

Le discernement managérial

Entre contraintes et conscience



Société

Étienne Perrot

Le discernement managérial

Du même auteur

Les agriculteurs dans la jungle monétaire, Purpan, Toulouse, 1982.

Court traité d'économie appliquée à l'agriculture, Purpan, Toulouse, 1984.

Discerner et agir dans la vie professionnelle, Assas Éditions, Paris, 1993.

Le chrétien et l'argent, Assas Éditions, Paris, 1994.

La séduction de l'argent, Desclée de Brouwer, Paris, 1996.

Savoir hésiter, Purpan, Toulouse, 1998.

L'argent, Salvator, Paris, 2002.

L'art de décider en situations complexes, Desclée de Brouwer, Paris, 2007.

Franc-parler en temps de crise. Les assurances trompeuses, Bayard, Montrouge, 2010.

Refus du risque et catastrophes financières, Salvator, Paris, 2011.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Les catégories d'Aristote peuvent déblayer le chantier du discernement stratégique. Aristote distinguait quatre causes : 1) cause matérielle ; 2) cause efficiente ; 3) cause formelle ; 4) cause finale. L'exemple trivial qui court dans tous les manuels est celui de la maison : brique, bois, pierre et ciment constituent la cause matérielle sans laquelle la maison ne serait qu'une idée vide dans laquelle personne ne pourrait se loger ; maçons, charpentiers et plâtriers sont la cause efficiente qui organise le matériau en fonction du plan de l'architecte qui est la cause formelle ; et tout cela pour habiter la maison qui est la cause finale. Il n'est pas besoin d'imaginer que le cosmos soit dirigé par une finalité* portée par un Dieu créateur, pour reconnaître à chaque manager, à chacun de ses collaborateurs, de ses subordonnés et de ses partenaires, la capacité de porter en lui une finalité singulière qui donne sens à sa vie professionnelle.

La cause finale, comme son nom l'indique, précise la finalité qui anime le dirigeant. Cause singulière, chacun l'ex-prime souvent sous la forme de « vocation », de « mission », de « passion », de « raison d'être », de « valeurs », sans qu'il puisse jamais être certain que sa vocation, sa mission, sa passion, sa raison d'être ou ses valeurs soient partagées par ses collaborateurs, subordonnés ou partenaires. Plus encore, une même finalité désignée par des mots comme utilité, justice, efficacité, maîtrise, performance, rationalité, peut se couler dans des objectifs* et des représentations divergentes entre les collaborateurs. Un ingénieur italien, Vilfredo Pareto, le soulignait déjà voici près d'un siècle : « N'en déplaise aux humanitarismes et aux positivistes, une société déterminée exclusivement par la "raison" n'existe pas et ne peut pas exister ; et cela, non parce que les "préjugés" des hommes les empêchent de suivre les enseignements de la "raison", mais parce que les données du problème que l'on veut résoudre par le

raisonnement logico-expérimental font défaut. Ici apparaît de nouveau l'indétermination de la notion d'utilité, indétermination que nous avons rencontrée déjà lorsque nous avons voulu définir l'utilité. Les notions que les différents individus ont au sujet de ce qui est bien pour eux-mêmes ou pour autrui sont essentiellement hétérogènes, et il n'y a pas moyen de les réduire à l'unité³. »

De plus, l'utilité, qui peut donner sens à toute activité destinée à s'approprier un objet ou à acquérir un service, tout comme la productivité qui donne sens à toute pratique économique, ou encore la justice, la performance ou la maîtrise, ne désignent que quelques valeurs parmi beaucoup d'autres dont la liste est indéfinie. Outre l'utilité, la productivité, l'efficacité, le dirigeant peut chercher la sécurité, le confort, l'initiative, l'autonomie, la dignité, la créativité. La littérature managériale est bourrée de valeurs les plus disparates qui, toutes, méritent que l'on s'y engage. Depuis le respect des employés et des collaborateurs, jusqu'à la tranquillité, en passant par la bonté, la fiabilité, et la sobriété. Or, pour chacune de ces valeurs, on peut reprendre le raisonnement de Pareto concernant l'utilité : elles ne peuvent pas se comparer entre les individus, ni même, pour un individu particulier, entre les différents moments de son existence. Chacun les apprécie à sa manière. « Le ciel des valeurs est un ciel déchiré », disait Jankélévitch traduisant le bon sens populaire : des goûts et des couleurs, il ne faut pas discuter, y compris lorsqu'elles se traduisent par des contradictions chez le même individu.

Pour répondre aux exigences du discernement, il manque à la « cause finale » d'Aristote l'idée de l'autonomie relative des niveaux hiérarchiques. Chaque niveau a sa logique propre, ce qui provoque autant d'alternatives aux options incertaines. La

théorie des jeux, en formalisant plusieurs stratégies antagonistes, alerte déjà le manager. Encore lui faut-il garder à l'esprit que cette situation agonistique n'est pas le propre de l'entreprise face à ses concurrentes. L'autonomie – et donc le possible conflit d'intérêts – se découvre également chez les partenaires, les collaborateurs et les subordonnés. La stratégie « gagnant/gagnant » tente de réduire la tension, mais sans pouvoir jamais la faire disparaître totalement. Appliqué à l'Europe, le dilemme* des prisonniers conduit à penser que l'intérêt de tous et de chacun est de s'entendre, quitte à accepter des compromis raisonnables. Mais c'est sans compter sur l'intérêt plus immédiat des pays en présence.

En voulant s'appuyer sur l'initiative, la réactivité et le sens de la responsabilité* des collaborateurs, subordonnés ou partenaires, le dirigeant se place dans la situation bien connue des commerciaux. Comme les commerciaux, les managers ont affaire à des gens, clients, collaborateurs, partenaires, subordonnés qui, pour des raisons qui leur sont propres, peuvent adhérer ou non aux objectifs* et moyens* – même les plus rationnels – qui leur sont offerts. Le manager se laissera d'autant moins entraîner dans ces courants erratiques qu'il sera conscient de son identité institution-nelle, des buts* qu'il fixe à son entreprise et des repères qu'il donne à ses collaborateurs ou subordonnés.

L'outil classique d'aide à la décision* connu sous le nom d'arbre de Kuhn présente le mérite d'inscrire sur l'échelle temporelle l'autonomie relative des partenaires. Chaque embranchement désigne soit un événement aléatoire, soit la décision d'un partenaire conditionné par l'ensemble des décisions et événements antécédents. Dans son utilisation idéale, l'arbre ainsi élaboré vise à découvrir ce qui finalement sera suffisamment motivant ou jugé contraignant par le

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

pour qui, pour quand ? La richesse pour qui, pour quand ? La justice pour qui, pour quand ? Ces questions se répètent pour chacune des valeurs. C'est à ce moment-là que le manager s'aperçoit que la valeur morale est de même nature que la valeur économique : elle donne sens à un coût. Toute mise en pratique, toute mesure en forme de norme décisionnelle, fait entrer dans la logique économique. Car, au nom de la valeur, la mesure mobilise des moyens* rares entre lesquels il faut choisir*. Les économistes le savent, le manager l'expérimente chaque jour.

Pour la petite histoire, la valeur est passée de l'économie à la morale* par le truchement de Nietzsche. En fait Nietzsche n'a pas influencé beaucoup les penseurs de son époque. D'ailleurs, l'expérience de la valeur, sinon le mot, était reconnue depuis longtemps par les philosophes du courant idéaliste. Franz Brentano utilise l'expression « valeur morale » en 1874 dans sa *Psychologie du point de vue empirique*. Kant également, dans le *Fondement de la métaphysique des mœurs* et dans sa *Critique de la raison pratique*. Déjà dans l'Antiquité grecque, des philosophes, à la suite de Platon, désignaient *to agathon* (le bien) comme étant la finalité* universelle ; ils mettaient ainsi un doigt sur la valeur, mais d'une manière idéaliste, déconnectée du coût. Le dirigeant doit se garder de cette façon d'isoler les valeurs des coûts, du moins s'il veut affronter le monde réel et ne pas se contenter de le contempler à la manière de ces philosophes antiques.

Quoi qu'il en soit de ces avatars philosophiques, le soubassement économique de la valeur inscrit la stratégie d'entreprise dans la culture* contemporaine. La littérature américaine distingue les *Terminal Values* des *Instrumental Values*. Les *Terminal Values* sont les finalités qui, comme la cause finale d'Aristote, donnent sens au management (bonheur, vie excitante, paix, fraternité, harmonie intérieure, estime de soi,

amitié, confort, etc.). Cette liste indéfinie peut être réduite aux trois *libidos* repérées par les moralistes du Moyen Âge : désir de jouissance, de pouvoir et de savoir, qui se déploient dans la multiplicité de leurs interconnexions : plaisir du pouvoir, savoir pour pouvoir, pouvoir savoir, plaisir de savoir, pouvoir et savoir goûter les choses et les événements. Les *Instrumental Values* mélangent les trois autres causes selon Aristote : cause formelle qui correspond au projet décliné en divers objectifs* servant de normes ; cause efficiente qui désigne le travail organisé en vue de ce projet, enfin la cause matérielle qui, comme son nom l'indique, désigne le matériau, pondéreux ou sociétal, qui est travaillé. Ces *Instrumental Values* sont des moyens* : l'argent, le temps, la compétence, le savoir, le savoir-faire, le savoir-faire-faire, le faire-savoir, c'est-à-dire l'aptitude à communiquer. Ces moyens se coulent dans une culture*, qu'elle soit personnelle ou d'entreprise. Cette culture est toujours colorée par le tempérament personnel du manager, son idiosyncrasie, comme disent les gens savants. Cette idiosyncrasie est faite d'ambition, de courage, d'ouverture d'esprit et d'imagination.

La littérature américaine distingue également, dans les finalités* du management, les *Individual Values* qui traduisent les préférences individuelles du manager, et les *Institutionnal Values* qui traduisent les impératifs de la vie en société. Le manager inspiré parlera ici de mission, qui est une façon élégante de parler des attentes du marché ou, plus largement, de la société.

