

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Reims Management School  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2001)

**DE LA PRUDENCE EN AFFAIRES**

par

**Michel VILLETTE**

École supérieure de Commerce de Troyes

Séance du 6 mai 1994

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**Bref aperçu de la réunion.**

S'il n'est guère difficile de trouver des exemples d'hommes d'affaires habiles, voire rusés, il est beaucoup moins aisé d'illustrer ce que peut-être un homme d'affaires prudent. Une relecture de l'Éthique à Nicomaque d'Aristote permet de mieux cerner ce concept anachronique et attirant qui éclaire à contre-jour les exigences de la pensée scientifique et pose les limites de la modernité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Michel VILLETTE**

Pour traiter de la prudence en affaires en suivant la méthode qu'emploie Aristote pour définir la phronesis dans l'"Ethique à Nicomaque", je devrais choisir mon héros parmi les hommes d'affaires du moment : Arnould, Bébéar, Beffa, Bouygues, Calvet, Gandois, Lévy, etc... puis sélectionner, parmi ses faits et gestes, des actes de prudence exemplaire et montrer en quoi ils sont prudents. De la sorte, je pourrais induire de l'observation ce qu'est la prudence en affaires, tout comme Aristote a pu définir l'homme prudent de son époque en prenant Périclès pour modèle. Nous aurions alors, l'un et l'autre, une approche phénoménologique de la moralité.

Or, je ne sais pas faire cet exercice. Je sais trouver des exemples d'hommes d'affaires habiles. Je sais trouver des exemples de grands scientifiques et d'hommes sages, mais je ne sais pas choisir un homme prudent en affaires ou plutôt, je ne suis pas assuré de mon jugement, parce que le concept de prudence m'échappe.

La prudence n'est pas une notion moderne. Nous ne saurions nous accorder sur une définition précise : les uns entendraient modération, précaution, souci du long terme, voire demi-mesure, d'autres respect d'une morale religieuse, humanisme ou bien encore respect d'impératifs catégoriques de type Kantien. Bref, nous serions dans la confusion.

Il n'est pas sûr que notre société permette à un homme d'affaires efficace d'être reconnu comme prudent, au sens d'Aristote. Il n'est pas impossible qu'aujourd'hui, l'homme prudent se cache au lieu de se montrer : on ne le voit donc pas tel qu'en sa prudence, et du même coup, le modèle fait défaut.

Mon propos ne portera donc pas sur la prudence en affaires en 1994 mais sera un discours préalable sur la question : que pourrait être la prudence aujourd'hui ? Pour cela, je partirais d'une définition négative : ce que la prudence n'est certainement pas. A vous de trouver l'inspiration pour proposer les modèles et les exemples positifs indispensables pour compléter le tableau.

### **Ce n'est pas un homme prudent qui vous parle**

Ce n'est pas un homme prudent qui vous parle, mais plutôt quelqu'un qui croit avoir fait l'expérience répétée de l'imprudence et qui cherche - peut-être en vain - comment accéder à un autre mode d'existence.

Je pense que mes imprudences ont été liées à la contamination quasi-permanente de mes choix professionnels par les impératifs de défense de mon emploi. J'ai été imprudent quand je me suis comporté en salarié craintif, n'osant exprimer son point de vue, ni défendre ses positions, ne m'estimant pas assez fort pour participer aux délibérations sur les fins et le choix des moyens. Ce faisant, je laissais gouverner ceux chargés de gouverner et gardais mon job, la docilité se trouvant être une des ressources limitées dont je disposais. Dans le même temps, à mon insu, je perdais la faculté de prudence, m'en remettant à la vaste organisation qui m'employait pour décider de ce qui est bon ou mal pour les hommes en général et pour moi en particulier.

J'ai ainsi travaillé deux ans à persuader la population française que les centrales nucléaires en général, et les centrales d'EDF en particulier, ne présentaient aucun danger pour les populations. C'était vers 1980, peu avant les enquêtes d'utilité publique de Dampierre en Burly et de Nogent sur Seine, au temps de Plogoff.

Mon opinion, à l'époque, était qu'il fallait limiter le programme nucléaire français, arrêter les frais, limiter les risques. Aujourd'hui, les centrales crachent du KWh et

économisent des devises. Dois-je me réjouir d'avoir été guidé par une institution dont le jugement était plus sûr que le mien, ou dois-je me lamenter, non seulement d'avoir agi contre mon gré, mais surtout, d'avoir trahi mes alliés en mettant en oeuvre l'art du sophiste : persuasion et manipulation, facilitant ainsi une décision contraire à ma conviction ? En l'absence d'incident majeur à ce jour dans les centrales françaises, je suis soulagé, mais confirmé dans mon rôle d'irresponsable. En survienne un, je serai coupable de collaboration. Dans tous les cas, je suis un homme imprudent.

