



**HAL**  
open science

## Et si le manager devenait un phronimos ?

Eric Delassus

► **To cite this version:**

Eric Delassus. Et si le manager devenait un phronimos ?. Quatrième congrès "Philosophie du management" sur le thème : "Management et philosophies de l'antiquité", Société de Philosophie des Sciences de Gestion (SPSG), May 2016, Metz, France. hal-01315984

**HAL Id: hal-01315984**

**<https://hal.science/hal-01315984>**

Submitted on 13 May 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.

# Et si le manager devenait un *phronimos* ?

---

Éric Delassus

Professeur agrégé et docteur en philosophie

## *Introduction*

Définir le management relève d'une gageure. Ce terme dont l'étymologie reste incertaine présente une telle polysémie que l'on ne sait dans quelle catégorie d'activité le ranger. Situé aux frontières de la science, de la technique et de l'art, il relève autant de connaissances qui se veulent positives – celles que l'on nomme aujourd'hui les sciences de gestion – que de l'éthique dans la mesure où une grande partie de son exercice concerne les rapports humains à l'intérieur d'organisations, dont la plupart appartiennent au monde du travail. Ce terme qui peut tout aussi bien évoquer le dressage et la conduite des animaux – leur prise en main – et qui renvoie à la ménagerie, peut aussi, par conséquent, évoquer l'administration domestique – celle du ménage – c'est-à-dire la bonne conduite des affaires de ceux qui nous sont proches, avec qui l'on vit quotidiennement et qu'il nous faut ménager, c'est-à-dire diriger, mais dont il faut aussi prendre soin. On se trouve donc, avec le management au confluent de la gestion des choses et de l'administration des hommes. Le danger serait de confondre les deux, de croire que l'on peut diriger et accompagner les hommes au travail de la même manière que l'on administre les moyens matériels que l'on met en œuvre et les biens que l'on produit ou que l'on échange. Il y aurait là réduction de l'humain au quantitatif, tendance à considérer les personnes comme des éléments interchangeables et identiques les uns aux autres, c'est-à-dire oubli de la dimension nécessairement éthique du management. Manager consiste nécessairement à avoir affaire à des personnes singulières, autrement dit des hommes ou des femmes qui conjuguent à la fois un certain nombre de caractères communs à l'humanité tout entière, mais également des particularités, au travers desquelles, le plus souvent, s'actualisent la plupart des qualités qui présentent un fort degré d'universalité et qui constituent notre humanité. Néanmoins le singulier n'est pas le particulier, qui ne concerne finalement qu'un cas illustrant ce qui est général ou universel. Le singulier est précisément ce qui ne rentre pas dans les cadres de

l'universel. Il désigne ce qui chez un individu n'est pas totalement régi par la règle du genre auquel il appartient et ce qui fait qu'il est cet individu et pas un autre. Ainsi, que l'on définisse la personne humaine par la conscience, la raison ou la liberté, nous savons bien, d'une part que lorsque ces qualités ou facultés ne se manifestent pas ou peu, l'humanité n'a pas totalement disparu et d'autre part que celles-ci se manifestent toujours sous une forme propre à chacun de nous. C'est précisément cette synthèse de l'universel et du particulier qui fait la singularité de chacune des personnes avec lesquelles nous entretenons des relations dans la société. Cet aspect de la réalité humaine ne peut donc échapper au manager qui doit diriger, orienter, encadrer des personnes, qui vont avoir chacune leur sensibilité, leur manière propre d'appréhender le réel et d'affronter les problèmes selon une logique que ne perçoit pas toujours celui qui n'en est pas l'auteur.

### *La dimension éthique du management*

Il serait donc tentant, pour ne pas avoir à affronter les difficultés que présente cette singularité, d'envisager le management en termes de règles générales à appliquer, de procédures uniformisées et de procès à mettre en œuvre sans tenir compte des particularités de chacun. Le management s'inscrirait alors dans une démarche de rationalisation consistant à appréhender les actions et les relations humaines selon un modèle d'ordre essentiellement mécanique dont le but serait de planifier le travail et son organisation en vue d'en augmenter l'efficacité. Cette manière de procéder présente, en premier lieu une difficulté éthique, dans la mesure où elle peut apparaître comme peu respectueuse des personnes qui semblent alors être réduites à leur seule dimension de moyens sans que soit prise en considération leur originalité et ce que celles-ci peuvent apporter au développement de l'organisation dans laquelle elles interviennent. En second lieu, on peut également douter de la valeur d'une telle manière de faire en termes d'efficacité dans la mesure où il semble assez évident que le travailleur, qui ne se sent pas reconnu, risque fort de ne pas s'investir pleinement dans les tâches ou les missions qui lui sont confiées. Il ne s'agit pas, bien évidemment, de réduire le souci éthique à une méthode de management, ce qui serait à la fois cynique et contradictoire, puisqu'il s'agirait de mettre l'éthique au service d'autre chose qu'elle-même. Il s'agit plutôt de réfléchir sur les conséquences d'un management éthique et de montrer que le plus souvent le souci éthique apporte, par surcroît, un gain d'efficacité ; ce qui, au bout du compte n'est pas très