Le rapport dialectique unissant finalités (qui justifient la mesure) et moyens (qui l'incarnent) apparaît d'emblée chez le père de l'économie moderne. Adam Smith, en effet, distingue les valeurs d'usage et les valeurs d'échange, distinction qui semble recouvrir *Terminal Values* et *Instrumental Values*. La valeur d'usage répond au critère d'utilité car elle vise la satisfaction

des besoins. La valeur d'échange désigne de son côté le prix à payer pour obtenir un bien jugé plus utile. En fait, l'une et l'autre de ces valeurs peuvent servir tour à tour de finalité ou de moyen. Il en est ainsi pour l'argent, dont Georg Simmel disait qu'il était la finalité absolue parce qu'il semble être le moyen absolu ; ce qui n'est vrai que dans une société monétarisée marquée par la spécialisation des services productifs. Quelques groupements de militants cherchent à se dégager tant bien que mal du carcan monétaire, communautés monastiques, SEL [Systèmes d'échanges locaux]... Dans le meilleur des cas, c'est-à-dire quand ils fonctionnent suffisamment longtemps pour produire les effets économiques escomptés, ces groupements illustrent sans le savoir le phénomène économique mis en lumière par Alexander Chayanov. Chayanov avait étudié l'économie de quelques communautés rurales de la Russie du XIX^e siècle. Il s'était aperçu que ces communautés ne produisaient pour la vente que le strict minimum pour payer les impôts et le matériel qu'elles ne produisaient pas elles-mêmes. Du coup toute hausse des prix de leurs denrées vendues sur le marché se traduisait par une baisse de la production. Ce qui va à l'encontre de la théorie et de la pratique la plus courante. Un phénomène semblable, mais d'une tout autre origine, s'observe sur les marchés spéculatifs où – au moins pendant un temps – la hausse des prix entraîne une diminution de l'offre. Ces exemples attirent l'attention du manager sur les relations très particulières qu'entretiennent les objectifs avec les moyens, au point de perdre de vue la finalité. S'il veut tenir compte des contraintes réelles, le manager doit éviter de raisonner comme les étudiants de première année, qui pensent que les préférences tombent du ciel, et ne connaissent que les fonctions continues d'offre et de demande en ignorant l'hétérogénéité des espaces

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

L'anticipation, sans laquelle la stratégie d'entreprise n'existe pas, mobilise deux instruments communs à tous les types de discernement* : la relecture des expériences passées et la déprise de soi. La relecture permet au responsable de s'identifier comme sujet du management : c'est bien lui qui, à travers les vicissitudes de conjonctures improbables, a imposé une continuité à l'entreprise, orientant sa vie personnelle, professionnelle et institutionnelle. Complément de la relecture, la déprise de soi lui permet de ne pas s'identifier aux événements, que ce soit pour les déplorer ou pour s'en réjouir. Il échappe à cette maladie managériale qui confond le succès de l'entreprise avec ses propres mérites, les échecs avec ses propres fautes. Il assume ainsi, sans s'y soumettre, le risque*, le coût, l'échec et la crise, tous événements qu'il lui faut envisager, sans quoi il ne discerne pas.

Les contraintes morales du manager

Comme tous ses collaborateurs et ses subordonnés, le manager peut concevoir toutes sortes de finalités, il peut se sentir responsable des malheurs du monde entier, de la faim dans le monde et de la paix entre les peuples ; mais ce genre de sentiment ne peut conduire qu'à une sensation d'impuissance ou à la mauvaise conscience* qui, l'une et l'autre, détournent chaque niveau hiérarchique de ses responsabilités* propres en l'enfermant dans la fausse sécurité des jugements de valeur. Il ne sert à rien de louer ou de blâmer, de réprouber ou d'admirer, il s'agit de comprendre. Les alternatives mises au jour prennent figures de dilemmes* dès lors que le manager y attache des exigences morales contradictoires. Il y a du bon et du mauvais dans chacune des options.

Les anciens moralistes parlaient du « devoir* d'état » du

dirigeant. Ce devoir *prima facie* est lié aux pouvoirs* et responsabilités qui lui sont propres. Le devoir d'état doit être accompli avant tout autre. Le premier devoir du dirigeant est l'intérêt général*. Selon le langage administratif, il doit assurer la continuité du service. Pour cela, il doit structurer le corps social dont il est responsable en maintenant opérationnelle l'infrastructure communicationnelle, productive et commerciale. Les instruments de cet intérêt général sont les services fonctionnels. Pour rendre opératoire ces structures d'intérêt général, le dirigeant doit mettre de l'ordre dans les tâches respectives de ses subordonnés, déterminant pour et avec chacun d'eux des objectifs*, des moyens* et des postures. C'est le travail de mise en cohérence ou, comme dirait Sieyès, d'adunation*. Il doit en outre veiller à ce que ces objectifs aient du sens pour ses collaborateurs, qu'ils puissent faire le lien entre l'objectif particulier qui leur est assigné et le but* poursuivi par le dirigeant. Cette ligne de conduite est d'autant plus difficile que s'allonge la chaîne de commandement ; elle n'en est pas moins la condition d'une cohérence entre le travail des uns et des autres. Cette cohérence ne peut pas faire l'impasse sur le sens que les collaborateurs, subordonnés, partenaires, donnent à leur travail. C'est la raison pour laquelle l'attention à l'environnement culturel autant qu'écologique, est respectable, utile, voire productive ; elle n'oscille pas entre le facultatif et l'obligatoire, elle est nécessaire.

Intérêt général

Chacun attend une rétribution, financière ou symbolique, de son apport à la communauté. Cette attente a bloqué le chemin du consensus dans maintes questions vitales pour l'Union européenne. En fait la juste rétribution est une quête sans fin. La

« reconnaissance du travail accompli » est la première forme que prend cette exigence. Les collaborateurs et les subordonnés sont motivés s'ils se sentent reconnus dans leur identité personnelle (l'autonomie qui leur est laissée), leur identité professionnelle (leur compétence spécifique) et leur identité institutionnelle comme membres de l'entreprise. Impossibles à concilier en même temps, ces désirs sont contradictoires. Ce qui pose au dirigeant un problème de discernement lié à cette contradiction interne propre à toute reconnaissance : chacun des partenaires, chaque collaborateur ou subordonné a pleine conscience de sa singularité et de son apport spécifique à la collectivité. Dans ce contexte, et quel que soit son désir de reconnaître l'effort de chacun, le dirigeant doit assurer d'abord l'unité structurelle de son entreprise économique ou politique. Cette unité structurelle, la tradition morale* classique en Occident la nomme *intérêt général** ; elle vise l'unité organique du corps social par le moyen des structures de communication, de sûreté et de santé.

Même dans les associations les plus démocratiques et les organisations coopératives fondées sur le principe un homme/une voix, le manager a pour rôle d'incarner l'intérêt général dans les objectifs assignés à chacun des services et des ateliers. Contrairement à ce que voudrait une certaine idéologie, l'intérêt général n'est pas la somme des intérêts particuliers, fussent-ils collectifs. L'intérêt général de la nation n'est pas l'addition des intérêts respectifs des régions, des départements et des communes, pas plus que l'intérêt général de l'Europe n'est la somme des intérêts particuliers des pays membres de l'Union. De même, l'intérêt général de l'entreprise n'est pas la somme des intérêts de ses diverses composantes. La théorie des *stake-holders* l'oublie trop souvent, lorsqu'elle dresse la liste des parties prenantes de l'entreprise, salariés, fournisseurs, actionnaires, environnement écologique, collectivités locales,

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

traduit notamment par la sauvegarde de l'intégrité du marché et interdit de favoriser l'évasion fiscale, de pratiquer la corruption ou de manipuler les prix. 3) Enfin confraternité, qui n'a pas pour but simplement la bonne entente entre les membres d'une même profession, mais vise également la confiance que la société doit avoir envers la profession pour que celle-ci puisse accomplir les services attendus. Le dénigrement d'un collègue ou d'un concurrent ne renseigne pas uniquement sur la qualité du professionnel et les défauts de son confrère, il mine la confiance indispensable au lien social sur lequel se fonde l'interdépendance dont se nourrit la sphère économique et financière. En pratique, sous la pression des risques* économiques, la déontologie perd de plus en plus l'esprit de la norme pour s'attacher à la lettre.

Dans le cadre de l'entreprise économique ou politique, cette interdépendance est hiérarchisée. Dans la chaîne de commandement qui va de la gouvernance, directeur d'entreprise, secrétaire général d'association ou gérant, jusqu'à l'opérateur en passant par les cadres dirigeants et les chefs de projet, chacun assume des responsabilités* qui lui sont propres. Plus encore que les autres professionnels, le manager doit intégrer, mieux encore que le savoir-faire et le faisesavoir, le savoir-faire-faire. *Caesar pontem fecit* (César fit un pont), énonçait une ancienne règle de grammaire latine, précisant qu'il fallait traduire évidemment par « César fit faire un pont ». C'est toute une leçon ! Car la façon dont seront reçus les ordres importe autant que leur pertinence. Le dirigeant ne peut se contenter de faire honnêtement son travail. Il doit aussi prévoir et contrecarrer la mise en œuvre purement formelle des stratégies qu'il a conçues. La posture d'obéissance fondée sur la peur ne peut pas, à soi seule, mobiliser toutes les capacités des subordonnés. L'obéissance formelle « pleine et de tous les instants », celle qui

fait la force principale des armées, comme le disait un règlement militaire, ne produit de bons fruits que dans des contextes industriels particuliers, qui n'ont peut-être pas entièrement disparu, mais qui ne représentent plus la dynamique actuelle de l'économie. Contrairement à ce que prétend l'adage, ce n'est pas la peur du gendarme qui est le commencement de la sagesse (sauf pour les petits enfants), c'est la crainte de mal faire, qui est la posture inverse.

Dans le milieu fluide de l'économie de la connaissance, où l'interrelation joue le premier rôle, serait idéal ce que les Jésuites nommaient l'« obéissance de jugement », bien éloignée de l'obéissance des cadavres. L'obéissance de jugement ne consiste pas à s'identifier au supérieur hiérarchique dans le vain espoir de partager ses valeurs et sa sensibilité, mais à chercher, au-delà de l'obéissance formelle ou fondée sur la peur, le sens que l'objectif* peut présenter pour lui, en tant que subordonné.