Entendons-nous bien : mis en minorité dans un processus de décision collective, je n'aurais pas pour autant perdu mon identité d'homme censé, autonome et digne de confiance. J'ai perdu mon identité de prudent pour n'avoir pas participé aux délibérations - en aucune façon - et surtout, pour avoir oeuvré contre mon intime conviction, afin de "me maintenir dans le circuit", comme on dit.

### **Comment échapper à l'imprudence moderne ?**

Le thème que j'essaie de traiter aujourd'hui est donc : "*Comment échapper à l'imprudence ?*" ou encore : "*Comment ne pas être moderne ?*", au sens où les vastes organisations qui nous emploient sont modernes, au sens où les plots sur les trottoirs sont modernes.

Ces plots sont un parfait travail d'ingénieur : dispositif technique adapté au but poursuivi, efficace à 100 % - aucune voiture ne stationne plus sur les trottoirs ; remplacement d'un ensemble de conduites humaines peu gouvernables par un comportement déterministe, économe d'un improbable sens civique ; triomphe de la technique, certes, mais aussi de la défiance réciproque entre autorité centrale et citoyens, la confiance n'étant aucunement nécessaire au bon fonctionnement du dispositif.

Si j'étais audacieux, je suggérerais que, pour atteindre les fins de vastes organisations, les ingénieurs emploient des moyens qui détruisent la potentielle prudence des humains, à tel point que nous sommes aujourd'hui incapables d'imaginer ce que pourrait être un "homme prudent" et que la prudence passe pour une notion confuse.

N'y a-t-il donc vraiment rien entre la "science" et le "sens commun" ? Rien entre l'aristocratie d'Etat, qui gouverne et administre, et la plèbe ? Rien entre la physique quantique et l'horoscope ?

Richard Whitley, professeur à la Manchester Business School, a défini une catégorie épistémologique intéressante : "*the intermediary form of knowledge*", concept valise où il range tout ce qui ne relève plus tout-à-fait du sens commun sans être déjà de la science. Joe Gusfield<sup>2</sup>, utilise pour sa part le concept de "*little sciences*" pour désigner ce qui va des techniques de consulting à la puériculture en passant par l'analyse transactionnelle et la comptabilité analytique. Vue avec les yeux du scientifique moderne, la prudence apparaîtra à coup sûr comme une de ces "petites sciences" ou comme une forme intermédiaire de connaissance, c'est-à-dire comme une sous-science. Ce statut est inacceptable et intenable.

Pour faire place à la prudence, il faut revendiquer le caractère essentiellement non-scientifique de la praxéologie de l'homme prudent, ce qui ne signifie pas le rejet du savoir scientifique, mais l'accès à un autre mode de connaissance, complémentaire et distinct.

---

<sup>2</sup> professeur de sociologie à UCSD en Californie.

Ce mode de connaissance, je crois utile de le développer aujourd'hui. C'est pourquoi j'aimerais vous faire partager ma lecture de l'Éthique à Nicomaque d'Aristote et défendre l'intérêt du concept aristotélicien de "phronesis", fort mal traduit par le mot "prudence".

### **Si la gestion était art de prudence ?**

Dans nos écoles et nos universités, les thésards en gestion font comme s'ils maniaient des concepts robustes et une méthodologie probante afin d'obtenir des résultats d'usage universel, enseignables à des classes de débutants et applicables quelle que soit l'entreprise d'accueil. Après des années de travail pénible, la plupart d'entre eux laissent entendre dans leur dissertation qu'ils ont fait ce qui leur était demandé, mais seuls quelques uns obtiennent un poste académique. Parmi ceux-ci, beaucoup arrêtent toute production intellectuelle personnelle. Quelques-uns deviennent des "scientifiques purs", sans contact avec les praticiens, tandis qu'un petit nombre, enfin, plaisante sur la scientificité de la gestion tout en vendant des prestations de consultant.

Il me paraît urgent et possible d'échapper à ces faux semblants : pour produire des connaissances utiles, il n'est pas nécessaire de produire des connaissances scientifiques. Cessons de prétendre faire de la science et nous serons plus rigoureux, plus productifs et plus respectueux aussi des particularités du travail proprement scientifique que nous laisserons alors à d'autres.

Evidemment, cette position paraît inconfortable lorsqu'il faut compter sur une justification scientifique pour assurer son financement. C'est pourquoi il est si nécessaire de s'abriter sous l'ombrelle d'Aristote qui a dit : "*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.).

