

## ***DE LA CRISE COMME DÉFAILLANCE DE NOTRE SYSTÈME DE VÉRITÉ, ET DES MOYENS D'Y REMÉDIER\****

Le silence des analystes, des comptables, des avocats, des juristes, des sociétés de conseil, face à la crise économique et financière, est aussi remarquable que le volume de leurs publications en période ordinaire. Que dire des économistes, sinon qu'ils semblent se résigner à leur rôle de communicants : affirmer que la croissance est de retour et se forcer à y croire ? Le désarroi des dirigeants touche aussi ceux qui les entourent, et qu'ils sont supposés écouter. Les économistes qui doivent éclairer l'avenir, les consultants qui préconisent les transformations des organisations, les comptables qui assurent la tenue des comptes, les analystes qui démêlent la vérité des entreprises derrière les comptes, les juristes qui disent le droit et les avocats qui le plaident, ont-ils quelque chose à apporter en cette période extraordinaire ? Peuvent-ils réellement aider les entreprises ou les institutions, leurs clients, à juger, à comprendre, pour s'en sortir ? Ont-ils tout simplement quelque chose à dire, qui ne se résume pas à baisser la tête en attendant la fin de l'orage ? Sont-ils capables de conseiller, c'est-à-dire d'être utiles ?

Face à des dirigeants qui reconnaissent plus ou moins explicitement qu'une grande part de leurs repères est mis à mal par la crise, sa brutalité et sa profondeur, à côté d'équipes managériales ou de groupes d'opérationnels qui s'interrogent sur leurs objectifs, le cadre de leur activité et les critères de leur performance, toute la chaîne des prestataires qui concourent à la vérité des prix, des valeurs et des contrats, est interpellée ; si elle ne l'est pas, elle devrait l'être.

Les consultants sont interpellés sur leur rôle. Porter des convictions ? Provoquer, déranger, bousculer, comme les y invitent certains dirigeants (intervention de JP Lemierre, BNP Paribas, au Syntec, mardi 16 décembre) ? Aider à penser « autrement », comme le leur demande Pierre Nanterne (Accenture, même réunion) ? Les économistes, dont Krugman a affirmé qu'ils étaient au mieux inutiles, au pire nuisibles, sont les premiers à devoir se réinventer, faute de pouvoir se justifier.

---

\* Texte d'Eurogroup Institute.

Les auditeurs, les analystes, comme les professionnels du rating, sont tout autant interpellés par une situation que, pour partie, tous ont contribué à créer. N'ont-ils pas concouru à l'illusion des prix de marché, n'ont-ils pas pesé en faveur de la banalisation des entreprises, de l'instauration du modèle unique de la société par actions, ne sont-ils pas les fourriers du totalitarisme de la finance de marché dont il est aisé de déplorer les dommages après l'avoir tant chérie pour ses résultats ?

Et les juristes comme les avocats d'affaires vont eux aussi connaître le feu des critiques. Sous couvert d'universalisation des règles, des procédures et des jugements, n'ont-ils pas fait dériver les économies dans un formalisme illusoire, détruit la responsabilité sous la conformité et la confiance sous la norme et la procédure ? Parmi eux, ceux qui nourrissent l'idée que la régulation peut résoudre tous les problèmes posés par l'explosion de la finance de marché se trompent et nous trompent ; ils n'échapperont pas à leur responsabilité intellectuelle et morale.

De la même manière, l'utilité des consultants est en question, d'autant plus en question qu'ils se sont davantage voulus stratèges et qu'ils ont prétendu ouvrir l'accès à un monde meilleur. Nous en sommes au point que la crise du système qu'ils ont porté autant qu'il les a porté pourrait bien être leur crise, analogue à celle qu'Enron ou Tyco ont signifié pour les auditeurs, leurs semblables, leurs proches et leurs fréquents concurrents. Ils ont été des acteurs majeurs de la financiarisation totalitaire de l'entreprise. Ils ont été les acteurs de la mise aux normes, de la conformité, du déploiement universel des mêmes modèles, mille fois justifiés à partir de benchmarks réputés fournir des réponses à toutes les questions que se posent, ou que ne se posent pas, les dirigeants du monde entier. Leur logique était implacable. Si tant d'autres le font, c'est que c'est bien. Si tant d'autres ont obtenu tel résultat, il suffit de les imiter pour obtenir le même résultat.

