémiologie, a écrit un livre sur l'altruisme. Pour lui, il est insensé de croire à l'hypothèse de base de maximisation du profit. Il faut avoir le courage de la remettre en cause car même si on ne l'utilise pas tous les jours, on en reste imprégné. Je vous propose d'y réfléchir, de vous arrêter pour vous demander si vous êtes vraiment comme cela ou si on vous demande de l'être ou si c'est fonctionnel de l'être. Fonctionnel dans le sens où aussi longtemps que cela marche, c'est fonctionnel.

Dès lors, sachant cela, comme se fait-il que, soi-disant pour responsabiliser le patient, on utilise uniquement des incitants financiers ? Ceux qui élaborent ces mesures sont imprégnés de ce paradigme qui souhaite trouver la bonne carotte ou le bon bâton financier. On commence à lire maintenant dans la littérature des rapports des entreprises qui essaient de mettre en place des systèmes d'incitants différents en cherchant à fédérer leurs employés, à leur trouver un mode de vie auquel ils adhèrent chez eux et en entreprise (l'entreprise comme grande famille).

Se sent-on réellement plus responsable lorsque l'on paie plus cher un médicament ou une prestation ou que l'on nous dit d'adopter un style de vie plus sain ? Non. Les mesures qui transfèrent la responsabilité vers l'individu nous donnent le sentiment d'être comptable de quelque chose. Mais est-ce être responsable authentiquement ? Non. Mais en tant que politique, on pourrait se dire que ce qui compte c'est l'efficacité des mesures. Est-ce bien le cas ?

## **1.5. Evaluation des mesures de transfert de responsabilité**

### ***Efficacité :***

- *Inefficace pour changer la tendance des dépenses.* Ce n'est pas par hasard que les mesures que j'ai citées ont été interrompues. Le No Claim Bonus avait réellement pour but de réduire les dépenses de santé. Mais il n'y eu pas de modification de la tendance des dépenses. Une enquête récente demandait aux Hollandais ce qu'ils pensaient de cette mesure et une majorité a répondu mettre en priorité la santé et non le fait de s'abstenir de consommer des soins pour toucher une prime en fin d'année. Le gouvernement hollandais a retiré la mesure et a opté pour une franchise. Appelons donc un chat un chat : les Etats veulent réduire les dépenses de santé mais sans, véritablement, responsabiliser les gens. Or, les attendus de la loi rejoignent une volonté de prise de responsabilité des consommateurs.
- *Effets financiers pour la société.* Pour notre exemple du détartrage remboursé, imaginons une personne qui a une très mauvaise dentition. Cet état risque de provoquer d'autres problèmes de santé (par exemple, digestifs) qui, eux, sont remboursés. N'est-ce donc pas un mauvais calcul ?

### ***Équité :***

- *Santé des moins favorisés au travers du Rand Health Insurance Experiment (1974 – 1982).* Aux Etats-Unis, on a choisi deux grandes villes avec des dizaines de milliers de personnes. On les a divisées en 5 catégories : plus de remboursement, un remboursement à hauteur de 20 % pour une catégorie, à 40 %, à 60 % et à 100 % pour les autres catégories. On a observé comment la santé des personnes de chaque catégorie évoluait. Il est clair que les personnes les moins favorisées ont vu leur capital santé diminuer et leurs ennuis financiers s'aggraver. Réduire l'accessibilité aux soins de santé n'est pas un progrès en termes d'équité.

- *Financièrement pénalisant* car les dépenses à charge des patients vont augmenter à concurrence de l'aggravation de leur situation sanitaire

#### **Adéquation:**

- *Quid de la responsabilité des prestataires ?* La « demande induite par l'offre » est assez normale dans le domaine de l'économie (et la publicité y contribue). Mais ce principe, dans le secteur de la santé, est plus problématique. J'ai eu l'occasion de procéder à une revue systématique dans la littérature scientifique et j'ai pu constater ce phénomène de « demande induite par l'offre » (mais il ne faut pas généraliser). Le médecin, dans certaines circonstances, à bon ou mauvais escient, induisant un comportement chez le consommateur, montre que responsabiliser uniquement le patient pose un problème d'adéquation. En Belgique, il existe actuellement des quotas que les médecins doivent remplir pour les génériques. Comment ont-ils été calculés ces quotas ? On a regardé les quotas par spécialité et on a entériné ce qui se passait déjà dans les prescriptions. Et pour ceux qui ne les respectent pas ? Une simple lettre de rappel est envoyée ; sans plus. Je ne suis pas en train de dire qu'il faut appliquer pour les médecins ce que je dénonce par ailleurs pour les patients, mais, en même temps, il faut que nous soyons cohérents. Pourquoi ne le fait-on pas ? Y aurait-il un lobbying plus important du côté des médecins (en posant la question, j'y réponds) ?
- *Quid de la responsabilité des gestionnaires ?* Les objectifs d'un directeur d'hôpital et d'un directeur médical ne sont pas les mêmes. Malheureusement, il y a une sorte de contagion de l'objectif de gestion pure vers l'objectif médical pur. L'activité médicale est, au moins partiellement dépendante, d'objectifs purement budgétaires. Même si l'on est prudent quant à la définition exacte de cette dépendance, il y a matière à se poser des questions notamment : si l'on rend comptable le patient pour ses dépenses de santé, n'y a-t-il pas des raisons de rendre comptables le prestataire et le gestionnaire ?

## **II. Théories de la justice post welfaristes et responsabilité**

Les théories contemporaines oscillent entre égalité des chances et égalité des résultats. En dehors du paradigme néoclassique soutenu par de nombreux économistes, n'y aurait-il pas un vent nouveau prometteur ? J'ai étudié la question au travers de l'œuvre de plusieurs auteurs. Par exemple, Ronald Dworkin (juriste américain). Il a été le premier à explicitement mettre en évidence dans ses textes la responsabilité individuelle. Sa pensée est très complexe avec un système d'enchères et d'assurances ainsi qu'un système fiscal et un système social. C'est un très beau modèle mais tout à fait inapplicable. Mais ce n'est pas pour autant que la démarche n'est pas intéressante.

J'ai aussi analysé la pensée de John E. Roemer<sup>54</sup>. Je me suis aussi intéressé à l'économiste Cohen, à Kourilsky, à A. Sen<sup>55</sup>, à Martha Nussbaum, à Elisabeth Anderson (concept de « réelle démocratie » et de dignité humaine), ou encore I. Illich (ses thèses sont visionnaires et il est intéressant de le relire aujourd'hui notamment *La Némésis Médicale. L'expropriation de la santé*<sup>56</sup>) et Rawls<sup>57</sup>. Ce sont des penseurs importants se situant à la limite entre l'économie et la philosophie.

En lisant l'ensemble de l'œuvre de ces auteurs, je me suis, à chaque fois demandé comment ils comprennent la responsabilité individuelle et ce qu'ils peuvent apporter de neuf à ma réflexion sur les soins de santé. En toute humilité, j'ai trouvé certains penseurs décevants au sujet de la thématique de la responsabilité car peu de penseurs disent véritablement ce qu'est la responsabilité ou en quoi elle peut nous servir tous les jours.

<sup>54</sup> Cf. son livre *Equality of Opportunity*, éd. Harvard University Press, 2000

<sup>55</sup> Voir son dernier livre *L'idée de justice*, éd. Flammarion, coll. Essais, Paris, 2010

<sup>56</sup> éd. Seuil, Paris, 1975

<sup>57</sup> Cf. *Théorie de la justice*, éd Seuil, coll. Points/Essais, Paris, 1997

Communément, on retrouve l'idée pertinente selon laquelle il faut tenir compte des circonstances. Quand je vous ai parlé du contexte de transfert de responsabilité, j'ai tenté de mettre en évidence les circonstances de vie des gens et leur statut socioéconomique.

Dans ce cas, l'égalité est possible. La définition de l'équité est de manière générale: égal traitement des égaux. Sen pose la question: « Equality of what ? ». L'équité en toutes choses, pour tous les paramètres est impossible, bien évidemment car nous sommes tous différents. Si l'on prend des personnes qui ont les mêmes circonstances de vie, on doit faire en sorte qu'elles aient les mêmes dotations de départ ou les mêmes accomplissements.

Il y a un continuum entre deux grands courants: les « ressourcistes » et ceux qui s'intéressent aux accomplissements. Les « ressourcistes » s'intéressent à la manière de compenser la vie des gens, au départ, par des ressources, les mêmes pour tous. Ceux qui regardent du côté des accomplissements, pensent que, peu importent les dotations, il faut faire en sorte que les gens puissent avoir le même type de bien-être. Sur ce continuum, entre les deux, vous avez des personnes qui 'mixtent' les deux types d'approches.

Tous les grands penseurs actuels préoccupés par la justice redistributive dans le mouvement post welfariste, posent des questions sur la manière dont l'Etat doit intervenir (mis à part un « libertarien » comme Robert Nozick pour lequel toute intervention extérieure est prohibée. L'Etat ne peut intervenir que dans deux domaines: la police et la justice).

En conclusion, je me demande à la fois qui est capable d'implémenter ces théories mais aussi leur valeur d'un point de vue humaniste. C'est étonnant mais même Sen dit peu de choses sur la responsabilité. Il estime que ceux pour lesquels on aura tout fait afin qu'ils soient sur la même ligne de départ que les autres (les mêmes *capabilités*) seront responsables de leur sort s'ils atteignent de moins bons résultats. Pourtant Sen est un intellectuel qui a pris ses distances vis-à-vis des théories welfaristes.

C'est l'argument humaniste qui m'intéresse. Devant quelqu'un qui souffre en chimiothérapie, il n'y a pas de sens à se demander: « A-t-il fait assez de sport? N'a-t-il pas trop fumé? N'a-t-il pas trop bu? ». Que fais-je devant ce cas qui n'est pas, loin s'en faut, unique? Nous sommes ou nous serons tous confrontés à la souffrance physique et psychique. C'est pourquoi, tout ce beau raisonnement sur la façon précise de rendre les gens responsables vacille.

