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 Ferreras, 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

PREFACE **3**

1. SYNTHESE DU CYCLE 2009 - 2010 ..... **6**
1.1. WHICH MANAGEMENT FOR TOMORROW'S SOCIETY? 6
1.2. SYNTHESE PRESENTEE LORS DE LA SEANCE DE CLOTURE DU CYCLE LE 06/05/10 9

2. SEANCE INAUGURALE **49**
2.1. TEXTE DE LA BROCHURE PRÉSENTANT LE CYCLE « QUESTION TIME 2009 – 2010 » 49
2.2. PRÉSENTATION DE CHRISTIAN ARNSPERGER 52

PLUS SUR NOS PARTENAIRES **56**

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 partait des questions que posait le livre du philosophe et économiste Christian Arnsperger, « L'éthique de l'existence capitaliste ».

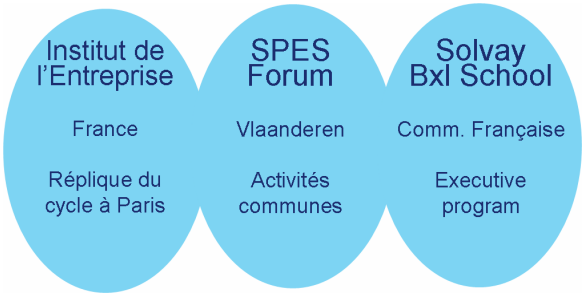
Comme les près de 300 pages suivantes (et les documents audio et vidéo sur le site www.philosophie-management.com) en attestent, le dialogue entre managers et philosophes a été riche d'enseignements et de réflexions. Lors des séances publiques (séance inaugurale et séance de clôture), ce dialogue a parfois 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 c'est 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), 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; 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.*

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).

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 truculent Président, Luc Simonet (www.liguedesoptimistes.be);*
- *L'institut de Neuro management de Pierre Moorkens (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).*

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

Chronique

Rodolphe
de Borchgrave

Laurent
Hublet

Design

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

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

1. ***Management of "Limits"***: This deals primarily with reducing, limiting our excess in terms of material growth and the related destruction of limited natural resources that go with it. It deals also with promoting the development of human well-beings, which can be pursued infinitely without endangering their environment. Finally, the management of "limits" can also be understood as the management of "perimeters". Our system goes currently through a crisis of "perimeters" at various levels. For example, in the currently unfolding cognitive capitalism, the perimeter of companies is more blurred than ever. Take Google: its market value is greatly the result of its billions unpaid users like you and me. So depends our agriculture on trillions unpaid workers: bees, insects of all kinds, snails… Where does one therefore draw the line regarding the "inputs" of a company? At a broader economic level, we also need to reflect upon the limits of competition, as an organizational principle: can this principle be extended to all human activities? What are the dangers associated with more and more widespread view of human beings as small enterprises, with a set of capabilities, competing with other human-enterprises? What are the limits of our more and more dominant instrumental rationality?

2. ***Management of "Links"***: The above questions related to the management of "Limits" leads to questions related at how we should manage the articulation between different rationalities or principles (e.g. competition and co-operation, without falling in the "co-opetition" reductionism). We should also reflect upon how to manage better the different "stakeholders" of any organizations, how to manage positive and negative externalities, how to stimulate and to tap into networks that creates value and innovates… To come back to our agriculture example, honey bees have been dying at a worrying lately (their number has fallen with more than 70% during the last 4 years). How should we change our agricultural production practices in order to nurture good "relationships" with vital allies such as bees, although they were not until today viewed and accounted for as crucial "inputs" for agricultural production?

3. ***Management of "finalities"***: Inevitably our questioning of the "limits" and "links" led us to question the "finalities" of enterprises. Isn't it time to abandon Milton Friedman's reductionary vision? Friedman famously formulated a manager's sole objective as "maximising shareholders' value under the constraint of the respect of the law (and common decency)". A manager who would not pursue strictly this objective should be considered a thief. Isn't it time to turn Friedman's imperative upon its head? Couldn't the following imperative become the guideline for tomorrow's managers: "Maximize the value for society as a whole under the constraint of an adequate, minimal, return for shareholders"?