A ce jeu, le nombre a toujours raison, aucune particularité, aucune singularité, n'ont de chances de survie, et la conduite des entreprises, comme celle des institutions ou des Etats, se réduit à l'application de règles universelles, celles que prouvent à l'évidence les benchmarks et qui assurent la conformité. Nommer cela stratégie, rémunérer cela quelques milliers d'euros la journée, signifie l'indigence intellectuelle des commanditaires, ou désigne leur complicité dans un système organisé par, pour et autour de la finance de marché – les consultants ont préconisé ce qu'attendaient les analystes, qui lisaient les économistes, qui étaient payés pour dire que tout allait bien dans le meilleur des mondes possibles.

Qu'ils le veuillent ou non, les consultants dans leur immense majorité, ont contribué à la primauté de la finance de marché, comme ils participent à

la rationalisation budgétaire des choix publics et au déploiement de l'impératif gestion dans la fonction publique. Qu'ils le veuillent ou non, ils ont participé à cette discrète transformation qui veut qu'une entreprise ne soit plus un métier, une utilité, un renom, même plus une production ou un chiffre d'affaires, mais un cours de Bourse, des marges et un ROE, et qui voudrait qu'une ville, une région, un Etat, se gèrent comme une entreprise, même si la notion de bilan et de comptes de résultat y est toute artificielle. Ils sont été les acteurs aveuglément engagés mais terriblement efficaces de la liquidation de tous les liens et de toutes les formes, au nom de l'enrichissement immédiat et de la valeur de marché. Et ils ont contribué au mépris et à la haine de l'écart, du singulier et du réel, qui tient lieu de posture intellectuelle chez les attardés de la mondialisation heureuse.

Qu'ils le veuillent ou non, la crise les interpellera, les interpelle déjà, sur leurs croyances implicites, qui font d'eux et de leur action, de manière généralement diffuse, plus précise ici ou là, des facteurs aggravants de la crise. Placés devant leur responsabilité, les consultants, les juristes, les économistes, les comptables, ont-ils autre chose à dire que l'habituel : « nous avons fait ce qu'on nous demandait de faire » ?

Nous pensons que oui. D'une manière ou d'une autre, la crise interpelle la chaîne de tous les prestataires de services dits à haute valeur ajoutée. Elle fait éclater ses disparités, ses inconséquences, sa prétention. Elle a promis ce qu'elle ne pouvait tenir. Elle nous interpelle. Elle a toutes les chances d'opérer brutalement un partage ; ceux qui sauront aider les entreprises, les institutions, les Etats, à se projeter dans le monde d'après, à privilégier le long terme, à approfondir et exprimer leur singularité, à dégager une vision propre, et ceux qui répèteront des mots, des systèmes, des organisations du monde d'avant, et qui n'ont aucune chance de justifier leurs factures demain.

Car, il faut s'en souvenir, l'économie, le droit, les comptes, le conseil sont aussi une industrie. Elle n'a que les clients qui la paient. Et elle existe parce qu'elle facture, et que ses factures sont payées.

### **Une fonction éminente ; dire le vrai**

Aux côtés de l'auditeur, du commissaire au compte, de l'agence de rating, du directeur et de l'analyste financier, le consultant est l'un des auteurs et des metteurs en scène de la transformation des organisations et des entreprises, qui a pris un tour nouveau, accéléré et puissant depuis une trentaine d'années. Il n'est pas seul. Mais il est incontournable. Ce n'est pas un hasard si la période est celle de l'émergence des grands cabinets de conseil, celle qui a reconnu la profession et lui a donné ses lettres de noblesse.