Pour le subordonné, la tentation est grande de se contenter d'une obéissance désengagée, celle qui ne cherche pas à comprendre et campe délibérément dans un monde absurde, hors de toute vue d'ensemble de l'entreprise. Certes, les subordonnés ignorent presque toujours les conditions et les hypothèses qui ont nourri les analyses et la prospective* sous-jacentes aux orientations prises par le management. Le manager doit compenser au mieux cette ignorance. Sa responsabilité* d'intérêt général* est de savoirfaire-savoir pour savoir-faire-faire. Il évitera ainsi l'obéissance passive qui frise parfois le comportement irresponsable. Le manager doit donc à la fois être proche du terrain, et garder une distance critique envers les sources fournies non seulement par ses conseillers mais aussi par la base. Ainsi sera évitée la confusion des niveaux de responsabilité. Il doit laisser une autonomie suffisante pour que puisse jouer la communication et pour polariser toutes les

capacités de ses subordonnés, tout en maintenant le cap d'une politique assez nette pour être repérable et mobilisatrice. Chacun des partenaires fait ainsi face aux responsabilités propres à son niveau. La responsabilité d'un niveau subordonné n'enlève évidemment rien à la responsabilité propre du manager. Il y a là davantage qu'une vague responsabilité collective, il y a responsabilité emboîtée.

La responsabilité collective est partagée. Comme le bon sens – cette chose du monde qui semble être la mieux partagée puisque personne ne prétend en manquer –, la responsabilité collective conduit à penser que chacun en a très peu. Si « tout le monde » est responsable, ma propre responsabilité est bien légère. La responsabilité partagée dilue ma responsabilité au point de la rendre inconsistante. En revanche, la responsabilité emboîtée multiplie les effets dommageables sans gommer ma propre responsabilité. Un pas, que l'institution judiciaire américaine franchit parfois, consiste à passer de la responsabilité emboîtée à la responsabilité *in solidum*, celle qui lie divers associés en droit commercial et qui permet d'imputer à n'importe lequel des associés la totalité du dommage supporté par un autre. Le film de Jean-Stéphane Bron (2010), *Cleveland contre Wall Street*, accrédite cette thèse. D'après le scénario – qui ne correspondait pas encore à une procédure judiciaire réelle –, la ville de Cleveland réclame aux principales banques de Wall Street le remboursement des dépenses sociales versées pour venir en aide aux ménages chassés de leurs maisons. Ce procès fictif met au jour diverses responsabilités emboîtées qui ont nourri la crise financière mondiale commencée en 2006. Depuis la responsabilité des emprunteurs impécunieux jusqu'à celle des banques, en passant par celle des politiciens, des courtiers, des mathématiciens de la finance et, derniers nommés mais non les moindres, des analystes. Depuis, l'administration américaine

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

atteindre décevantement l'objectif* fixé. Ce conflit de valeurs entre justice distributive et justice légale nourrit des polémiques infinies. En dehors des cas qui ne prêtent pas à discussion (blanchiment d'argent sale, double intérêt, *mobbing*) ce conflit de valeurs sollicite en permanence le discernement qui nourrit l'éthique* managériale.

À la racine de la subsidiarité

La figure mythique de Loyola (1493-1556) domine le discernement*. Sont associés à cette figure non seulement les *Exercices spirituels* devenus rapidement célèbres comme démarche de discernement « pour gouverner sa vie ». Plusieurs conseillers en gestion ont immédiatement traduit cette formule par une tout autre : « pour gouverner la vie d'autrui ». C'est ainsi qu'au XVII^e siècle, un religieux jésuite espagnol, Balthazar Gracián, connut un vif succès en proposant, à défaut de manières d'être, des manières de paraître dans le monde pour « ménager » et « manager » le monde. *El Héroe, El Discreto, El criticón, Oráculo manual y arte de prudencia*, autant de livres de grande renommée qui proposaient une façon de se comporter en « homme de Cour » comme l'évoque la traduction, d'ailleurs fautive, de l'*Oraculo*. Dans un esprit plus proche de Machiavel que de Loyola, ce jésuite réduisait le discernement à la juxtaposition douteuse d'un volontarisme et d'un fidéisme, tous deux largement irresponsables : « Il faut chercher les moyens humains comme s'il n'y en avait pas de divins, et les moyens divins comme s'il n'y en avait pas d'humains. [...] Règle d'un grand maître, elle n'a pas besoin de commentaire », conclut-il⁴. Doublement irresponsable est cette formule qui laisse croire que l'inconnu n'existe pas, et que, s'il existe, le pouvoir du manager est sans objet.

Loin de cette dérive, Loyola, traduisant son expérience mystique dans l'organisation de l'ordre religieux des Jésuites, a donné, dans les multiples injonctions semées dans sa correspondance, un bon exemple de discernement managérial. L'efficacité de l'organisation des Jésuites inspirée par le discernement serait sans doute passée inaperçue si ce même esprit n'avait inspiré de multiples politiques et une pédagogie qui fit la renommée des écoles et universités jésuites dès le XVI^e siècle. À quoi se sont ajoutées, dans l'imaginaire populaire, des histoires « édifiantes et curieuses », aventures missionnaires outre-mer ou aventures intellectuelles aux frontières de la connaissance, dans l'ordre de la science, de la mystique ou de la charité. Quelques personnages hauts en couleur, religieux jésuites eux aussi, ont également nourri l'imagination des curieux depuis la fin du XVI^e siècle: Matteo Ricci à la cour de l'empereur de Chine, Alexandre de Nobili au Vietnam, quelques savants éminents, Joseph Boskovic, Croate, astronome et mathématicien du XVIII^e siècle, Pierre Teilhard de Chardin, paléontologue du XX^e siècle, sans parler des confesseurs des rois : les pères Coton ou Lachaise. Caché derrière ces figures de légende, le fondateur des Jésuites a laissé, au fil d'un abondant courrier et de sa propre pratique, quelques principes de gouvernement qui harmonisent fort bien la subsidiarité avec une posture de discernement dans la gestion institutionnelle.

En témoigne cette longue citation de Loyola que le responsable d'un service de contrôle de gestion avait affichée dans son bureau sans rien connaître du contexte religieux de son auteur : « Il n'est pas bien que les supérieurs qui ont des officiers sous eux veuillent trop mettre la main dans leurs affaires, traitant les personnes comme des instruments par qui ils exécutent. Et ceci pour bien des raisons : 1) parce que Dieu

assiste chacun d'une grâce particulière à la charge qui lui est commise ; 2) parce que celui qui voit que le supérieur veut faire tout lui-même ne s'applique pas à son office autant qu'il pourrait, comme on fait quand on traite ses propres affaires, c'est-à-dire avec amour et zèle, pour qu'elles réussissent bien ; 3) parce que la pratique d'un office enseigne à celui qui le manie quelque temps des choses que le supérieur ne peut savoir par les spéculations de son cerveau ; 4) parce que, en bien des cas, on ne peut prendre un bon parti, sinon selon les circonstances que ne connaît pas celui qui ne manie pas les affaires ; 5) enfin parce qu'il vaut mieux que le supérieur se réserve pour corriger les inférieurs, quand ils manquent à leurs offices, plutôt que ce soient les inférieurs qui reprennent le supérieur et le corrigent, comme n'entendant pas ce qu'il commande.

Plus les supérieurs subordonnés [par opposition aux supérieurs majeurs] verront qu'on leur témoigne de confiance et qu'ils sont traités avec égard, plus aussi, afin de ne pas se laisser vaincre en bons procédés, se porteront-ils volontiers à entrer dans les vues de leurs supérieurs majeurs et s'appliqueront-ils avec ardeur à s'acquitter de leur emploi. Quand quelqu'un en effet est spécialement chargé d'une affaire, il veille avec plus de sollicitude à sa réussite, il juge mieux de ce qu'il convient pour cela et reçoit du Ciel un secours approprié à cette fin.

Mais si les pouvoirs* et l'autorité* sont trop étroitement limités par les supérieurs, et si ceux-ci prennent en main ce que leurs inférieurs ont en charge, cette défiance est odieuse, puis le zèle se relâche aussitôt comme pour des affaires qui vous sont étrangères : enfin le secours particulier de la divine grâce est perdu. De plus, pour bien traiter une affaire, il faut nécessairement le pouvoir et la compétence. Or la compétence appartient en général à celui qui a la charge de traiter l'affaire, l'ayant continuellement sous les yeux. Si on diminue son

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

des mots semblables (compétitivité, équité, reconnaissance, justice) des finalités disparates. Chacun nourrit en soi-même une finalité qui lui est propre.

« Ils sont trop verts, dit le renard de la fable, et bons pour les goujats », car le goupil ne pouvait pas attraper les raisins. Ainsi chaque dirigeant justifie les objectifs* qu'il délaisse et trouve toujours dans l'arsenal des valeurs managériales de bonnes raisons de délaisser un objectif ambitieux. Comme disait Blaise Pascal dans une lettre au duc de Rouannez : « Les raisons me viennent après. » Les buts* que l'on s'assigne dépendent des objectifs que l'on pense atteindre et des moyens que l'on croit maîtriser directement ou par le truchement des partenaires, collaborateurs ou subordonnés.

Aux lacunes économiques et anthropologiques du modèle SWOT, s'ajoutent des restrictions de type épistémologiques : aucun problème de management ne connaît de solution unique. La raison vient de l'hétérogénéité de l'espace économique et de la distorsion temporelle engendrée par la finance de marché. Du coup, se dérobe l'équilibre de marché sur lequel comptent théoriciens et praticiens. Le monde liquide fait flotter les repères habituels. Il s'ensuit que l'efficacité attendue de la libre concurrence n'est plus au rendez-vous. Le profit lui-même, *ultima ratio* de toute logique managériale, n'est pas un concept simple. À court terme, à moyenne échéance ou à horizon lointain, le profit engendre des choix* différents et des décisions* divergentes.