4. ***Management of "Transitions"***: The last big question is how best to address the managerial challenges evoked so far. How can we promote and support the "experiments" and projects, within and outside companies, which will enable a good transition to another society? Several prioritary actions have been discussed in that regard, the most fundamental one being the necessary changes we need to bring in the ways we measure wealth or a company's value. Could the introduction of complementary currencies also help bring more resilience in our system and allow taking into account other dimensions than the sole commercial ones in our exchanges? How could we introduce and finance "transition revenues" for individuals, communities or cities willing to experiment alternative ways of living? Could the introduction, within companies, of a

"Work Chamber" alongside the current "Capital Chamber" (the board representing the shareholders) bring a new and positive dynamism in companies, just like the democratic bi-cameral system at the political level accompanied unprecedented economic growth? These and many others proposals were discussed as ways to facilitate the transition to a new system that remains to be invented.

As mentioned above, these conclusions are the result from Philosophie & Management latest cycle of seminars, called: "Question Time: Which management for tomorrow's society?" Created in 2000, this is already Philosophy & Management 9th cycle of seminars. It boasted 12 top level French and Belgian philosophers (who are also often sociologists, economists…) as speakers. The program has been structured around the key ideas of philosopher Christian Arnsperger's latest book: *"L'éthique de l'existence capitaliste" (Ethics of the capitalist existence)*, published in September 2009 at Les 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)

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

Laurent Ledoux & Roland Vaxelaire

PRELIMINAIRES : CADRE ET LIMITES DE CETTE SYNTHESE 10

PRENDRE CONSCIENCE ? 11

I. LIMITES ? 11

I.1. LIMITES A LA DEMESURE ? 11
I.1.1. LIMITES DE L'EFFICIENCE ? 12
I.1.2. LIMITES DE LA RATIONALITE CONCURRENCIELLE & D'EXTENSION DE LA LOGIQUE DE MARCHE ? .. 13
I.1.3. LIMITES DE LA PRIVATISATION DE LA RESPONSABILITE ? 15
I.1.4. LIMITES DE LA RATIONALITE INSTRUMENTALE ET DE L'INSTRUMENTALISATION DU TRAVAIL ? 18
I.1.5. LIMITES DE LA GESTION PAR OBJECTIFS, DES KPI ET DES GRATIFICATIONS MONETAIRES ? 18

I.2. LIMITES « SPATIALES » ET « TEMPORELLES » ? 19
I.2.1. LIMITES DU PERIMETRE, DES TERRITOIRES ET DE L'IDENTITE DES ENTREPRISES ? 19
I.2.2. LIMITES DU PERIMETRE DE LA COMPTABILITE NATIONALE ? 21
I.2.3. LIMITES « TEMPORELLES » DU CAPITALISME ACTUEL ? 22

II. LIENS ? 23

II.1. LIENS DE TYPE 1 : INTERACTIVITE ? 23
II.1.1. CAPTER LES EXTERNALITES ET INSERER LA PRODUCTION/USAGES DANS LES « COMMONS » ? .. 23
II.2.2. GERER L'INSUBSITUABILITE CROISSANTE DES INDIVIDUS ? 26

II.2. LIENS DE TYPE II : ARTICULATIONS ENTRE « LOGIQUES » DIFFERENTES MAIS COMPLEMENTAIRES ? ... 27
II.2.1 STIMULER D'AUTRES DYNAMIQUES ET INTERACTIONS ? 27
II.2.2 REUSSIR L'INDUCTION ET PENSER DE FAÇON SYSTEMIQUE ? 30