étonnant, dans la mesure où les hommes sont d'autant plus disposés à s'investir dans une activité qu'ils s'y sentent estimés et respectés. Il ne s'agit pas cependant de caricaturer les formes actuelles du management, en les réduisant à une certaine forme de caporalisme, pour leur opposer un modèle plus subtil qui prendrait en compte toutes les particularités individuelles et se voudraient plus respectueux de la personne humaine envisagée dans sa complexité. Il est indéniable que beaucoup de managers, aujourd'hui, manifestent ce souci de prendre en considération la personne dans toutes ses dimensions.

En revanche, ce que nous souhaiterions proposer ici, c'est une réflexion à partir d'un concept qui pourrait être fortement opératoire pour penser cette pratique et pour contribuer à son développement : le concept de *phronesis*, tel qu'il est développé par Aristote dans sa philosophie éthique, principalement dans *Éthique à Nicomaque*<sup>1</sup>. Ce concept correspond à cette sagesse pratique qui, sans relever de la science du général, relève cependant d'une vertu intellectuelle permettant de percevoir la dimension singulière des situations et de saisir le moment opportun – le *kairos* – pour mettre en place les dispositions nécessaires et effectuer les actions indispensables dans la réalisation des fins que l'on poursuit.

### *Gestion des choses et administration des hommes*

En un certain sens, l'administration des choses peut faire appel à un mode de fonctionnement intellectuel assez proche de celui auquel recourt la science et qui passe par une démarche hypothético-déductive. Ainsi, si un client me demande de lui fournir une quantité de marchandise supérieure à ce dont je dispose dans mes stocks, il m'est facile de conclure que je ne pourrai honorer cette commande dans les plus brefs délais. En revanche, si je dois faire réaliser, par exemple lors d'une période de vacances, avec un personnel réduit, une tâche qui nécessite habituellement un plus grand nombre de personnes, il n'est pas absolument certain que cela soit impossible. D'un côté, celui des choses : je gère des quantités et mon analyse de la situation relève essentiellement du calcul. De l'autre je dirige des hommes et je dois prendre en considération des éléments qui sont plutôt d'ordre qualitatif. Il va me falloir motiver mon personnel, susciter son intérêt dans la réalisation de ce travail et faire en sorte qu'il désire atteindre l'objectif fixé.

---

<sup>1</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, introduction et notes par J. Tricot, Vrin, 1990.

Nous ne traiterons pas ici la question de savoir si le caractère imprévisible des comportements humains vient de ce que l'homme n'est pas totalement soumis au déterminisme naturel et disposent d'une volonté propre – comme le pense plutôt Aristote – ou, si bien que déterminé au même titre que les choses – ce que pense Spinoza, l'homme n'est pas dans la nature « comme un empire dans un empire<sup>2</sup> ». La complexité de l'être humain et des déterminations auxquelles il est soumis implique que, dans le cadre de l'action, il est quasiment impossible de prévoir le comportement d'un individu. En termes pratiques, ces considérations d'ordre métaphysique ne changent guère la difficulté du problème puisque, quoiqu'il en soit, dans le domaine pratique, ce n'est pas par un raisonnement démonstratif que je pourrai conclure de la faisabilité ou non d'une tâche à accomplir. Il faut donc, dans ces conditions, faire appel à une vertu qui relève d'une certaine forme d'intuition et qui permettra de percevoir ce qui fait la singularité d'un individu ou d'une situation.

### *La phronesis comme sagesse pratique*

Il importe donc de recourir dans les rapports humains à une aptitude qui permet d'identifier les vertus qui sont propres à un individu et de l'inciter à les mettre en œuvre pour poursuivre la fin qui justifie l'action. C'est en ce sens que la *phronesis* relève d'une réelle sagesse pratique, de cette *practical wisdom* à laquelle font référence les anglo-saxons lorsqu'ils évoquent cette vertu. On peut ainsi affirmer avec Ghislain Deslandes :

La langue anglaise, celle du pragmatisme, utilise l'expression de *practical wisdom*, pour évoquer en réalité cette faculté qui permet de prendre des décisions là où aucune ne s'impose d'elle-même, qui réconcilie le cas général avec le cas particulier. Et qui, au final, permet de se situer dans les situations imprévues notamment celles qui ne se produisent qu'une fois<sup>3</sup>.