Le travail de discernement commence donc avec l'épistémologie. Car c'est le terrain qui est le plus proche du décideur, et sur lequel il a directement pouvoir*. Pour tenir compte des limites épistémologiques de ses outils, le manager n'a pas besoin d'être un scientifique de haut vol ; il lui suffit de ressentir les carences des instruments qu'il manie directement,

sur le conseil des experts ou par l'intermédiaire de ses collaborateurs ou subordonnés. Comme tout scientifique, il doit, au moins intuitivement, faire la différence entre définition, axiome, hypothèse et théorème. Le théorème démontre, sans erreur logique possible, la vérité d'une hypothèse en en précisant ses conditions de réalisation. En revanche les prémisses, axiomes ou principes sur lesquels se fonde le manager dépendent du problème particulier qu'il doit résoudre. D'où l'attention particulière à la formulation de la question à laquelle il s'affronte ou qu'il pose à ses collaborateurs. Tout commence par une question, disait Claude Bernard. Le premier souci du manager consiste à formuler la bonne question, et à la formuler de manière qu'elle soit entendue par ses partenaires. Il ne peut pas se contenter de suggérer à ses collaborateurs des « thèmes de travail » ou leur attribuer des « missions » indéfinies, à la manière de certains supérieurs dans le monde religieux. Il ne lui suffit pas d'utiliser le mot de « thématique » comme certains conseillers en investissements qui oublient que la thématique consiste justement à passer d'un thème, toujours indéfini, à une question précise.

Pour acquérir ce réflexe épistémologique, le manager prendra l'habitude de rechercher, derrière ses propres décisions* comme derrière celle de ses partenaires, les problèmes auxquels ces décisions ont voulu répondre. « Chercher le problème », ce n'est pas sacrifier à la démanigaison revendicative, c'est honorer le discernement managérial qui, comme l'éthique, se fonde sur l'épistémologie. Ces qualités rappellent que le management repose sur le même principe que la morale* selon Blaise Pascal : « Travailler à bien penser³ », démarche reposant sur une interrogation toujours renouvelée. Ce travail est sans fin, s'il n'y a pas de problème, il n'y a pas d'alternative (et inversement).

S'il n'y a pas d'alternative, il n'y a pas de choix* qui indique la préférence pour l'une des options concurrentes. S'il n'y a pas de choix, il n'y a pas de décision* sur laquelle le dirigeant s'engage. S'il n'y a pas de décision, l'action* ne pourra être raisonnée.

Incontournable incertitude

La dialectique où s'entrecroisent les finalités* personnelles du manager et les objectifs* assignés aux collaborateurs et aux subordonnés, accroît la complexité du travail managérial. Car le sens porté par la finalité* fait le risque*. Comme le rappelle une étymologie élémentaire, projet et problème ont la même racine. Projet vient du latin *pro-jectus*, problème du grec *pro-balein*. Les deux mots signifient le même geste, projeter, jeter en avant. L'identification des problèmes se heurte à l'ignorance partielle du manager. Cette ignorance est irréductible ; car si, par la pensée, il peut projeter dans l'avenir les événements passés, le dirigeant n'a aucune raison ni aucun moyen de chercher ce qui ne s'est encore jamais produit et dont il ignore l'existence. *Memento futuri*, comme dit le Talmud. C'est pourquoi la décision* du manager ne peut découler mécaniquement d'un calcul d'optimum qui supposerait une évaluation objective de toutes les occurrences. Herbert Simon parlait de « rationalité limitée », qui conduit le responsable, dans l'impossibilité de calculer la solution optimale, à se satisfaire d'une solution acceptable, d'autant plus que la recherche d'informations a un coût qui ajoute une inconnue à l'équation managériale. Ce que l'ignorant ignore le plus, disait Paul Valéry, c'est la dimension de son ignorance, car il n'a aucun moyen de la mesurer.

La décision préférée des dirigeants mal aguerris est la décision linéaire ; elle correspond à des configurations de très

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

d'autre part le long terme qui justifie les sacrifices d'aujourd'hui dans l'espoir d'une plus grande croissance, d'ailleurs jamais assurée.

Changer de paradigme

Le manager et ses conseillers doivent changer de paradigme et comprendre que les indicateurs ne forment pas le brouillard qui cache en son milieu une réalité économique qui attend d'être dévoilée. « Quand le doigt montre la lune, l'imbécile regarde le doigt » dit le proverbe. Mais il est quand même intelligent de regarder le doigt pour voir dans quelle direction il faut chercher la lune. De même, le manager ne peut espérer découvrir le phénomène pertinent qu'à une double condition paradoxale : s'attacher aux indicateurs et s'en détacher. Cet écartèlement est d'autant plus nécessaire que plusieurs indicateurs largement utilisés construisent abstraitement des réalités discutables. Le gouvernant s'enferme alors dans une sorte d'économie virtuelle. Je pense à la capitalisation boursière, à la valorisation des immeubles, à la valeur du matériel installé, à l'équilibre des marchés. Ces pseudo-réalités économiques sont, dans le meilleur des cas, l'effet d'un affect commun, c'est-à-dire la représentation objectivée de l'imaginaire social. Par exemple, le prix d'équilibre n'est au mieux que l'effet fantasmé d'une illusion statistique. Pour être gentil je parlerais des structures au sens probabiliste du terme. Cette terminologie plus sérieuse ne rend pas plus opératoires ces indicateurs. S'en servir comme référence est aussi discutable que, concernant les rémunérations, prendre comme norme la rémunération moyenne, surtout lorsque ces rémunérations procèdent d'une économie de réseau et non de concurrence. Ce serait confondre le phénomène psychosociologique du mimétisme avec l'analyse économique

rigoureuse.

Repérée sur la plupart des marchés, et pain quotidien de la plupart des managers, l'absence d'équilibre devient plus dangereuse encore lorsque les dirigeants d'entreprise s'affrontent à l'avenir. Les marchés à terme indiquent une direction, mais non pas le réel de demain. Le manager n'est pas le maître de l'anticipation, surtout lorsque, culture* financière aidant, l'idée que les opérateurs se font des prix futurs détermine en partie le prix au comptant. Du coup, le prix actuel reflète moins la relation entre l'offre et la demande que la direction vers laquelle la spéculation d'aujourd'hui oriente le système des prix.

Le paradigme que le manager doit emprunter se désigne aisément : le monde anticipé, les prix et les événements envisagés, ne forment pas un monde à part, séparé du présent par la barrière temporelle ; ils sont une dimension du présent, à la manière du sens de la phrase qui ne se tient pas après la phrase, mais dans la relation entre les mots. Le discernement* managérial prend ici la forme d'un refus, le refus du destin. Les événements économiques futurs ne sont pas écrits sur un grand livre qu'il suffirait de déchiffrer pour découvrir la bonne stratégie. Hors de toute connotation religieuse, la formule de Maurice Blondel doit être maintenue : en absence de connaissance parfaite de l'avenir, tout acte (stratégique) est un acte de foi.

Les managers savent que les marchés à terme contrôlent la plupart des marchés de matières premières : les prix *spot* sont calculés à partir des prix à terme. Sur le Nymex à New York, le marché à terme du pétrole permet de déterminer un prix près d'une décennie à l'avance. Déjà, depuis 1986, le montant des transactions opérées par les spéculateurs sur le marché pétrolier est plus important que le montant des transactions faites par les

fournisseurs et utilisateurs de pétrole. La déconnexion entre, d'une part l'offre et la demande des marchandises disponibles, et d'autre part le prix, se traduit par une grande volatilité de ces marchés⁵. Les prix affichés sur les marchés à terme indiquent des « prévisions* des marchés », ces prévisions conjuguent les multiples interprétations, souvent divergentes, en les réduisant à des chiffres qui objectivent faussement et figent l'évaluation des risques*.

Cette situation mal réglementée explique certains phénomènes aberrants : en 2008 de nombreux bateaux remplis de pétrole attendaient dans les ports arabo-persiques du Moyen-Orient. Ce qui fait beaucoup à raison de quelque deux millions de barils par bateau. Il est vrai que l'essentiel de ce pétrole en souffrance était du brut iranien que les États-Unis, pour des raisons politiques, ne pouvaient pas acheter. Les prix s'établissaient alors au plus haut sur les marchés, emportés par l'hypothèse spéculative auto-entretenu selon laquelle dans quelques années, la demande excédera l'offre. Selon un spécialiste des marchés pétroliers, cette augmentation des prix sans lien avec l'état réel du marché est le fruit, notamment, d'une hypermétropie des gestionnaires de fonds communs, notamment certains fonds de pension américains. Par leurs spéculations, ces gestionnaires essayaient de se prémunir contre la hausse des prix qu'ils attendaient comme conséquence de la politique monétaire laxiste de la Banque centrale américaine. Le phénomène s'est reproduit au printemps 2011.

Comme une bille sur une ligne de crête

En pratique, le manager doit conserver à l'esprit que les fondamentaux sont sensibles aux prix de marché et aux peurs de l'inconnu reflétées dans le taux d'actualisation. Les prix actuels

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

propriétaire et le capital productif, a favorisé la construction de systèmes de gestion où s'entrecroisent les entités juridiques dans un ensemble compliqué et opaque, au point de déresponsabiliser les acteurs. Le résultat en est une mauvaise gestion des potentialités productives, qui conduit parfois à la catastrophe, comme pour le cas d'*Enron* en 2002, ou pour la banque Lehman Brothers en 2008. Un observateur des *Special purpose entities* mis sur pied par Enron pour cacher ses déboires concluait ainsi son analyse du cas Enron : « Les conglomérats financiers font le choix délibéré d'envelopper les investisseurs dans le brouillard et de faire de la transparence un objectif secondaire⁵. »

Il serait cependant naïf d'imaginer que la transparence, pas plus que n'importe quelle autre valeur (l'efficacité, la justice, la responsabilité, le courage...) suffise à faire disparaître les excès du capitalisme, même si elle contribue à l'efficacité globale du système, dans une mesure qu'il conviendrait de discerner. Car le capitalisme nourrit en lui des contradictions et ne peut se réduire à une pratique simple. Connaître les limites des outils utilisés dans l'économie capitaliste, tel est le point de départ d'une éthique capable de limiter les excès. C'est aussi le socle du discernement managérial.