III. FINALITES ? 32

III.1. FINALITES DES ETRES ET DE LEUR TRAVAIL ? 32

III.2. FINALITES DES ENTREPRISES ET DU SYSTEME ECONOMIQUE ? 34

IV. TRANSITIONS ? 36

IV.1. EXPERIMENTATIONS PREVENTIVES ? 37

IV.2. REORIENTATION PROGRESSIVE AUTOUR DE LA QUALITE D'ETRE ? 38

AGIR ? QUE FAIRE LUNDI MATIN ? 41

I. MIEUX MESURER ET RENONCER A « TOUT » MESURER ? 41

II. ENCOURAGER LA MISE EN CIRCULATION DE MONNAIES COMPLEMENTAIRES ? 44

III. FACILITER LA TRANSITION ECONOMIQUE ? 45

IV. EXPERIMENTER UN REGIME BI-CAMERAL ? 46

V. REORIENTER LA TAXATION ? 46

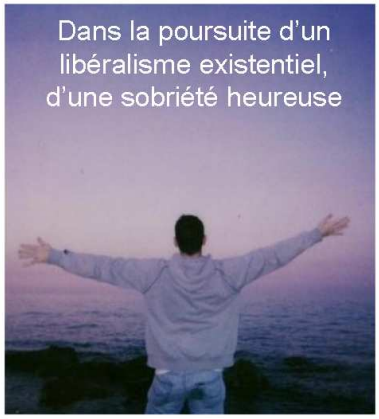
VI. CHANGER AU NIVEAU INDIVIDUEL : ETRE UNE LANTERNE ALLUMEE ? 47

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 « Developping 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.

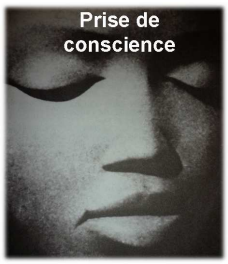
  

  Elle n'est **pas normative** : dans l'esprit de toute démarche philosophique, nous tentons avant tout de formuler des questions. Nous sommes au moins convaincus d'une chose : que le status quo n'est pas une fatalité et que le changement passe par le fait de se poser des questions et par l'élévation de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

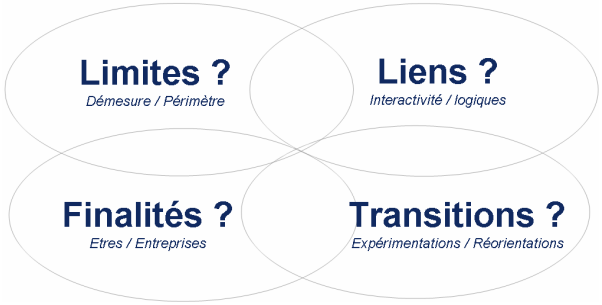


Prendre conscience ?

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 survire, 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 20ème 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'efficience ?

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 :

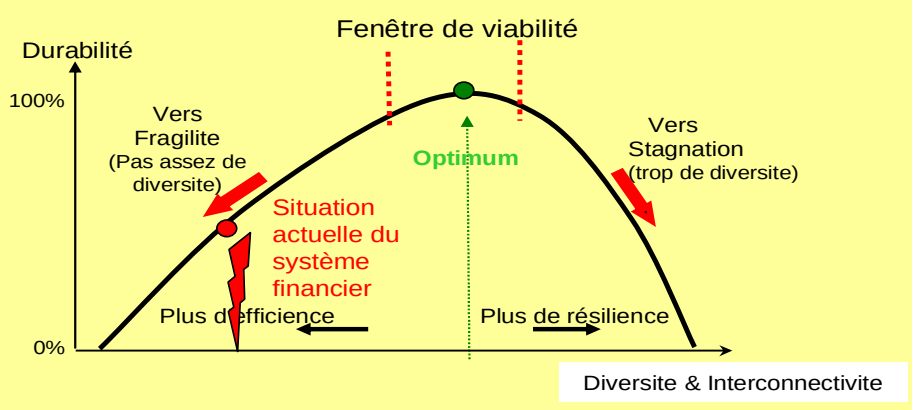
- Le premier est **l'efficience**, définie comme la capacité de traiter de la quantité de la matière concernée. (dans le cas d'un écosystème, il s'agit de quantité de biomasse qui circule dans cet écosystème spécifique).
- Le second pôle est **la résilience** (définie comme la capacité à survivre et 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'efficience. 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 a va trop vers la résilience, tout stagne (il ne se passe plus grand-chose). Par contre, et si l'on va trop vers l'efficience, 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'efficience ! De même, la justification de l'introduction de monnaies flottantes à l'échelle mondiale par Milton Friedman est également l'augmentation de l'efficience de l'économie mondiale. Bref, comme la seule préoccupation pour concevoir notre système financier reste l'efficience, 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 efficient est aujourd'hui presqu'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'efficience 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'efficience 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 maximaliser ? 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'ambigüité 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).