Roemer, par exemple, en étudiant le secteur de l'enseignement et du médical, expose le fait qu'il est possible, dans une population donnée, de regrouper les individus par catégories. Elles équivalent aux circonstances de vie des gens (même type d'études, d'éducation, même milieu social, etc.). Il émet l'hypothèse qu'il n'y aurait pas trop de catégories (personnellement, je pense qu'il faudrait un groupe par individu). Il suppose que l'on peut mesurer le niveau d'effort de chacun dans un domaine particulier. On peut donc, dans chaque catégorie, établir une fonction de distribution de l'effort. Imaginez un groupe d'individus de 150 000 personnes faisant partie de la classe la plus défavorisée vivant dans le monde rural (par exemples des fermiers aux Etats-Unis). On peut mesurer leur effort avec un indice entre par exemple 1 et 10 par rapport à, par exemple, fumer ou pas. Imaginons que cet effort soit traduit par le nombre de cigarettes fumées par jour. La fonction de distribution des efforts signifie aussi que l'on peut déterminer un minimum, un maximum, une moyenne et une médiane. La médiane étant la valeur qui coupe la distribution en deux parties égales. D'un côté, 50 % qui fait moins bien et, de l'autre côté 50 % qui fait mieux. Ce qui compte ce n'est pas le niveau d'effort mais le degré d'effort, c'est-à-dire leur place dans la distribution de l'effort. L'Etat devrait intervenir dans l'enseignement et dans les soins de santé de la même manière pour la personne qui est médiane dans le premier groupe, le second, et ainsi de suite. Cela tient la route.



Pourquoi ? Il utilise ce qu'il appelle « hypothèse de charité ». En quoi consiste-elle ? Il n'y a pas de raison d'attendre quelque chose de quelqu'un qui est plus important que ce que l'on peut réellement attendre.

Par exemple, si l'effort en terme de cigarettes fumées du premier groupe est de 15 et que la médiane dans le groupe supérieur est de 3, exiger d'une personne appartenant au premier groupe de fumer cette même quantité n'a pas de sens puisque son environnement est tel que personne ne se comporte comme cela dans son groupe.

Vous voyez que Roemer fait un réel effort pour tenir compte des circonstances. Mais comment l'implémenter ? Je vous passe les problèmes liés à la dynamique de ce classement : comment évolue-t-il ? Peut-on changer de groupe ? Si oui et que l'on se retrouve moins bien classé dans le groupe suivant est-on pénalisé alors que, finalement, on s'est mieux comporté que dans notre groupe d'origine ? Imaginez un étudiant venant d'un milieu où l'on fume et où l'on boit et qui se retrouve à Harvard. Il cesse de boire et de fumer (si l'on est un peu hygiéniste, on peut penser que c'est une bonne évolution). Il n'atteindra peut-être pas un niveau d'évolution comparable aux étudiants qui viennent d'un milieu plus favorisé. Que fait-on ? Cet étudiant est moins bon donc il toucherait une bourse moins importante.

### **III.. La responsabilisation capacitante**

L'argument humaniste est peut-être le plus fort. On peut être extrêmement libertarien et néolibéral mais, de mon point de vue, je ne peux pas laisser souffrir quelqu'un. L'argument humaniste est cette empathie que l'on éprouve à l'égard de l'autre.

J'ai aussi été inspiré par la lecture de philosophes antiques comme Platon et Socrate. Vous connaissez les fameux « connais-toi toi-même » et le « souci de soi ». On connaît moins ce dernier précepte. Le philosophe Foucault a travaillé sur cette thématique et il a bien montré à quel point on l'avait perverti. En effet, aujourd'hui il est considéré comme quelque chose de narcissique. On pense aux soins comme la thalasso, aux soins de beauté, à la sculpture du corps, etc. A l'origine, ce n'est pas cela. Quand Socrate interpelle Alcibiade<sup>58</sup> qui veut diriger la Cité, il lui fait remarquer qu'il ne se soucie pas de lui-même. Il ne s'agit pas de développer sa musculature mais de regarder au fond de soi ce que l'on est, ce que l'on veut avant d'espérer pouvoir diriger la Cité. On retrouve cette volonté chez les Epicuriens<sup>59</sup> et chez les Stoïciens. Le souci de soi antique nous amène à la pratique de soi et à développer ce que l'on appelle la liberté ontologique, une liberté réelle, authentique.

Je n'en suis qu'aux balbutiements de ma pensée. J'ai constaté que c'est lorsque que l'on se croit libre que l'on est peut-être le moins libre. En même temps, je ne crois pas en un déterminisme total. Certes, il existe des déterminants sociaux indiscutables dans le domaine de la santé. Mais faut-il pour cela s'avouer vaincu ? Je ne parle pas d'une sortie uniquement par l'ascenseur social (vision de Bourdieu) mais personnelle, individuelle. Quel que soit le milieu dans lequel on est né, on peut avoir cette liberté ontologique très enfouie au fond de soi. Et peut-être même que la pléthore de biens et de capacités financières peuvent nous empêcher de retrouver en nous l'élément de liberté authentique. Je ne sais d'ailleurs pas s'il faut utiliser le terme « trouver » ou « retrouver ». A-t-on jamais, dans l'histoire de l'humanité, réellement trouvé cette liberté fondamentale ? Les philosophes antiques se posaient les mêmes questions que nous mais il me semble tout de même que notre vie actuelle extrêmement bruyante, dense en activités de toutes sortes, nous empêche peut-être ou, pour le moins, m'empêche moi, de trouver cette liberté et de savoir en quoi elle consiste. A un certain âge, on se demande si l'on est vraiment libre et de quoi on est responsable. En

---

<sup>58</sup> in *Alcibiade*, éd. Livre de Poche, Coll. Classiques de Poche, Paris, 1998

<sup>59</sup> Le terme épicurisme est entré dans le langage courant mais a été dévoyé de son sens originel. Par exemple, il ne s'agit pas, par exemple, d'adopter un style de vie où l'on se délecte sans cesse de mets succulents mais de modérer ses plaisirs pour mieux les apprécier,  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

effet, la responsabilité est consubstantielle à la liberté (Sen est d'accord sur ce point). Dès lors, si l'on dit que l'on veut responsabiliser le patient ou le chômeur, est-on face à des personnes suffisamment libres ? Autrement dit, la responsabilité est-elle proportionnelle à la liberté ?

Kourilsky<sup>60</sup> soutient que la générosité est bonne mais elle n'est pas ce qui doit faire vivre le monde, la société ou gérer les rapports interhumains. Ce qu'il faut, c'est de l'altruisme (dont il trouve 18 définitions). L'altruiste va sentir en lui le devoir de donner de manière proportionnelle à sa liberté individuelle. Qu'est-ce à dire ? Plus je suis libre (notamment en matière financière et démocratique) plus j'ai le devoir d'être altruiste et donc de donner. La générosité, quant à elle, n'est pas un devoir.

J'en arrive au concept de *capabilité*. Sen, l'auteur de la notion, est originaire d'Inde. Il a été confronté (en tant que spectateur car il venait d'un milieu relativement aisé) à la famine. Il s'est rendu compte que le problème était essentiellement un problème de démocratie et de liberté. Sen ne se concentre pas uniquement sur les résultats ou les ressources (par exemple, des ressources financières au milieu du désert ne servent à rien). Il faut des capacités soit un ensemble de fonctionnements, c'est-à-dire les savoir-faire et les savoir-être réels. La capabilité n'est pas simplement ce qu'un individu va faire et être mais aussi l'ensemble de ses choix possibles. Il est préférable d'avoir un panel important de choix dont on va tirer un seul (car on n'a qu'une vie !). Ce qui est important, c'est d'avoir le choix. Sen prend l'exemple de la personne qui jeûne pour des raisons religieuses et celle qui jeûne parce qu'elle n'a pas le choix. Le premier a fait un choix tandis que le second n'a pas le choix. Sen nous montre qu'il est insuffisant de seulement s'intéresser à ce qui se passe ou aux ressources. Il fait référence à John Rawls et à son système de biens premiers à répartir de manière égalitaire puis à laisser les gens se débrouiller. Sen pose plutôt la question de ce que les gens peuvent réellement faire. Il appelle aussi la capabilité « l'épaisseur de la liberté » ou « liberté de bien-être » (la liberté que j'ai de réaliser un certain bien-être).

Dans sa définition de la liberté, il dira également qu'il existe un autre type de liberté : la liberté d'agent. Même si je me réfère aux capacités (que Sen associe à la liberté de bien-être), je vais préférer son concept de liberté d'agent. De quoi s'agit-il ? Elle est plus extensive que la liberté de bien-être (ce que les gens peuvent faire, réaliser, consommer, etc.) puisqu'elle la comprend dans sa définition. La liberté d'agent a une dimension supplémentaire en ce qu'elle implique la capacité de faire des choses que l'on valorise. Par exemple, je souhaite valoriser que mon pays soit un pays démocratique où existe une certaine solidarité en faisant entendre ma voix et mes arguments (syndicats, réunions de travail, etc.). La liberté d'agent connote l'idée de valeur. Elle ne me sert pas directement. A la limite, je pourrais être quelqu'un d'autosuffisant (une grande fortune) mais être soucieux que chacun puisse avoir un minimum de ressources. Le fait de pouvoir entrer dans ce processus fait partie de la liberté d'agent. Elle est le type de liberté auquel je m'intéresse car ma procédure de responsabilisation ne se braque pas sur l'individu. Une fois que l'individu pourra l'atteindre, elle explosera dans le collectif. Elle amènera l'individu à s'impliquer dans le collectif, à souhaiter participer de manière active à la solidarité et à une responsabilité collective.

