HAL
open science

Phronésis. Une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme pur opportunisme

Michel Villette

To cite this version:

Michel Villette. Phronésis. Une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme pur opportunisme. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 1995, 43. halshs-01414949

HAL Id: halshs-01414949

https://shs.hal.science/halshs-01414949

Submitted on 12 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Article publié en mars1996 dans les Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre, N°43.

Phronésis

une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme pur opportunisme.

Michel Villette

Pour Aristote, la prudence (phronésis) n'est pas une vertu morale mais une faculté intellectuelle, un mode de connaissance distinct de la science des vérités éternelles (sophia) d'une part et de l'habileté technique de l'artisan ou du sophiste d'autre part. Cet article présente la notion aristotélicienne de phronésis et la met en rapport avec certains courants actuels de la recherche, de l'enseignement et des pratiques de gestion. Il discute sa pertinence comme catégorie unificatrice, définissant un mode de connaissance pratique approprié aux besoins de l'homme d'affaires d'aujourd'hui.

Athène, du temps de Périclès, vouée au commerce maritime, menacé par la redoutable puissance terrestre des Mèdes, tiraillée par ses ambitions coloniales en Grande Grèce et en Italie vivait d'incertitudes. Comment s'étonner qu'on s'y livra au calcul et à la spéculation, qu'on y développa l'art de la délibération, qu'on y rechercha avec avidité le modèle idéal de l'homme prudent, le "phronomos", celui qui prévoit, anticipe, s'adapte, sans perdre son identité au grè des opportunités ?

L'étonnant n'est pas chez les anciens grecs mais chez nous. Comment se fait-il que l'idée de "phronésis" nous soit étrangère au point qu'on ne la puisse traduire ? Comment se fait-il que l'art de la délibération occupe si peu de place dans notre enseignement et occupe un rang si bas dans l'ordre des connaissances , bien loin des véritables "sciences" ? Comment se fait-il qu'on consacre tant de recherches à établir des vérités immuables et si peu, à mettre au point les outils intellectuels qui permettent de délibérer finement et rigoureusement d'une situation saisie dans sa singularité même ? ([1])

A l'école, il n'y a jamais rien sur quoi délibérer (sauf, heureusement, dans les cours de récréation). Le maître dit à l'élève si la réponse est vraie ou fausse. Le proviseur, règlement en main, décide si une conduite est permise ou interdite. De quatre à vingt quatre ans, nous n'avons rien sur quoi délibérer, es-fonction d'écolier. Plus grave, nous nous accoutumons à l'idée qu'on peut et doit toujours trancher des questions sérieuses selon une démarche "scientifique" : vrai ou faux, ou réglementaire : permis ou interdit. Ainsi s'insinue une idée perverse : la délibération serait un jeu frivole, une plaisanterie : Marius et Olive au café du commerce.

On dit d'un cadre qu'il est "dynamique", "performant" ou "efficace". Le qualifier de "prudent" ne serait pas un compliment. Ce mot est plutôt synonyme de timoré. Il fait penser aux précautions que prend le modeste employé pour se maintenir en place au sein de la vaste organisation qui l' emploie.

[1]. *Les idées exprimées dans cet article ont fait l'objet de trois communications, à l'occasion du 11Th Egos Colloquium en Juillet1993; dans le cadre d'un séminaire de recherche HEC-ESCP en février 1993 et dans le cadre du séminaire "Vie des Affaires" de l'Ecole de Paris, en mai 1994. Je remercie toutes les personnes qui ont bien voulu commenter des versions antérieures de cet article, en particulier Michel Berry, Hervé Dumez, Daniel Fixari, Pierre Messulam , Alain Chanlat et Jean Claude Thoenig.*

Nostalgique d'un monde de main d'oeuvre rare et de carrières prévisibles, conscient de leur fragilité sur un marché du travail capricieux, c'est avec prudence que les has been - quarante ans déjà- vont demander une augmentation à leur patron, la cravate bien ajustée .

A la prudence précautionneuse des modernes, je voudrai opposer ici ce qu'Aristote dénommait "phronésis", une manière inventive d'être raisonnable dans les affaires pratiques de la vie.

Ce n'est pas par nostalgie de la Grèce ancienne ni par soucis d'abriter mon propos sous l'ombre du grand Aristote que je me réfère à la notion de phronésis. C'est parce qu'il s'agit d'une notion utile pour construire une identité personnelle stable en dépit de l'incertitude des marchés et de l'instabilité des institutions contemporaines.

La "prudence" de l'homme d'affaire moderne

Pour traiter de la prudence en affaire aujourd'hui en suivant la méthode qu'emploie Aristote pour définir la phronésis dans l'éthique à Nicomaque, je devrais choisir parmi les hommes d'affaires du moment un modèle de prudence puis, parmi les faits et gestes de mon héros des actes exemplaires, pour montrer en quoi ils sont prudents. Ainsi, j 'induirais ce qu'est la prudence en affaire de l'observation , tout comme Aristote a pu définir le phronimos de son époque en prenant Périclès pour modèle. Nous aurions alors l'un et l'autre une approche phénoménologique de la moralité.

J.L. Beffa fut-il prudent en rachetant Norton ? Françis Bouygues était-il prudent lorsqu'il pris le contrôle de TF 1 ou, lorsqu'il désigna son fils pour lui succèder à la tête du groupe ? Gerstner fait-il oeuvre de prudence en restructurant IBM ? Et Agnelli, était-il "prudent" le jour où il décida de lancer son offensive sur la Générale de Belgique ?