De manière polémique, il serait possible de développer la thèse selon laquelle l'émergence de l'industrie du conseil correspond à la remise en cause du régime salarial tel qu'il avait grandi depuis les années 70, et tel qu'il avait abouti au consensus social dénoncé successivement par Margaret Thatcher et Ronald Reagan, qui utiliseront la mondialisation, le libre-échange mais aussi la promesse de croissance illimitée de la consommation, pour le briser. Ce serait donner à la profession un rôle dans la remise au pas des salariés dont elle se passerait bien... Le basculement est concret, et universel ; on était content de sa tâche, on est satisfait des comptes financiers. L'artisan, l'indépendant, étaient satisfaits de la qualité de ce qu'ils faisaient, d'abord ; désormais, aveugles aux fins qu'il sert, généralement ignorant de l'utilité réelle de ce qu'il produit, parfois conscient de la déception inévitable du client trompé, le salarié n'a d'autre indicateur de son utilité que le montant de sa rémunération, le dirigeant de la valorisation de ses actions. Les bonus ont remplacé la promotion, les mercenaires valent plus que les citoyens, et la mobilité remplace l'appartenance.

Les conséquences de l'idéologie économiste sont majeures. Des mots cultes comme changement, mobilité, création de valeur, valorisation, ouverture, ne sont pas sans effets. Dans le cadre national circonscrit par la frontière, le rapport de force tournait presque inmanquablement à l'avantage du plus grand nombre, c'est-à-dire des salariés organisés, avec en face d'eux des actionnaires atomisés. L'évolution de l'Angleterre travailliste, au cours des années 1970, en est un exemple ; le pouvoir salarial semblait ne pas trouver de contrepartie, vérifiant les préventions des « pères constituants » américains contre les excès de la démocratie. Dans un monde ouvert par la tombée des frontières et par l'immigration de peuplement, il y en a toujours qui accepteront de faire moins cher, plus vite et sans contraintes ce que les ouvriers locaux voudraient négocier. Négocier quoi ? Comme l'affirme alors Margaret Thatcher, « *There is nothing as a society* ». Et s'il n'existe rien de pareil à une société, nul n'est lié aux autres, chacun n'a qu'à suivre son intérêt maximal, et le tour est joué ; la force du nombre se dissout dans un monde ouvert et ne joue plus. La pensée correcte, celle qui ne connaît nations et frontières que comme retards, freins, pesanteurs, arriération, celle qui rêve de réduire toute société constituée à la juxtaposition d'individus isolés, parfaits et uniques sujets de leurs intérêts de court terme, s'est employée efficacement à justifier la sentence de Mme Thatcher.

Dans cette mutation, économistes, juristes, auditeurs et consultants ont joué leur rôle. Comme ils l'ont joué dans l'abstraction croissante des facteurs de performance. L'appréciation portait sur des éléments concrets, sur des facteurs du bien vivre ou du bien-être de la personne, sur les

performances de l'automobile, plus que sur sa valeur ajoutée... De manière générale, et trop générale sans doute, en même temps que se modifiaient les critères de performance, les modèles d'organisation et que se généralisait le contrôle de gestion, la gestion par objectifs, etc., c'est un nouveau régime de vérité qui a saisi les sociétés américaines d'abord, puis européennes et mondiales, depuis les années 1970, et s'est pleinement déployé depuis la mondialisation financière des années 1980 : le régime de vérité qui substitue à tous les éléments matériels et concrets les comptes et le résultat financier, tels que les consultants s'attachent à les définir, tels que les auditeurs les établissent.

Dans les années 1970, pas question d'évaluer à leur valeur monétaire les productions, les échanges et les stocks. Elles s'expriment en termes réels, qu'il n'est pas question d'additionner sans méprise. Les exportations françaises, allemandes ou américaines se mesuraient en tonnes, en mètres linéaires, en mètres cubes. Les stocks se comptaient en unités. Une entreprise se présentait d'abord par le nombre de voitures, de yoghourts ou de jeans qu'elle produisait, par jour, par mois ou par année. Par le nombre de crédit logement qu'elle accordait. Par le montant des capitaux qu'elle gérait. Et un emploi se caractérisait par un rang hiérarchique, un nombre de subordonnés, une position. Dans tous les cas, il s'agissait de représenter la vérité matérielle des choses – des produits de l'entreprise, du contenu de l'emploi, des unités vendues. Et l'utilité n'était pas loin.