### **III.1. Une « porte d'entrée » : le monde du travail, de l'entreprise**

Le monde soignant est traversé par le concept que l'on appelle le « care ». Il n'est pas seulement question de soigner au sens physique (l'infirmière qui soigne la personne) mais aussi psychique et, beaucoup plus largement, toute démarche qui vise, par un sentiment d'empathie, à faire quelque chose pour l'autre : l'aider, le comprendre, l'écouter, prendre soin de lui, etc. La littérature sur le care est souvent féministe car, d'ordinaire, de manière plus ou

---

<sup>60</sup> Voir son article dans la revue *Pour la Science* d'août 2004 intitulé « Vaccinations : quand l'éthique devient immorale » également *Le temps de l'altruisme*, Odile Jacob, Paris, 2009

moins implicite ou explicite, ce sont les femmes qui soignent au sens large du terme (préparation des repas, éducation des enfants, etc.) même si les choses évoluent.

Pourquoi est-ce que je pense que la santé est une bonne porte d'entrée ? Comme je l'ai dit, c'est un bien transversal et universel : nous sommes tous concernés. Même si l'on est en bonne santé, personne n'est assez obtus pour dire qu'il sera en bonne santé jusqu'à la fin de sa vie. Par ailleurs, nous naissons de plus en plus en hôpital et nous y mourrons de plus en plus.

Comme je l'ai dit, le souci de soi authentique peut mener à la liberté ontologique mais je me vois mal me balader comme Socrate pieds nus et dire aux gens « soucie-toi de toi » ! Je ne vois pas la liberté ontologique se développer automatiquement ou spontanée. Il faut que quelqu'un l'initie. Je me suis demandé si le soignant, au sens large, n'est pas la personne qu'il faudrait sensibiliser à cette démarche, à cette pensée, dans le cursus universitaire puis dans une formation continuée, entretenue. On pourrait avoir des points d'accréditation pour le care. Les soignants sont en permanence face à des patients en souffrance. Souvent, quand on entre dans le milieu médical, on se sent un peu infantilisé, ballotté, comme un numéro. On espère que l'on sera bien soigné, que l'intervention sera utile et on est en attente du diagnostic. Nous sommes loin du patient que l'on voudrait assertif, autonome ou « à la Illich ». Lors d'une intervention, je suis tombé sur un médecin qui a pris le temps de pratiquer du care à mon égard. Un corps médical qui, dans son ensemble, pratique le care, peut changer beaucoup de choses.

En passant par la vulnérabilité, le soignant peut amener le patient à aller au fond de lui et prendre conscience de sa propre vulnérabilité. Mais si l'on se sent très vulnérable, peut-on encore être libre et responsable ? Je pense que oui. Pourquoi ? Parce que l'on prend conscience du fait que nous sommes tous vulnérables. En effet, face aux soins de santé, ce qui m'arrive à moi peut arriver à n'importe qui. On partage donc cette humanité au travers de cette vulnérabilité. Je ressens une sorte d'empathie envers moi-même en me sentant vulnérable. Cette vulnérabilité, en finale, doit me permettre de me demander ce que je veux vraiment et comment je suis disposé à vivre ma vulnérabilité (par exemple, choisir entre une anesthésie générale ou locale). La décision prise, on peut ressentir alors une grande liberté. J'ai travaillé avec un anthropologue qui a réalisé des interviews de patients atteints d'un cancer en phase terminale. Lorsque l'on dit à ces personnes où elles en sont au niveau maladie, elles vivent une étape fondamentale pendant laquelle elles se demandent ce qu'elles vont faire : entrer dans le système médical et y rester quelques mois ou, conscientes de l'extrême vulnérabilité que procure la mort proche, décider d'un autre parcours. L'anthropologue montre comment, dans cette seconde option, les personnes se dégagent du système et décident de vivre leurs derniers jours le mieux possible parmi leur famille, chez elles.

Dans ces entretiens transparaît un peu le côté paternaliste, autoritaire et infantilisant du monde médical actuel lorsque l'on demande à sortir du système car la réaction du monde soignant est souvent négative. Les soignants ont l'impression qu'on ne leur fait pas confiance et ils restent braqués sur le fait qu'ils ont été formés pour tenir les gens jusqu'au dernier moment. Avec cette attitude, nous ne sommes plus dans le care mais dans du soin curatif. Or, le care doit aller jusqu'au respect dans le fait d'amener la personne à pouvoir prendre une décision libre. C'est dans ce rapport soignant/soigné qu'un embryon de volonté de chacun de retrouver une vraie liberté se dévoile. Dans ces moments de grande vulnérabilité, cela a du sens d'être libre et d'exprimer ce que je veux être, si je veux vivre ma vie ou ma maladie. Ma démarche s'inscrit dans un projet beaucoup plus vaste : la lucidité existentielle<sup>61</sup>. Cette fameuse liberté ontologique que la personne consciente de ses vulnérabilités va pouvoir développer ne va pas lui servir uniquement dans le domaine de la

---

<sup>61</sup> Concept également développé par Christian Arnsperger (voir *Ethique de l'existence post-capitaliste*, éd. Cerf, Coll. La nuit surveillée, Paris, 2009  
[www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com)

santé. Elle peut devenir libre dans de multiples domaines, de façon transversale mais avec, bien sûr, les risques individuels et sociétaux que cela implique.

Comment va réagir un médecin que l'on invite à avoir un patient libre, autonome, assertif, capable de lui déclarer qu'il ne veut pas de son traitement ? Illich est mort en connaissant sa maladie et en refusant les soins de santé. Je ne dis pas qu'il faut en arriver à cela. Mais mes capacités de base consistent à réfléchir, en premier lieu, à ce qu'est la santé. Je crois que, actuellement, l'idée que nous en avons est celle qui est véhiculée par la société. Répond-on à ce qu'on nous impose en la matière ou avons-nous notre propre définition ? Ma définition m'amène à voir si je consomme ou pas tel ou tel soin de santé (vouloir ne rien sentir, prolonger sa vie jusqu'au bout, etc.). Dans ce cas, je peux pouvoir dire sans être stigmatisé, changer ou choisir un autre chemin avec, par exemple, les médecines alternatives.

Elargir le concept de lucidité existentielle au domaine de la consommation des biens économiques comporte des risques. En devenant responsable, on peut acquérir de nouvelles capacités de manière individuelle et collective. De la sorte, on devient beaucoup moins manipulable avec la volonté de ne plus entrer dans tel ou tel canevas de production ou de consommation. Donc par les soins de santé, on peut initier un autre individu qui sera différent pour toutes choses.

### **III.2. Une autre « porte d'entrée » : le monde du travail, de l'entreprise**

Dans le monde du travail, autre bien transversal et presque universel, il y a aussi une démarche à initier. Tout qui a l'ascendant sur l'autre (patron ou toutes les strates de la hiérarchie) peut se comporter avec ou sans care. Ainsi, on peut tous permettre à l'autre de devenir libre ou pas. J'ai travaillé avec des gens sur le terrain en tant que gendarme et militaire puis enseignant à l'école militaire. J'ai dû faire des évaluations et engager des personnes. J'ai donc pu constater que dès que l'on a de l'ascendant, on peut pratiquer ce care. On peut faire en sorte que la personne, en rentrant chez elle le soir se dise qu'elle a travaillé mais qu'elle s'est sentie, par la même occasion, et grâce au care, plus libre. Si cet effort est pratiqué à la fois dans le monde du travail et dans le monde de l'entreprise on touchera tout le monde, un jour de sa vie au moins et cela pourra se répéter.

L'avantage de cette démarche c'est que ce n'est pas seulement celui qui est libéré qui en ressort plus libre mais également celui qui libère. Il sent ce besoin authentique d'être libre et responsable (ce qui n'a, bien sûr, rien à voir avec l'introduction du ticket modérateur ou de l'incitant financier). Dans ce processus il n'y a de place que pour l'empathie, le care ou l'altruisme. Il s'agit d'un altruisme où je donne sans espérance de recevoir en retour. Mais le fait de donner, me donne à moi-même.

### **Conclusions**

J'espère avoir montré qu'il y a une cassure entre responsabilité authentique et pseudo responsabilité (transfert de responsabilité). Il y a quelque chose de galvaudé dans le terme « responsabilité ». J'ai l'impression que plus on entend un terme moins on l'utilise à bon escient. J'ai mis en avant le rôle de la liberté ontologique et de l'autonomie tout en ne les définissant pas de manière exhaustive. Ce qui est important ce sont les réalisations (« beings » et « doings » de Sen) mais en élargissant son concept de liberté à celle de liberté d'agent.

Si l'on veut un individu responsable collectivement, il ne faut pas se limiter à la liberté de bien-être mais se dire que l'on peut aller plus loin, de me donner aux autres, à la collectivité dans des choses très concrètes (paiement d'impôts, de cotisations sociales, de choix de vote en connaissant le programme du parti, etc.). En capacité de donner et de recevoir le care, nous sommes tous en mesure de réenclencher une résurgence de la liberté ontologique.

## **Débat avec Christian Léonard**

Intervention 1 : *Votre développement est, me semble-t-il, basé sur le fait que si l'on avait à choisir entre liberté ontologique ou bonheur (voire bien-être), on choisirait forcément la liberté – ce dont je doute.*

Christian Léonard : Je crois que, fondamentalement, nous cherchons tous à être heureux...

Intervention 2 : *C'est discutable...*

Intervention 3 : *On fait tellement de choses qui ne contribuent pas au bonheur que l'on peut se poser la question.*

Christian Léonard : Est-ce que, consciemment, au départ, on fait toutes ces choses pour être malheureux ? Je ne le crois pas. On fait des choses dont on pense qu'elles vont nous apporter une forme de satisfaction. Le bonheur est encore autre chose.

Intervention 4 : *La recherche de la vérité ne mène pas nécessairement au bonheur. Mais pourtant, on peut décider que notre quête de la vérité est plus importante que le bonheur.*

Christian Léonard : La recherche de la vérité avec des moments très inconfortables et des phases de détresse n'est pas le malheur. Je ne vois personnellement pas de dichotomie entre bonheur et liberté ontologique. Au contraire. Je dirais à la rigueur que le développement de la liberté ontologique est peut-être un accès à un bonheur avec des guillemets. Autrement dit, c'est l'accès à un état de recherche, de processus jamais terminé. Au cours de celui-ci, on se dit que l'on a de plus en plus de place. Mais ce n'est pas nécessairement confortable. Lorsqu'un patient ne veut pas continuer un traitement et veut s'en sortir par d'autres moyens, ce n'est pas une situation confortable. Toutefois, ce n'est pas antinomique avec l'idée que je me fais du bonheur (qui n'est pas d'être allongé sur une chaise longue et de siroter un verre).

