

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.

Étienne Perrot

Le discernement managérial

Entre contraintes et conscience

Desclée de Brouwer

www.descledebrouwer.com

© Desclée de Brouwer, 2012
10, rue Mercœur, 75011 Paris
ISBN : 978-2-220-06461-1
ISBN pdf : 978-2-220-08119-9

Introduction

Apprendre à discerner

Discerner^{*1}, c'est choisir*, puis décider*, avant d'agir*; c'est repérer la meilleure voie pour sortir des situations embrouillées. Le monde managérial cache des dangers, c'est un monde fluide, agonistique, pétri de probabilités qui engendrent constamment l'incertitude. Face à une alternative aux options équivalentes mais aux résultats incertains, le responsable est attendu comme un réducteur d'incertitude, ce qui le conduit à une posture de discernement. La crise de la dette européenne montre le contraire d'une attitude responsable. Les atermoiements, les déclarations contradictoires, la multiplication des rencontres « au sommet » dont ne sortent que de piètres décisions incapables de baliser le chemin, témoignent d'une incapacité de discerner une ligne claire. Cette attitude a provoqué un effet désastreux dans le contexte de l'économie d'aujourd'hui où l'avenir envisagé conditionne la dynamique du présent.

Certes, la situation est difficile, surtout dans la vie politique et la gestion stratégique des affaires. La difficulté

1. Les mots et expressions marqués du signe * sont commentés dans le glossaire.

vient des contradictions, des intérêts divergents et des valeurs en conflits. La décision ne s'imposant pas de l'extérieur, le manager tout comme le politicien doivent faire fond sur leur instinct pugnace, leur intelligence, leur courage et leur sensibilité. Ils doivent conjuguer les contraintes notifiées par les lois de la nature et de la société avec les sentiments, valeurs et intuitions personnelles, en un mot avec leur conscience. Pour affronter l'incertitude, le manager, comme tout animal politique, qu'il soit entrepreneur indépendant, PDG d'une grande entreprise, dirigeant ou chef de projet, responsable d'atelier ou chef d'équipe, ne doit pas simplement avoir du savoir-faire, du *leadership* et de la volonté, il doit aussi avoir du « jugement ». Le jugement permet d'appliquer avec intelligence les lois, et d'adapter les objectifs* aux contraintes spécifiques de la situation particulière. Le jugement s'oppose autant à l'idéologie qui plaque abstraitement une théorie sur un cas particulier, qu'à l'empirisme qui papillonne au gré des événements, sans ligne directrice.

Le discernement managérial est la mise en musique du jugement, suivant un rythme à trois temps. 1) D'abord, mettre au jour une alternative ; 2) ensuite, choisir l'option préférée ; 3) enfin, décider en s'engageant sur l'option choisie. Ces trois temps du discernement préparent l'action raisonnée qui met en cohérence le but* propre au manager, les objectifs assignés à ses partenaires, collaborateurs et subordonnés, et les moyens* qui leur sont alloués compte tenu des contraintes* envisagées. Le discernement managérial est au service de la décision stratégique qui s'affronte à

l'inconnu provoqué par le bouleversement des structures sociales, économiques ou politiques.

Comme la valse, le discernement se pratique donc en trois temps. Le temps fort est la mise au jour de l'alternative. Les déclarations tonitruantes des leaders politiques clamant : « Il n'y a pas d'alternative ! », interdisent tout discernement. Sans alternative, il n'y a pas de choix* ni de décision*. Après la mise au jour de l'alternative vient le deuxième temps, plus *soft*, qui consiste à laisser résonner en soi chacune des branches de l'alternative, les diverses options, pour sentir intérieurement l'option préférée, celle qui correspond davantage aux aspirations personnelles du manager qui veut mener une politique cohérente. Enfin le troisième temps rebondit sur les deux premiers en confrontant mentalement l'option envisagée aux coûts, aux échecs possibles et aux dépendances, pour constater laquelle de ces options résiste mieux à ces perspectives négatives et suscite davantage l'engagement du manager.

L'art du discernement se cultive par des exercices de relecture des décisions antérieures. Ces exercices se déroulent également en trois temps ; d'abord laisser remonter à la mémoire les événements auxquels le manager a pris part, ensuite repérer en soi-même les effets psychosomatiques de ces souvenirs, enfin prendre acte de l'état d'esprit qui en résulte. Cette relecture se résume en trois questions : Qu'est-ce que j'ai fait ? Qu'est-ce que ça me fait en y repensant ? Dans quelle disposition ça me laisse ?

Pour les philosophes, le jugement réconcilie l'entendement et la sensibilité. Pour le manager, qu'il agisse sur les

terrains économiques ou politiques, le jugement met en cohérence le but* qu'il se propose, les objectifs* assignés aux collaborateurs ou subordonnés, ainsi que les moyens* qui leur sont alloués. Le jugement est l'âme du discernement managérial. Pour nommer ce principe unifiant, me revient à l'esprit un vieux mot français sorti tout droit du latin, l'*adunation** (de *aduno*, l'assemblage, littéralement « vers l'un »). L'adunation est une cohérence toujours en chantier. Ce chantier, qu'il soit celui de l'entreprise ou d'une collectivité publique, vise à s'ajuster au contexte plus large de la société globale où jouent les forces économiques, sociales, culturelles et politiques. Responsabilité propre du dirigeant, l'adunation vise une cohérence, toujours provisoire, toujours chahutée par les bouleversements de la société. Ces bouleversements font du milieu managérial un monde fluide où se croisent des courants de natures et d'orientations différentes. Triple est la source de ces dangereux courants : la globalisation, la part prépondérante des services et de l'économie de la connaissance, enfin la domination financière.