Qu'elle soit exprimée en dollars ou en euros, qu'elle concerne des automobiles ou des journées de conseil, c'est désormais la seule valeur financière qu'il s'agit de mesurer et d'exprimer. Il faut mesurer l'étendue et la violence du changement qui est intervenu en moins de trente ans. La mise sous tension de l'entreprise par la finance, analogue à la mise sous tension des administrations par le budget, place chaque cellule de l'entreprise sous le signe unique de sa contribution au résultat financier. Un gigantesque travail, auquel ont contribué - quand ils ne l'ont pas dicté - auditeurs, consultants, relayés à l'extérieur par analystes financiers et gérants, a fait descendre l'analyse financière jusqu'au niveau le plus détaillé des gestes de l'entreprise, et en a tiré des indicateurs de performance précis, quasi-chirurgicaux. Aux instruments de comptabilité, déterminés par les obligations légales et fiscales, est venu s'ajouter, sous le nom de système de gestion, un appareil sophistiqué de mesure, d'agrégation et d'appréciation de données chiffrées. Impossible en effet de ne pas déboucher de l'observation et de la mesure vers le contrôle et l'évaluation ; impossible de ne pas ajouter la norme à l'observation, et le contrôle à la mesure.

Nous sommes loin des tonnes, des mètres et des unités produites. L'abstraction croissante des tâches effectuées au sein de la grande

entreprise semble ne trouver d'expression que financière. Lui correspond l'abstraction égale des instruments de mesure de ces tâches et de leur utilité – de leur contribution au résultat d'ensemble. Le travail ne produit plus, littéralement, d'objet ; il ajoute de la valeur, mesurée quand c'est possible, sinon évaluée, selon des systèmes dont la complexité défie l'analyse. Les consultants ont joué un rôle important, quelquefois majeur, dans cette transformation. De concert avec les auditeurs et les analystes financiers, ils ont contribué à mettre chaque cellule de l'entreprise sous la pression de sa contribution financière ; mise en place de systèmes de gestion, clarification des organigrammes, conception du *reporting* et des tableaux de bord des directions générales, gestion du changement, mise en mouvement des organisations, ... Les titres des missions divergent, mais l'objet converge ; placer l'entreprise sous contrainte de rentabilité financière. Et nous touchons là au cœur nucléaire de nos sociétés libérales. Sous le nom de l'objectivité, de l'impartialité et de l'universalité, les indicateurs, comme le fait un système comptable, ont la vocation insigne de déterminer un régime de vérité. Plus précisément, ils fonctionnent parce qu'ils expriment, à un moment donné, le régime de vérité qu'une société, qu'une institution, qu'une organisation, se donnent. Cette vocation à la véridiction est à la fois nécessaire et redoutable ; car elle aboutit aisément à nier l'existence même de ce qui n'est pas pris en compte par les indicateurs.

Nous désignons une fonction essentielle, mais particulière, de nos indicateurs de performance : faire que ça marche. Et nous désignons la mission générale du juriste, de l'auditeur, du consultant : faire que ça marche mieux. C'est la demande des dirigeants, celle des équipes, et c'est la demande qui lui est spécifiquement adressée. Mais qu'est-ce qui marche quand ça marche ? Il n'est pas certain que ni les consultants, ni les dirigeants, le sachent très bien eux-mêmes, et sans doute leur seule réponse serait-elle dans l'optimisation du résultat financier. Y en a-t-il une autre ? La réponse du consultant est attendue dans le système, dans l'organisation, dans la logique générale de la croissance. Peut-il aller au-delà ? Peut-il interroger le pourquoi ? Faute de le préciser, il n'y a aucune chance que ça marche durablement, ou même que ça marche tout court. Faute de poser la question des fins, la transformation a de grandes chances d'échouer, la mobilisation de tomber à plat.