Profiter d'un bail venu à expiration pour déplacer une usine de 700 Km, afin de se débarasser de la vieille main d'oeuvre et d'embaucher des jeunes , moins chers, formés aux nouvelles techniques, est-ce "prudent" ?

Traiter de ces événements en terme de prudence suppose qu'on connaisse les régles de conduites que l'homme réputé prudent s'est donné comme cadre de son action. Or, que savons-nous des régles d'action de nos grands hommes d'affaires ? Et dans quel lieu discute-t-on des vertues comparées de leurs règles de vie ?

Aujourd'hui, si le phronimos existe, il se cache sans doute, persuadé que le corps social méconnaitrait les spécificités de son art et tiendrait sa conduite pour suspecte. Le phronimos a peur de l'opinion publique. Pourtant, s'il dissimule les règles qu'il se donne pour agir, quelle chance y-a-il que ses actes paraissent légitimes , dans l'effondrement des valeurs universelles?

Ainsi, pour nous autres modernes, il est facile de trouver des exemples d'hommes d'affaires habiles, de scientifiques brillants et de penseurs sages, mais très difficile de désigner un homme d'affaire "prudent" . Le concept moderne de prudence est trop vague. Notre jugement sombrerait trop aisément dans l'hagiographie et le ridicule.

Puisque modèle et catégorie font défaut, allons les chercher dans la Grèce ancienne et tenter de les acclimater à notre siècle.

La phronésis dans l'Ethique à Nicomaque

Dans sa Métaphysique, Aristote emploie le mot "phronésis"(prudence) comme un synonyme de sophia (sagesse). Le mot désigne donc la science la plus haute, celle qui porte sur les vérités éternelles. Dans l'Éthique à Nicomaque, au contraire, le même mot phronésis désigne non plus une science mais une "vertu intellectuelle". Dans ce nouveau contexte, "sophia" s'oppose à "phronésis". La sagesse porte sur le nécessaire, elle ignore ce qui naît et périt, elle est donc immuable comme son objet. La prudence au contraire porte sur le contingent, elle est variable selon les individus et les circonstances. La sagesse, savoir désintéressé et libre qui n'a d'autre fin que lui-même s'oppose à la prudence, savoir orienté vers les besoins humains.

Que signifie cette variation du sens du mot "Phronésis" d'un livre à l'autre? Pourquoi Aristote, sans crainte de se contredire -et sans s'expliquer sur cette contradiction- passe-t-il d'une conception unitaire du savoir, conforme à l'idéal platonicien de la science et telle que tous les savoirs pratiques nécessaires à l'homme se déduiraient des principes premiers d'une science éternelle, à un constat de divorce entre la connaissance métaphysique d'un côté et les normes immédiates de l'action de l'autre?

Pierre Aubenque, -mon guide- apporte une belle explication à cette énigme.([2]).Pour comprendre l'emploi que fait Aristote du mot "Phronésis" dans l'Éthique à Nicomaque, il suffit de se détourner de la filiation des pensées philosophiques pour considérer

24.*1.* *Ce développement suit le comentaire de Pierre Aubenque dans: La Prudence chez Aristote. Puf, Paris, 3e édition revue et augmentée: 1986.*

le sens ordinaire attaché à l'idée de phronésis par les anciens grecs: ce même sens qu'on trouve dans les tragédies, lorsque le choeur loue la prudence d'un héros ou le met en garde contre la démesure, lorsqu'il délibère, ne tirant aucune conclusion hâtive, balançant entre les points de vues également vraisemblables des héros avant de choisir, dans la conscience de l'incertitude et du risque, le moindre mal.

Aristote ne nous invite-t-il pas lui même à revenir au sens commun du mot (pour ses contemporains) par delà les divagations dialectiques et vides des platoniciens lorsqu'il écrit: "La meilleure façon de saisir ce qu'est la prudence, c'est de considérer quels sont les hommes que nous appelons les prudents". Cette formulation témoigne de son choix d'éviter une définition a priori de la prudence. Il part de l'existence d'hommes tenus pour prudents par ses contemporains -tel que Périclès- pour induire l'essence de l'homme prudent et dégager l'essence de la prudence. Ainsi donc, se détournant de la quête des vérités éternelles, il s'efforce de fonder l'éthique sur une base descriptive.

Le risque d'une telle approche est évidemment un effondrement du projet philosophique dans une sorte de relativisme de bon sens justifiant le conformisme, l'opportunisme ou encore cette forme de prudence "petite-bourgeoise" faite d'effacement de tout excès auquel la postérité réduira l'idée de prudence.

Tout l'intérêt d'une lecture critique du livre VI de l'Éthique à Nicomaque est de saisir pourquoi et comment Aristote se débat avec cette difficulté.

Voyons d'abord pourquoi Aristote fixe comme idéal éthique à l'homme d'être prudent plutôt que sage ou vertueux.

La prudence a pour objet le contingent. Or, le monde ou nous vivons est contingent. Donc, la prudence est une forme de sagesse appropriée à notre condition.

Mais, comment distinguer cette forme spécifique de sagesse de n'importe quelle adaptation aux exigences contingentes de la condition qui nous échoit ?