C'est en ce sens que la prudence ne relève pas, à proprement parler, de la science, car comme l'écrit André Comte-Sponville :

---

<sup>2</sup> « Pour la plupart, ceux qui ont écrit des affects et de la façon de vivre des hommes semblent traiter, non de choses naturelles qui suivent les lois communes de la nature, mais de choses qui sont hors de la nature. On dirait même qu'ils conçoivent l'homme dans la nature comme un empire dans un empire. Car ils croient que l'homme perturbe l'ordre de la nature plutôt qu'il ne le suit, qu'il a sur ses actions une absolue puissance, et n'est déterminé par ailleurs que par soi-même. », Spinoza, « *Éthique* », Préface de la troisième partie, traduction Bernard Pautrat, Seuil, 1988, p. 199.

<sup>3</sup> Ghislain Deslandes, *Le management éthique*, Dunod, Paris, 2012, p. 34-35.

La prudence suppose l'incertitude, le risque, le hasard, l'inconnu. Un Dieu n'en aurait pas besoin ; mais comment un homme pourrait-il s'en passer ? La prudence n'est pas une science, elle est ce qui en tient lieu là où la science fait défaut<sup>4</sup>.

Il faut parfois, certes, se référer à une certaine connaissance générale qui relève, dans une certaine mesure, de la science pour agir, mais il faut également savoir adapter celle-ci aux circonstances particulières et aux individus singuliers auxquels on a affaire pour adopter l'attitude qui convient. Comme le souligne Bernard Girard :

La prudence fait appel à l'intelligence, mais là où le savant s'interroge sur les lois de la nature et se soucie de l'universel, là où le rêveur ou l'innovateur se déplacent dans des mondes possibles, le prudent vise le particulier, il se préoccupe des situations réelles, *hic et nunc*, et s'intéresse à ce qui est et non pas à ce qui pourrait être<sup>5</sup>.

### *La phronesis comme intuition du singulier*

Il serait d'ailleurs plus judicieux, pour s'accorder avec ce qui a été exposé plus haut, de dire que ce souci du concret chez l'homme prudent se traduit par une certaine intuition qui concerne plus le singulier que le particulier. Aristote évoque sur ce point l'exemple de la médecine en précisant que « ce n'est pas l'homme, en effet, que guérit le médecin traitant, sinon par accident, mais Callias ou Socrate, ou quelque autre individu ainsi désigné, qui se trouve être accidentellement un homme<sup>6</sup> ».

Cependant, cette intuition du singulier n'est pas purement immédiate et dénuée de réflexion. La *phronesis* qui est souvent traduite en français par le terme de prudence [Tricot], et que les anglo-saxons préfèrent désigner par l'expression de *practical wisdom* – littéralement sagesse pratique – est également appelée *Sagacité* dans une traduction plus récente [Bodeüs<sup>7</sup>]. Ces diverses traductions révèlent assez bien la richesse de signification de ce terme puisqu'il suppose, en effet, une certaine prévoyance – prudence – en vue de l'action – sa dimension pratique – ainsi qu'une certaine acuité dans l'appréciation des situations particulières – sagacité. Par conséquent, le *phronimos*, celui qui manifeste cette vertu qu'est la *phronesis*, désigne celui qui est apte à délibérer avec justesse pour définir les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour atteindre une fin précise. La *phronesis* est donc

---

<sup>4</sup> André Comte-Sponville, *Petit traité des grandes vertus*, P.U.F, Paris, 1995, p. 50.

<sup>5</sup> Bernard Girard, *Aristote – Leçons pour redonner du sens à l'entreprise et au travail*, Maxima – Laurent Du Mesnil Éditeur, Paris, 2010, p. 232.

<sup>6</sup> Aristote, *Métaphysique*, A, 1, Introduction et notes par J. Tricot, Vrin, 1981, p. 6.

<sup>7</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Traduction et présentation par Richard Bodéüs, Garnier-Flammarion, 2004.