### **Anachronique et attirant**

Dans sa Métaphysique, Aristote emploie le mot "phronesis" (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 désigne, non plus une science, mais une vertu intellectuelle. Dans ce nouveau contexte, "sophia" s'oppose à "phronesis" comme la science s'oppose à l'opinion. 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.

En m'appuyant sur le texte de l'Éthique à Nicomaque et sur le commentaire qu'en a donné Pierre Aubenque dans *La Prudence chez Aristote*<sup>3</sup>, et bien que je ne sois ni philosophe, ni helléniste, je m'efforcerai de vous présenter fidèlement la conception aristotélicienne de la phronesis et de souligner son intérêt pratique pour l'homme d'affaires moderne.

### **Prudence n'est pas science**

Nul ne délibère sur ce qui n'est pas susceptible de changement, a un caractère de nécessité ou se trouve hors de sa portée.

---

<sup>3</sup> Paris, P.U.F, 1963

La science ne saurait découvrir ce qui convient le mieux à tous les êtres animés : ce qui est bon et profitable pour les hommes diffère de ce qui est bon pour les poissons alors que le blanc et le noir sont toujours identiques.

Anaxagore et Thales sont sages, et non prudents, car ils ignorent leur propre intérêt<sup>4</sup>.

### **Prudence n'est pas habileté**

Si le but est noble, l'habileté est une capacité digne d'éloges, mais s'il est pervers, elle n'est que fourberie. Ainsi, l'habileté et la prudence se confondent chez le prudent dont la vertu sélectionne judicieusement les buts, et s'opposent chez ceux dont l'intelligence n'est pas harmonieusement intégrée dans une conduite et une expérience d'homme prudent.

### **Qui est l'homme prudent ?**

On discerne la prudence en étudiant ceux qu'on dit prudents. Ce qui les caractérise, c'est le pouvoir de décider convenablement ce qui est bon et utile pour eux-mêmes, non partiellement, mais en ce qui concerne leur bonheur en général. On va jusqu'à qualifier de prudentes certaines bêtes qui paraissent douées de la capacité de prévoir ce qui sera avantageux pour leur existence.

### **De la délibération bien conduite**

La délibération est le moment essentiel de la prudence. Elle consiste à chercher quelque chose qu'on ne connaît pas et non à saisir une opportunité. La délibération suppose que l'on soit déterminé. C'est un acte de l'intelligence qui réfléchit, sans qu'elle soit déjà affirmation.

Une bonne délibération, c'est l'accord exact - en ce qui concerne nos intérêts - entre le but, les moyens et les circonstances.

### **Qu'est-ce que la prudence ?**

La prudence a pour objet ce qui est propre à l'homme et ce sur quoi peut s'exercer la délibération. C'est une disposition accompagnée de raison juste, tournée vers l'action et concernant ce qui est bien et mal pour l'homme.

La prudence ne porte pas seulement sur le général, il lui faut aussi connaître les circonstances particulières, car elle vise à l'action et l'action porte sur le cas individuel. Sous l'aspect de la connaissance des cas particuliers, la prudence est en quelque sorte le savoir organisateur, l'architectonique.

### **Prudence privée et prudence politique**

Il semble que la prudence s'intéresse particulièrement à l'individu et à lui seul, mais sous un autre aspect, elle s'appelle économie, administration, politique.

L'homme connaissant ce qui le concerne passe pour prudent. Ceux qui s'occupent de la conduite de l'Etat ont à s'occuper de multiples affaires : est-ce prudent de leur part ? Oui et non. Etre prudent, c'est passer sa vie avec la foule comme le commun des mortels, mais d'un autre côté, pour rechercher son bien propre, il faut aussi se préoccuper du sort de sa famille et de la cité.

---

<sup>4</sup> voir P. Aubenque, pages 59-60.

## Prudence et expérience

Pénétration du jugement, perspicacité, indulgence, chacun dispose des vertus nécessaires à l'exercice de la prudence. Cependant, la prudence ne s'acquiert qu'avec une certaine forme d'expérience : les jeunes gens peuvent rapidement devenir géomètres et mathématiciens habiles, mais non prudents. Pour être prudent, il faut savoir reconnaître le cas particulier derrière la notion générale. Il ne suffit pas de savoir que les viandes légères sont bonnes pour la santé, il faut savoir si telle viande particulière est légère.

### Est-ce le propre de l'élite ?

Aristote a servi Hermias, tyran d'Atarnes, et fait l'éducation d'Alexandre. Faut-il pour autant réduire la prudence à une légitimation des valeurs d'un groupe social dominant ?

