

# Valeurs et formation des décideurs

Guillaume FAYEIN (ENA)

Pascal FORISSIER (EdG)

La crise financière et économique débutée en 2008 semble avoir, par beaucoup d'aspects, dénoté une perte manifeste du sens des valeurs de la part des élites dirigeantes, et remis en cause une partie des hypothèses et des comportements sur lesquels s'était construite l'économie globalisée des dernières années. La très récente « Affaire Cahuzac » a ainsi soulevé une critique de fond sur l'absence de sens moral et de responsabilité individuelle chez certains décideurs.

Face aux enjeux qui se posent, les décideurs de demain vont avoir un besoin accru de pouvoir se référer à des valeurs dans l'exercice quotidien de leur métier, qu'il s'agisse des dirigeants politiques ou administratifs, des managers du monde économique ou des hauts commandants militaires.

En effet, les valeurs représentent un enjeu fondamental de gouvernance aujourd'hui, dans toutes les sphères de la société. Dans un rapport de 2000, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) soulignait déjà que l'éthique dans le service public y est présentée comme « nécessaire à la confiance du public » et comme constituant « la clé de voûte d'une bonne gouvernance »<sup>(1)</sup>. Il convient dès lors de s'interroger sur le mode de transmission des valeurs en général, mais aussi de définir celles sur lesquelles se fondent la formation des décideurs aujourd'hui et les transformations à l'œuvre ces dernières années pour tenter d'établir celles qui pourraient ou devraient inspirer les décideurs de demain.

## « Il n'y a pas d'éducation sans valeurs »

Toute forme d'éducation consiste à permettre à celui qui en bénéficie d'acquérir les connaissances et les fondements moraux afin de pouvoir exercer un esprit critique qui lui permettra de choisir et donc de parvenir à une certaine autonomie. C'est d'ailleurs le sens premier du mot « éducation » qui signifie étymologiquement « conduire hors de » (*ex ducere*), c'est-à-dire conduire hors de l'enfance, hors de l'ignorance pour être en mesure d'agir de manière autonome.

<sup>(1)</sup> OCDE : *Renforcer l'éthique dans le service public : les mesures des pays de l'OCDE* ; septembre 2000 ; 6 pages ([www.oecd.org/fr/gov/ethique/1899469.pdf](http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/1899469.pdf)).

Les connaissances académiques seules ne suffisent pas pour cela, car une éducation pleinement équilibrée repose sur un deuxième pied constitué par les valeurs. Car « il n'y a pas d'éducation sans valeurs. [...] Apprendre, c'est parvenir à mieux faire, à mieux comprendre, à mieux être. Or qui dit "mieux" dit valeur »<sup>(2)</sup>. En effet, pour prendre une décision, il faut mener successivement deux types de réflexions : d'abord un jugement dit de connaissance, puis un jugement de valeur. Il s'agit, selon Hume, de séparer ce qui relève de la raison (les connaissances) de ce qui relève du désir ou du devoir (les valeurs). Seule l'articulation pratique entre les deux permet de poser une décision réellement réfléchie, partant de « ce que je peux faire » à « ce que je veux ou dois faire ».

La formation initiale est donc le creuset de l'acquisition de ces valeurs et ce rôle revient aujourd'hui quasiment exclusivement à l'école. En effet, le phénomène de sécularisation de notre monde moderne a entraîné l'affaiblissement du rôle intégrateur des Églises. Par ailleurs, le service national a disparu avec la professionnalisation des armées, ce qui fait que les valeurs essentielles du monde militaire (rigueur, courage, discipline, don de soi...) ne sont plus inculquées à l'ensemble de la société. Si la famille, malgré ses nombreuses mutations, reste aujourd'hui encore un lieu privilégié de la transmission des valeurs fondatrices de l'humain, l'école n'en demeure pas moins la dernière grande institution d'intégration culturelle et sociale fréquentée par tous les membres d'une même génération.

Mais face à une individualisation poussée, son positionnement devient délicat. En effet, l'école doit faire face à la culture de masse dans laquelle sont immergés les élèves depuis un âge de plus en plus précoce, avec ses puissantes valeurs hédonistes – l'immédiateté, la séduction, l'avidité. L'apprentissage de principes plus exigeants comme le sens de l'effort, la rigueur ou l'intégrité, est donc rendu d'autant plus difficile. Le débat récent sur l'introduction de cours de « morale laïque » à l'école pose ainsi la question de la place des valeurs et de leur transmission au sein de notre société. Il s'agirait de recréer du sens commun autour de valeurs partagées, en adoptant un nouveau moyen de lutter contre cet individualisme croissant.