une vertu particulièrement indispensable lorsqu'il s'agit de prendre une décision dans un contexte où l'on est confronté à l'imprévisible et où l'on est conduit à devoir affronter la gestion du risque, c'est-à-dire à être confronté à des facteurs imprévisibles qui pourraient faire obstacle à la réalisation des projets qui donne sens au fonctionnement de l'organisation pour laquelle on travaille. Aussi, à la différence du raisonnement fondé sur la science et qui parvient à prédire les conséquences nécessaires d'un effet, le raisonnement que l'on doit suivre lorsque l'on est confronté à ce que nous percevons comme contingent ou aléatoire doit prendre en considération non seulement ce que l'on sait, mais également ce que l'on ignore. La *phronesis* peut donc ici être caractérisée comme une certaine aptitude à appréhender l'incertitude et, par conséquent, à peser le pour et le contre tout en étant conscient de la possibilité qu'un événement remettant en cause les objectifs que l'on poursuit pourra toujours se produire. Cette « gestion du risque » peut concerner le management des personnes, lorsque, par exemple, on décide, en tant que manager, de donner à un personnel qui peut apparaître trop pusillanime, une responsabilité qui peut sembler trop lourde pour lui, mais qui, s'il parvient à l'assumer, suscitera en lui le désir de progresser. Il s'agit donc dans ce cas de figure de choisir entre maintenir cette personne dans des tâches dans lesquelles elle ne parviendra jamais à développer toutes ses aptitudes, ce qui au bout du compte n'est un avantage ni pour l'entreprise ni pour la personne, ou prendre le risque d'un échec possible, tout en s'efforçant de créer les conditions permettant à cette personne d'actualiser ses potentialités. Il s'agit donc, non seulement d'une prise de risque pour l'organisation et pour soi-même, mais aussi pour l'autre qui risque de se trouver confronté à son impuissance à répondre aux exigences auxquelles il doit faire face.

### *Le rôle de la phronesis dans la délibération*

La question de la délibération est donc fondamentale dans l'exercice de cette vertu qu'est la *phronesis*. En effet, la délibération (*bouleusis*) est essentielle pour qu'un acte puisse être qualifié de proprement humain. Celle-ci porte essentiellement sur les moyens de l'action et non sur les fins et obéit à une rationalité qui n'est pas de même nature que la rationalité gestionnaire qui ne prend en considération que des données quantitatives, pour reprendre une expression de Serge Latouche, dans le cadre d'une réflexion sur la gestion des entreprises dans des pays de culture non occidentale, la *phronesis* et le mode de délibération qui lui est attaché relèvent plus du raisonnable que du rationnel :

L'usage de la raison peut prendre deux formes très différentes, voire antagoniques : la voie du rationnel et la voie du raisonnable. La première voie, familière aux occidentaux, consiste à calculer à partir d'une évaluation quantitative, c'est la rationalité économique. La seconde est la voie traditionnelle du politique et du juridique, elle consiste à délibérer à partir des arguments « pour » et « contre ». Toutes les sociétés ont utilisé la deuxième voie pour résoudre leurs problèmes sociaux. Seul l'Occident a transposé dans la sphère des rapports humains la première voie. Il s'en est suivi une dévaluation du raisonnable, qui a été mis en une place injustement subalterne et souvent même chassé. La disparition de la *métis* (l'art de composer) de la pensée occidentale est révélatrice de cette bifurcation<sup>8</sup>.

Le *phronimos* serait, par conséquent, celui qui sait mettre en œuvre cet usage de la raison afin de déterminer les moyens les mieux adaptés pour atteindre les fins qu'il poursuit. En matière de management, le *manager-phronimos* serait donc celui qui sait mobiliser les qualités individuelles de chacune des personnes qu'il dirige pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. C'est en ce sens que, comme le souligne Ghislain Deslandes, le manager prudent peut être comparé au *phronimos* :

Comme le « *phronimos* », le manager prudent et doté de jugement saura trouver le bon point d'assemblage entre la maîtrise de soi et, pour reprendre l'expression de Foucault, le gouvernement des autres. Il cherchera à trouver une harmonie entre son caractère et les buts qu'il s'est fixés. Bien loin de penser qu'il ne sert à rien de juger d'une situation puisque la règle a déjà donné son point de vue de toute éternité, et qu'au fond tout est joué d'avance, il examinera le pour et le contre, il regardera les mérites des acteurs, bref il remettra sans cesse son métier sur l'ouvrage<sup>9</sup>.

### *Peut-on réduire la phronesis à un teknê ?*

Envisagée sous cet angle la *phronesis* pourrait apparaître comme une qualité purement technique, c'est-à-dire une certaine adresse intellectuelle mise au service d'une *teknê*. Elle pourrait donc se réduire à n'être qu'une « disposition à produire accompagnée de règles<sup>10</sup> », même si sa particularité serait de toujours savoir adapter la règle aux situations particulières. Cependant, si elle est cela, la *phronesis* ne l'est pas seulement, elle l'est « dans

---

<sup>8</sup> Serge Latouche, « L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficacité rationnelle », *Économie et humanisme*, N° 347, décembre 1998, p. 32-38.

<sup>9</sup> Ghislain Deslandes, « Éthique des organisations : le retour de la vertu », *L'Expansion Management Review* 2/2010, (N° 137), P. 103-111.