En l'absence de règles transcendantes, le prudent, qui refuse à la fois l'autorité du savant et celle des lois afin de mieux s'adapter aux situations changeantes, devient la norme de sa propre excellence. Comment le distinguer alors d'un despote ? Si cette norme est le respect des croyances des nobles - ou de tout autre groupe social dominant comme les polytechniciens ou les énarques - la prudence n'est que reproduction des valeurs du groupe, rien de plus.

Or Aristote a écrit : *"Nous pensons que les hommes de ce genre sont prudents en ce qu'ils sont capables de "considérer" ce qui est bon pour eux-mêmes et pour les hommes."* Le mot important ici est "considérer". Le critère n'est pas la bonne naissance mais le savoir pratique que déploie le prudent, sa vertu intellectuelle.

### La prudence peut-elle s'enseigner ?

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 ? L'éducation ne peut suffire, il faut la concomitance de tous les éléments qui font l'homme prudent : ressources, conditions d'apprentissage favorables et progressives, dispositions corporelles, affectives et intellectuelles. Bref, il faut peu de chose pour "gâcher" l'apprenti phronimos.

Laissons Pierre Aubenque conclure : *"Le phronimos d'Aristote réunit des traits que nous avons désappris d'associer : le savoir et l'incommunicabilité, le bon sens et la singularité, le bon naturel et l'expérience acquise, le sens théorique et l'habileté pratique, l'habileté et la droiture, l'efficacité et la rigueur, la lucidité précautionneuse et l'héroïsme, l'inspiration et le travail. Le personnage de Périclès ne symbolise ni l'idéalisme politique ni l'opportunisme, mais l'un et l'autre à la fois. Ni "belle âme" ni Machiavel, il est indissolublement l'homme de l'intérieur et de l'extérieur, de la théorie et de la pratique, de la fin et des moyens, de la conscience et de l'action. Ou plutôt, ce sont là des oppositions modernes, qui commencent à apparaître du temps d'Aristote et auxquelles il essaie d'opposer, comme une dernière digue, l'unité encore indissociée du prudent de la tradition."*

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Dire que la rationalité s'oppose à la prudence, me paraît difficile. La rationalité, c'est avant tout la constatation des homothéties. Le premier à l'énoncer, au VIII<sup>e</sup> siècle avant J.C. fut Thalès, qui a dit : "Quand l'ombre de ma canne a la même longueur que ma canne, alors l'ombre de la pyramide a la même longueur que la hauteur de la pyramide." La rationalité consiste donc à prendre acte d'invariants. Là où l'on commet*

*une erreur, c'est quand on applique cela à l'entreprise. J. Lesourne, par exemple, laissait entendre en 1958 que : "La conduite d'une entreprise, c'est comme la mécanique rationnelle : il suffit d'ajouter aux masses, aux vitesses, aux flux et aux stocks, les coûts et les prix". La loi de maximisation des profits tiendrait alors la place de la loi de minimisation de l'énergie dans un système mécanique : cela ne relève aucunement de la rationalité, au sens propre mais d'un mysticisme d'appartenance rationnelle.*

*Face à l'urgence, considérant qu'on n'a plus le temps de réfléchir, on délaisse la rationalité et on s'en tient à des expédients. Or, dans ce cas, les expédients d'Aristote sont infiniment plus subtils que ceux de Descartes qui, en pareille situation, dit en substance : "Tuez les tous, Dieu reconnaîtra les siens !"*

**Michel Villette :** Descartes instaure une morale provisoire, parfaitement conformiste, le temps que la science soit fondée, ce qui est catastrophique !

**Int. :** *Cela étant, je voudrais dire à quel point je me sens fils spirituel d'Aristote. Ce que j'essaie d'enseigner en tant que professeur, ce ne sont pas des règles, ce sont des mises en garde : "Essayez de ne rien oublier ! Quand vous assimilez l'entreprise à une machine à optimiser, vous balayez des contradictions internes irrémédiables. Si vous prenez une des trois positions fondamentales du commerçant, du fabricant et du financier en oubliant les deux autres, vous allez à l'erreur". Et j'en suis à : "Si vous tombez sur un rite, cherchez le mythe et la tribu sinon vous vous tromperez". Autrement dit, mon but est de mettre en garde contre les imprudences. Pour moi l'imprudence, ce sont les certitudes sommaires. Je pense que la phronesis d'Aristote dit quelque chose de ce genre : "N'oubliez rien. ! C'est vrai que vous manquez de temps, mais dans le temps dont vous disposez, regardez le plus de choses possibles". En cela, je me sens son disciple.*

**M. V. :** L'emploi de la notion de tribu, si elle devient une justification rationnelle de l'irrationalité, risque de légitimer l'abandon de l'exercice de la prudence à un groupe ou à un chef charismatique. C'est une interprétation que je redoute. Car au fond, qu'est-ce qu'un individu ? C'est quelqu'un qui est à la frontière de plusieurs tribus, dans le pluralisme démocratique, et qui a donc la possibilité de jouer des vérités, des rites et des mythes. C'est quelqu'un qui peut négocier sa loyauté, qui joue une tribu contre l'autre, et qui a la ressource de pouvoir dire "non" lorsqu'il est en désaccord avec la tribu.