Comme me disait un vieux chef d'atelier : « Un responsable qui a du jugement, c'est comme la girafe : je ne sais pas bien la dessiner, mais, quand je la vois, je sais bien la reconnaître à sa manière d'être ! » C'est dire que le jugement n'est pas l'apanage du dirigeant, comme si une « grâce d'état », descendue d'on ne sait où, suppléait à la formation nécessaire. Cette formation est d'autant plus nécessaire au dirigeant que sa fonction l'affronte non pas simplement à l'aléa probabilisable de certains phénomènes récurrents propres à

la vie des affaires, mais à l'incertain, c'est-à-dire à des configurations inédites. Dans ces configurations, le manager ne pourra se décharger de sa responsabilité ni sur des modèles économiques, ni sur des *a priori* politiques, ni sur des experts, ni sur des procédures. Les contraintes notifiées par les sciences, la culture de ses partenaires, les décisions de sa hiérarchie, les institutions qui gèrent la vie politique de ses concurrents, les directives européennes, les lois et les règlements, lui seront tout à la fois un cadre et un éclairage, sans toutefois se substituer à son engagement personnel qui conjugue sa propre conscience* et la règle morale*.

Le discernement ne consiste pas simplement à distinguer les coussins des oreillers, les torchons des serviettes, ce qui est utile de ce qui ne l'est pas, ce qui est productif de ce qui est gaspillage, ce qui est immédiat et ce qui exige un temps de maturation, ce qui est juste de ce qui sent trop l'injustice pour ne pas provoquer des blocages psychologiques, politiques ou sociaux. Ces distinctions, aussi nécessaires soient-elles, supposent déjà la mise au jour des buts* poursuivis par le manager, et qui donnent une cohérence efficace à son action*. En fait, finalité* et contraintes vont de pair. À vouloir gommer toute idée de finalité, la cohérence se dissout, installant les parties prenantes dans une pétaudière dont l'Union européenne vient d'illustrer les méfaits. M. Jacques Delors, le 24 novembre 2011, recevant un doctorat *Honoris Causa* décerné par l'Université catholique de Paris, avait fort justement intitulé son allocution *L'Europe, une aventure spirituelle*. Il avait compris que l'Europe ne peut se construire par l'addition des intérêts

nationaux. Il avait vu la condition de toute politique : une visée qui fasse sens et permette l'assemblage cohérent des normes. Cette visée qui autorise la cohérence, c'est la finalité. M. Delors la décrivait à juste titre comme une aventure de l'esprit. Car l'esprit est ce qui distingue pour unir dans quelque chose de cohérent, et qui ouvre la carrière d'un sens, toujours en avant, toujours à faire. La mise au jour de ce sens est l'objet même du discernement managérial.

Le manager ne fait pas face au monde en général, mais à un monde économique et sociétal particulièrement dangereux, univers hiérarchisé fait de pouvoirs* affrontés où les règles, les règlements et les procédures structurent son univers. Seule une pathologie mentale le conduirait à imaginer qu'il est la cause unique d'une situation, et qu'il fait jaillir à lui tout seul un fait nouveau, comme s'il était la seule autorité* dans un monde passif. De par sa fonction et son échelon hiérarchique, le manager doit assumer des situations qu'il n'a pas voulues, gérer les contradictions inhérentes à sa position au sein de l'entreprise, et répondre de ses actes devant des autorités animées de finalités qu'il ne partage pas toujours.

Le discernement managérial est nécessaire en situation d'incertitude du fait que « tout acte comporte un acte de foi », comme écrit Maurice Blondel dans l'introduction à sa thèse *L'Action*². Affirmation fausse en ce qui concerne les actes quotidiens de la gestion dont les effets sont quasi immédiats. Mais il en va autrement pour tout ce qui relève

2. Maurice BLONDEL, 1893, *L'Action*, PUF, Paris, 1955, p. IX.

de la stratégie et se nourrit d'alternatives successives que le manager ne pourra affronter sans dessein politique. C'est là, précisément, qu'il est attendu. En fait, le discernement ne consiste pas simplement à rappeler, face aux contraintes, le rôle de la conscience. Véritable interface entre les deux, et qui procède à la fois des contraintes et de la conscience, la finalité, en permettant la cohérence des normes de conduite, est le terrain du discernement. D'où les trois parties de cet ouvrage, respectivement centrées sur les contraintes, les outils au service de la finalité, et la conscience. Le discernement conduit le dirigeant à se former et à s'informer, jusqu'à la limite du possible, tout en acceptant une part de hasard, voire d'incertitude, dans le résultat de ses choix.

Je ne sais pas si, comme le suggère John Cowper Powys, l'être humain est le seul animal qui choisit³. Mais je postule que, s'il y a choix, il y a, ne serait-ce qu'un instant, sacrifice et donc hésitation. Le manager n'est pas sainte Thérèse de l'Enfant-Jésus qui pouvait dire : « Je choisis tout. » Les contraintes techniques, organisationnelles et institutionnelles délimitent ses responsabilités* propres, face à celles de chaque niveau hiérarchique. C'est pourquoi le discernement commence par le repérage des contraintes*. Ce sera l'objet de la première partie. Les contraintes naissent avec la finalité* portée par le manager. C'est le but* porteur de sens qui fait apparaître les contraintes, car la cohérence ne va

3. John COWPER POWYS, *Les plaisirs de la littérature*, traduit de l'anglais par Gérard Joulié, L'Âge d'Homme, Lausanne, 1995, p. 61.