Intervention 5 : *C'est une recherche de sens.*

Christian Léonard : La recherche de sens n'est pas associée à du malheur mais à l'idée que je me fais du bonheur. J'ai la chance de me poser la question, de ne pas avoir de réponse (peut-être pas encore ou jamais) tout en me sentant exister. Nous faisons partie de ces êtres sur terre qui peuvent se poser des questions. La liberté appelle un bonheur que nous devons nous-mêmes définir. Pourtant, la société et l'entourage peuvent vouloir définir le bonheur à notre place. Dans les médias entendus et vus tous les jours, il y a beaucoup de temps consacré à la publicité qui nous fait croire qu'en achetant telle et telle chose, on sera plus heureux. On peut très bien être dans une grande plénitude sans avoir quoi que ce soit de tout cela. Mais ce n'est pas ce que l'on nous dit. Pourquoi ? Parce que cela ne serait pas fonctionnel pour notre société et l'on détruirait les bases sur lesquelles, notamment l'Occident, s'est construit.

Intervention 6 : *Pouvez-vous développer ce que vous entendez par liberté ontologique ? Est-ce que cela a un sens de parler de liberté ? Les déterministes argueront que la liberté est un sentiment illusoire et que nous sommes toujours pétris d'une série de déterminismes. A partir de quand, selon vous, la liberté commence ?*

Intervention 7 : *Mon père qui a l'Alzheimer a confié, sans pouvoir l'exprimer, sa liberté à sa famille. Notre noblesse consiste peut-être à penser que nous n'avons de liberté que celle que nous confions un jour au care des autres. Autrement dit, nous n'avons de la liberté que si les autres veulent bien nous l'accorder.*

Intervention 8 : *En tant que patiente ayant subi de lourdes interventions, je peux dire que ce qui m'a permis de les traverser avec une certaine sérénité n'était pas dépendant des autres mais de ma capacité à pouvoir, par exemple, contrôler ma respiration. Je suis convaincue qu'il y a un noyau d'autonomie permettant de vivre sur ses ressources indépendamment du reste du monde.*

Intervention 9 : *Tant que le cerveau fonctionne bien ou parce que vous avez l'ambition de croire que votre cerveau fonctionne bien.*

Intervention 10 : *Il faudrait aussi s'interroger sur la croissance des cas d'Alzheimer dans notre société.*

Intervention 11 : *Je n'ai évidemment aucune réponse au problème de la liberté quand le cerveau fonctionne de manière défaillante.*

Christian Léonard : Je ne vois pas la liberté ontologique comme quelque chose que l'on acquiert une fois pour toutes. Elle commence dès que l'on se pose la question de son existence, dès que l'on sort d'un carcan (messages publicitaires, messages sur ce que doit être un homme, une femme, messages sur la manière dont doit fonctionner le corps, messages sur la manière d'agir en société, de consommer, etc.). Les messages publicitaires entendus quotidiennement vont m'influencer (les études sont sans équivoque à ce sujet) mais je peux m'interroger sur, par exemple, ce dont j'ai vraiment besoin par rapport au besoin de transhumance (voiture, voyages, etc.). Oser se poser la question n'est pas du tout insignifiant. En effet, très souvent, nous sommes amenés à ne pas nous poser la question car nous devons agir, fonctionner, travailler et consommer. Dans l'expérience de pensée de la théorie de la justice de John Rawls, les personnes sont placées derrière ce qu'il appelle un « voile d'ignorance<sup>62</sup> ». Elles ne savent qui elles sont mais peuvent générer des principes de justice donc raisonner. Rawls retire de sa théorie les personnes handicapées, démentes, les enfants, etc. Sa théorie a ses limites.

Pour répondre à vos questions, je vais utiliser le concept de liberté contrefactuelle. Votre père atteint d'Alzheimer a remis sa liberté aux mains de ses proches. Ceux-ci doivent faire *comme si* (d'où la notion de contrefactuelle) : pour autant que les proches connaissent bien la personne souffrante, ils doivent faire non pas ce qu'ils estiment bien pour eux-mêmes mais ce que la personne aurait souhaité faire si elle était en état de s'exprimer. L'avantage, pour la société, de promouvoir cette manière de se comporter est de ne pas produire un ensemble d'individus incapables d'être libres. Il n'est pas seulement question des grands malades ou des enfants mais cela concerne aussi les personnes qui n'ont pas, éventuellement, les capacités financières ou de production. Nous nous permettons de dire ce que les chômeurs devraient entreprendre comme actions pour s'en sortir, allant parfois jusqu'à les considérer comme des citoyens de seconde zone. Ainsi, si l'on fait bien attention, on se rend compte que beaucoup de gens sont dans cette situation de dévalorisation. C'est là que le concept de liberté contrefactuelle peut jouer.

On peut être face à des personnes qui n'ont pas la capacité d'avoir cette liberté soit de manière objective (un grand malade qui ne peut plus s'exprimer) soit parce qu'elles ne l'ont pas ou pas encore. Le care doit alors intervenir. Non pas au travers de gourous mais de personnes qui veulent faire en sorte qu'au plus profond de la vulnérabilité de l'autre, il est possible de développer de l'autonomie et de la liberté réelle.

---

<sup>62</sup> « L'idée de la position originelle est d'établir une procédure équitable (*fair*) de telle sorte que tous les principes sur lesquels un accord interviendrait soient justes. L'objectif est d'utiliser la notion de justice procédurale pure en tant que base de la théorie. Nous devons, d'une façon ou d'une autre, invalider les effets de contingences particulières qui opposent les hommes les uns aux autres et leur inspirent la tentation d'utiliser les circonstances sociales et naturelles à leur avantage personnel. C'est pourquoi je pose que les partenaires sont situés derrière un voile d'ignorance. » in *Théorie de la justice*, p.168-169

Par exemple, si vous êtes allergique, vous pouvez prendre un médicament qui vous endort un peu. On peut choisir de le prendre ou pas, ou bien de prendre quelque chose d'alternatif. On peut vouloir accepter de subir les effets primaires d'une maladie et ne pas souhaiter, par la prise de médicaments, d'être soumis aux effets secondaires. Cette petite chose (qui peut être un début) est déjà de la liberté ontologique. Mais je ne vois pas que l'on essaie, dans notre société, de la développer, bien au contraire. Je vois des guidelines et des réglementations dans le domaine de la santé (à raison car il faut aussi pouvoir cadrer les choses). Il faudrait pouvoir arriver à une médecine adaptée à chacun, ce qui est loin d'être le cas. C'est la raison pour laquelle, je pense, les médecines alternatives ont tant de succès car elles préconisent une vision holistique. On n'y soigne pas un organe mais un patient. Mais quelle demande de temps et d'énergie cela requiert !

*Intervention 12 : Le care est-il l'équivalent de ce que faisait Socrate puisqu'il stimulait la personne à poser une question qui lui permettait d'aller plus loin ?*

Christian Léonard : Oui, on peut dire que Socrate pratiquait le care à sa façon. D'ailleurs limiter le care au soin donné au corps est une aberration. La littérature à ce sujet, comme je l'ai dit, est issue du féminisme. Même si les choses évoluent, la femme reste l'acteur principal du care dans notre société (et on lui demande d'être multifonctionnelle en cumulant une vie professionnelle). Etant tous amenés à recevoir du care, il n'y a pas de raison que hommes et femmes ne soient pas conscientisés à le pratiquer.

*Intervention 13 : Quelles sont les limites du care ? Nous sommes dans un système de ressources limitées où l'on doit être efficace dans le domaine des soins de santé car ce sont des moyens que l'on ne peut pas consacrer à l'enseignement ou à d'autres mécanismes de transfert. Du coup, avec la notion que vous introduisez du care, quelles sont les autres dimensions qui n'y sont pas englobées et pour lesquelles il faut faire des arbitrages ?*

Christian Léonard : Avec le care, nous ne sommes pas dans le marchand ou le remboursement de soins donc dans l'arbitrage entre différents secteurs. Le care est un état, une façon d'être, un processus pour le soignant et pour toute autre personne. Il devrait être consubstantiel à l'activité du soignant. Il n'est donc pas ici question de savoir si cela coûterait plus cher ou moins cher de le pratiquer. Mais je crois que, au contraire, cela coûterait moins cher car rendre le patient autonome et réellement libre se donnerait la possibilité de ne pas consommer certains soins. Le care n'est pas une question d'argent, il n'est pas quantifiable et monnayable. Si l'on est tous dans du care, on fait tous des choses les uns pour les autres qui ne se monnayent pas.

*Intervention 14 : L'enseignement doit-il aussi pratiquer le care ?*

Christian Léonard : Si l'on sort du carcan du type « Récitation pour demain » dans l'enseignement, on entre dans le care. Le care a une définition extrêmement large et c'est la raison pour laquelle il ne peut pas se monnayer (alors que nous avons tendance à tout rendre marchand). Le care devrait devenir, peut-être un jour, l'activité principale.

*Intervention 15 : Même liée à la nature ?*

Christian Léonard : C'est une question. La liberté ontologique nous révélerait notre nature qui nous amènerait à avoir de l'empathie, à être altruiste, etc.

*Intervention 16 : J'entends « nature » comme rapport au monde.*

*Intervention 17 : Le care est-il nécessairement opposé au marchand ? Les deux ne peuvent-ils pas coexister ?*



Christian Léonard : Je conçois que l'on puisse se poser la question, surtout dans un monde qui est tellement fondé sur le marchand. Si l'on remet en question la compatibilité entre le marchand et le care, la chose devient problématique. Je crois que ce qui nous amène à consommer, à produire et la façon dont on le fait (par exemple, les actions qui montent suite à des licenciements) ne sont pas des attitudes compatibles avec le care.