Pour répondre, il faut suivre de près la façon dont Aristote construit sa définition de la prudence, sans négliger aucune de ses articulations. Suivons la paraphrase qu'en fait Aubenque:

"On part de l'usage commun, on constate que l'on appelle phronimos l'homme capable de délibération; on rappelle que l'on ne délibère que sur le contingent, alors que la science porte sur le nécessaire: donc la prudence n'est pas une science. La prudence serait-elle alors un art? Non, car la prudence vise à l'action, et l'art à la production, la prudence n'est donc pas un art. Si donc la prudence n'est ni une science, ni un art, il reste qu'elle soit une disposition (ce qui la distingue de la science) pratique (ce qui la distingue de l'art). Mais cela prouverait tout au plus qu'elle est une vertu.

Pour la distinguer des autres vertus, en particulier des vertus morales, il faut ajouter une autre différence spécifique: alors que la vertu morale est une disposition (pratique) concernant le choix, la prudence est une disposition pratique concernant la règle du choix; il ne s'agit pas ici de la rectitude de l'action, mais de la justesse du critère: c'est pourquoi la prudence est une disposition pratique accompagnée de règles vraies.

Mais cette définition est encore trop large, car elle pourrait s'appliquer à n'importe quelle vertu intellectuelle: on distinguera alors la prudence de cette autre vertu intellectuelle qu'est la sagesse en précisant que le domaine de la Phronésis n'est pas le Bien et le Mal en général, ou le Bien et le Mal absolus, mais le bien et le mal pour l'homme."

Dangers et limites de la définition aristotélicienne

Dans cette définition, l'homme prudent, le "phronimos", paraît investi d'un pouvoir exorbitant et selon qu'on l'identifiera à Bernard Tapie, à Jacques Calvet, à Antoine Riboud ou à Claude Bébéar - on aboutira à des définitions différentes de ce qu'il est prudent de faire et à des interprétations différentes de la droite règle.

Si la supériorité du prudent ne repose pas sur un savoir, c'est-à-dire sur sa participation à un ordre universel, l'autorité dont Aristote l'investit n'est-elle pas arbitraire? Voilà un homme qui, en dépit de toutes les atténuations, n'est pas seulement l'interprète de la droite règle, mais qui est la droite règle elle-même, le porteur vivant de la norme, ramené à sa seule expérience. Le prudent étant le critère dernier n'est-il pas à lui-même son propre critère?

La science partage avec la loi le privilège mais aussi l'inconvénient, de porter sur le général: l'une et l'autre sont donc impuissantes à s'adapter aux circonstances de l'action, qui sont singulières et indéterminées. Seul l'homme prudent, qui n'a pas besoin de loi "parce qu'il pose sa propre science comme loi" peut décider de l'action juste. Sa disponibilité infinie à l'égard des cas particuliers manifeste la fécondité de son savoir.

Ainsi, la règle (scientifique ou juridique) doit être, selon Aristote, comme "la règle de plomb des Lesbiens, dont l'inexactitude même permet d'épouser adéquatement les contours de la pierre." L'ordre mathématique des raisons ou la justice abstraite ont besoin d'être continuellement corrigées par la vertu de l'homme prudent qui "tel le pilote du navire garde son attention fixée sur l'idée de bien".

Mais, encore une fois, sur quoi l'homme de l'équité aura-il les yeux fixés, dans l'effondrement ou du moins l'exil de la norme transcendante?

Aristote semble retourner, par delà l'intellectualisme de Socrate et de Platon, à quelque idéal archaïque du héros, du "valeureux", du Spoudaios. C'est par la volonté de celui-ci que le "bien réel" se définit par opposition aux biens illusoires...

Or, qui est le spoudaios? C'est, nous dit Mr Dirlmeier ([3]) ,"le représentant accompli de tout ce qui est noble" (pour un grec de ces années 350 où la démocratie n'est plus qu'un souvenir et où les cités grecques sont soumises à des tyrans).

On ne peut manquer de se souvenir alors qu'Aristote a vécu auprès d'Hermias, tyran d'Atarnes, dont il épousa la fille (ou la nièce) et qu'à partir de 342, il se rend en Macédoine pour diriger l'éducation d'Alexandre, fils de Philippe...

Dans d'autres textes, Aristote n'hésite pas à affirmer que c'est "l'excellence de la race" et non la vertu individuelle qui définit la vraie noblesse...Ainsi, récusant l'autorité des savants et de la science pour en revenir à " ce qui se dit" et à "ce qui se fait", aux opinions et aux coutumes populaires, abandonnant la norme transcendante du platonisme pour chercher au sein de l'humanité elle-même la norme de sa propre excellence, Aristote renoncerait à tout point d'appui extérieur pour agir sur un monde social dont le respect des croyances et valeurs dominantes (c'est à dire celle des maîtres) deviendrait le seul fondement possible de l'action juste.

Cette réduction de la pensée du philosophe aux déterminants sociaux de sa condition ne nous fait-elle pas manquer quelque point important de la définition? N'y-a-t-il pas une lecture plus féconde et plus nuancée de l'Ethique à Nicomaque, qui laisserait au phronimos une chance de s'échapper de la simple reproduction de l'ordre social?

Le phronimos se reconnait à la qualité des délibérations qui préparent ses actions.

En toute rigueur, selon la définition d'Aristote, ce n'est pas le phronimos qui est la mesure de ce qui est bon pour nous, mais le savoir pratique qu'il déploie ([4]) :

"Nous pensons que les hommes de ce genre sont phronimos en ce qu'ils sont capables de **considérer** ce qui est bon pour eux-mêmes et pour les hommes". (Eth. Nic. VI,5,1140 b8).