Le rôle de la formation initiale aux valeurs est primordial et l'école a, dans ce cadre-là, une mission fondamentale pour permettre à l'ensemble de la population d'acquérir les mêmes bases du savoir « vivre-ensemble ». Pour autant, ces valeurs suffisent-elles pour devenir responsable d'une collectivité humaine ?

## **Des valeurs pour décider**

La spécificité des valeurs des décideurs peut apparaître comme une nécessité. Dirigeants, managers et chefs militaires doivent en effet décider dans un univers

---

<sup>(2)</sup> REBOUL Olivier : *Les valeurs de l'éducation* ; Puf, 1992 ; 264 pages.

incertain et arbitrer des situations caractérisées par leur complexité tout en étant soumis à un grand nombre d'injonctions contradictoires. Appelés à devenir des *leaders*, ils doivent porter une attention particulière au facteur humain, notamment en ce qui concerne les chefs militaires dont les actes peuvent décider de la vie ou de la mort de leurs subordonnés. En raison des responsabilités qui leur sont confiées, les décideurs doivent bénéficier d'une formation d'excellence dans laquelle les valeurs doivent irriguer l'ensemble des enseignements. Aujourd'hui plus que jamais, dans les entreprises comme dans l'administration ou les armées, le pays a besoin de cadres dirigeants capables de décider, lorsqu'elle est nécessaire, une véritable rupture et de la mettre en œuvre. Un jugement vacillant ou mal inspiré, un projet incertain ou fondé sur des valeurs erronées seraient le meilleur chemin vers la perpétuation d'un immobilisme condamnable car insupportable économiquement et socialement. Les décideurs doivent être à la fois extrêmement orientés vers l'action, tout en étant des individus très réfléchis. Leurs valeurs sont alors un outil de discernement nécessaire, un *corpus* de référence qui doit inspirer leurs actes, voire les justifier. Les valeurs doivent permettre d'éviter l'arbitraire, l'automatisme de la décision, le jugement froid que la machine peut engendrer. Elles sont donc la part d'humanité dans la décision, qui permet notamment sa légitimation.

Dans le cadre particulier de l'action publique, on est également en droit d'attendre que les décideurs soient dotés de valeurs morales fortes dès lors que l'argent dépensé est celui des contribuables, que les nominations sont faites ou validées par le gouvernement, et que la décision peut avoir des implications fortes sur la cohésion de la société. De même, le décideur public, parce qu'il jouit d'une certaine visibilité et qu'il incarne régulièrement l'État, doit être doté de valeurs fortes d'exemplarité et de service public.

La légitimité des décideurs ne peut finalement se baser uniquement sur des critères d'une compétence professionnelle ou technique acquise durant leur formation, elle doit également être fondée sur la reconnaissance d'une compétence sociale, éthique et morale, issue de l'adhésion à des valeurs, dont le caractère socialement positif fait généralement consensus, et de leur mise en pratique.

Dans ces conditions, quelles valeurs doivent aujourd'hui porter les décideurs et comment les institutions s'adaptent-elles pour former demain des décideurs adaptés à ce monde en pleine évolution ?

### **Formation actuelle des décideurs publics : quelles valeurs ?**

Les écoles de formation des nouveaux décideurs ont fait l'objet d'attaques nombreuses et répétées ces dernières années concernant le contenu de leur formation relative à l'éthique, à la déontologie, bref aux valeurs en général. Pour beaucoup en effet, elles auraient formé les responsables de la crise actuelle en formatant intellectuellement leurs élèves et en les rendant trop sûrs d'eux-mêmes, incapables

d'esprit critique et sourds aux menaces que leurs décisions faisaient peser sur la société, l'économie, la politique ou l'administration.

De nombreuses initiatives montrent cependant que la prise de conscience de la nécessité de réviser la formation morale et la transmission des valeurs au sein de ces grandes institutions de formation est quelque peu antérieure à la crise et que cette dernière n'a fait que généraliser cette question, en particulier à la sphère des écoles de commerce.

Ainsi, au Canada, le « Profil simplifié des compétences clefs en *leadership* » de 2005 identifiait déjà les valeurs et l'éthique comme des socles du *leadership* parmi les 14 compétences clefs identifiées.

En France, le *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* d'avril 2008 a établi une typologie des valeurs de service public que le Réseau des Écoles du service public (RESP) a repris à son compte dans son enquête de 2012 consacrée à la transmission des valeurs de service public afin de déterminer 17 valeurs clefs du service public. Les valeurs républicaines sont désignées comme « valeurs de références », tandis que les valeurs le plus souvent citées comme étant les plus représentatives du service public sont l'intérêt général, la continuité, la loyauté, l'égalité de traitement et la neutralité. Le RESP a formalisé ces engagements avec la rédaction d'une déclaration commune des valeurs (juillet 2012) qui souligne également la nécessité de promouvoir l'universalité d'accès à ces écoles, en se donnant les moyens de « lever toutes les formes de barrières, économiques, sociales, culturelles, linguistiques et intergénérationnelles », et « une adaptation permanente tenant compte notamment des mutations technologiques et sociétales ». L'ouverture à la diversité et la confrontation à l'altérité semblent ainsi faire partie du nouveau *corpus* de valeurs propres aux futurs décideurs.