Intervention 18 : *Ceci est le côté noir du marchand.*

Intervention 19 : *Il faut d'abord définir le marché. Autre chose est la loi de l'offre et de la demande qui fixe les prix et autre chose est la croissance à tout prix.*

Christian Léonard : Attachons-nous à voir d'où vient la loi de l'offre et de la demande qui fixe un prix. En collectant sous forme de toile d'araignée - on ne sait pas trop bien comment (main invisible) - l'offre et la demande, on nous énonce que l'on peut tracer une courbe d'offre et une courbe de demande. Chaque point de la courbe de l'offre est un équilibre du producteur et chaque point de la courbe de demandes est un équilibre du consommateur. On agrège le producteur et le consommateur sur un bien donné. En concurrence parfaite, on déclare qu'il y a atomisticité des agents, une homogénéité du produit, que l'entrée dans le système est libre et transparente. Les hypothèses de la concurrence parfaite ne sont jamais réalisées. Elles sont essentielles pour expliquer que l'on a un point d'équilibre. Le comble c'est qu'on l'applique même dans le marché du travail. Vous vous rendez compte que nous serions tous sur une courbe d'offre de travail ! Personne ne l'accepte. Quand on explique aux gens ce que cela veut dire, ils réagissent en disant que ce n'est pas le cas pour eux, qu'ils savent ce qu'ils veulent, qu'ils ont une formation différente, etc. C'est pourquoi, si le marchand est lié à tout cela, je ne pense pas que le care puisse y être accolé. Les fondements mêmes du marchand ne tiennent pas. La maximisation du profit et la performance ne sont pas tenables avec le care.

Intervention 20 : *Il n'y a pas de notion de rareté.*

Christian Léonard : Exactement. C'est le domaine pour lequel il y a de l'abondance mais il faut la trouver au fond de soi.

Intervention 21 : *Dans ma petite expérience, je connais des gens qui sont très riches et très généreux, altruistes. Le système marchand ne les empêche pas de l'être. A contrario, il ne faut pas aussi penser que les usines sont le lieu privilégié pour développer du care car les relations peuvent y être violentes.*

Christian Léonard : Il n'y a pas de caractère antinomique entre le fait d'être riche et être capable de pratiquer le care. Je voulais pointer l'idéologie qui se cache derrière la marchandisation. Il est difficile d'adhérer à une idéologie de marchandisation et, en même temps, d'adhérer à une idéologie du care gratuit où la rareté n'existe pas.

Intervention 22 : *Mais nous sommes tous pris dans le système.*

Christian Léonard : Cela rend encore plus indispensable la démarche de libéralisation ontologique. A-t-on envie de rester dans ce système ? Est-ce que cela me fait du bien d'y rester ? Et pour le monde ? Un autre monde n'est-il pas possible ? J'en suis convaincu. Chacun, à son niveau, peut y contribuer. Ici, on y contribue déjà en réfléchissant ensemble. En sortant, on ne sera plus les mêmes. Certes, la durée de ce changement est variable (quelques minutes, jours, mois ou toute notre vie) mais peu importe.

Intervention 23 : *N'est-ce pas nécessaire de changer nos architectures de fonctionnement ? Le care pourrait être éduqué aux prestataires de soins. Les docteurs seraient payés mensuellement et pénalisés en fonction du nombre de malades qu'ils recevraient.*

*On mutualiserait à l'envers, comme en Chine. Les médecins seraient alors forcés de pratiquer le care.*

*Intervention 24 : Il faut sortir du paradigme économique même s'il revient toujours. Pour exercer notre liberté, nous avons besoin de ressources et d'information. L'une des premières ressources que nous ayons est notre imaginaire et notre culture avec lesquels on se représente ce que sont la vie et la santé. Nous sommes dans une culture où les questions de santé sont pensées en terme d'ennemi extérieur contre lequel il faut lutter : le microbe qu'il faut éliminer plutôt que l'immunité personnelle qu'il faut renforcer. On débloque 15 millions d'euros par an pour la prévention de la santé en Communauté française tandis que la prévention contre la grippe H1N1 a coûté plus de 130 millions d'euros. Les médecins vont toujours chercher la solution extérieure pensée sous le mode consumériste de la pilule. Il est rarissime d'entendre les médecins parler de l'alimentation. Quel médecin ose prescrire à son patient de faire 20 min de sport par jour sachant que celui-ci, imprégné de cette culture, voudra plutôt une pilule ? Il faut pouvoir changer cette culture si l'on veut progresser vers un mieux-être plutôt que vers davantage de marchandisation. Il faudrait miser sur la capacité d'action de chacun.*

Christian Léonard : On tente de responsabiliser les gens à l'égard des dépenses liées aux biens publics mais, en même temps, on veut qu'ils soient totalement irresponsables pour la consommation des biens privés. C'est un double paradoxe car on nous dit que l'on veut réduire les dépenses de santé mais en a-t-on vraiment envie ? On peut se poser des questions quand on voit le taux de croissance des dépenses de santé. En restant dans la marchandisation, même le lieu où je souhaiterais que l'on développe la liberté ontologique, serait perverti par elle. Les dépenses totales de santé en Belgique représentent 10 % du PIB (soit 23 milliards d'euros) et 16 % aux Etats-Unis. C'est donc un business en soi. Mais a-t-on vraiment envie de consommer deux fois moins demain en sachant que des emplois seront perdus et des médicaments ne seront plus vendus ? Si l'on ne casse pas le carcan de la marchandisation, on ne pourra pas faire jouer le care réel. L'idée évoquée de rémunérer les médecins (et tout le personnel soignant) mensuellement et de les rendre responsables d'un indice plus faible de santé, se serait leur donner le monopole de l'accès à la santé. Ce qui n'est pas le cas comme nous l'avons montré (milieu, hygiène, style de vie, etc.). C'est d'ailleurs paradoxal car les soins de santé coûtent très chers mais participent finalement assez peu à la conservation de la bonne santé. Ils interviennent après. Une grande partie des dépenses de santé se concentrent dans l'année ou les 6 mois qui précèdent le décès. C'est aux alentours de 55 ans que les dépenses de santé sont les plus importantes dans l'année qui précède le décès.

*Intervention 25 : Ces personnes, l'année qui précède leur décès, n'ont pas la meilleure qualité de vie qui soit et c'est pourtant là que vont la majorité de nos dépenses de santé. Ce n'est pas efficace.*

Christian Léonard : Mais qu'est-ce que l'efficacité ?

*Intervention 26 : Il faut travailler l'acceptabilité du risque dans notre société. Ces dépenses existent pour couvrir un certain nombre de risques ou de responsabilités médicales qui devraient être prises par la suite. N'y a-t-il pas un changement culturel global pour l'acceptabilité du risque, en particulier médical ?*

Christian Léonard : En Belgique, nous n'en sommes pas encore là. La différence entre les 10 % du PIB en Belgique et les 16 % aux Etats-Unis est due, selon moi, à deux facteurs principaux : d'une part, la privatisation (laquelle coûtera plus chère que les dépenses publiques de santé) et d'autre part le caractère légal qui a pénétré le système. Qu'est-ce à dire ? Tous les médecins risquent de se faire attaquer en justice lorsque le patient n'a pas reçu les soins qu'il aurait dû avoir. La médecine défensive et préventive existe en Belgique mais reste minoritaire.

Souvenez-vous de l'affaire Perruche en France. Madame Perruche a eu un enfant handicapé alors que le médecin qui avait fait l'échographie avait déclaré que tout était normal. Il y avait eu des affaires pénales auparavant pour demander des indemnités pour cause d'erreur médicale mais dans ce cas c'était l'enfant qui portait plainte pour le préjudice d'être né. Il remettait en cause sa naissance. Suite à cette affaire qui s'est étalée sur plusieurs années, la loi Kouchner de 2002 énonçait que l'on ne pouvait pas intenter un procès au motif du « préjudice d'être né ». Il faut savoir que dans les semaines qui ont suivi la sentence, de nombreux médecins ont cessé de pratiquer des échographies car, au même moment, le monde de l'assurance a augmenté les primes. Dans des régions de France, certaines femmes ont dû passer leur grossesse sans échographie. Là, il est clair que nous sommes totalement dans le marchand et non plus dans le care.

Le risque zéro n'existe pas et nous sommes assurés à 100 % de mourir. La lucidité existentielle consiste peut-être à en prendre conscience. En effet, beaucoup de choses sont faites (consommation, production, investissement et l'épargne) pour remplir cette existence dont on sait qu'elle a une limite. Remplir ce vide par ces moyens nous fait totalement sortir du care. Par ailleurs, on nous fait croire que c'est nous qui prenons la décision alors que nous recevons des messages tout à fait biaisés.

*Intervention 27 : C'est parce que l'information que l'on reçoit est essentiellement publicitaire et c'est aussi le cas pour le monde soignant. Pour ce qui est du PIB de notre pays consacré aux soins de santé, il a plus que doublé en 30 ans alors que la proportion du PIB consacrée à l'alimentation a été divisée par deux. Peu de monde influent a intérêt à promouvoir les fruits et les légumes par rapport à ceux qui ont intérêt à vendre de nouveaux médicaments ou compléments alimentaires. Je pense par exemple au lobby des médicaments anti-cholestérol. Le cholestérol n'est qu'un facteur parmi d'autres impliqué dans le développement des maladies cardiovasculaires. Le sel est un facteur tout aussi important mais l'on se préoccupe davantage de ce qui crée un nouveau business (les médicaments anti-cholestérol) que ce qui pourrait être efficace (la réduction du taux de sel dans les aliments préparés).*

Christian Léonard : Les maladies cardiovasculaires sont un fléau mais, en effet, le cholestérol est un facteur qui, pris isolément, n'a pas de signification dans le développement cette pathologie. Pour ce qui est des médicaments anti-cholestérol, seules les firmes qui ont des finances suffisamment importantes vont pouvoir mener des essais cliniques. Si demain vous trouvez un produit naturel qui a le même effet que ces médicaments mais que vous n'avez pas les moyens de mener des essais randomisés sur 2000 personnes, vous ne pourrez pas prouver son efficacité. On nous fait croire que l'on va pouvoir résoudre le problème des maladies cardiovasculaires avec un médicament qui n'agit que sur un paramètre. Le marché de ces médicaments est gigantesque et l'on arrivera très vite à 20 % de la population belge qui en consommera. Ajoutez à cela les hypotenseurs et les anti-reflux et vous couvrez 60 % de la population.