**Int. :** *Dans les modèles économiques rationnels, on confond toujours le mécanisme, simple, et les hypothèses de base, qui relèvent, non pas des rationalités de mécanisme, mais de rationalités d'un autre ordre, sous-jacent.*

**M. V. :** Pour Aristote, il est clair que le prudent mobilise l'ensemble des savoirs scientifiques de son temps : il n'y a pas pour lui de conflit entre savoir scientifique et art de prudence. Simplement, la prudence est une praxéologie, une "théorie de la pratique". C'est un mode de connaissance distinct de la science, mais qui est capable de mobiliser, en cas de besoin, le savoir scientifique. Ce n'est absolument pas un anti-scientisme. Il y a probablement plus de ressemblances entre les modes de découvertes, telles qu'elles se font dans les laboratoires scientifiques<sup>5</sup> et l'art de prudence, qu'entre celui-ci et les résultats publiés dans les manuels d'enseignement.

### **Qu'est devenue Metis ?**

**Int. :** *Il faudrait évoquer ici le concept immense et oublié, parce que tué par Platon, de la "metis" : l'intelligence souple et rusée dans un monde où, les Dieux étant devenus fous, il faut parfois tricher, concept qui s'oppose au monde platonicien de la vérité éternelle.*

---

<sup>5</sup> et que les décrit B. Latour dans "Laboratory life". Sage publications 1979.

**M. V. :** L'histoire de la "metis", illustre bien le sens de l'humour des Grecs : Zeus, ayant vaincu ses adversaires, épouse Metis, femme rusée qui l'a aidé à prendre le pouvoir. *"Mais, au moment même où elle allait enfanter Athéna, trompant traitreusement son cœur par des mots caressants, Zeus l'engloutit dans ses entrailles, sur les conseils de Gaia et d'Ouranos. Tous deux l'avaient conseillé de la sorte pour que l'honneur royal n'appartint jamais à un autre qu'à Zeus. (...) Métis devait enfanter ensuite un fils au cœur violent qui eut été roi des hommes et des dieux si Zeus auparavant ne l'eût engloutie au fond de ses entrailles, afin que la déesse toujours lui fît connaître ce qui lui serait soit heur soit malheur"*<sup>6</sup> Ceci fait, il épouse d'abord Themis, déesse des lois éternelles, seule capable de mettre en place l'organisation rigide qui empêchera ses rivaux de disposer de l'habileté, source d'autonomie.

Métis détient la connaissance du futur dans son aspect mouvant, imprévisible, immédiat, alors que Thémis possède la connaissance d'un futur stable, prédéterminé. Pour régner sans partage, Zeus a besoin de cette double et complémentaire préséance de l'avenir.

**Int. :** *La notion de prudence doit être associée à l'éthique de la ruine : il n'est pas acceptable que celui qui conduit l'entreprise ruine sa famille, ruine ses salariés, se ruine lui-même, par manque de prudence. C'est une dialectique essentielle.*

*La prudence est également inséparable de l'éthique du professionnalisme : il est légitime d'exercer le pouvoir et d'avoir une influence dans les domaines où l'on sait, où l'on a du savoir-faire. Cette éthique du professionnalisme, et donc du pouvoir, commence chaque fois qu'on demande aux gens : "Qu'as-tu su bien faire jusqu'à maintenant ?" Dans la moyenne et petite entreprise, cela va de soi, plus que dans la grande entreprise : ceux qui y exercent le pouvoir s'inquiètent généralement d'avoir du professionnalisme dans les domaines où ils décident.*

*Enfin, la prudence, c'est aussi savoir s'organiser pour obtenir l'information. Je constate, dans ma pratique, combien les gens s'organisent pour ne pas avoir d'information, et y réussissent parfois de manière brillante : un président ne va jamais voir les clients, n'écoute jamais son personnel, ne voyage qu'en première classe, là où l'on ne peut parler à personne.*

*Je pense que la prudence est aussi une question de courage : il faut parler d'éthique et de valeurs, et cela peut s'enseigner.*

**M. V. :** Vous posez la question de la commune humanité entre le dirigeant et ses salariés ou ses clients. La prudence, telle que je l'ai comprise, suppose cette commune humanité et non pas une coupure entre le dirigeant et les dirigés.