Ainsi donc, le critère, ce n'est pas les caractéristiques personnelles du phronimos (sa bonne naissance, les ressources dont il dispose, sa santé physique et mentale, l'éducation qu'il a reçu). Ce ne sont que des facteurs facilitants le déploiement de la phronésis.

Même si l'exercice de la phronésis n'est ni une science ni un art, il s'agit d'un type de connaissance qui, à sa façon, peut être une connaissance du général: le prudent connaît ce qui est bon pour lui-même (globalement et durablement) , dans le cas de la prudence privée, et pour les hommes en général, dans le cas de la prudence politique.

Le phronimos n'est donc pas le pur opportuniste qui vit au jour le jour, sans principes et sans perspectives: il est l'homme des vues d'ensemble, mais il s'agit de l'ensemble concret d'une destinée individuelle ou du devenir d'un peuple et non pas de totalités abstraites et décontextualisées.

Ainsi, et si je comprends bien Aubenque, la phronésis loin d'être l'ineffable qualité morale d'un homme "vertueux" peut être conçue comme une "théorie de la pratique" adaptée aux particularités d'une position dans le monde. Cette théorie peut être partiellement explicitée, discutée, elle peut faire l'objet de "délibération" avec soi-même ou avec d'autres.

L'expérience réfléchie: source de la phronésis.

Au fondement de cette connaissance: l'expérience. Non pas la simple accumulation du vécu, mais l'expérience réfléchie, maîtrisée intellectuellement ([5]).

3. *Aristoteles'Werke in deutscher Übersetzung, sous la direction de E. Grumach, Berlin, Akademie-Verlag.vol VI,1956.*

4. *Parlant le langage des sciences sociales modernes, on dirait que le signe distinctif du prudent n'est pas la "labelisation charismatique" dont il serait l'objet de la part d'une communauté de fidèles ou d'admirateurs. Cette reconnaissance est un effet second, une condition qui n'est ni nécessaire, ni suffisante. Postérieure à l'accomplissement des actes "prudents" , cette reconnaissance ne permet de les identifier comme tels que par une illusion rétrospective. D'autres critères sont donc nécessaires.*

5. *Le projet d'une maîtrise intellectuelle de l'expérience vécue ne peut manquer d'évoquer chez des esprits modernes les techniques religieuses d'examen des consciences -comme la confession des catholiques-, les techniques pédagogiques*

L'expérience telle que la conçoit Aristote est déjà une connaissance: elle suppose une sommation du particulier et elle est donc sur la voie de la généralisation: elle fournit une vue d'ensemble, une ligne directrice pour interpréter une généalogie de cas particuliers reliés entre eux par une certaine trajectoire biographique.

Par sommation du particulier, Aristote n'entend pas la simple compilation de lois ou de recettes, ni la juxtaposition de cas particuliers qui d'ailleurs, ne sont d'aucun secours à celui qui est dénué d'expérience, car celui-là manquera de l'intelligence et du discernement nécessaires pour les juger.

L'expérience de l'homme prudent ne naît ni ne meurt au gré des circonstances: elle est ce savoir vécu plus qu'appris, profond parce que non déduit, enraciné dans l'existence de chacun, singulier et qu'il appartient à chacun de reconquérir pour soi-même, dans la patience et le travail. Elle n'exclut pas le savoir scientifique et théorique, bien au contraire: elle est un équilibre entre la science et la familiarité avec les affaires.

Aubenque conclut: "Si la science s'adresse à ce qu'il y a de moins humain dans l'homme, de plus impersonnel, l'intellect, et si sa transmission se fait par les voies universalisables du logos, c'est à un niveau plus vital que se situe la prudence: à ce niveau où les facultés intellectuelles sont responsables, non seulement de la logique de leur contenu, mais de la conduite de l'homme, dont elles sont le guide, à ce niveau où le logos lui-même doit parler le langage de la passion, du caractère, du plaisir et de la peine, s'il veut être entendu d'eux et les élever à son niveau" (Page 59-60).

Dès lors, il devient possible de distinguer le prudent de l'habile. L'habileté est la capacité de réaliser les fins en combinant les moyens les plus efficaces. "Si le but est noble, c'est une capacité digne d'éloges, mais s'il est pervers, elle n'est que fourberie" (Eth;Nic, VII,11).

Ainsi donc, habileté et prudence tendent à se confondre chez le phronimos, dont la vertu sélectionne judicieusement les buts, mais ces deux formes de pratiques s'opposent radicalement chez ceux dont l'intelligence et la conduite ne sont plus harmonieusement intégrées dans le cadre global d'une expérience d'homme prudent. Il n'y a pas de vertu morale sans prudence ni de prudence sans vertu morale.

La phronésis peut-elle s'enseigner?

Le caractère apparemment circulaire de cette formulation apparaît si l'on pose la question de l'apprentissage: comment devient-on prudent, s'il faut être déjà vertueux pour être prudent et déjà prudent pour être vertueux ?

Si les discours éthiques n'ont d'efficacité que sur les âmes bien nées, qu'ont-elles besoin des discours éthiques? Et, inversement, comment l'homme qui vit selon ses passions pourra-t-il prêter l'oreille aux discours qui tendraient à l'amender?