<sup>10</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, VI, 4, *op. cit.*, p. 282-28.

la sphère de ce qui est bon ou mauvais pour un être humain<sup>11</sup> ». C'est en ce sens qu'étant une vertu intellectuelle ses conséquences sont proprement éthiques, c'est-à-dire visant le bien.

Cependant, réduire la *phronesis* à une *teknê*, ce serait oublier que si on ne délibère que sur les moyens et non sur les fins, c'est précisément parce que la fin elle-même n'a pas à être discutée, la fin de toute action est le bien. L'eudémonisme d'Aristote s'appuie principalement sur le fait que tout homme, quel qu'il soit, recherche, par nature, le bonheur. Agir autrement serait le fait d'une volonté perverse, c'est-à-dire proprement contre nature. Certes, beaucoup d'entre nous se trompent sur la voie à suivre pour atteindre ce bonheur, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle il convient de délibérer sur les moyens de l'action. Aristote distingue, en effet, deux types de fins, « les fins architectoniques » et « les fins subordonnées »<sup>12</sup>. Les premières sont celles qui donnent sens à l'action et qui justifient l'usage des secondes qui ne sont des fins que relativement aux premières et qui, perçues sous cet angle, ont valeur de moyens. En conséquence, serait dans l'erreur, le manager qui n'envisagerait, par exemple, son action que sous l'angle du seul profit financier et immédiat, sans se soucier du bien-être des salariés, de la satisfaction de sa clientèle et, plus largement, de l'utilité sociale de son entreprise<sup>13</sup>. Un tel manager serait peut-être un homme habile, mais ne serait en rien un *phronimos*, car sa manière de choisir les moyens de l'action serait, en quelque sorte à courte vue et se tromperait d'objectif pour atteindre la fin naturelle de toute action et sur laquelle il n'y a pas à délibérer, le bonheur humain. Certes, ce manager, qui se placerait selon un point de vue totalement égoïste, croirait voir dans sa manière de faire un moyen d'accéder au moins à son propre bonheur, mais, même vue sous cet angle, son attitude resterait peu pertinente, car il risque fort de regretter certains de ses actes lorsque ses collaborateurs ou ses clients découvriront ensuite qu'il n'est qu'un manipulateur cynique et non un homme digne de ce nom. Un tel homme oublierait que le véritable égoïste, est celui qui cherche ce qui est le meilleur pour lui, et que le meilleur pour un homme, c'est avant tout de satisfaire ce qu'il y a de plus élevé en lui, autrement dit de se comporter de manière vertueuse : « car si un homme mettait toujours son zèle à n'accomplir lui-même et avant toutes choses que les actions conformes à la justice, à la tempérance, ou

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, VI, 5, p. 285.

<sup>12</sup> *Ibid.*, I, 1, p. 33.

<sup>13</sup> Cf. l'article de Georges Bragues cité plus loin.

à n'importe quelle autre vertu, et, en général, s'appliquait toujours à revendiquer pour lui-même ce qui est honnête, nul assurément ne qualifierait cet homme d'égoïste, ni ne songerait à le blâmer<sup>14</sup> ». Le *phronimos* appartient à cette catégorie d'égoïste qui sait que c'est en recherchant le meilleur pour les autres qu'il atteint le meilleur pour lui-même, que c'est en étant juste et honnête qu'il parvient à s'accomplir totalement. En ce sens le *phronimos* n'a rien à voir avec l'homme rusé qui parvient à tromper son entourage et à la manipuler pour parvenir à ses fins. Si la *phronesis* est une sagesse pratique qui peut s'apparenter à une certaine faculté d'adaptation qui vise une certaine efficacité, elle ne se réduit pas pour autant à une simple habileté technique, elle relève plutôt de ce que Pierre Aubenque qualifie d'« habileté des vertueux<sup>15</sup> ».

### *La phronesis comme vertu d'évaluation reposant sur l'expérience*

Dans la mesure où elle doit toujours être orientée en vue du bien, la *phronesis* suppose également une certaine aptitude à l'évaluation de la part du *phronimos*, aptitude qui portera plus sur le qualitatif que le quantitatif. C'est également en ce sens qu'elle est à distinguer de la *teknê*. Comme le souligne Chris Provis dans son article « Virtuous decision making for business ethics<sup>16</sup> » :

One key idea is that *phronesis* should be contrasted with mechanical calculation with rout in rule-based decision. In addition, however, *phronesis* embodies an element of evaluation. This brought out in the difference between *phronesis* and Aristotle's contrasted notion of *techné*, the sort of technical judgment exercised in art of craft<sup>17</sup>.