Il existe cependant une éthique capitaliste

Les managers prétendent que cette immoralité des dirigeants est concentrée sur un tout petit nombre d'acteurs, le plus grand nombre se révélant aussi digne de confiance que les puritains londoniens examinés par le sociologue Max Weber, voici plus d'un siècle. Max Weber a fait du puritain (où il range les calvinistes, les méthodistes, les Quakers et tous les adhérents aux diverses « sectes ascétiques protestantes ») une sorte d'idéal

moral du capitaliste. Il a décrit cet idéal dans son livre le plus connu : *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*⁶. À vrai dire, contrairement à ce que peut laisser penser une lecture superficielle de cet ouvrage, il ne s'agissait pas de montrer qu'une religion particulière, le calvinisme, était à l'origine du capitalisme. La même remarque vaut pour Taisen Deshimaru qui analyse l'influence du bouddhisme *Zen* sur la réussite économique du Japon d'après-guerre : il ne prétend pas que cette sagesse détermine l'économie. Certes, « le principe du *gyo-ji* (ligne directrice du travail) explique la forte productivité japonaise. Le principe du *mu-jo* (impermanence des choses) permet l'adaptation constante des individus à l'évolution du monde. Le principe du *mu-shotoku* (esprit de l'action pour l'action) peut expliquer la volonté créatrice et le consensus social élevé du Japon. Quant au principe d'*hi-shiryō* (conscience au-delà de la conscience) il permet la mise en œuvre cohérente des trois principes précédents⁷ ». Mais ces prédispositions culturelles, venues en Occident de l'éthique protestante, en Orient du bouddhisme *Zen*, n'ont pas suffi. Il a fallu des institutions capitalistes : la propriété privée des moyens de production, le salariat, le droit des contrats, la séparation entre l'industriel entrepreneur ou le commerçant et l'apporteur de capitaux. Tout cela était déjà pratiqué dans l'Antiquité en Mésopotamie. Les techniques comptables correspondantes étaient connues des Romains (mais se heurtaient à un problème social non résolu, celui des « outils qui parlent », les esclaves, capables de se reproduire tout seuls). Ces techniques comptables furent rendues opérationnelles au XV^e siècle par diverses pratiques financières mises au point dans l'Italie du Nord dès la fin du Moyen Âge occidental. L'expérience de la pauvreté vécue par les moines franciscains a ici joué son rôle : la

séparation entre la propriété et l'appropriation du fruit conduisit les francis-cains à la notion de capital productif, formalisé par l'un des leurs, le franciscain Luca Pacioli (1445-1517) qui a introduit dans les usages commerciaux la comptabilité en partie double, séparant ainsi en comptabilité le capital productif (l'actif) de son propriétaire (les ayants droit économiques inscrits au passif du bilan). Les théologiens franciscains purent ainsi justifier non seulement le commerce en commandite, mais encore les rentes d'État, et les Monts de piété (prêts sur gage) qu'ils ont d'ailleurs contribué à mettre sur pied.

Max Weber et Deshimaru soulignent simplement un fait d'une grande portée : une certaine configuration sociale, économique et culturelle, où la religion tient un rôle, fait apparaître un certain type d'homme : pour Weber le capitaliste sérieux, économe, investisseur calculateur, pour qui la croissance du capital est une véritable vocation ; pour Deshimaru l'employé intelligent, souple, réactif et consciencieux. Cette hypothèse conduit à penser que l'éthique capitaliste ne s'incarne que dans une configuration sociale, économique et politique particulière. Le corollaire en est saisissant : il est vain de vouloir moraliser le capitalisme en ne comptant que sur l'éducation, la religion et la culture. Il faut également agir sur les institutions et leurs organisations politiques. Une application possible en est une lutte intelligente contre la corruption : aux instruments réglementaires et policiers et aux injonctions morales s'ajoutent, plus efficaces, les ajustements institutionnels et organisationnels⁸.

On nomme *éthologues* ceux qui observent les mœurs des animaux. Pour les êtres humains, on nomme *éthiciens* ceux qui cherchent des fondements à la vie en société. Pour le fondateur du bouddhisme la compassion ; pour Aristote l'amitié qui est,

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Tout professionnel ressent très tôt le dilemme* : se soumettre aux contraintes* hiérarchiques ou se démettre en démissionnant. Comme me disait un dirigeant plein d'expérience, en plagiant la formule américaine : « Le management, *love it or leave it* (aime-le ou va-t'en). » Contre cet adage, je pose que les rouages de la mécanique économique ont du « jeu ». Le professionnel peut s'immiscer dans les interstices de la grande machine, ce qui est pour le manager un devoir* et peut devenir, pour tout professionnel, par la vertu du discernement*, un plaisir. Les bonnes âmes conseillent de dresser face à face d'un côté les contraintes professionnelles, familiales et personnelles et de l'autre la conscience*, sans indiquer comment concilier les deux et en oubliant l'essentiel : la conscience fait jouer les contraintes. En discernant une finalité porteuse de sens, le professionnel peut découvrir une voie de conciliation faisant travailler de conserve (*sic*), c'est-à-dire pour s'aider (se conserver) mutuellement, contraintes et conscience.

Le premier enjeu du discernement managérial consiste à découvrir au milieu des contraintes, une marge de liberté. Pour ce faire, le manager doit dépasser le sentiment de culpabilité engendré par la mauvaise conscience. La mauvaise conscience le guette dès qu'il reconnaît l'impossibilité d'honorer parfaitement tous ses devoirs* professionnels, sans parler des autres, familiaux, civiques ou religieux. « La loi a fait entrer le péché dans le monde », dit l'apôtre. Le péché, identifié ici à la culpabilité (ce qui est une affirmation discutable), consiste à s'enfermer dans « la mauvaise-conscience-de-ne-pas-être-parfait ». Comment, moi, dirigeant, puis-je accepter de ne pas avoir réponse à tout ? Le discernement bute sur une impasse lorsque le manager occulte les coûts supportés par les uns ou les autres, plus encore s'il oublie les dommages possibles, pour se satisfaire d'un projet sans faille apparente. Au contraire, la

capacité d'envisager les coûts et les dommages (pour lui-même et ses partenaires) est le signe le plus sûr d'une conscience éveillée.

Cette négativité envisagée par le dirigeant s'imprime dans la conscience sous la forme d'une tension entre sa responsabilité* managériale, symbolisée par le but* qu'il choisit pour l'entreprise, et sa responsabilité morale* universelle, le but qu'il souhaite pour chacune des parties prenantes et pour soi-même. La première intègre toutes les instances externes de judiciabilité, lois et règlements assumés par l'autorité* hiérarchique. À l'inverse, la responsabilité morale ne met en œuvre qu'une auto-implication, le « for interne » comme dit cet oxymore des vieux théologiens moralistes. (Oxymore, contradiction dans les termes, car le for, c'est le forum, cette place publique où se tenait le tribunal. Comment ce forum peut-il être, sans incohérence, interne ?) La sanction n'y est que morale et se ressent, parfois vivement, au niveau de l'imaginaire, « pouvoir se regarder dans la glace sans rougir », ou des sentiments, la fierté, la honte, ou des valeurs reçues dans le milieu professionnel : « Un manager digne de ce nom ne fait pas ça, et blablabla... » Le for interne, comme la conscience* qui juge, n'est cependant pas séparé du milieu professionnel. Il subit les conditionnements socioprofessionnels. Mais ces conditionnements, seraient-ils plus nombreux que tous ceux mis au jour jusqu'à présent par les sciences humaines, ne détermineraient pas pour autant le jugement porté par la conscience. Comme disait Spinoza, je ne place pas la liberté dans l'absence de contraintes* mais dans le libre assentiment.

I

Les états de conscience

La tension entre responsabilités* professionnelles et responsabilité morale* est constitutive de l'identité du manager. En prenant conscience de son identité, le manager peut assumer les contradictions engendrées par l'entrecroisement des lois civiles ou morales, des ordres issus des supérieurs hiérarchiques et de ses aspirations personnelles. L'identité permet au manager de savoir où il est dans l'espace socio-économique. Un physicien parlerait peut-être de « moment des forces », ce lieu théorique qui synthétise les forces disparates qui meuvent un corps. La conscience de son identité donne au manager les moyens de trancher dans la complexité des relations embrouillées entre buts*, objectifs*, et contraintes*. L'identité est également un lieu de vulnérabilité ; car, en étant quelque part, le manager n'est ni partout, ni au milieu de nulle part ; il peut être « atteint ».

La culture* moderne fait croire au manager que son identité se confond avec l'idée qu'il s'en fait, ce qu'il dit de soi-même, voire l'image qu'il veut donner de son personnage professionnel. Du coup, se coulant dans cette branche du courant rationaliste marqué par l'individualisme occidental, le manager a tendance à faire de la raison non pas la relation qu'il établit entre les choses et les êtres, mais un attribut attaché, comme de l'extérieur, à sa propre personne. Il cherche à « avoir raison » plutôt qu'à raisonner. La raison, comme la foi d'une mauvaise théologie, est alors confondue avec un réservoir d'arguments, pour « avoir » raison. Avoir raison lui semble être le comble de la puissance, l'argument souverain qui, tel le monologue, renvoie au néant les

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

II

Le pouvoir travaillé par la conscience

Les valeurs contradictoires qui interfèrent dans la plupart des situations managériales provoquent toujours, de la part des collaborateurs ou subordonnés, le même sentiment : l'option choisie par la hiérarchie semble trahir l'une des valeurs affichées par la direction. En politique, les réformes ont toujours quelque chose d'inachevé, les révolutions sont toujours trahies. Les intérêts divergents, ceux des salariés, des fournisseurs, du bassin d'emplois, les réserves écologiques, ceux des collectivités publiques intermédiaires entre le niveau local et celui des ensembles supranationaux, aucune de ces parties prenantes à l'entreprise ne peut être servie au même rythme. Les tenants des intérêts mal honorés ou lésés pensent alors que « les dirigeants n'ont pas de conscience* ». Je fais l'hypothèse que cette affirmation est fautive. Le discernement* des faits et des valeurs n'a pas pour résultat de contenter tout le monde, mais d'inscrire la décision managériale dans une cohérence assumée : les options choisies ne permettent pas toujours d'en manifester la présence, voire même semblent parfois contredire les finalités* proclamées dans les discours de politique générale. La conscience qui travaille intérieurement le pouvoir* se révèle moins par la satisfaction générale que par la démarche de discernement qui permet au dirigeant de passer du pouvoir à l'autorité*. Reste à montrer comment le pouvoir travaillé par la conscience donne au manager l'autorité indispensable à sa fonction.