Ainsi, Aristote décrit la concomitance dans l'unité d'un même sujet de tous les éléments qui font l'homme prudent sans prétendre pouvoir les y placer par le seul secours de l'éducation: à la base de la vie morale, on trouve une part irréductible de "bonne fortune". Un petit nombre de personnes se trouveront avoir disposé -par chance ou par privilège- des ressources, des conditions d'apprentissage, des expériences préalables, des dispositions corporelles, affectives et intellectuelles qui font " l'homme prudent" et d'autres, non.

Finalement, la phronésis apparaît comme une disposition pratique ne concernant pas tel ou tel choix particulier mais les modalités selon lesquelles chaque choix particulier est effectué. Cette disposition permanente - qu'on pourrait comparer à la compétence linguistique-, permet de faire face à une série indéfinie de situations locales et singulières en générant des solutions ad-hoc, chaque fois différentes (de même nous pouvons générer une infinité de discours au moyen d'un nombre limité de phonèmes, de lexèmes et de régles syntaxiques).

Comme la capacité à parler une langue, la phronésis est inscrite dans le corps d'un individus particulier (le phronimos), mais aussi, pourrait-on ajouter, dans les instruments matériels qui prolongent et supportent sa pensée (écriture, ordinateur, fax), dans les rituels qui offrent un cadre à son expression (conseil d'administration, comité de direction, dinêr-débat ou réunion syndicale), et dans la communauté des personnes avec lesquels le phronimos délibère des affaires en cours. Inscrite dans un individus particulier, dans un temps et un lieu, dans une communauté, la phronesis est le résultat d'un processus d'apprentissage individuel singulier, évidemment irréductible à un corps de connaissances décontextualisées, inscrites dans des manuels et transmises dans le cadre scolaire d'une salle de classe.

de formation de la personnalité -comme celles que pratiquaient les jésuites, par exemple - ou encore les techniques thérapeutiques proposées par les psychanalystes et les psychologues. On se gardera, en première approximation, de réduire le vaste espace des formes possibles de la réflexivité à telle ou telle de ces formes particulières de "maîtrise de soi".

La phronésis et le débat actuel sur l'épistémè du gestionnaire.

Dans nos grandes écoles et nos universités, les thésards en gestion sont obligés de faire comme s'ils allaient manier des concepts robustes et un méthodologie probante pour obtenir des résultats universels constituant le corpus d'une "science de gestion". Après trois à cinq ans de travail pénible, ceux qui cherchent un poste de professeur ou de chercheur laissent entendre dans leur dissertation qu'ils ont fait ce qui leur était demandé. Seuls quelque uns obtiennent le poste après ce tour de force. Ils deviennent alors des "scientifiques purs", souvent sans contact avec les praticiens, ou des professeurs "purs", voués à répéter dans les classes ce qu'ils ont lu dans les livres.

Cessons cela. Toutes les connaissances utiles et vraies ne sont pas des connaissances scientifiques. La prétention scientifique, lorsqu'elle est inappropriée, devient obstacle au savoir :

"L'homme cultivé se montre en n'exigeant dans chaque genre de recherche que le degré de précision compatible avec la nature du sujet. Faute de quoi on s'exposerait à attendre d'un mathématicien des arguments simplement persuasifs et d'un orateur des démonstrations probantes" (Eth. Nic. 1, 3, 4.).

Ce sont les courants minoritaires de la recherche en gestion, adepte de la recherche-action, de l'approche clinique, de la documentation ethnographique, de la perspective compréhensive -ou phénoménologique- qui devraient reconnaître la prudence aristotélicienne comme l' expression la plus adéquate du mode de connaissance qu'ils cherchent à promouvoir. C'est eux qui sont les mieux placés pour définir la gestion comme un "art de prudence". Cependant, leur appartenance à des organismes de recherche scientifique ou à des écoles chargées d'enseigner les sciences de gestion pourrait bien les retenir de franchir ce pas. Or, en restant dans le cadre institutionnel des sciences modernes, en faisant l'économie d'une redéfinition de leur activité comme école pratique de la prudence , ces minoritaires s'exposent à subir de plein fouet les critiques de la majorité scientiste.

Le mode de connaissance scientifique, lorsqu'il est considéré comme le seul mode de connaissance pratique "sérieux", engendre un univers organisationnel peuplé d'experts et de techniciens mettant en oeuvre des algorithmes de gestion supposés universels, qu'il faut faire fonctionner en réduisant coûte que coûte les particularismes. La méconnaissance des limites, des précautions et des conditions d'emploi d'algorithmes supposés universels engendre l'uniformisation. L'excès de certitude en un pseudo déterminisme réduit le champ des possibles et empêche de tirer parti de l'indétermination des situations.

Distinction entre phronésis et habileté technique de l'homme de l'organisation.

Il arrive que les organisations modernes ne recrutent que des membres présentant les "habiletés" qu'elle requiert et qu'elles prennent en charge la continuation de leur éducation selon une définition toute faite du "profil" adéquat. Manifestement, l'homme passé à ce moule et qui n'a pu préserver son quant-à-soi cesse d'être prudent. Il devient peu à peu un habile technicien que surprendra l'irruption de l'imprévu dans son champ de travail habituel et qui sera d'autant moins apte à y faire face qu'il sera resté plus longtemps à la même position dans le cocon organisationnel ([6]).