Et pour illustrer cette distinction Provis se réfère aux qualités que doivent respectivement manifester les arbitres au cricket et au football. Alors qu'au cricket, la faute est avérée si, pour quelque raison que ce soit, la batte touche la balle d'une manière qui n'est pas conforme à la règle, au football l'arbitre doit évaluer la faute en fonction de la singularité de la situation, c'est-à-dire de la manière dont l'action fautive a été accomplie. C'est donc à

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, IX, 8, p 457.

<sup>15</sup> Pierre Aubenque, *La prudence chez Aristote*, PUF, quadrige, 1993, p. 61.

<sup>16</sup> *La décision vertueuse en éthique des affaires*.

<sup>17</sup> « Un idée clé consiste à opposer la *phronesis* au calcul mécanique relativement aux échecs des décisions prises en se basant sur des règles. D'autant plus que la *phronesis* contient cependant un élément d'évaluation. Ce qui fait ressortir la différence entre la *phronesis* et la notion aristotélicienne de *techné* qui s'y oppose et renvoie au jugement technique qui s'exerce dans l'artisanat. », Chris Provis, « Virtuous Decision Making for Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, (2010) 91: 3-16.

l'arbitre de juger si celle-ci a été effectuée de manière violente, imprudente ou négligente et de décider s'il doit ou non y avoir coup franc. Il convient donc à l'arbitre de football de faire preuve d'une intuition juste afin de mieux appréhender les situations à partir des acquis qu'il a pu accumuler au cours de ses expériences antérieures. Comme le précise Provis, « The role of experience is crucial », dans la mesure où elle nécessite une approche globale des situations et des liens qui réunissent des facteurs de nature différentes :

If we accept that characterisation, then it seems plausible to suggest that *phronesis* may be considered as a form of intuitive decision making, which incorporates general, value-related considerations in judgments about specific circumstances. It is plausible to suggest that *phronesis* is 'holistic', in the sense that it maps stimuli onto complex cognitive structures<sup>18</sup>

En conséquence, l'évaluation d'une action au football nécessite la mobilisation d'un certain type de structures mentales et intellectuelles qui se sont constituées au cours du temps et qui fonctionnent comme une sorte de base de données qui augmentent au fur et à mesure que l'expérience de l'arbitre s'accroît, lui permettant ainsi de perfectionner son jugement. Il semblerait, selon Provis, qu'il en aille de même dans les domaines du management et des affaires. Dans la mesure où la plupart des décisions qui sont à prendre portent sur des personnes et parce que le *phronimos* agit toujours en vue du bien, son attitude est la seule qui vaille pour prendre la bonne décision. Ainsi, le *phronimos* peut être considéré comme celui qui parvient à écouter ses sentiments, à prendre en compte ses impressions, mais sans pour autant laisser ses affects prendre le dessus sur sa raison. C'est probablement en ce sens qu'il faut opérer une distinction entre le raisonnable et le rationnel. Alors que le rationnel est froid et systématique parce qu'il se réduit au quantitatif, le raisonnable prend en compte la dimension humaine et qualitative des problèmes pour tenter d'approcher la solution qui est préférable pour tous les acteurs en présence. Envisagé sous cet angle le *phronimos* désigne celui qui appréhende les situations d'un point de vue essentiellement éthique, en intégrant dans son *éthos* un certain souci d'efficacité.

---

<sup>18</sup> « Si l'on accepte cette caractérisation, il semble plausible de suggérer que la *phronesis* peut être considérée comme une forme de prise de décision intuitive, qui intègre des considérations générales liées à la valeur dans des jugements portant sur des circonstances spécifiques. Il est plausible de penser que la *phronesis* est « holistique », dans le sens où elle fait correspondre des stimuli à des processus complexes. » *Ibid.*

## *Réconcilier l'éthique et l'efficacité par la phronesis*

En ce sens, la *phronesis* peut être appréhendée comme un élément à partir duquel il est envisageable d'apporter une solution à la difficile question évoquée plus haut du rapport entre éthique et efficacité managériale. Trop souvent, en effet, l'éthique est présentée comme une méthode de management et par conséquent n'a plus rien d'authentiquement éthique. Si l'éthique n'est plus qu'un moyen au service de l'efficacité managériale, elle y perd son âme, elle oublie ce qui l'anime, c'est-à-dire le souci du bien commun. Cependant, à l'inverse, une éthique qui ne se soucierait pas d'efficacité ne serait pas non plus une véritable éthique. Le bien commun, celui des salariés, de la clientèle et plus globalement de la société dans laquelle s'intègre l'entreprise, suppose une certaine efficacité économique. Par conséquent, le manager qui sous prétexte d'agir de manière éthique mépriserait cette efficacité, ne serait finalement qu'un inconscient animé de ces meilleures intentions du monde, dont l'enfer est souvent pavé.