Du pouvoir à l'autorité

Le manager, comme toute instance délibérative, a un pouvoir légal (ce qui ne veut pas dire nécessairement légitime), reconnu par le droit et déterminé par sa position hiérarchique. Il en va de même pour tout conseil d'administration ou toute assemblée générale. Ce pouvoir a fait l'objet d'analyses minutieuses. Furent distingués trois niveaux de pouvoir : le pouvoir potentiel qui relève du possible mais peut ne jamais se réaliser ; c'est un pouvoir théorique, désigné par l'organigramme de l'entreprise, les règlements, les traités fondamentaux ou simplement la coutume. Ce pouvoir officiel ne correspond pas toujours au pouvoir réel. Pour devenir réel le pouvoir potentiel a besoin d'une volonté capable de mobiliser les moyens de coercition et de surmonter les obstacles, tant extérieurs que psychologiques. Plusieurs observateurs ont souligné combien le pouvoir économique et politique de l'Europe ne se réalisait pas, faute d'une instance supranationale s'imposant aux membres de l'Union. Le pouvoir réel, à son tour, aussi grand soit-il, se heurte à la résistance des événements contraires et des réticences plus ou moins actives de la part des partenaires, des collaborateurs et des subordonnés. La relation franco-allemande en est l'archétype. Nous sommes dans une société où tout se négocie : tous les pouvoirs de fait sont pris en compte, quelles que soient la légalité et la légitimité de leur stratégie. L'autorité patentée ne peut s'y imposer aussi naturellement que par le passé, lorsqu'une certaine morale sociale suffisait pour assurer l'ordre public. (Les opposants disaient désordre public.) D'où il résulte un pouvoir effectif, relatif à une configuration où jouent les relations, les réseaux et les stratégies entremêlés. Le pouvoir effectif mélange les capacités personnelles et les aléas de la négociation.

Dans le monde fluide d'aujourd'hui marqué par les crises, les fluctuations et l'incertitude, le pouvoir du gouvernant prend

une forme nouvelle : le pouvoir est la capacité de rendre incertain l'avenir des partenaires, collaborateurs ou subordonnés. Malheureusement, cette source d'incertitude pour autrui porte en elle ses propres limites stratégiques ; car elle engendre des attitudes d'esquive, d'autoprotection et de *fallacy* qui ouvrent la carrière de l'aléa moral. Le « parler vrai » devient rare, les chiffres sont adroitement présentés, voire manipulés, pour se couler dans les normes des instances dont on attend des subsides ou dont on craint le contrôle. Je pense à la Grèce, bien sûr, mais également aux associations œuvrant pour l'humanitaire, l'écologie ou le tiers-monde. D'une manière plus *soft*, toute négociation commerciale, et, plus généralement, toute relation humaine se coulent dans cette logique où « faire bonne figure », c'est-à-dire se conformer à l'*habitus* de son partenaire, voire à son vocabulaire et à ses tics de langage, est indispensable pour obtenir la contrepartie souhaitée.

Faisant de nécessité vertu, le manager a conscience de l'autonomie irréductible de ses partenaires. Cette conscience de la liberté d'autrui est la marque du « bien penser » où Blaise Pascal voyait le principe de la morale*, autre façon de parler de l'intelligence qui fraye la voie à l'autorité. Comme le suggère l'étymologie, l'autorité est la capacité d'un auteur qui fait naître des personnages. Le mot évoque aussi l'augmentation des potentialités des partenaires, collaborateurs ou subordonnés. Le passage du pouvoir à l'autorité suppose une certaine déprise de soi, puisqu'elle est orientée vers autrui, ce qui ne va jamais sans risque*. Ce risque montre aux collaborateurs et aux subordonnés que le manager ne travaille pas uniquement pour son propre intérêt individuel, mais autant pour l'intérêt général* de l'entreprise ou du projet collectif dont, finalement, ils bénéficieront tous. Le manager devient alors le tuteur de l'entreprise, du latin *tutior* qui veut dire « plus sûr ». Ce qui

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

dominé par sa volonté particulière, refuse de se soumettre à la volonté générale, ce serait le forcer à être libre : « Quand donc l'avis contraire au mien l'emporte, cela ne prouve autre chose sinon que je m'étais trompé, et que ce que j'estimais être la volonté générale ne l'était pas. Si mon avis particulier l'eût emporté, conclut Rousseau, j'aurais fait autre chose que ce que j'avais voulu, c'est alors que je n'aurais pas été libre. »

Un présupposé de bienveillance permettrait sans doute d'échapper à l'interprétation jacobine qui confond ici volonté générale et volonté d'une majorité. Bien que la volonté du manager incarne l'intérêt général* d'une collectivité particulière, l'entreprise, et fasse loi pour ses collaborateurs et ses subordonnés, elle n'est pas la volonté générale de la collectivité plus large. L'intérêt général* de son entreprise, ne peut pas s'identifier à l'intérêt de la société tout entière. « Ce qui est bon pour *General Motors* est bon pour les États-Unis », disait-on. Les crises systémiques ont montré qu'il n'en est rien, tout autant la formule qui s'en rapproche, appliquant la formule sur une plus vaste échelle : ce qui serait bon pour les États-Unis, ou pour l'Europe, ou pour la Chine, serait bon pour le monde entier. Ce qui serait bon pour la Grèce serait bon pour l'Europe. Malgré ce qui apparaît à court terme, pour ne pas dire à courte vue, ce n'est là qu'une douteuse évidence. Cette évidence n'est pas à rejeter *a priori*, elle doit être discernée.

Le discernement distingue les divers horizons de temps et les multiples espaces économiques emboîtés. Le dirigeant renforcera sa liberté dès lors qu'il admettra ne pas représenter à lui tout seul la volonté générale de la société universelle. Le philosophe dirait sans doute que le manager n'existe que s'il reconnaît qu'il a un corps, avec ce que cela suppose de limites, ce qui revient à reconnaître une extériorité à soi-même. *Determinatio est negatio*, disait Spinoza. Ce qui revient

finalement à accepter la liberté d'un autrui multiforme. Autrui désigne, comme toujours, non seulement les individus, partenaires, concitoyens ou membres d'une communauté universelle, mais également les organisations, collectivités publiques et privées, syndicats, associations et tous les corps intermédiaires placés entre l'État et l'individu. L'échec envisagé, c'est l'altérité qui appelle l'engagement du manager, engagement lucide dans la rencontre, parfois rude, avec cet autrui protéiforme.

Pour ne pas tomber du Charybde du légalisme qui ignore la conscience*, dans le Scylla du laxisme qui, au nom du primat de la conscience, ignore la loi, le manager doit donc distinguer, à la manière des anciens moralistes, d'une part le *jugement critique*, que je qualifierais volontiers de « politique », qui conteste la légitimité de la loi, d'autre part le *jugement prudentiel*, lorsque la loi ne peut pas s'appliquer telle quelle dans la situation envisagée. Ce dernier cas n'est que l'application d'un principe traditionnel en droit, celui de l'*épikie* (littéralement l'atténuation) qui, pour sauver l'esprit de la loi (qui, idéalement, vise à protéger le faible), accepte d'en transgresser la lettre. L'Évangile reflète en bien des endroits une telle posture. L'*épikie* s'inscrit dans la tradition personnaliste qui fait de l'individu une personne responsable devant la communauté politique dont il est membre, et pas simplement le rouage d'un mécanisme totalitaire dont la loi positive serait la seule légitimité. Le premier cas (le jugement politique) conduit le manager à prendre le contre-pied de l'*époché* (la suspension du jugement moral) où le manager pourrait avoir la tentation de se réfugier sous prétexte de « ne pas faire de politique ». Qu'il considère la loi comme inapplicable ou comme illégitime, le manager, au nom de la « justice légale » devra, comme tout citoyen, « conseiller le prince ». Cette formule du Moyen Âge

désigne le devoir* de participer, selon ses capacités, ses informations et ses contraintes* spécifiques, à l'élaboration des lois dans le respect des institutions politiques.

1. Paul Valadier, « Petite apologie de la conscience* », revue *Études*, Paris, mars 1989, p. 377-378.
2. Yves CONGAR, *Mon journal du Concile*, t. 2, Cerf, Paris, 2002, p. 394.
3. Saint THOMAS D'AQUIN, *Somme théologique*, Ia IIae q 19, a.5.
4. Pour une bonne présentation de la position catholique concernant le jugement moral en situation, voir Alain THOMASSET, *Interpréter et agir. Jalons pour une éthique chrétienne*, Cerf, Paris, 2011, p. 281-286.
5. Denis SESBOÛÉ, « Carrière : les six conseils d'un professionnel des ressources humaines », *Le Figaro*, 4 janvier 1993.
6. Jean-Pierre DUPUY, « Les paradoxes de la *Théorie de la justice*. Introduction à l'œuvre de John Rawls », *Esprit*, janvier 1988, p. 84.
7. Jean-Jacques ROUSSEAU (1762), *Du contrat social*, Aubier, Paris, 1943, p. 92.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

confirmation. Cette confirmation ne peut pas être seulement l'assentiment intellectuel à la solution entrevue, sorte de contentement qui donne au manager l'impression d'y voir vraiment clair. Car cette impression, tout comme la bonne conscience, est souvent fallacieuse. Le soulagement n'est parfois que la réaction psychosomatique qui suit l'hésitation enfin interrompue. C'est pourquoi, avec raison, deux spécialistes du discernement professionnel placent la confirmation dans la perspective d'un principe de réalité, les « difficultés à venir² ». À défaut de quoi le manager nage en plein fantasme.

Nombreuses sont les formes d'intelligence, mais seule la prudence, qui est l'intelligence des situations particulières, articule d'une part le choix* qui marque la préférence pour l'une des options, et d'autre part la décision* où s'engage le dirigeant. L'intelligence spéculative ne suffit pas, l'intelligence pratique pas davantage. Dans les milieux philosophiques est évoquée l'intelligence critique capable de mettre à distance et d'examiner l'expérience dans sa relation avec le pensable. Ce peut être une bonne préparation lointaine. Sous diverses traditions de pensée, on parlera de conscience de soi, de conscience morale, ou de conscience « prajnique ». Ce dernier état de conscience évoque une « conscience au-delà de toute conscience », conscience cosmique dit-on parfois, et qui rejoint finalement l'expérience mystique où la conscience de soi coïncide, sans fusionner, avec la conscience de l'univers où l'on baigne. Ces trois facettes de la conscience, conscience de soi, conscience morale et conscience « prajnique », permettent de se préparer au discernement en articulant les dimensions cognitives et morales de la conscience. Cette préparation fait droit tout à la fois à l'histoire et à la société. À l'histoire : pour les dirigeants économiques, la conjoncture, pour les dirigeants politiques, la configuration

passagère des rapports de force. À la société : espace économique, structure des pouvoirs*, identité du gouvernant, conjecture. Les milieux économiques et financiers se gargarisent avec l'intelligence économique qui, traduisant d'une façon trop immédiate l'expression anglo-saxonne, désigne simplement l'espionnage industriel, commercial et financier, qui répond au désir de savoir pour gagner, ce qui est parfaitement légitime dans son but*, sinon dans ses méthodes.