*Intervention 28 : En même temps, la quantité de sel ajouté dans les aliments industriels aura un impact beaucoup plus grand sur la santé et la Sécu que ces médicaments.*

Christian Léonard : C'est pour cela que nous avons intérêt à développer cet être plus libre pour pouvoir faire porter notre voix plus loin. Il y a quelques années, le gouvernement a voulu supprimer les distributeurs automatiques dans les écoles en France et en Belgique. En France, c'était sous le coup d'une loi santé de 2004. Il y a eu tout un marchandage jusqu'au dernier moment avant le vote. Les réseaux d'influence ont aussi fonctionné sur Internet où l'on pouvait lire que les distributeurs sont des lieux de socialisation. Lorsqu'il a été question en France de l'obligation d'introduire un message préconisant de manger plus sainement et de faire du sport soit de payer une taxe hors impôts de 1,5 % sur le coût marketing, je me suis dit que les industriels allaient choisir la taxe. J'ai pensé qu'ils n'allaient pas prendre le risque de passer un message contredisant leur publicité.

Pourquoi ont-ils choisi cette seconde option ? On vient de réaliser des études édifiantes sur l'impact de ces messages de prévention. D'abord, les gens ne voient pas le message qui défile (en très petits caractères) et, en fonction d'un niveau social plus bas, 65 % de ces personnes croient que le message réfère au produit (par exemple, si le message dit « Mangez plus de fibres », les gens pensent que le produit promotionné contient justement plus de fibres). Nous sommes loin de l'information réelle qui puisse créer un individu libre et responsable. Il aurait peut-être fallu aller contre la liberté des industriels en leur interdisant de faire la publicité de ce genre de produits.

*Intervention 29 : En Belgique, les campagnes de promotion de la santé sont financées par les publicités pour l'alcool et les médicaments. En conséquence, plus il y a de publicités pour l'alcool et les médicaments, plus il y a de moyens pour faire des campagnes de promotion de la santé dans les médias.*

*Intervention 30 : Si l'on veut une transition vers une société du care, il va bien falloir faire cohabiter, pendant un certain temps, le système du care et le système marchand. Comment va-t-on gérer cette transition ?*

Christian Léonard : Je pense que c'est un processus très lent qui doit s'insinuer chez chacun via les portes d'entrée de la santé et du travail. Progressivement, on rend plus libre les gens en tant que consommateur, producteur et dans le milieu privé. Une personne qui se comporte différemment contaminera positivement son lieu de vie. Je ne crois pas à la révolution.

*Intervention 31 : Mais comment stimuler cette contagion ?*

*Intervention 32 : Je peux faire part de ma réflexion concernant les soins de santé puisque je travaille dans ce domaine. Je pense que la puissance publique a un rôle fondamental à jouer car le mode de fonctionnement des soins de santé est beaucoup plus marchand qu'on ne l'imagine et qu'on ne le voudrait. Le nombre d'acteurs de la santé qui ne sont pas dans le système marchand se réduit comme peau de chagrin. Seule la puissance publique peut intervenir pour contrecarrer un certain nombre d'effets. Dans les soins de santé, le premier facteur est le temps. Si le mode de remboursement défraie du temps au lieu de rembourser de la machine, on va modifier fondamentalement le système. Mais ce changement se heurte au manque de moyens, aux lobbys, aux règlements, etc. Récemment, on a revalorisé la consultation de l'oncologue (consultation où il n'y a que du temps, pas de machines) ce qui était nécessaire mais qui a payé cette revalorisation ? Le patient car la totalité de la revalorisation est passée par le ticket modérateur. Je ne comprends pas cette mesure. Il est du ressort de l'Etat de prendre en charge cette revalorisation. Dans le domaine de l'alimentation, qu'est-ce qui empêche l'Etat de stopper l'ajout de sel dans les produits industriels ? Je pense que nous avons la capacité de le faire. Il faudrait retrouver les moteurs de courage et de choix.*

*Intervention 33 : J'ai travaillé dans le secteur agroalimentaire et je peux vous dire qu'il n'est pas si évident que cela de mesurer la quantité idéale de sel.*

*Intervention 34 : Pourtant, il s'agit de sel ajouté comme exhausteur de goût. Ma soupe maison contient beaucoup moins de sel qu'une soupe en boîte vantant d'apporter un taux important de légumes conseillés par jour et qui, au final, apporte plus que la quantité de sel tolérée quotidiennement.*

*Intervention 35 : L'Etat doit pouvoir introduire des normes pour les industriels. Pour l'instant, la réduction se fait progressivement.*

Intervention 36 : *Vous ne remettez donc pas en cause la capacité d'une entreprise à mesurer la quantité de sel mais la capacité du régulateur. On revient au care qui ne part pas d'une régulation venant de l'extérieur mais plutôt de l'intérieur, du care que pourraient avoir les employés et les patrons. Concernant le milieu médical, un temps mieux valorisé doit s'accompagner de plus de care car on peut accorder plus de temps sans nécessairement pratiquer plus de care.*

Intervention 37 : *La dotation pour le soin donné par les infirmières est de 30 à 50 % plus élevée en France et en Italie par rapport à la Belgique. Les revendications syndicales, surtout en temps de crise, vont se fixer sur le pouvoir d'achat alors que le problème du monde infirmier en Belgique ne situe pas là. C'est un problème de dotation par rapport au nombre de patient que l'on peut prendre en charge et au temps qu'on leur consacre.*

Christian Léonard : Le mode de rémunération et le financement des hôpitaux a une influence sur le nombre d'actes pratiqués ainsi que leur mode d'administration et le temps qui leur est consacré. Je ne crois pas que l'autorité publique va changer les choses de sorte que le care soit rémunéré. Pourquoi ? A cause du lobbying pratiqué. Il est représenté par peu de personnes mais rapporte beaucoup d'argent et s'oppose au mouvement du care. C'est la raison pour laquelle je pense qu'il faut agir au niveau individuel en touchant les personnes. Les soignants se rendent compte qu'ils ne vivent pas des mêmes gains que ceux générés par le 'matériel' médical. Lorsqu'il y aura une masse critique suffisamment importante d'individus imprégnés par le care pour se faire entendre, les choses pourront bouger. Prochainement, nous allons élire des syndicats de médecins. Je ne suis absolument pas convaincu que les personnes élues représentent vraiment tous les médecins de terrain. Si le care percole, peut-être aurons-nous une autre instance qui aura une authentique légitimité. Il est vrai que l'on ne sortira jamais totalement du marchand et de l'incitant financier, mais ils ne doivent pas devenir le moteur ou le frein. La rémunération ne doit pas devenir un frein à la pratique du care. Le care est un soutien.

Intervention 38 : *Par rapport à la question de la liberté, il faut mettre en évidence l'ensemble des choix possibles. Il y a liberté à partir du moment où il est possible de faire au moins un choix. La liberté n'est, bien sûr, pas totale et tous les choix ne sont pas possibles au même moment pour tout le monde.*

Intervention 39 : *Il faut aussi faire l'éducation de tous au care. Le corps médical sera confronté à de plus en plus d'individus autonomes et libres. Il pourra en retirer l'avantage de ne plus porter le poids de la responsabilité de leurs patients.*

Christian Léonard : Mais dans une situation où la personne est malade, il y a une relation asymétrique avec le médecin. Par sa formation, il possède des informations que nous n'avons pas. Ensuite, quand on est malade, conserver toutes ses capacités n'est pas simple. Plus on est formé et éduqué, plus cela facilite des choses dans la société mais, malade, nous sommes tout de même affaibli physiquement et psychologiquement. Dans ce cas, le soignant a le privilège de pouvoir initier un processus de libéralisation du patient. Je rencontre des personnes âgées qui sont extrêmement dépendantes de ce que le médecin va leur dire. Elles n'ont pas d'autonomie. En étant prudent, je dirais même que si on la leur accordait, elles ne sauraient pas quoi en faire. D'où la nécessité d'une éducation.

Intervention 40 : *Une éducation à l'autonomie et à la liberté va modifier énormément l'état dans lequel vous arrivez chez le médecin.*

Christian Léonard : Il existe également une importante littérature sur le burn out chez les soignants. Le sentiment du médecin d'être incapable d'accomplir ce pour quoi il a été formé (à savoir guérir) ou de pratiquer une médecine qui ne lui convient pas (càd de pratiquer des soins qu'il n'accepterait pas s'il était à la place du patient mais, vu les contraintes budgétaires ou autres, il doit plier) tout cela concourt à créer une détresse morale.

Il s'agit donc de mieux partager, progressivement, une responsabilité à la fois du côté du patient et du médecin. La démarche doit être lente, douce, à notre niveau, par contagion. Si nous changeons, ceux qui nous dirigent devront changer car ils émaneront de nous.

*Intervention 41 : Il faut aussi prendre en compte la limite de la raison. Il est un moment où un corps souffrant n'est presque plus qu'un corps souffrant.*

Christian Léonard : La liberté peut être portée par quelqu'un d'autre que nous. Sinon, vous avez raison, un corps souffrant est un corps souffrant. Mais c'est encore un corps. Je dois être attentif à ce qu'il me dit (regard, référence à l'expérience, etc.). On peut aller très loin dans le care.