Le modèle du phronimos postule un animal humain qui ne se comporterait pas selon un modèle d'automatisme rigide. Même si beaucoup d'espèces animales s'adaptent avec succès à leur environnement en répondant par des comportements stéréotypés à des signaux déterminés, même si le respect du code de la route est loin d'être inutile aux automobilistes et aux piétons, la "spécialité" du phronimos sera de procéder à des choix subtils -et peu prévisibles par un tiers- fondés sur l'appréhension globale des situations singulières très diverses qu'il rencontre.

Chaque fois qu'un piéton adulte traverse en dehors des passages cloutés, se glisse habilement entre deux voitures en mouvement plutôt que d'attendre le passage au feu rouge, il est imprudent au sens du code de la route, mais il exerce un sens de l'adaptation spécifiquement humain. Pour gagner du temps, économiser de l'énergie -ou par jeu-, il improvise face à une configuration particulière, il calcule ses risques en tenant compte d'un très grand nombre de paramètres, il affine son adaptation à une situation singulière au lieu d'appliquer automatiquement une loi générale: en ce sens, il se comporte en phronimos, du moins tant qu'il réalise ce genre d'improvisation avec succès et sans causer de gêne aux autres usagers de la route.

---

6. *Sur "l'aveuglement organisationnel" : Georges Yves Kervern, Le coût de l'excellence. Gérer et Comprendre N°17, décembre 1989: "La bévue du "Vincennes" à Bandar-Abbas montre que l'inconscience même du domaine de validité d'une culture presse-bouton conduit à une très grande incalculabilité des conséquences de l'acte, pourtant simple, d'appuyer sur le bouton. Ceci signe l'arrêt de mort des cultures presse-bouton imbues d'elles-mêmes et inconscientes tant de ce qui fonde leur périmétre de validité que des limites même de ce périmétre."*

La liste des manuels et des traités "scientifiques" rédigés sur le modèle d'une conception normative et programmatrice de la connaissance est innombrable et ils ne sont pas destinés seulement aux petits enfants. Ainsi, la plupart des manuels de gestion des entreprises et des livres de cuisine proposent une connaissance algorithmique du type: " Pour obtenir le résultat M, vérifier que les conditions X, Y et Z sont remplies puis faire A, puis etc.

La référence à l'art culinaire permet de voir très vite les limites du projet. Elle tient à la variabilité et à l'indétermination des conditions initiales: il n'y a pas deux choux semblables et la bonne potée sera celle de la cuisinière qui a su choisir le bon chou et adapter la cuisson. Ici comme ailleurs, l'échelle crée le phénomène et chacun des pas de l'algorithme peut être considéré comme une boite noire susceptible d'être décomposée à son tour en une infinité d'algorithmes. L'algorithme est donc une réduction de la réalité, imprudente chaque fois que les mailles du filet qu'elle jette sur le réel sont trop larges pour attraper les facteurs qui détermineront réellement le résultat final. Si les conditions de validité et les limites de validité de la procédure algorithmique sont mal spécifiées, l'application scrupuleuse de la procédure engendre un résultat imprévu. On parle alors "d'effets pervers" qu'on cherche à réduire par des procédures encore plus définies et ainsi de suite, jusqu'à ce que les paramètres pertinents soient entièrement normalisés et sous contrôle. Ainsi finira-t-on par ne plus manger que des hamburgers Mac Donald (une nourriture de qualité constante et dont tous les paramètres sont contrôlables) et à ne plus manger de potées aux choux.

La phronésis implique l'exploitation astucieuse des singularités d'une situation. Le phronimos militaire exploite la géographie du champ de bataille ou un événement météorologique pour entreprendre la manoeuvre qui surprendra l'adversaire. Le phronimos amoureux s'inspire de l'histoire intime du couple pour choisir le cadeau qui fera vraiment plaisir à sa femme. Le phronimos négociateur emporte l'affaire par une concession apparemment mineure mais dont il connaît le prix pour l'autre partie.

Ainsi, une théorie de la prudence ne saurait être réduite à une théorie de la gestion conçue comme simple obéissance à un corps de règles instituées, ni à toutes les formes de scientisme négligeant le travail pratique d'acquisition des connaissances au profit de l'apprentissage de résultats préétablis ([7]). Elle s'oppose aussi nécessairement à toutes les formes d'organisation dans lesquelles le comportement d'une foule agents est déterminé par les calculs et les manoeuvres d'ingénierie sociale d'une autorité centrale qui cherche à obtenir le respect strict de ses propres plans d'action ([8]).

Distinction entre prudence et habileté de l'homo-economicus.

Prolongeant une longue tradition philosophique, les théories économiques actuellement en vogue chez les chercheurs en gestion anglo-saxon favorise une conception instantanée des échanges: les biens sont supposés impersonnels et la personnalité des échangistes est supposée n'avoir aucune conséquence sur la transaction ([9]). Théorie des coûts de transaction (transaction-cost economics), et théorie de l'agent et du principal (principal-agent theory) poussent jusqu'à la caricature la quête de l'avantage instantané. Elles présupposent que les personnes sont parfaitement opportunistes: si un des participants à l'échange peut exploiter avec profit la vulnérabilité de l'autre, il le fera toujours et, le partenaire vulnérable n'attendra rien d'autre.