Quand la *question du pourquoi* est posée, la réponse est généralement simple ; l'économie. Elle pouvait être plus précise : la création de valeur, mesurée par les comptes financiers, trimestriels, semestriels ou annuels. Les indicateurs de performance sont un moyen entièrement ordonné à l'augmentation du résultat financier, lui-même compris comme le seul élément universel permettant de relier la conduite des hommes. Faut-il en parler au passé ? Quand les indicateurs de performance étaient au beau fixe,

les actionnaires s'enrichissaient. Et la diffusion des produits financiers, essentiellement à travers les formes collectives d'investissement, associait le plus grand nombre, peu ou prou, à cet enrichissement. Voltaire le disait plus brutalement : « quand il s'agit d'argent, nous sommes tous de la même religion ». Il est à craindre que ceux qui formalisent, calculent, nourrissent, réalisent les indicateurs, n'entendent trop bien ce discours. Economistes, agents du *rating*, auditeurs, consultants, journalistes, analystes, tous vivent du système qu'ils sont chargés d'éclairer de manière bien sûr objective...

### **Les services aux entreprises, moyens de la croissance infinie ?**

Fonction éminente, certes, mais qui n'est pas sans questions. La crise l'interroge, l'épuisement des ressources, le doute sur le progrès, la font vaciller. Pas sur des questions de méthodes, de moyens mis en œuvre, de compétences ou de qualité du travail ; sur des questions de fins. Peu importe ici que les consultants aient participé à la conception des nouvelles organisations, des nouveaux systèmes de mises sous tension, ou qu'ils en aient été seulement les metteurs en scène. La question qui importe est plutôt de savoir, et jusqu'où, les consultants ont eu le recul nécessaire pour ne pas céder aux effets de mode, et pour apprécier la réalité des mouvements entrepris, en particulier depuis l'explosion de la planète financière, de la démesure et de l'extension universelle du modèle de marché. La notion de progrès sur laquelle ils ont vécu est ruinée. La notion de croissance infinie pour laquelle ils travaillent révèle ses dangers. Et l'univers de référence qui est le leur, depuis trente ans environ, est tout entier remis en question.

Pour apporter une réponse, il n'est pas inutile sans doute de relire les grands auteurs, et en particulier ceux qui ont cru que la fonction la plus éminente du philosophe - de l'intellectuel, aujourd'hui - était d'être le conseiller du prince. Cette fonction est entendue alors de trois manières. Le conseiller est celui qui aide le prince à devenir pleinement lui-même, à aller au bout de ses convictions, de ses ambitions, de sa logique de pouvoir. Le conseiller est celui qui représente la raison, la mesure, la modération et, à ce titre, peut se prétendre représentant de la sagesse dans un monde d'appétits qui ne la connaît guère ; un pas de plus, et il est l'intermédiaire entre un Prince qui n'en fait qu'à sa tête et le peuple qu'il ne connaît plus. Enfin, le conseiller est celui qui permet qu'advienne dans la réalité ce que le Prince a dans la tête. Il est l'ordonnateur des volontés du pouvoir dans le monde réel.

Il vaut la peine de considérer sans faiblir cette dernière fonction. Au cours des trente dernières années, une part essentielle de la transformation des organisations a été le fait des consultants, dans la direction toujours la même des dogmes économiques en vogue chez les dirigeants, tels que le pouvoir des actionnaires les a choisis et les détermine. A la financiarisation

des entreprises, à la priorité de gestion dans les administrations, à l'objectif de rentabilité des actions, y compris dans des associations, des mutuelles, des coopératives dont ce n'était pas le souci principal ni même l'objet, les consultants ont contribué, pour leur part, aux côtés des auditeurs et des analystes financiers. Ce faisant, ils ont participé à un mouvement général de transformation de nos sociétés, dont peu ont eu conscience, et dont la crise révèle certains des aspects méconnus.