Williamson, à propos de l'entre-preneur et de la possibilité d'une économie prospère, énonce une idée intéressante. Si l'homo economicus théorique, à chaque fois qu'il s'engage dans une transaction, prend la solution la plus profitable pour lui, en exploitant systématiquement les vulnérabilités de l'autre, il n'est aucunement digne de confiance, lui qui ne fait jamais l'hypothèse que les autres sont dignes de confiance. Or, dit Williamson, si tout le monde maximise ses gains instantanés, si le client et le fournisseur sont parfaitement opportunistes, il est dangereux de spécialiser ses investissements en fonction des attentes de ses partenaires.

Pour gagner de l'argent, il faut que le sous-traitant, par exemple, fasse des produits parfaitement adaptés à son client. Pour ce faire, il faut qu'il fasse l'hypothèse que son donneur d'ordre ne le laissera pas tomber, donc qu'il ait confiance. Et pour qu'il ait confiance, il faut qu'il ait en face de lui quelqu'un en qui il reconnaît une certaine qualité de prudence, un homme capable de tenir ses engagements, et pas seulement un pur acteur économique.

La théorie de l'agent et du principal nous dit que c'est là une hypothèse inutile et dangereuse dont il faut faire l'économie, les théories des biais cognitifs nous enseignent également qu'il est parfaitement irrationnel de se laisser aller à une escalade d'engagements, c'est-à-dire de rester fidèle à un premier choix, alors qu'une opportunité meilleure se présente.

---

<sup>6</sup> Hésiode, Théogonie, v. 886-900

Or c'est probablement ce que ferait le prudent, moyennant quoi il aurait des sous-traitants et des clients fidèles et réussirait peut-être mieux que le parfait opportuniste.

### **Les interactions fatales.**

**Int. :** *N'y a-t-il y pas contradiction à vouloir faire de la prudence, qui est précaution, voire angoisse, une condition du bonheur ? Les enfants sont heureux quand ils jouent. C'est quand l'entreprise se prend au jeu d'atteindre un objectif irréalisable, et la "Twingo" en est un exemple, qu'elle réussit. Dans Aristote, je ne vois pas de jeu possible.*

**M. V. :** Goffman, dans son livre "*Les rites d'interaction*" parle des interactions fatales, de celles où l'on joue sa peau, où l'enjeu est énorme, et où la solution ne dépend pas seulement de vous mais aussi des autres, ou du hasard.

La prudence est un jeu sérieux, qui convient aux situations fatales. Goffman oppose justement l'interaction fatale, par exemple le joueur de Dostoïevsky qui joue toute sa fortune à la roulette et se suicide en sortant, et les situations de jeu. Je m'intéresse à la prudence parce que, dans la vie d'entrepreneur, il y a beaucoup d'interactions fatales. Le jeu, alors, n'est plus un jeu. La métaphore ne marche plus.

Dans le livre de M. Polak : "*L'expérience concentrationnaire*"<sup>7</sup>, j'ai trouvé de beaux exemples de prudence. Des gens habiles, pour survivre, s'effondraient ou se suicidaient parce qu'ils n'étaient qu'habiles ; d'autres qui avaient gardé un sens du bonheur collectif et le respect d'eux-mêmes, survivaient. Dans le cas des entrepreneurs ou des hommes d'affaires, je suppose que lorsqu'on est embarqué dans des affaires où l'on joue des milliards, où l'on joue l'emploi de milliers de personnes, il doit y avoir un fil de même nature. J'y vois la différence entre prudence et habileté.

**Int. :** *Quelques expériences de chefs d'entreprises m'ont montré que, de temps à autres, il fallait être Cassandre. C'est parfois au moment où l'on est au sommet, alors même qu'on ne s'en rend pas compte, qu'il faut changer d'orientation. C'est extrêmement difficile, puisque toute l'organisation est contre ce changement. La prudence du chef d'entreprise, qui est en même temps un véritable courage, est alors de savoir s'entourer. Cela rejoint la notion de veille : les signaux avant-coureurs du changement sont souvent des signaux faibles.*

**M. V. :** L'action prudente ne sera parfois reconnue comme telle que bien longtemps après. Certaines sont perçues par le corps social, au moment où elles sont lancées, comme illégitimes. C'est ambigu : comme dans le cas de mes centrales nucléaires, le dirigeant impose une solution à un corps social qui n'en veut pas, pour son bien futur. On est ramené à la configuration classique d'une organisation qui impose leur bonheur contre leur gré aux citoyens.