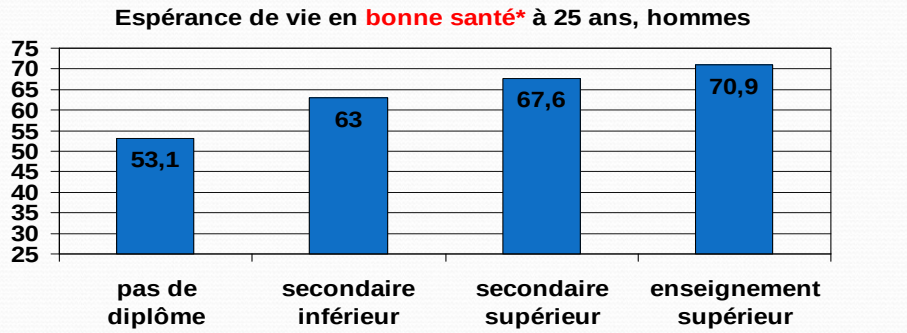
Cette rupture se traduit dans le néolibéralisme par un changement de vision du rôle de l'Etat : le néolibéralisme n'oppose plus simplement le marché et l'Etat comme si c'était deux sphères étrangères l'une à l'autre. Au contraire, il fait du cadre juridico-politique, c'est-à-dire de l'intervention de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



* Sur base des déclarations recueillies lors de l'enquête de santé

Source: Bossuyt N, Gadeyne S, Deboosere P, Van Oyen H. Socio-economic inequalities in health expectancy in Belgium. Public Health 2004; 118: 310.

Cité in Avalosse Hervé, Gillis Olivier, Cornelis Koen et Mertens Raf, Inégalités sociales de santé: observations à l'aide de données mutualistes, MC-Informations, 223, septembre 2008, pp. 3-15 (Avalosse et. al., 2008)

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 développé au sein des entreprises, dans lequel régnait et règne souvent encore un régime d'interaction dit « domestique ». Or, 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.

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 » ?

I.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 !

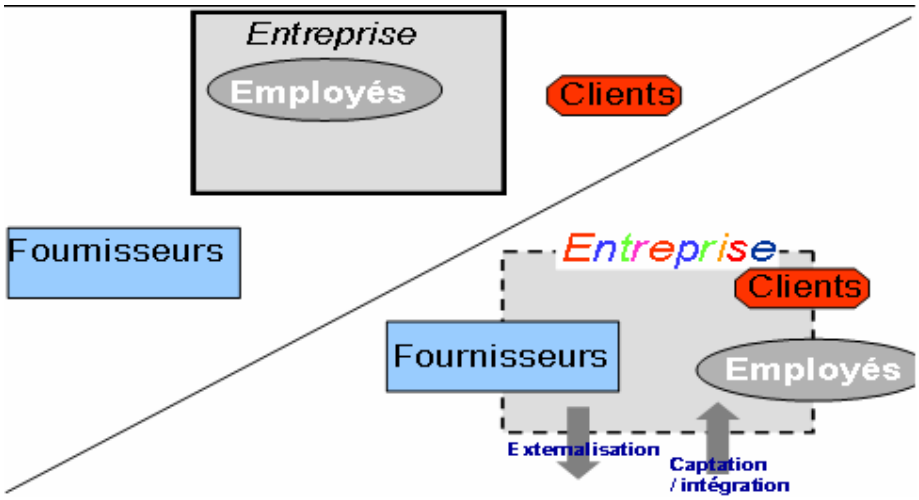
Nos autres orateurs nous ont permis d'entrevoir d'autres questions intéressantes liées au périmètre de nos entreprises ou de nos économies.

I.2.1. Limites du périmètre, des territoires et de l'identité des entreprises ?

Selon **Yann Moulier Boutang et Antoine Rebiscoul**, le sens du mot « **territoire** » est à prendre au sens très concret et au sens de **périmètre**. Il peut s'agit 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 déclarer 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 émergent 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 du 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 à 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 Capter 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 Moulier 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 » infinitésimalement 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 Rebiscoul, 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.