**Notre régime de vérité est presque tout entier fondé sur la quête de la croissance illimitée, comme promesse de paix, d'abondance, de réalisation de soi.** Nos sociétés se sont mises d'accord, dans l'après seconde guerre mondiale, sur le fait que la croissance économique était la condition de tout. Elles ont cru, par exemple, et d'une manière naïve, remise en question durement aujourd'hui, qu'économie de marché et démocratie allaient de pair – le succès récent de la Chine met durement en cause cette croyance. Elles ont conclu un peu vite que l'uniformisation des produits, des services, des consommations, serait l'effet de la circulation libre des biens, des capitaux et des hommes, et que la paix en résulterait. Et elles se sont par là même mises d'accord sur le fait que le résultat financier était la seule langue véritablement universelle – capable de créer une économie mondialisée. Ce faisant, nul n'a été assez attentif au fait que l'on valorisait les flux au détriment des stocks, que l'on comptait pour rien ce qui était gratuit, que le prix de marché allait jouer comme un formidable réducteur des singularités, dans le sens d'une uniformisation du monde qui signifie pour les uns sa disparition, pour les autres son appauvrissement, pour d'autres encore l'ennui.

Dans ce mouvement, les consultants ont joué un rôle clé, au point de justifier ce qu'écrit Peter Sloterdijk : le conseil a pris le relais de l'idéologie. Et de formuler cette opinion critique ; « la dernière vague de consultation part de la supposition, en soi correcte, selon laquelle les agents qui ne peuvent pas trop en faire trouvent leur meilleur soutien chez des consultants sachant qu'ils n'en savent pas trop »... On ne saurait mieux exprimer la dispense du sens et ce qui en découle : cette forme de résignation intellectuelle qui paraît être une caractéristique des sociétés contemporaines. Du moment que ça marche, à quoi bon se poser des questions ?

Le consultant court le risque d'être l'agent aveugle d'une mobilisation forcenée et sans but. Le dirigeant d'aujourd'hui est confronté à une réalité oubliée, mais avérée ; depuis la prise de pouvoir de l'économie sur la société, depuis la primauté de la finance de marché, les immenses talents, moyens, efforts accomplis, il est impossible de déceler une amélioration réelle du sentiment de bien-être et de bonheur dans les sociétés occidentales. Les économistes commencent à s'interroger face à une

situation qui réduit à pacotille les discours consensuels sur le progrès par l'économie ; l'économie croît, sans effets sur la société, avec des effets contrastés sur la population, dont la part mobilisable subit des contraintes accrues, tandis qu'une minorité s'est installée dans la surabondance, la certitude et le cynisme qui vont avec – et aussi la brutalité cachée qui cache le réel. Un consultant ne peut que s'interroger sur son rôle dans ce qui apparaîtra tôt ou tard comme débauche de moyens, d'énergies et de puissance sans but. Ce faisant, il ne peut manquer de s'interroger sur les fins, et d'inclure dans la réalité de ses missions l'interrogation sur l'utilité finale, sur les buts, sur les fins poursuivies.

### **Le consultant et le libéralisme**

Dans l'histoire des prestataires de services aux entreprises, la fin des années 1970, l'avènement des économistes libéraux sous Thatcher et Reagan, marquent le moment d'une ascension à la fois spectaculaire et périlleuse. Il est indéniable que la phase est celle de la constitution de réseaux mondiaux de conseil, de la consolidation de la profession, mais aussi de la multiplication des cabinets indépendants, qui signalent une extraordinaire extension du recours au conseil, au point que nombre de dirigeants de PME, voire de très petites entreprises, ne conçoivent plus d'exercer leur activité sans la présence à leur côté d'un ou de conseils !