*Intervention 42 : J'ai essayé de modéliser tout ce que vous avez dit pour me le réapproprié à ma manière. Il faut commencer par un constat, celui d'une immaturité anthropologique. L'homme est la seule créature qui est inachevée. Il y a tout un travail à faire sur nous-mêmes. Pour moi, nous n'avons qu'une liberté : aimer. La liberté d'aimer donne des pouvoirs extraordinaires dont la possibilité d'être co-créateur. La co-création est un état d'esprit que l'on peut engendrer par du développement personnel. Puisque l'on ne peut donner que ce que l'on a, il faut s'occuper de soi et commencer par être. Ce n'est pas du narcissisme car la véritable générosité commence par soi. Je n'oppose pas le care au marchand et je pense que l'on peut faire du care partout. La base du développement personnel est l'éducation précoce. Je pense à l'expérience de Milgram et au haut taux d'obéissance expérimenté. Un véritable choix devant des experts ou des médecins ne pourra se faire que si tout un travail en amont a été fait chez l'individu.*

Christian Léonard : Je précise que je n'oppose pas marchand et care mais que je pense que l'on se tromperait en transformant le care en du marchand. Mais on peut très bien faire du care en entreprise.

*Intervention 43 : Tout miser sur l'éducation, d'accord, mais de quelle éducation parle-t-on ? L'Allemagne avait formé des personnes très cultivées qui n'en sont pas moins devenues des nazis. Un haut degré de civilité n'empêche pas la barbarie. L'éducation, comme le care, va beaucoup plus loin que le simple fait de former des gens.*

*Intervention 44 : C'est une éducation à être.*

*Intervention 45 : Si le changement doit en passer par un changement individuel, on peut tout de même penser à des modifications structurelles et politiques qui pourraient stimuler, faciliter la contagion individuelle.*

Christian Léonard : Illustrons les choix politiques en termes de soins de santé par l'Oregon, à la fin des années 80. L'Etat a fait le choix d'arrêter les transplantations de moelle osseuse (une trentaine de cas) pour étendre la couverture de soins de santé à plusieurs milliers de femmes seules avec enfants (cela recouvrait le même budget). Ce changement s'est opéré sans discussion ou articles dans la presse. Un jour, un petit garçon de 7 ans, n'a pas de transplantation de moelle osseuse et meurt. On se rend compte que si l'on avait gardé le remboursement de la transplantation, le petit garçon vivrait peut-être encore. Les journaux s'emparent de l'affaire. L'Oregon a été le seul Etat au monde à procéder à un choix explicite en matière de soins de santé. Que s'est-il passé ? Il a commencé par écouter les gens, faire des meetings, des questionnaires, des listings exhaustifs, etc. Ces démarches ont pris près de 10 ans. Sur le site Internet de l'Etat d'Oregon, il y a une liste de plus de 750 prestations spécifiées comme remboursées (et pas le reste). Les choses sont explicites ; les gens ont participé à la formule, ce qui crée une certaine adhésion. Ce cas a souvent été présenté comme l'épouvantail, un scandale dans lequel on coupe le remboursement de prestations. Mais que fait-on ailleurs ? La même chose, de manière implicite : les gens ne savent pas ce qui se fait, ne participent pas et subissent. L'exemple de l'Oregon est le plus abouti.

Ils ont eu le courage de s'interroger sur ce qu'on allait faire avec le budget pour les soins de santé. Je travaille depuis quelques années sur cette thématique (et cela commence à faire son chemin) afin que le citoyen puisse participer aux choix de priorités en matière de soins de santé. Il ne faut pas demander au citoyen s'il faut rembourser tel médicament plutôt que tel autre (des sujets pour lesquels il n'a pas de compétence) mais on peut lui poser des questions relativement simples qui déterminent d'autres choix. Ensuite, on peut passer par l'éducation afin de pouvoir l'inciter à répondre, plus tard, à des questions plus fines. Le but est d'arriver à une adhésion complète. Il faut que le citoyen se dise : « J'ai voulu ce système et je le finance ». Le système est financé à 65 % par les cotisations sociales et le reste par des impôts directs ou directs. Puisque c'est le citoyen qui finance ce système et qui en bénéficie, il est normal qu'il ait voix au chapitre. Des changements structurels de ce type vont amener certains à une forme de responsabilité et de capacité.

Chez nous, pendant ce temps, nous introduisons des privatisations implicites. Milton Friedman écrivait un article dans le journal *Le Monde* qui avait pour titre « Moins d'impôts égale Etat modeste ». Le message est clair : si vous voulez faire payer moins d'impôts sachez qu'en tant qu'Etat vous devez être modeste car moins de recettes correspond à moins de dépenses pour pouvoir rester en équilibre. A première vue, les gens veulent payer moins d'impôts mais si l'on approfondit les choses en les faisant réaliser qu'ils seront moins remboursés au niveau des soins de santé, que l'enseignement aura moins de moyens, que les routes seront dans un état encore plus dégradé, etc. ils remettent en cause leur idée. La liberté ontologique permettra de discuter de la manière dont on veut affecter collectivement les biens publics. Mais je crains que, dans la situation actuelle, la solidarité s'évanouisse car celui qui est en bonne santé et travaille finance beaucoup le système mais n'en reçoit pratiquement rien. Cependant, passer dans un système de privatisation totale (projets qui sont formulés par certains partis politiques de notre pays) ne réglera pas la question de la solidarité. Par exemple, la FEB préconise de privatiser 50 % du système, en particulier les soins ambulatoires. La logique est la suivante : si l'on est moins taxé, on aura plus d'offre de travail, si l'on a plus d'offre de travail, on aura plus de motivation et le « gâteau » va augmenter et il sera plus facile d'en prendre une partie pour financer les soins de santé. Je n'en suis pas certain. Je pense qu'il reste tentant pour ceux qui ont une grosse part de gâteau de garder cette part voire de l'agrandir. Il faut pouvoir doser la liberté mais je ne crois pas du tout en l'efficacité d'injonctions règlementaires sans changement individuel. Je ne crois donc pas en une autorité publique qui va décréter le care.

*Intervention 46 : Les médecins que je connais disent qu'ils ont eu des années d'études scientifiques mais 1/1000 de sciences humaines. Et encore, il s'agissait de psychiatrie ! Tant que les médecins ne connaissent pas l'humain, comment voulez-vous qu'ils pratiquent des soins ! En France, la moyenne d'âge des médecins généralistes est de 62 ans à cause de maladies liées au stress et au burn out.*

*Intervention 47 : Le care n'est-il pas antinomique avec une bonne allocation des ressources ? Moins d'impôts égale Etat modeste mais, par exemple, on consacre beaucoup de moyens à l'enseignement et les résultats des élèves ne sont pas brillants. Peut-être que nous pouvons faire mieux avec moins. Si l'on veut défendre le care, il faut aussi pouvoir montrer en quoi il peut contribuer à une meilleure allocation des ressources. Il pourrait éviter certains abus ou dérives en matière d'allocation des ressources.*

Christian Léonard : L'efficacité de l'allocation des ressources reste une question importante quelle que soit la lutte au nom de laquelle elle est menée. Toutefois, je pense que le care va permettre une meilleure affectation des ressources au niveau microéconomique. Si l'on a le souci de l'autre et le souci de soi, inévitablement, on n'aura pas envie de pratiquer des thérapies inutiles, coûteuses ou de dispenser un enseignement qui ne sert à rien. Les choses iront de soi. Mais actuellement, pourquoi préconise-t-on des réductions du budget public ? Car l'on se dit qu'avec moins, les bénéficiaires seront obligés d'être efficaces.



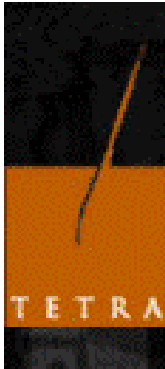
## Références principales

- ANDERSON, E. (1999) What is the Point of Equality? *Ethics*, 99(2), 287-337.
- ARNESON, R. J. (1989) Equality and Equal Opportunity for Welfare. *Philosophical Studies*, (56), 77-93.
- ARNESON, R. J. (1990) Liberalism, Distributive Subjectivism, and Equal Opportunity for Welfare. *Philosophy and Public Affairs*, 19(2 - Spring), 158-194.
- ARNESON, R. J. (1999) Equality of Opportunity for Welfare Defended and Recanted. *Journal of Political Philosophy*, 7, 488-497.
- ARNESON, R. J. (2000) Luck Egalitarianism and Prioritarianism. *Ethics*, 110(2), 339-349.
- ARNESON, R. J. (2001) Luck And Equality. *Aristotelian Society - Supplementary Volume*, 75(1), 73-90.
- ARNESON, R. J. (2007) Desert and Equality. IN HOLTUG, N. & LIPPERT-RASMUSSEN, K. (Eds.) *Egalitarianism: New Essays on the Nature and Value of Equality*. Oxford, Oxford University Press. p. 262-293.
- DWORKIN, R. (1981a) What is Equality? Part 1: Equality of Welfare. *Philosophy and Public Affairs*, 10(3), 185-246.
- DWORKIN, R. (1981b) What is Equality? Part 2: Equality of Resources. *Philosophy and Public Affairs*, 10(4), 283-345.
- DWORKIN, R. (1996) Do Liberty and Equality Conflict? IN BARKER, P. (Ed.) *Living as Equals*. Oxford, Oxford University Press. p. 39-57.
- DWORKIN, R. (2002) Sovereign Virtue Revisited. *Ethics*, (113), 106-143.
- ILLICH, I. (1976) *Limits to Medicine: Medical Nemesis, the Expropriation of Health*, Random House.
- ILLICH, I. (1990) Health as one's own responsibility – No, Thank you Hanover.
- ILLICH, I. (1994) Le renoncement à la santé. *Conférence au congrès de l'Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux du Québec*. Québec.
- ILLICH, I. (1999) L'obsession de la santé parfaite. *Le Monde Diplomatique*, (Mars), 28.
- ILLICH, I. (2005a) Douze ans après némésis médicale: pour une histoire du corps *Oeuvres Complètes*. Paris, Fayard. p. 927-934.
- ILLICH, I. (2005b) Némésis Médicale. L'expropriation de la santé (première édition en français, 1975). IN BORREMANS, V. & ROBERT, J. (Eds.) *Oeuvres Complètes*. Paris, Fayard. p. 581-786.
- LÉONARD, C. (2000) Priorités et choix en soins de santé. *Dossiers thématiques*. Bruxelles, Alliance Nationale des Mutualités Chrétiennes - Département Recherches et Développement.
- LÉONARD, C. (2003a) Analyse de l'évolution récente des dépenses de santé et perspectives. L'exigence d'une plus grande solidarité. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII(1), 17-30.
- LÉONARD, C. (2003b) La nouvelle enquête sur la santé des Belges - une grille de lecture des inégalités de santé. *MC - Informations*, (207 - Avril), 16-24.
- LÉONARD, C. (2003c) La responsabilisation: une conséquence logique de l'individualisme? *La Revue Nouvelle*, (Avril), 68-73.
- LÉONARD, C. (2004) La responsabilisation: une conséquence logique de l'individualisme? *Education Santé*, (188 - Mars), 9-11.
- LÉONARD, C. (2006) *Croissance contre santé - Quelle responsabilisation du malade?*, Bruxelles, Couleur livres.
- LÉONARD, C. (2007) La responsabilisation du patient. Comment définir les contours d'un outil efficace et équitable de réappropriation de sa santé par le citoyen et de maîtrise des dépenses de santé par l'Etat? *Ethica Clinica*, (Juin - 46), 29-48.
- LÉONARD, C. (2008a) La responsabilisation du patient - Questions économiques et philosophiques - Comment passer d'une version réifiée de la responsabilisation à une responsabilisation qui autonomise l'individu. *Bruxelles Informations Sociales*, (159 - Juin), 55-66.