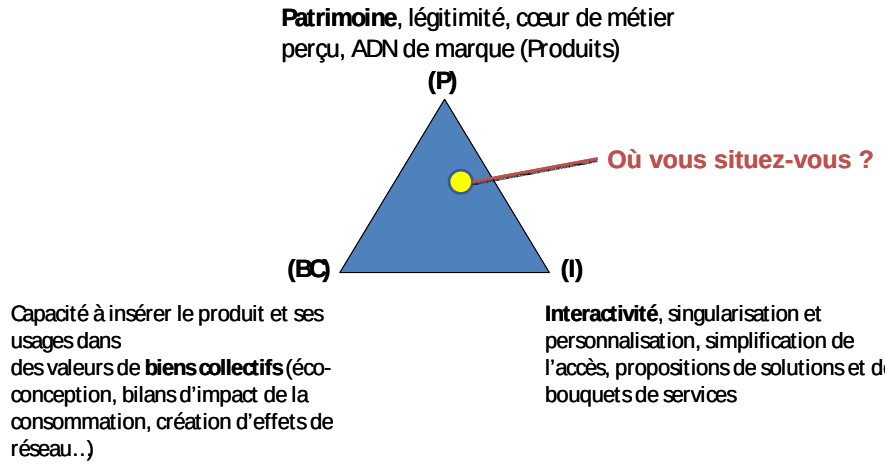
Par ailleurs, on peut capter les externalités comme un chasseur, intelligemment, en prélevant sur le milieu tout en sachant que si l'on pille, il n'y aura plus de renouvellement. Il faut donc avoir une attitude cynégétique, environnementale ou écologique. **Une gestion des externalités, de l'en dehors 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, 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 demandez 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'insubsituabilité 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 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 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 réuni 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 préféraient le service fourni par les personnes payées en monnaie conventionnelle (le Yen), ou celui honoré par des Fureai Kippu (monnaies complémentaires). Unanimement, les personnes ont opté pour le Fureai Kippu. Pourquoi ? Parce que la **relation est différente** ! Il existe aussi au Japon un 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 in 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 Arnsperger, « 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 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.

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), Léonard 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 consommatif, 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 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. »

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 capabilités 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. »

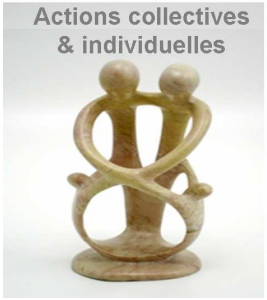
Elargir le concept de lucidité existentielle au domaine de la consommation des biens économiques comporte des risques. En devenant responsable, on peut acquérir de nouvelles capabilités de manière individuelle et collective. De la sorte, on devient beaucoup moins manipulable avec la volonté de ne plus 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 règlementaires 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 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.

I.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 institutionnalisé, 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 désectorialisation 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.

I.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 corréler 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 payement 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 **Moulier Boutang & Rebiscoul**, il faut tirer les conséquences du fait que la valeur se forme davantage dans la circulation que dans lé 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'habituation 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 dégrevant 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 petit 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.

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

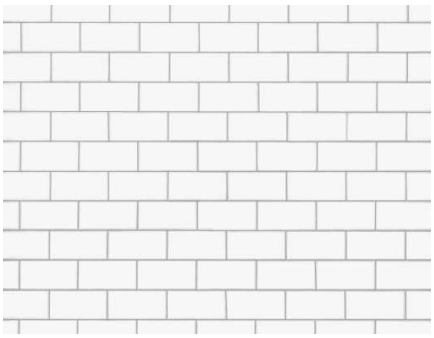
27/02 – Forum « Changement intérieur, changement extérieur : vers la simplicité »
Thomas d'Ansembourg, Christian Arnsperger, Marc Halévy, Eric Furnémont, Pierre Pradervand

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. 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.