Aristote le dit : "*le prudent sera reconnu comme prudent après coup*". La réputation de prudence de Périclès viendra après : dans le vif de l'action, il est fort possible que Périclès ait forcé le passage. Mais il y a une limite à cette idée de forçage, et cette limite c'est le respect d'une commune humanité. A partir du moment où beaucoup de prudents sont réunis, la capacité d'anticiper, de réagir à des signaux faibles, d'expliquer ce que l'on fait devient plus grande. Donc, pour faire le bonheur des hommes, en évitant de le faire contre eux, le mieux est qu'il y ait un maximum de prudents dans l'assemblée !

La prudence est ainsi volonté d'éduquer, de formuler des lois et de mettre en place une organisation qui laisse à chacun une part de pouvoir, de responsabilité et d'initiative telle que tous aient l'expérience de la décision courageuse, de la décision qui anticipe ; alors, dans les paris du prudent, chacun pourra reconnaître un acte qui a un sens, peut-être risqué, plein d'incertitudes, mais qui sera un acte de prudence. Tout le problème est qu'aujourd'hui on ne reconnaît pas le prudent.

---

<sup>7</sup> Ed. A.M. Métailié. Paris. 1980

## L'innovation et la prudence.

**Int. :** *Si l'homme prudent est celui qui sait faire le bonheur des autres, c'est aussi quelqu'un qui a une sécurité personnelle très forte. C'est un aristocrate, c'est-à-dire quelqu'un dont l'identité n'est pas menacée dans ce qui est en train de se jouer.*

*En ce sens, Dubreil<sup>8</sup> est un aristocrate : certes, c'est un polytechnicien (et chez Renault il y en a peu), mais c'est aussi quelqu'un dont l'expérience est riche : il a été au bureau d'études, puis aux achats, il a été en Amérique, c'est un artiste, il a l'esprit provocateur.*

*Dubreil est aussi un homme prudent : il dialogue énormément, il écoute, il essaie de convaincre, il met en place des dispositifs de négociation, de délibération. Il poursuit un but, faire une belle voiture, mais en conciliant les choix des autres. Et il est capable de dire des choses délicates à un président.*

*Ces dispositifs de délibération mis en place autour de la Twingo sont intéressants. Quand les Grecs citent des exemples de prudence, ce sont souvent des fondateurs, des gens qui ont établi des constitutions, des dispositifs de délibération. La législation est un aspect important de la prudence politique : instaurer un rituel, c'est à l'évidence un acte de prudence.*

**M. V. :** Le parcours de John Sculley, est aussi un très bel exemple : quand il arrive chez Apple, il est incroyablement imprudent, mais dans son livre, "*de Pepsi à Apple*", il a l'attitude réflexive du prudent : il s'interroge et s'auto-corrige. Mais on manque de témoignages décrivant des situations de prudence et leurs conditions préparatoires, la formation de l'homme qui sera le héros de l'histoire, le déploiement du proces-sus avec les délibérations, etc.

**Int. :** *La prudence, dans certaines interactions fatales, n'est-elle pas plutôt la sagesse des imbéciles ? Au début des années 40, que fallait-il choisir, De Gaulle ou Pétain ? Ne faut-il pas souvent passer par l'audace et l'imprudence ?*

**M. V. :** On peut dire que Pétain était "prudent" au sens moderne de ce mot, mais qui le prendrait comme modèle du "Phrominos" d'Aristote ? Cependant votre question va plus loin et pose le problème de l'innovation et des stratégies de rupture. C'est vrai, la "phronesis" n'est pas moderne. Le modernisme, c'est la rupture avec les traditions, c'est l'utopie. Dans le management, aujourd'hui, être moderne c'est s'adonner à fond au reengineering, au "management of change". Pour moi c'est le contraire de la prudence. Le reengineering, c'est l'utopie technicienne : il néglige les cir-constances et les particularités, les tenants et les aboutissants ; il se fixe un objectif simpliste, genre réduction des coûts, optimisation d'une fonction et, ignorant tout ce qu'il y a sur les côtés, il fait passer le rouleau compresseur.

Cependant, phronesis ne signifie pas non plus défense conservatrice des valeurs établies... Voyez l'exemple de Pericles, c'est un innovateur.