Si la confiance apparaît précisément lorsque les parties supposent que chacun est assez prudent pour éviter d'abuser d'une vulnérabilité momentanée de l'autre alors, par définition, ces théories supposent des agents incapables de la moindre prudence et de la moindre confiance. La préoccupation des théoriciens est d'ailleurs de concevoir des institutions permettant les échanges, en évitant aux partenaires des moments de vulnérabilité fatals: leur technique de régulation consiste à poser des gendarmes couchés sur les routes pour limiter la vitesse et des plots en béton pour protéger les trottoirs.

---

7. *On peut étendre cette prise de position à l'enseignement des mathématiques et des sciences exactes. Sur l'écart entre "mathématiques officielles" et techniques de calculs de l'enfant, on peut se reporter à: G. Mugny, Psychologie Sociale de l'Apprentissage. P. Lang. Geneve, 1985. Les mathématiques enseignées à l'école apparaissent comme le produit d'interactions entre les représentants de plusieurs organisations (ministère de l'éducation, école normale, concepteurs de programmes scolaires, éditeurs de manuels, enseignants...) qui déterminent un objet d'enseignement transmis dans la classe par le maître aux élèves. Les références et techniques de calcul des enfants restent des inconnues dans ce processus. La coupure entre mathématiques pratiques et mathématiques scolaires se retrouve à l'âge adulte, comme l'a montrée Jean Lave à propos des calculs des ménagères dans les supermarchés: même les diplomées en mathématique n'utilisent pas les techniques scolaires pour comparer les prix entre différents articles présentés dans des emballages de taille et de poids variés. La même chercheuse a étudiée une forme sophistiquée de mathématique pratique chez de jeunes apprentis tailleurs marocains, non scolarisés. (Jean Lave, "La qualité de la quantité", Culture Technique, N°14, Paris, CRCT,1985).*

8. *Michel Villette. L'ingénierie sociale. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, N° 91-92, mars 1992.*

9. *Marcel Mauss. Essai sur le Don. dans: Sociologie et Anthropologie, PUF, Paris,4e édition, 1991, pages 228-234.*

En dépit des hypothèses pessimistes et restrictives des néo-libéraux, ne considérant qu'un individu parfaitement opportuniste, l'expérience de la vie en société abonde en manifestations élémentaires de confiance, souvent inaperçues comme telles. Ainsi, lorsque je parle, je suis constamment obligé de faire l'hypothèse de la bonne volonté de l'autre à me comprendre, à interpréter ce que je dis dans la perspective où je le dis, en acceptant à titre d'hypothèse mes propres présuppositions. Lorsque je cesse de faire ces hypothèses, par lesquelles je me rends vulnérable aux interprétations malveillantes parce que j'ai confiance, la communication de mes pensées devient quasi impossible: comment s'exprimer en calculant ses propos?

De même, chaque fois que j'achète un objet technique compliqué: voiture, poste de radio, ordinateur, j'accomplis un acte de confiance puisque je ne suis absolument pas en état de vérifier ni même de comprendre le fonctionnement technique de l'appareil. Je dois m'en remettre à la marque, au vendeur, il me faut faire confiance et d'ailleurs j'éprouve souvent quelque hésitation avant de l'accorder et je tente de déjouer les pièges que quelque vendeur habile aurait pu placer sur mon chemin. Lorsque le chèque est signé, j'ai bien le sentiment inquiet d'avoir fait confiance, peut être à tord, et je me sens vulnérable.

Des études empiriques récentes suggèrent que sur les marchés où les relations de confiance sont dégradées et où, par conséquent, les relations durables sont impossibles entre partenaires, le développement économique est ralenti ([10]).

Willliamson a montré que plus un marché est compétitif et plus chaque transaction tend à requérir l'engagement d'actifs spécifiques: machines ou acquisition d'un savoir que ne sera valable que pour cette transaction particulière. Mais alors, les agents économiques obligés de se spécialiser de plus en plus vont craindre d'être pris en otage. A mesure qu'elle s'accroît, cette peur va commencer à paralyser les échanges. Lorsque la perspective d'une paralysie complète apparaîtra nettement, les agents dominants vont résoudre le problème de la coordination entre eux et leurs partenaires en rachetant ces derniers, substituant ainsi un rapport hiérarchique de contrôleur à contrôlé à la logique du marché... La peur , qui n'était pas sans fondement, se résoudra alors en une survie au prix d'une perte d'autonomie.

Des relations assez prévisibles et durables entre partenaires économiques permettent seules de développer des savoir-faire spéciaux, d'ordonnancer des dispositifs techniques, d'entretenir des routes commerciales, de mettre en place des moyens logistiques intégrés et spécialisés.

Il existe deux manières d'entretenir ces liens dans le temps: la dépendance hiérarchique fondée sur le contrôle de l'un par l'autre et l'impalpable confiance entre des hommes se reconnaissant mutuellement comme prudents. La seconde solution, en dépit de son caractère mystèrieux, offre une forme de relation évitant les deux solutions extrêmes et également néfastes: le système hiérarchisé et administré d'où toute logique de marché compétitif serait exclu et dans lequel les personnes cesseraient de prendre des risques et d'innover d'un côté; le modèle du marché parfait où la demande se tournerait instantanément et massivement vers les offres les plus avantageuses, détruisant impitoyablement les agents momentanément moins performants sans leur laisser de temps pour s'adapter. ([11])

Les théories néo-libérales, en présupposant un individu abstrait, désincarné, n'agissant qu'en fonction de ses intérêts du moment et donc incapable de confiance (ne pas profiter de la vulnérabilité de l'autre), ou de prudence (faire quelque chose qu'on ne ferait pas s'il n'y avait pas la perspective des satisfactions futures qu'on en tirera) contribuent évidemment, lorsqu'on les fait siennes ou lorsqu'elles fondent les règles de fonctionnement d'une institution, à empêcher la formation de liens durables. La description fine de réseaux d'échanges au sein desquels la confiance est supposée exister permet d'approcher le fait social total qui la rend possible: les tontines Africaines ([12]); les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants au Japon ([13]); les routes commerciales Génoises au XVIe siècle; les échanges entre petites entreprises fondés sur une solidarité locale au Prato, à Carrare, dans le Cholettais, à Oyonax... Autant d'exemples qu'il faudrait étudier en détail.