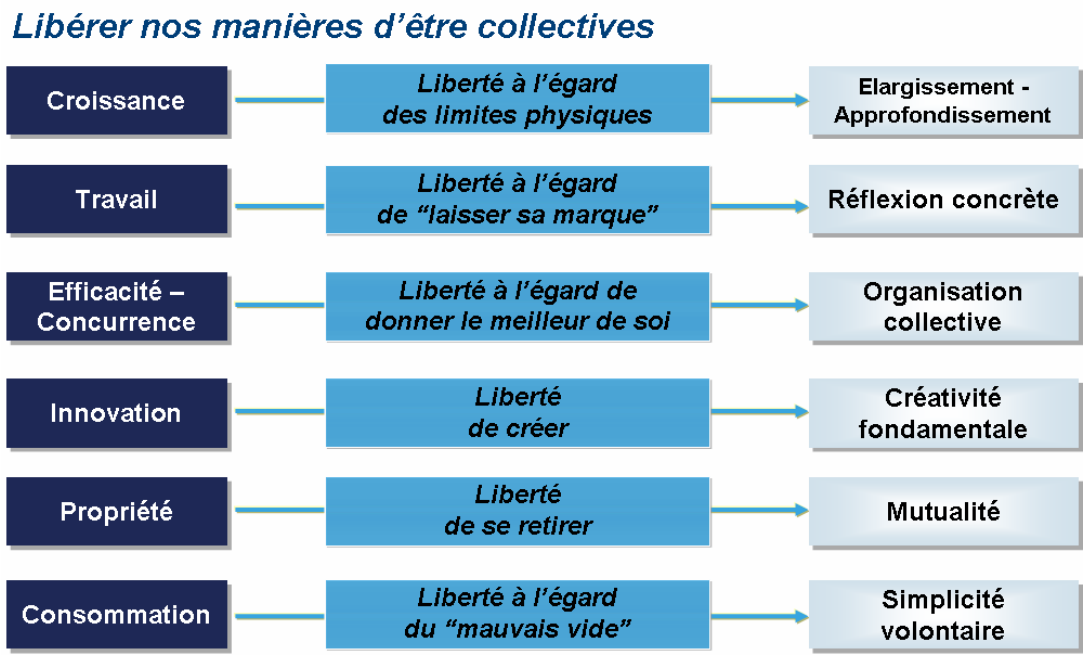
De même: les axiomes capitalistes prétendent nous offrir la liberté …

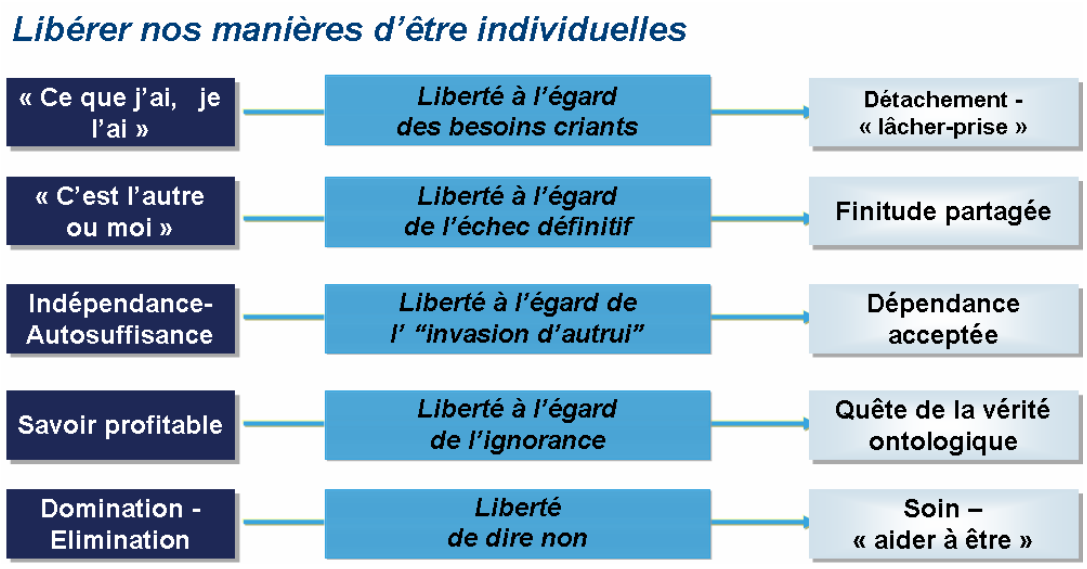
2. Bien distinguer le libéralisme et le capitalisme

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





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

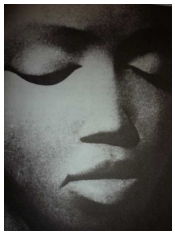
Tout cela est bien beau me direz-vous, "mais…"

"… 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).

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 ou visitez le site 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 ou visitez le site www.liguedesoptimistes.be.

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 ou visitez le site www.ime-belux.eu.