Si, précisément, la *phronesis* est l'« habileté du vertueux », c'est qu'elle est cette qualité propre au véritable homme d'action de savoir joindre éthique et efficacité, de ne pas les opposer, mais de comprendre comment elles s'articulent dans des situations singulières et d'agir de manière toujours viser le bien commun. Le *phronimos* est précisément celui qui parvient toujours à percevoir où se situe le juste-milieu, cette médiété qui n'a rien à voir avec de la tiédeur, mais qui consiste à trouver la juste mesure entre le manque et le défaut. Dans un management pertinent et judicieux, le souci du bien commun ne doit pas faire défaut, pas plus que l'efficacité ne doit manquer. L'un ne doit pas excéder l'autre et se développer à ses dépens, ce qui entraînerait au bout du compte un déséquilibre nuisible tout autant à la morale qu'à l'efficacité. Comme le souligne Georges Bragues, l'éthique d'Aristote appliquée au monde des affaires et au management conduit à ne pas placer le profit comme but ultime, mais à considérer le profit comme un moyen pour accéder à la vie bonne pour tous ceux qui participent à une entreprise. Dans un article intitulé « Seek the Good Life, not Money : The Aristotelian Approach to Business Ethics<sup>19</sup> », Georges Bragues défend une thèse qu'il résume ainsi :

Aristotle offers a business ethic intent on advancing the attainment of personal happiness.  
Defining happiness in universalistic terms, Aristotle insists upon the priority of exercising

---

<sup>19</sup> *Chercher la vie bonne, pas l'argent : l'approche aristotélicienne de l'éthique des affaires.*

the virtues, of habitually acting in ways that fulfill the highest human potentialities. People are thus called to display courage, self-restraint, generosity, magnificence, magnanimity, sociability, justice, prudence, and wisdom in their business activities. Each of these virtues is to be practiced not for the sake of ensuring financial success – nay, financial success is properly defined by what is necessary to support a virtuous life. Best manifesting this life, according to Aristotle, is the leader of associations or, better yet, the philosopher in the quest of absolute truth. Business, then, can only be at its most ethical when it gives individuals opportunities to thoughtfully participate in the management of their company's affairs and contemplate the ultimate meaning of things<sup>20</sup>.

En ce sens, le bon manager est nécessairement un *phronimos*, un homme animé par cette sagesse pratique, un individu suffisamment prudent et sagace pour toujours trouver la meilleure voie et mettre en œuvre les moyens adéquats pour faire converger les intérêts de chacun et l'intérêt général de l'organisation qu'il a à gérer, ainsi que, plus généralement, de la société et de la cité dont il est aussi un citoyen à part entière. Aristote prend d'ailleurs comme exemple, pour illustrer ce que doit être le *phronimos*, celui de Périclès et des gens comme lui qui « sont des hommes prudents en ce qu'ils possèdent la faculté d'apercevoir ce qui est bon pour eux-mêmes et qui est bon pour l'homme en général, et tels sont aussi pensons-nous, les personnes qui s'entendent à l'administration d'une maison ou d'une cité<sup>21</sup> ». Difficile, en effet, de ne pas voir dans cette description, celle du manager idéal.

## Conclusion

Cependant, pour que cette présentation du manager idéal ne reste pas purement prescriptive et ne se contente pas de décrire ce que devrait être le « bon manager », il est nécessaire également de réfléchir sur les conditions à remplir pour que de tels comportements puissent émerger des pratiques réelles et pour que la formation des

---

<sup>20</sup> « Aristote propose d'orienter l'éthique des affaires vers la réalisation du bonheur personnel. En définissant le bonheur selon des normes universelles, Aristote insiste sur la priorité à accorder à l'exercice des vertus en agissant par habitude, de façon à réaliser les potentialités humaines les plus élevées. Les hommes sont donc appelés à faire preuve de courage, de maîtrise de soi, de générosité, de magnificence, de magnanimité, de sociabilité, de justice, de prudence et de sagesse dans leurs activités commerciales. Chacune de ces vertus ne doit pas être pratiquées dans le seul but d'assurer la réussite financière – le succès financier étant proprement défini comme ce qui conditionne une vie vertueuse. Celui qui manifeste le mieux cette vie est le dirigeant d'une association ou, mieux encore, le philosophe en quête de la vérité absolue. Les affaires sont alors on ne peut plus éthiques en tant qu'elles offrent aux individus la possibilité de participer de manière réfléchie au management de leur entreprise tout en contemplant le sens ultime des choses. », Georges Bragues, « Seek the Good Life, not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics », *Journal of Business Ethics* (2006) 67:341–357.