Une théorie de la prudence développant la capacité de délibération de chacun des échangistes peut contribuer à faire advenir une forme de régulation économique telle que le comportement économique cesserait d'être un registre en marge de la vie sociale normale, une jungle dont les héros ne

[10]. *Ce développement doit beaucoup aux idées présentées par Charles F. Sabel, du MIT lors du symposium "Dynamiques industrielles et nouvelles formes d'organisation". CNRS, Lyon, Décembre 1991.*

[11]. *Albert O. Hirschman. Exit, Voice, and Loyalty. Harward University Press, Cambridge,1970. page 24-25.*

[12]. *Alain Henry, Guy-Honoré Tchenté et Philippe Guillerme: Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la société des amis; Editions Karthala, Paris, 1991.*

[13]. *Yveline Leclerc, "Le transfert de compétences dans la relation partenariale: une comparaison France-Japon." Papier présenté au Symposium "Dynamiques Industrielles et Nouvelles formes d'Organisation". Lyon, Décembre 1991.*

pensent qu'à gagner la bataille du jour, sans espoir de finir la guerre.

Les hommes ont su engager leur honneur et leur nom bien avant de savoir signer un contrat. Avant de réduire tout échange à une transaction commerciale, ils ont su donner pour prouver leur fortune et obliger autrui. Avant de ne penser qu'à la bonne affaire, ils savaient qu'en ne donnant pas, ils perdaient la face, leur prestige, leur âme, leur personnalité. Avant qu'il soit obligatoire de faire du profit chaque trimestre, il fut obligatoire de donner, de recevoir et de rendre, c'était une forme de société ou l'on pouvait rencontrer des hommes prudents et reconnus comme tels. Même dans les milieux d'affaires les plus impitoyables, il arrive que l'on se souvienne de cette forme de sociabilité avec nostalgie et que l'on tente d'en reconstituer des bribes.

Conclusion

La conception traditionnelle du management comme science était une promesse faite aux managers sur la possibilité pour eux d'analyser, de prévoir et de contrôler le comportement des vastes organisations qu'ils dirigent ([14]).

Prendre au sérieux la notion de phronésis oblige à mettre en chantier toute à la fois l'ancienne conception des sciences de gestion, la manière de les enseigner , une forme de division du travail, une conception de la hiérarchie et une forme de stratification sociale isolant une classe séparée de gestionnaires bureaucrates (qu'on peut nommer aussi "managers", "cadres" ou "directeurs") distincte des producteurs, des vendeurs et des concepteurs.

Le moment central de l'exercice de la phronésis, c'est la délibération -avec soi-même et avec d'autres- sur un état du monde à portée, en vue d'orienter l'activité immédiate conformément à une certaine "ligne de conduite" dont les principes ont une validité qui dépasse la circonstance particulière et l'intérêt immédiat de celui qui les invoque.

Mais comment connaît-on l'état du monde à portée ?

Qu'on s'en remette à la science ou au sens commun, aux statistiques ou aux textes et règlements juridiques, aux gammes opératoires ou aux chiffres comptables, on a toujours des réponses trop bien formées (sinon toutes faites) à la question sur laquelle il conviendrait de délibérer. Les conventions et les groupes qui s'en font les porteurs répondent toujours déjà par avance à la question qu'il faudrait mettre en délibération. D'ailleurs, en France, c'est bien connu, les décisions sont prises avant les réunions.

Tout le problème revient donc à reprendre des degrés de liberté en ouvrant le champ des représentations possibles. En d'autre terme, il faut ôter de l'excès de certitude quant à l'état des forces en présence. Ne suffirait-il pas, pour ce faire, de prendre à la lettre les plaisanteries que nous profèrons à table, quant aux experts et à leurs expertises, la notre inclus ?

Comment devenir un phronimos ? En réapprenant à étudier directement, -c'est à dire par nos propres moyens, par essai et erreur, par bricolage et dans la controverse- les situations professionnelles dans lesquelles nous sommes impliqués ([15]).

Et les écoles, et la recherche ? Elles pourraient jouer leur partie en reconnaîssant comme valides des formes de connaissance locales et fugitives -sérieuse mais non scientifiques-. Elles pourraient nous aider et nous encourager à effectuer un véritable travail intellectuel d'élaboration de nos points de vue sur l'expérience du travail dans des usines, des bureaux, des entrepôts et des magasins. Elles pourraient nous offrir un cadre, en dehors et à côté des situations de gestion dans lesquels nous sommes pris, pour réfléchir à ce que nous faisons.

*

[14]. *David H. Freedman. Is Management Still a Science? Harvard Business Review, November-December 1992.*

[15]. *Je tente de contribuer à ce programme dans : L'Art du Stage en Entreprise. Paris, la Découverte, 1994.*