Les comptables d'abord, les financiers ensuite, les consultants enfin, ont-ils joué un rôle, et lequel, dans la transformation de ces années-là ? Il est indéniable qu'ils contribuent à la mondialisation, qu'ils participent à l'uniformisation des organisations, des *process* et des systèmes, indéniable aussi que le bouleversement qui place les démocraties sous l'égide du droit et les sociétés sous l'autorité des marchés financiers leur doit beaucoup. Nous vivons le rêve d'une société économique, et non plus politique, dans laquelle l'histoire ne compterait pas plus que la géographie dans les caractères, les organisations, la marche des affaires. Pour atteindre ce rêve, qui ferait de chacun de nous l'*homo economicus* de l'économie classique, seulement mû par son intérêt individuel et le calcul rationnel de cet intérêt, il s'agit de substituer à tous les déterminants de l'individu, qu'ils soient, d'origine, de territoire, de nationalité, de famille, de croyance, de culture, des critères universels, abstraits et formels, ceux que la norme, la règle, la conformité expriment, ceux dont le CV anonyme constitue en France l'exemple.

Cette situation particulière du sens et des moyens trouve son expression dans les méthodologies du conseil et dans ses pratiques professionnelles. La pratique du *benchmarking*, la modélisation, les algorithmes servent sans le dire l'uniformisation planétaire des organisations et des activités économiques. D'où le statut particulier d'indicateurs qui deviennent les

moyens du gouvernement, et bien plus que cela : l'expression du réel. D'où la vocation d'indicateurs qui concourent à délégitimer le débat sous l'impératif technique de performance ; proclamer en permanence : « *There is no alternative* » est leur fonction réelle. Ils ont toutes les vertus pour cela : anonymes, universels, scientifiques. Dans cette perspective, les indicateurs de performance devraient devenir les raisons suffisantes d'une gouvernance totalement dépolitisée, objective, mathématique, sans responsabilité et sans contradiction possibles, les seuls repères nécessaires à une société qui marcherait toute seule, en faisant l'économie du débat, de la dissension et des partis. Rien d'utopique à cela ; toutes les déclarations politiques qui prétendent réduire les options possibles à des choix techniques, disant qu'il y a une solution qui marche et les autres qui ne marchent pas, présupposent que nous savons désigner ce qui marche, et qui se ramène généralement à l'économie. Le processus mental est intéressant à décrire. Nous nous vouons à l'action, à l'action pour elle-même, au point que notre capacité à agir excède de beaucoup les capacités de la nature à réagir (c'est l'anthropocène : l'essentiel des phénomènes climatiques, géologiques, présents et surtout à venir, sont aujourd'hui l'effet de l'homme et non de la nature), au point que le progrès de nos capacités semble devenu la plus grande menace qui pèse sur notre survie collective. Nous ne savons plus voir la différence entre ce qui est utile, entre ce qui vaut cher, et ce qui se paie cher, sinistre confusion dont la théorie économique de l'utilité, au XIX<sup>e</sup> siècle, telle que Dupuit l'a rédigée (« l'utilité est une quantité qui a une mesure... »), est largement à l'origine. Nous ne voulons plus connaître des hommes que leur performance, pour oublier leurs origines, leurs croyances, leurs passions. Quelle prison, et quelle négation de la singularité individuelle, que d'enfermer chacun dans son action et les résultats de cette action ! Et quelle uniformisation, si tout est rapporté à l'étalon universel de la performance économique, au détriment de toutes les autres mesures possibles, au détriment surtout de tout ce qui ne se mesure pas !

A la limite, ce qui ne se mesure pas ne compte pas. S'il n'y a pas d'indicateur, ça n'existe pas. Dans l'économie comme dans l'entreprise et de plus en plus dans la société, nous ne sommes pas loin d'un régime de véridiction dépendant des indicateurs chiffrés. Les indicateurs, les comptes, cherchaient à approcher ce qui était vrai. Dorénavant, ce qui est compté, mesuré, passe pour vrai. C'est un progrès, si l'on veut. La question de la vérité y repose, pour partie du moins. Nous n'en avons pas fini avec elle. Et elle appelle les prestataires à redevenir ce qu'ils n'auraient jamais dû cesser d'être, les garants de l'autonomie de l'entreprise, de sa singularité et de son unité, les acteurs du long terme et des préférences collectives, les intermédiaires de la société, de l'histoire et de la géographie. Car les conditions de la stratégie n'ont pas changé : le devoir de l'intelligence au service d'une volonté demeure premier.