<sup>21</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, VI, 5, *op. cit.*, p. 286.

managers permette de cultiver cette vertu, cette disposition – *hexis* – qui apparaît indispensable. Il nous semble donc nécessaire de faire déboucher cette présentation de la *phronesis* comme vertu managériale sur une réflexion concernant la formation, tant initiale que permanente, des managers. Développer et promouvoir la formation philosophique dans le cadre de cette formation apparaît nécessaire, non pour y faire de l'éthique un supplément d'âme ou une technique de management parmi d'autres, mais pour y faire germer l'idée qu'il n'y a pas de management sans un *ethos* du manager, sans une manière d'être et de se comporter qui, si elle se limite à ne considérer les hommes que comme des moyens, risque fort de glisser vers une certaine forme d'inhumanité souvent dénoncée dans les critiques adressées à la manière dont certaines entreprises sont aujourd'hui dirigées. Certes, une telle éducation philosophique ne peut suffire à faire du manager un *phronimos*. La *phronesis*, parce qu'elle correspond plus à une compétence qu'à une connaissance doit aussi se nourrir de l'expérience. Comme le souligne Bernard Girard, elle désigne « un savoir-faire acquis dans l'action que seuls des hommes d'un certain âge peuvent prétendre posséder<sup>22</sup> ». Cependant, pour que l'expérience puisse être source d'enseignement, il est également important d'être en mesure de la penser de manière à pouvoir affiner l'intuition du singulier qui en découle. S'il est vrai que parfois « nous voyons les hommes d'expérience obtenir plus de succès que ceux qui possèdent une notion sans l'expérience<sup>23</sup> » et que « si on possède la notion sans l'expérience, et que connaissant l'universel, on ignore l'individuel qui y est contenu, on ignore l'individuel qui y est contenu, on commettra souvent des erreurs<sup>24</sup> », cela ne signifie que la connaissance de la notion est inutile, bien au contraire, la plus grande sagesse réside chez celui qui possède la notion et l'expérience et qui est en mesure de tirer profit de la connaissance qu'il a du général, mais qui sait, parce qu'il a aussi l'expérience, adapter la science du général à la singularité des situations qu'il doit traiter. C'est par exemple le cas du juge lorsqu'il fait preuve d'équité, lorsqu'il ne se contente de sa science des lois pour rendre la justice, mais qu'il parvient à adapter cette règle générale qu'est la loi aux cas particuliers qu'il doit juger. L'application de la loi est alors comparable à l'utilisation de la règle de

---

<sup>22</sup> Bernard Girard, *Aristote – Leçons pour redonner du sens à l'entreprise et au travail*, op. cit., p. 232.

<sup>23</sup> *Métaphysique*, A, op. cit., p.6.

<sup>24</sup> *Ibid.*

Lesbos<sup>25</sup>, règle en plomb dont la souplesse et la malléabilité permettaient de mesurer la taille de n'importe quelle pierre, quelle qu'en soit la forme. Savoir ajuster la notion et l'expérience, c'est certainement cette habileté qui caractérise le *manager-phronimos*.

---

---

<sup>25</sup> « De ce qui est, en effet, indéterminé la règle aussi est indéterminée, à la façon de la règle de plomb utilisée dans les constructions de Lesbos : de même que la règle épouse les contours de la pierre et n'est pas rigide, ainsi le décret est adapté aux faits », Aristote, *Éthique à Nicomaque*, *op. cit.*, p. 268.

## Bibliographie

- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, introduction et notes par J. Tricot, Vrin, 1990.
- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Traduction et présentation par Richard Bodéüs, Garnier-Flammarion, 2004.
- Aristote, *Métaphysique, A, 1*, Introduction et notes par J. Tricot, Vrin, 1981.
- Aubenque Pierre, *La prudence chez Aristote*, PUF, quadrige, Paris, 1993.
- Bragues Georges, « Seek the Good Life, not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics », *Journal of Business Ethics* (2006)
- Comte-Sponville André, *Petit traité des grandes vertus*, P.U.F, Paris, 1995.
- Deslandes Ghislain, « Éthique des organisations : le retour de la vertu », *L'Expansion Management Review* 2/2010, (N° 137)
- Deslandes Ghislain, *Le management éthique*, Dunod, Paris, 2012.
- Girard Bernard, *Aristote – Leçons pour redonner du sens à l'entreprise et au travail*, Maxima – Laurent Du Mesnil Éditeur, Paris, 2010.
- Latouche Serge, « L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficacité rationnelle », *Économie et humanisme*, N° 347, décembre 1998, p. 32-38.
- Chris Provis, « Virtuous Decision Making for Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, (2010) 91: 3-16.
- Spinoza, *Éthique*, traduction Bernard Pautrat, Seuil, Paris, 1988.