**Int. :** *Si la définition du but est extérieure à la rationalité scientifique et à l'habilité, elle est, par contre, en plein dans le concept de prudence. Autant ça ne me pose pas trop de problèmes quand il s'agit du premier niveau d'objectif, l'intérêt individuel, autant cela m'en pose quand il s'agit du deuxième niveau, c'est-à-dire de cette recherche du bonheur : soit cela renvoie au vieil intérêt général dont on connaît les limites, soit cela renvoie à quelque chose d'inter-médiaire, obtenu par la fameuse délibération. Or, si je me réfère précisément au cas de la Twingo, ce n'est pas l'objectif, c'est le processus, qui a fait l'objet des délibérations.*

**M. V. :** C'est pourquoi le livre que j'ai écrit<sup>9</sup>, reste centré sur des intérêts individuels. J'y défends les intérêts spécifiques du stagiaire, son intérêt à se former lui-même et à se forger des armes intellectuelles au cours de sa carrière. Je ne me place pas du point de vue de

---

<sup>8</sup> Directeur du projet Twingo.

<sup>9</sup> L'art du stage en entreprise. La découverte 1994.

l'entreprise mais de chacun de ses membres en particulier. Si l'on fait l'hypothèse que la présence de beaucoup d'hommes prudents dans la société est un facteur favorable au bonheur de tous, la dimension politique n'est pas évacuée. On reste sur le registre du développement de modes de connaissances appropriés à une vie en collectivité de type plutôt démocratique et sur des organisations respectueuses du principe de subsidiarité.

**Int. :** *Est-ce que la définition de prudence varie selon les cultures ? Est-ce que la prudence serait différente pour un Japonais, un Français, un Américain ?*

**M. V. :** C'est une question difficile à traiter ici. Le seul exemple qui me vienne à l'esprit quant à la prudence des Japonais, porte sur la comparaison de deux usines de fabrication d'appareils de télévision, l'une française, l'autre japonaise. Sur la chaîne japonaise, les ouvrières dessinent elles-mêmes les plans de l'opération technique dont elles ont la responsabilité, et elles l'affichent au-dessus de leur poste de travail. Ce dessin simplifié intègre les imperfections du savoir local et circonstanciel. Les ouvrières françaises, elles, n'ont aucune médiation entre le plan préparé par le bureau d'études, qu'elles ne savent pas lire, et leur savoir pratique, leur geste. Puisqu'il n'y a pas de médiation, elles n'ont pu s'approprier intellectuellement le savoir et ne peuvent facilement donner leur avis sur le processus technique. D'un côté on a le scientisme taylorien classique, de l'autre on a une forme de savoir réapproprié, local, qui a quelque chose à voir avec la prudence.

**Int. :** *Quand, à partir d'un état donné, on voit plus loin, plus large, plus divers, quand on tient compte de plus de choses, c'est un signe que la prudence a augmenté. Or, comme vous le savez, quand on a une dérivée, il manque une constante pour intégrer. De même, on ne peut savoir, en matière de prudence, où on en est dans l'absolu.*

*Par ailleurs, il faut se garder contre la fascination qu'exercent les pensées antiques géniales. Bien sûr, Aristote est notre frère, mais c'est aussi quelqu'un pour qui le travail était dévolu aux esclaves, qui n'étaient pas des êtres humains. Les marchands de son Etat marchand étaient pour lui des métèques, qui ne votaient pas, qui ne discutaient pas, qui n'étaient pas citoyens.*

*Que restait-il alors aux citoyens ? La politique, c'est-à-dire la palabre, l'art de convaincre, la discipline de Platon, pour qui les finalités, c'était le bon, le beau, le vrai, les valeurs divines.*

**M. V. :** Aristote est très malin. Il se garde bien de définir la finalité, ce qui est finalement d'une grande sagesse et qui relève de la metis. Il ne faut pas la définir parce que personne ne sera jamais d'accord sur la définition. L'important, c'est qu'on délibère et que, dans les cas particuliers et les circonstances particulières, on recherche cet horizon sans cesse repoussé et toujours indéfini, absolument pas scientifique : le bonheur commun. L'indétermination de la fin est une des conditions de l'exercice de la prudence.

On retrouve cela dans la vie des affaires avec l'opposition entre les entreprises qui ont un but très défini (au moins formellement), comme les entreprises américaines (le profit et la rémunération de l'actionnaire) et toutes les entreprises qui ont un but indéfini, et dont on dit : "c'est le bien commun de toute la communauté. Il faut servir à la fois les actionnaires, les clients, les salariés, leur famille".

**Int. :** *Finalement, l'art de prudence est un processus dynamique de création et de destruction qui peut se comparer à l'art de l'improvisation des musiciens de jazz. Et penser l'art, c'est toujours penser bonheur.*