Pour le discernement managérial, plus immédiatement opératoire est la triple facette de l'intelligence : cognitive, émotionnelle et intuitive. Chaque manager déploie, selon son idiosyncrasie personnelle, ces trois intelligences, mais toujours en les articulant de façon singulière. L'intelligence cognitive germe dans le courant de la conscience de soi, l'intelligence émotionnelle motive la conscience morale, enfin l'intelligence intuitive fait le lien, comme la conscience prajnique, entre le manager et l'environnement technicoéconomique où il baigne. Sans intelligence, pas de relation entre l'objectif* et la finalité* (ce que Max Weber désigne parfois par l'expression « rationalité substantielle ») ni de rapport cohérent entre le but*, les contraintes* et les moyens* (la rationalité « pratique »). Comme toute relation, celle qui est mise en œuvre par l'intelligence du manager suppose une distance entre l'état du monde-vécu et l'état désiré. Cette distance cache un risque*, c'est-à-dire, dans l'espoir d'obtenir un gain, l'éventualité d'un dommage : le coût supporté par lui, par ses collaborateurs et les parties prenantes de l'entreprise, les coups à recevoir et à donner, la dépendance envers la conjoncture ou envers ses partenaires. Choisir, c'est sacrifier l'option la moins préférée. Tel est le principe de réalité au cœur de la démarche de discernement. Mais le sacrifice, aussi nécessaire soit-il, n'est qu'un moment de la démarche. La décision* n'est prise qu'au moment qui suit le choix, lorsque le

manager s'engage sur l'option choisie, en pleine conscience* des coûts, des coups et de la dépendance.

Mettre en valeur

La première forme d'intelligence managériale consiste à faire le lien entre l'information et les valeurs. C'est le fondement de l'intelligence cognitive. Aux yeux du manager, l'événement pertinent est celui qu'il met personnellement en valeur, lui attribuant un poids relatif plus important qu'aux autres événements, en fonction du but* poursuivi. Comme toute mise en valeur, celle-ci donne un sens à un coût mesuré à ce qui est mis de côté ou sacrifié au profit des phénomènes retenus. Construisant des « modèles » économiques ou financiers, les économistes parlent de variables, les unes « données » par quelque observation directe ou statistique, les autres « construites ». Cette abstraction fait violence à la réalité, disait Schumpeter. Le lien entre ces variables repose sur des hypothèses, toujours à révéfier, qui s'appuient sur des postulats qui reflètent tous, peu ou prou, la culture* particulière d'une époque et du milieu social du manager. Quel que soit le brillant des économistes, leurs modèles traduisent des valeurs et des coûts. Le manager qui s'en inspire exerce la première forme de son intelligence, l'intelligence cognitive, en gardant conscience de ces valeurs et de ces coûts.

Derrière les options théoriques se cachent des coûts rattachés aux options sacrifiées. Ces coûts, le manager les affronte d'emblée dès qu'il veut agir. Il n'existe pas de petit déjeuner gratuit ; et le prix à payer, en effort, en temps, en argent, supporté par lui-même, ses collaborateurs, ses subordonnés et ses partenaires, forme le test où s'exerce l'intelligence cognitive du manager. Le discernement consiste

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

différence de la signification, le symbole est opératoire ; il relève de l'« assentiment réel » qui motive le manager et ses partenaires. Ils y trouvent un sens pour leur action* professionnelle ou politique. Le propre du symbole est d'opérer une médiation entre des individus qui ne se connaissent pas. Comme le réseau. Le projet symbolique est celui qui place le manager face à la liberté d'autrui. Le manager surfe alors sur les vagues de la surprise face aux événements inédits, des réactions inattendues de la part des collaborateurs ou des subordonnés. Cette situation place mentalement le manager dans une posture où la crainte de mal faire se conjugue avec le désir de cohérence, son premier devoir envers toutes les parties prenantes à son entreprise.

Dans un discernement* mené sur le terrain de l'intelligence intuitive, le dirigeant échappe à la tentation de confondre sa politique avec la promesse d'un paradis offert à tous, et dont il aurait la clef. Si le manager penchait vers l'unique critère de l'épanouissement des personnes par le développement de réseaux sociaux et l'adaptation continue au bien-être de chacun, il passerait à côté de sa responsabilité* propre, l'intérêt général* de l'entreprise, et s'enfermerait dans des contradictions génératrices de culpabilité stérilisante⁹. Plus prometteur, mais toujours problématique dans une entreprise économique ou politique, est le critère de la reconnaissance. La reconnaissance affronte l'incertitude inhérente à la liberté des partenaires qui attendent du manager des gestes contradictoires : ne pas être traités moins bien que tout le monde parce qu'ils sont parties prenantes du même projet, être traités un peu mieux que tout le monde parce qu'ils le valent bien, enfin bénéficier d'une large autonomie pour permettre à leurs personnalités de se réaliser pleinement.

La reconnaissance au travail, dans sa complexité, assume ce pour quoi l'OIT, l'Organisation internationale du travail, milite depuis une vingtaine d'années, le travail « décent ». Une meilleure traduction serait sans doute travail convenable. Le travail décent ne cherche pas à définir une norme identique pour tous les pays et pour toutes les catégories socioprofessionnelles, mais à repérer, dans chaque culture* et pour chaque métier, des marges de progrès possibles compte tenu des contraintes* économiques, politiques et sociales du lieu et du moment. Il en va de même pour le manager qui cherche à honorer le désir de reconnaissance porté par ses partenaires, collaborateurs ou subordonnés. À la manière du coût dans l'ordre des valeurs, de la crainte de mal faire dans l'ordre des émotions, cette recherche place mentalement le manager face à la dépendance envers les parties prenantes comme envers les événements. Cette dépendance est d'autant plus vivement ressentie qu'elle est relative à des partenaires aux désirs impossibles à satisfaire pleinement, le désir de reconnaissance. Le coût, l'échec envisagé ou la dépendance reconnue forment le « réel » dont la résistance l'oblige à s'engager, alors qu'il ne sait pas tout et n'a pas la pleine maîtrise des conséquences. Le manager expérimente dans toute stratégie, sans vraiment le vouloir, l'aphorisme de Maurice Blondel déjà cité : tout acte (managérial) est un acte de foi. C'est alors que le discernement* l'invite à mettre en œuvre une raison qui, loin du soliloque imbu de soi-même, est une relation risquée, établie entre des termes que son esprit a préalablement distingués.

La confirmation

Le discernement* managérial, qu'il soit économique ou politique, ne s'arrête pas avant que le manager accepte de

« soumettre à la question » le choix* de son option. Les spécialistes parlent de la « confirmation » nécessaire à tout discernement. Cette confirmation vient soit des événements, soit de la certitude intérieure, soit d'une tierce personne. La confirmation par les événements ne consiste pas à attendre que se réalise, ou non, le programme annoncé. Car le résultat dépend certes de l'alternative mise au jour, du choix de l'option et de la décision* prise, mais également de beaucoup d'autres facteurs sur lesquels le manager n'a aucun pouvoir. La « confirmation par les événements » dont il s'agit vient de l'attitude face aux événements nouveaux envisagés, et non pas les événements qui se dérouleront peut-être dans un futur incertain. Si le manager s'accroche à sa décision alors que de nouveaux éléments lui viennent à l'esprit et remettent en question l'option préalablement choisie, il est vraisemblable que le discernement n'était que l'habillage d'une idéologie. L'idéologie, comme le lit de Procuste, violente le réel pour le faire entrer de force dans le cadre d'une idée préconçue. Ce qui n'est pas le gage d'une saine dynamique managériale. Suivre une idée fixe ne suffit pas pour avancer.

La confirmation intérieure vient de la paix face aux incertitudes qui demeurent. Le discernement ne supprime pas les surprises ni l'inconnu ; il ne garantit pas le succès, mais il produit l'équanimité. L'équanimité est l'égalité d'humeur d'une âme qui ne se laisse aller ni aux condamnations, ni à la satisfaction ; elle se manifeste par la sérénité qu'aucune certitude extérieure ne vient étayer. « Je m'avisais de faire une revue sur les diverses occupations qu'ont les hommes en cette vie pour tâcher de faire choix de la meilleure, dit René Descartes [...]. Je pensais que je ne pouvais mieux que de continuer en celle-là même où je me trouvais, c'est-à-dire que d'employer toute ma vie à cultiver la raison, et m'avancer autant que je

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

marché et, de plus en plus, de l'entreprise ne peuvent pas se passer de l'engagement personnel de toutes les parties prenantes. Le bien commun n'est donc pas un obscur objet du désir managérial mais une nécessité inscrite dans le fonctionnement de l'entreprise contemporaine. Cet engagement personnel des parties prenantes ne va jamais sans risques* qui appellent la confiance. À la confiance mutuelle s'ajoute la confiance dans les infrastructures de communication, de sûreté et de santé, qui sont d'intérêt général* et relèvent de la responsabilité* propre du manager. La confiance mutuelle entre les partenaires, dimension essentielle au bien commun, favorise la communication dont se nourrit l'économie de la connaissance.

BUT – Le but est la situation finale visée par le manager, situation valorisante, c'est-à-dire reconnue par les partenaires comme apte à justifier un effort ou un coût. Cette valeur prend la forme d'une gratification financière ou symbolique. Pour l'entreprise et ses parties prenantes, la valeur qui justifie un coût se décline en puissance économique ou politique, en part de marché électoral ou commercial, en gain en capital, en pouvoir économique ou notoriété d'image. Cette situation valorisante se rapproche de la « cause finale » d'Aristote, qui répond au « pourquoi ? » de l'action*. Le but conjugue la finalité propre au manager et les objectifs* assignés aux partenaires, collaborateurs ou subordonnés. Le but est un objectif porteur d'un sens, hors duquel la motivation*, le moteur de l'action, disparaît.