- LÉONARD, C. (2008b) La responsabilisation du patient. Questions économiques et philosophiques. *BIS - Bruxelles Informations Sociales*, (159 - Juin), 55-66.
- LÉONARD, C. (2009) L'équité dans les approches post-welfaristes de la justice et la responsabilité individuelle du patient. Vers une 'responsabilisation capacitante'. *Revue des Questions Scientifiques*, 180(2), 173-216.
- LÉONARD, C. (2010a) Faire des choix en soins de santé. Vers une responsabilisation capacitante des citoyens. *Humanisme & Solidarité*, (16 - Janvier), 8-10.
- LÉONARD, C. (2010b) Fixer les priorités en soins de santé: pour une responsabilisation "capacitante" des citoyens. *Prescrire*, 30(322 - Août).
- LÉONARD, C. & ARNSPERGER, C. (2009) You'd better suffer for a good reason: Existential economics and individual responsibility in health care. *Revue de Philosophie Economique*, 10(1), 125-148.
- LÉONARD, C., STORDEUR, S. & ROBERFROID, D. (2009) Association between physician density and health care consumption: a systematic review of the evidence. *Health Policy*, 91, 121-134.
- NUSSBAUM, M. C. (1992) Human Functioning and Social Justice. *Political Theory*, 20(2), 202-246.
- NUSSBAUM, M. C. (2000a) Aristotle, Politics, and Human Capabilities: A Response to Antony, Arneson, Charlesworth, and Mulgan. *Ethics*, (Octobre - 111), 102-140.
- NUSSBAUM, M. C. (2000b) *Women and Human Development*, Cambridge, Cambridge University Press.
- NUSSBAUM, M. C. (2007) *Frontiers of Justice. Disability, Nationality, Species Membership*, Cambridge, Harvard University Press.
- RAWLS, J. (1987) *Théorie de la justice*, Paris, Seuil.
- RAWLS, J. (2008) *La justice comme équité. Une reformulation de la Théorie de la justice*, Paris, La Découverte/Poche.
- ROEMER, J. (1985) Equality of Talent. *Economics and Philosophy*, (1), 151-186.
- ROEMER, J. (1986) Equality of Resources Implies Equality of Welfare. *Quarterly Journal of Economics*, (101), 751-784.
- ROEMER, J. (1987) Egalitarianism, responsibility, and information. *Economics and Philosophy*, 3, 215-244.
- ROEMER, J. (1993) A Pragmatic Theory of Responsibility for the Egalitarian Planner. *Philosophy and Public Affairs*, (22), 146-166.
- ROEMER, J. (1995a) Equality and responsibility. *Boston Review*, XX(2 (April/May)).
- ROEMER, J. (1995b) John Roemer Replies. *Boston Review*, XX(2).
- ROEMER, J. (1996) *Theories of Distributive Justice*, Cambridge, Harvard University Press.
- ROEMER, J. E. (1998) *Equality and Opportunity*, Cambridge, Harvard University Press.
- ROEMER, M. I. (1961) Bed supply and hospital utilisation: A national experiment. *Hospitals Journal of American Health Affairs*, 35, 988-993.
- SEN, A. (1976) Poverty: An Ordinal Approach To Measurement. *Econometrica*, 44(2), 219-231.
- SEN, A. (1977) A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory. *Philosophy and Public Affairs*, 6(4), 317-344.
- SEN, A. (1977) Social Choice Theory: A Re-Examination. *Econometrica*, 45(1), 53-89.
- SEN, A. (1979a) Personal utilities and public judgements, or what's wrong with welfare economics. *Economic Journal*, 89, 537-558.
- SEN, A. (1979b) Utilitarianism and Welfarism. *Journal of Philosophy*, 76, 463-489.
- SEN, A. (1980) *Equality of What?*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SEN, A. (1985) Well-being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures 1984. *Journal of Philosophy*, (82), 169-221.
- SEN, A. (1993a) Capability and Well-Being. IN NUSSBAUM, M. C. & SEN, A. (Eds.) *The Quality of Life*. Oxford, Clarendon Press. p. 30-53.
- SEN, A. (1993b) *Ethique et économie et autres essais*, Paris, Presses Universitaires de France.
- SEN, A. (1995) *Inequality Reexamined*, Harvard University Press.

- SEN, A. (1996) Social Commitment and Democracy: The Demands of Equity and Financial Conservatism. IN BARKER, P. (Ed.) *Living as Equals*. Oxford, Oxford University Press. p. 9-38.
- SEN, A. (1999) *Development as Freedom*, Oxford, Oxford University Press.
- SEN, A. (2000) *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil.
- SEN, A. (2002a) Health: perception versus observation. *BMJ*, 324, 860-861.
- SEN, A. (2002b) Why health equity? *Health Economics*, 11, 659-666.
- SEN, A. (2003a) *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte.
- SEN, A. (2003b) *Un nouveau modèle économique. développement, justice, liberté*, Paris, Odile Jacob - poches.
- SEN, A. (2004a) Capabilities, Lists and Public Reason : Continuing the Conversation. *Feminist Economics*, 10(3 (November)), 77-80.
- SEN, A. (2004b) Why Health Equity? IN ANAND, S., PETER, F. & SEN, A. (Eds.) *Public Health, Ethics, and Equity*. New York, Oxford University Press. p. 21-33.
- SEN, A. (2005a) *La démocratie des autres. Pourquoi la liberté n'est pas une invention de l'occident*, Paris, Manuel Payot.
- SEN, A. (2005b) Quel effet cela fait-il d'être un être humain? *Troisième Forum sur le développement humain - Identité culturelle, démocratie et équité mondiale - 17 janvier*. Paris.
- SEN, A. (2007) *Identité et Violence*, Paris, Odile Jacob.
- SEN, A. (2009a) Interview au sujet de 'La richesse des nations'. *Le Monde - Le Monde des Livres*. 16 octobre ed. Paris.
- SEN, A. (2009b) Préface. IN KOURILSKY, P. (Ed.) *Le Temps de l'altruisme*. Paris, Odile Jacob. p. 11-16.
- SEN, A. (2010) *L'idée de justice*, Paris, Flammarion.

## Plus sur nos partenaires



L'association **TETRA** propose un espace de questionnement sur l'être humain et le monde à venir, un lieu où sont proposés de nouveaux mode d'appréhension du monde et de la société en mobilisant autant la raison que la sensation, les sentiments ou l'intuition, un espace pour rechercher les clés d'un management inspiré et inspirant.

Pour plus d'informations, contactez Claire de Crayencour ou Dominique Thommen au 02 771 28 81, envoyez un mail à [resa@tetra-asbl.be](mailto:resa@tetra-asbl.be) ou visitez le site [www.tetra-asbl.be](http://www.tetra-asbl.be)

Convaincue de ce que la pensée est créatrice de réalité, **La Ligue des Optimistes du Royaume de Belgique** a pour but de promouvoir l'évolution des mentalités des habitants de la Belgique vers davantage d'optimisme et de renforcer l'enthousiasme, la bonne humeur et la pensée positive, l'audace et l'esprit d'entreprise, la tolérance, ainsi que l'entente des citoyens et des communautés.



La Ligue des Optimistes du Royaume de Belgique est la branche belge de l'association internationale Optimistes Sans Frontières.

Pour plus d'informations sur la Ligue, contactez Luc Simonet au 0475 53 53 83, envoyez un mail à [luc.simonet@liguedesoptimistes.be](mailto:luc.simonet@liguedesoptimistes.be) ou visitez le site [www.liguedesoptimistes.be](http://www.liguedesoptimistes.be).



**Institute of NeuroManagement**  
LES PROGRÈS DES NEUROSCIENCES AU SERVICE DU MANAGEMENT

**L'Institut de Neuro Management (INM)**, lié à l'Institut de Médecine Environnementale – un centre de recherche basé à Paris –, propose une grille de lecture scientifique des comportements humains à travers une approche innovante : l'approche NCC (Neuro-Cognitivo-Comportementale). Sur la base d'un modèle théorique actuel, scientifiquement validé, l'INM accompagne les entreprises dans la formation de leur personnel et dans l'établissement de diagnostics individuels ou collectifs, puis dans la mise au point d'outils spécifiques, correspondant aux besoins de leurs équipes et des individus qui les composent. En fonction des besoins managériaux de chaque organisation, l'INM propose des formations génériques (interentreprises) ou à la carte et des interventions de consultance, au sein même de l'organisation.

Pour plus d'informations sur l'INM, contactez Thierry Verdoodt au 0476 34 15 23, envoyez un mail à [thierry.verdoodt@ime.fr](mailto:thierry.verdoodt@ime.fr) ou visitez le site [www.ime-belux.eu](http://www.ime-belux.eu).