CHOISIR – Choisir, c'est manifester une préférence. Cette préférence dépend de l'environnement économique, politique, social et culturel du manager autant que de son idiosyncrasie. La

combinaison de l'environnement et de l'idiosyncrasie fait les identités du manager, identité personnelle, professionnelle et institutionnelle. Devant une alternative, choisir, c'est opter intellectuellement pour l'une des options. Ce qui manque au choix pour en faire une décision, c'est l'engagement de la sensibilité. Choisir implique le sacrifice d'une option pour ne laisser subsister que la seconde. Choisir est le premier moment du discernement* provoqué par la mise au jour de l'alternative. Sans alternative, pas de choix. Quand le manager a l'impression que le choix s'impose, c'est qu'il n'y a pas, ou qu'il n'a pas trouvé, d'alternative. L'alternative doit être « vraie ». Le critère d'une vraie alternative est l'hésitation qu'elle provoque. S'exercer au discernement managérial conduit d'abord à savoir hésiter. Savoir hésiter, c'est mettre au jour une alternative vraie dans une situation stratégique. C'est ensuite savoir interrompre l'hésitation par le choix d'une option sur laquelle s'engage la décision* préalable à l'action*.

COMPLIANCE – La *compliance* est l'art de se couler dans les plis, se soumettre aux règles, règlements et procédures. La *compliance* répond aux risques* émergents, imaginaires ou réels, qui se sont manifestés dans le passé ou qui font peur pour l'avenir. La *compliance* va plus loin que la morale* qui énonce des interdits. Car, au-delà de l'apprentissage des règlements, la formation à la *compliance* cherche à faire prendre conscience* aux collaborateurs et aux subordonnés des risques inhérents à quelques situations typiques, à certaines pratiques ou à certains réflexes. Une *compliance* limitée à l'application stricte des normes et des procédures, dans le style : « La loi, c'est la loi », et qui n'alerterait plus sur le contexte dans lequel la loi s'applique, ne pourrait qu'étouffer les capacités de discernement* tant du manager que de ses collaborateurs ou

subordonnés.

CONSCIENCE – Phénomène mental, la conscience conjugue le cognitif et le moral. La tradition matérialiste, caricaturée dans la phrase célèbre « le cerveau sécrète la pensée comme le foie sécrète la bile », en fait un pur produit somatique. La tradition spiritualiste en fait le produit d'un univers à part, la psyché, posant ainsi le problème insoluble de la médiation entre l'âme et le corps. Descartes imagine quelque « glande pinéale » comme interface entre l'âme et le corps. La tradition réaliste, en revanche, conduit à considérer la conscience comme le fruit toujours singulier des multiples conditionnements psychosomatiques, englobant l'ensemble des lois de la nature* et de la société. Les corps, individus biologiques ou collectivités, étant localisés, chacun synthétise à sa manière les conditionnements qui s'imposent à lui. Si l'on tient à faire de la conscience morale « l'écho divin, le guide assuré » évoqué par Jean-Jacques Rousseau dans *l'Émile*, il convient de préciser que cet écho est aussi divers que les personnes. Contrairement à ce que dit la vulgate sociologique, la conscience professionnelle n'est pas le pur produit des contraintes* sociales intériorisées ; car la conscience morale du manager, tout comme celle de tout un chacun, combine d'une manière toujours originale les conditionnements économiques et les règles sociales dans une conjoncture toujours unique.

CONTRAINTES – Notifiées par les sciences, les contraintes sont la manifestation du « réel » dans la démarche managériale. Le réel est ce qui résiste à la pensée, brise les fantasmes du manager et l'oblige à relativiser sa toute-puissance. Les contraintes sont de tous ordres : lois notifiées par les sciences de la nature* ou de la société, règles* professionnelles,

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

sur l'autorité* de l'Église catholique pour défendre la propriété privée « même des moyens de production », précise l'encyclique du pape Jean XXIII⁴, il fait un contresens s'il confond cette propriété privée de « droit naturel » avec la propriété privée que les Lumières ont reconnue comme venant de la nature, et qu'elles ont inscrite parmi les fondamentaux dans la Déclaration des droits de l'homme de 1789. Car la tradition catholique se coule dans une philosophie personnaliste dont l'une des sources est Aristote relu par saint Thomas d'Aquin, où « nature » désigne la nature sociale et politique de l'être humain avec tous les devoirs* sociaux qui en sont le corollaire, et non pas, comme dans la tradition issue des Lumières, ce qui appartient de droit à l'individu et qu'il n'a pas reçu de la société. En dehors de la modernité issue des Lumières, n'est pas très originale l'idée que la propriété n'est pas un droit absolu mais simplement une gérance pour autrui. L'islam rejoint ici la tradition catholique. Calvin pour sa part, dans ses *Commentaires sur les livres de Moïse*, fait de chacun le « dépensier » de Dieu (c'est-à-dire le gérant) dans tout ce qu'il possède. La propriété privée est toujours grevée d'une « hypothèque sociale », dit le pape Jean-Paul II ; alors que, dans la tradition moderne, la propriété privée n'est limitée que par la loi qui en cerne l'abus.

OBJECTIF – À la différence de la finalité* toujours marquée par le désir subjectif du dirigeant, l'objectif, comme son nom l'indique, désigne quelque chose d'objectivable, c'est-à-dire de reconnaissable par quiconque, partenaires, collaborateurs ou subordonnés. Si le manager prétend que son but* est de voir son entreprise classée dans le premier quart de la liste publiée par le magazine *Fortune* selon le critère de la rentabilité des capitaux propres, il peut imaginer que, nonobstant les interprétations comptables, chacun de ses collaborateurs aura à peu près la

même idée de l'objectif. Mais s'il croit que ce but qui donne sens à son action* personnelle puisse également être la finalité propre de chacun de ses collaborateurs, il se leurre. Car ce qui est visé par chacun, ce que chacun place sous l'expression la « vie heureuse et bonne », relève de la conscience* personnelle et ne peut pas être imposé de l'extérieur, même si la conscience est conditionnée par l'éducation, les expériences passées, la culture ambiante et les contraintes économiques, politiques et sociales.

POUVOIR – Le pouvoir, c'est bien sûr la capacité de faire faire à autrui ce qu'il n'aurait pas réalisé de sa propre initiative. Dans le monde fluide d'aujourd'hui, c'est surtout la capacité de rendre incertain l'avenir d'un protagoniste, partenaire, collaborateur ou subordonné. L'archétype du pouvoir est la possibilité de faire attendre. Généralement on distingue le pouvoir potentiel, le pouvoir réel et le pouvoir effectif. Pour être réel, le pouvoir potentiel doit être mobilisé par une volonté qui suppose un but* porteur de sens, un objectif* et des moyens* aptes à surmonter les obstacles prévisibles. Pour être effectif, le pouvoir réel doit outrepasser ceux des protagonistes. Pour devenir autorité*, le pouvoir doit convaincre les partenaires, collaborateurs ou subordonnés que le dirigeant agit en vue de l'intérêt général* sans lequel le bien de chacune des parties prenantes à l'entreprise économique ou politique, le bien commun*, ne saurait advenir.

PRÉVISION – La prévision est une dimension indispensable au discernement managérial*. Gouverner, c'est prévoir, diton, en oubliant que la prévision n'est pas la solution, c'est le problème. La prévision est une opération à prétention scientifique qui, sous l'hypothèse d'une certaine stabilité des systèmes

économiques et politiques, anticipe l'état du monde futur. L'instrument le plus couramment utilisé pour le management d'entreprise est le modèle prévisionnel qui combine variables, données et paramètres, en vue de chiffrer, généralement sous forme de probabilité, certains indicateurs économiques. Un modèle prévisionnel n'est jamais exempt de biais dont les deux plus évidents sont les biais de spécification (car la liste des variables pertinentes n'est jamais exhaustive), et les biais de simultanéité (car la plupart des modèles utilisent des variables décalées dans le temps). De plus, l'hypothèse de stabilité, sans laquelle aucune prévision n'est pensable, relève non pas des sciences économiques et des techniques de gestion, mais de la prospective* qui n'a rien de scientifique.

PROSPECTIVE – La prospective est une manière de percer le brouillard qui entoure l'avenir en imaginant les événements, techniques, économiques ou politiques, susceptibles de transformer les structures économiques et politiques présentes. Ce travail nécessaire au management n'a rien de scientifique. Il diffère cependant de la science-fiction, car il se soumet aux contraintes* notifiées par les sciences de la nature* et de la gestion. Aucune des méthodes généralement utilisées pour élaborer un scénario de prospective n'est indemne de biais dont le manager doit être conscient. La méthode Delphi fait appel à une consultation itérative d'experts, ce qui conduit le plus souvent à éliminer les scénarios non pas les plus mauvais, mais les plus éloignés du consensus. Le *Brainstorming* dilue les idées originales dans le brouhaha des imaginations les plus débridées. Le manager sait que le scénario qu'il a en tête ne se réalisera pas. Mais il sait également que sans idée de l'avenir, il ne pourra pas s'adapter aux événements émergents.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

À la racine de la subsidiarité

Deuxième partie :

OUTILS NÉCESSAIRES MAIS NON SUFFISANTS

I. SWOT, PESTEL & C°

L'apport de l'anthropologie

Incontournable incertitude

II. Les antibrouillards

La résistance du futur

Changer de paradigme

Comme une bille sur une ligne de crête

III. Au-delà des risques économiques

La corruption dans le capitalisme

Il existe cependant une éthique capitaliste

L'éthique capitaliste est insuffisante

Troisième partie :

LE JEU ED LA CONSCIENCE

I. Les états de conscience

L'habitus

Un conscience baignée dans la finance

Contre le diktat du milieu managérial

II. Le pouvoir travaillé par la conscience

Du pouvoir à l'autorité

La conscience au travail
Rendre présente l'altérité
Envisager l'échec

III. La conscience informée

Le risque de l'interprétation
Savoir que je ne sais pas tout
Attention aux autorités morales !

IV. La pratique du discernement

Mettre en valeur
Juger sans passion
Accepter l'interdépendance
La confirmation

Conclusion : Se former au discernement

Glossaire

Ouvrages utilisés

Index des auteurs cités



Composition et mise en pages réalisées par
Compo 66 – Perpignan
504/2012

Achevé d'imprimer sur les presses
de l'imprimerie
en août 2012

N° d'imprimeur : XXXXX
Dépôt légal : septembre 2012

Imprimé en France