En ce qui concerne les élites militaires, la réforme de la scolarité de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr offre également un bon exemple des nouvelles valeurs qu'il est jugé comme souhaitable d'inculquer aux futurs décideurs. Conscientes de la transformation des conditions d'exercice du métier militaire, du nouveau visage des opérations qui se multiplient, de la place croissante des droits et besoins d'information dans les conflits modernes, les autorités militaires ont mené deux réformes majeures dont l'ouverture sur le monde contemporain et le renforcement de la formation professionnelle centrée sur la formation des chefs ont été les fils conducteurs (introduction de stages internationaux, priorité à l'interdisciplinarité, création du pôle « Éthique et environnement juridique » en 2004, etc.).

Les contacts avec le monde civil ont d'ailleurs été à double sens, avec la multiplication des stages militaires à destination des publics civils. Ainsi, Sciences Po Paris a commencé, dès 2004, à envoyer certains de ses élèves volontaires en stage d'immersion complète pendant plusieurs mois à Saint-Cyr, tandis que HEC (suivie par de nombreuses entreprises pour leurs cadres) a ouvert à ses

étudiants, tous les ans depuis 2006, un séminaire « *leadership* et esprit d'équipe » de quelques jours, fondé sur le commandement des hommes et l'apprentissage de la cohésion en milieu hostile, censé apporter des compétences, certes, mais surtout développer les valeurs de partage, de sens du collectif, d'attention au facteur humain et de responsabilisation. Autant de valeurs qui semblent aujourd'hui faire l'unanimité dans la formation des décideurs et dans la transmission desquelles les militaires font figure d'experts dans un contexte marqué par l'absence de l'expérience du service national pour les décideurs en formation.

### **Le management privé en mouvement**

Une vision simplificatrice pourrait laisser penser que la principale différence avec le décideur privé réside dans le fait que celui-ci ne s'attacherait qu'à la productivité et aux résultats alors que le décideur public privilégierait l'intérêt général. En réalité, le décideur privé ne peut non plus se désintéresser de l'impact social de son action et agir dans un système de valeurs indépendant et égoïste.

Une étude de l'association « Grandes écoles au féminin »<sup>(3)</sup> montre ainsi que certaines valeurs occupent une place croissante dans les mentalités des élèves en formation : « l'intégration de critères moraux ou éthiques dans les modalités de nomination et de rémunération des dirigeants », de même que la « transparence des critères de nomination des dirigeants », soutenus respectivement par 79 et 75 % des sondés, traduisent ainsi une exigence de moralisation des fonctions de décision et de changement radical dans le mode d'exercice du pouvoir, tandis que « l'accession des femmes aux postes de top *management* et de pouvoir » et la « volonté de diversification du recrutement » semblent faire de l'ouverture sociale une nouvelle valeur fondamentale.

L'Institut de l'entreprise a lui aussi publié une étude exhaustive sur la formation des managers<sup>(4)</sup> dont il ressort notamment que cette fonction « requiert aujourd'hui une extrême souplesse d'adaptation, un grand sens des repères, un mélange subtil d'obéissance et d'esprit critique, un sens affirmé de l'écoute et du dialogue, ainsi qu'une conscience claire de son impact sur la collectivité, de ses responsabilités et de ses devoirs ». L'Institut se prononce aussi pour une plus grande transversalité des enseignements et une promotion de la culture générale dans les enseignements des écoles de commerce afin de favoriser l'émergence d'un esprit critique, et même l'introduction de l'éthique dans l'ensemble des enseignements, considérant que « c'est uniquement à la condition que l'habitude de considérer chaque problème sous un angle moral imprègne la totalité de l'enseignement que

<sup>(3)</sup> Grandes écoles au féminin : *Quel dirigeant, quelle dirigeante pour demain ?* ; 5<sup>e</sup> étude, 2011 ([www.grandesecolesaufeminin.fr/pdf/Presentation-5eme-Etude-GEF-21022012.pdf](http://www.grandesecolesaufeminin.fr/pdf/Presentation-5eme-Etude-GEF-21022012.pdf)).

<sup>(4)</sup> Institut de l'entreprise, Cercle de l'Entreprise et du *Management* et FNEGE : *Repenser la formation des managers* ; Les notes de l'Institut, juin 2010 ; 74 pages ([www.institut-entreprise.fr/](http://www.institut-entreprise.fr/)).

les représentations des futurs managers pourront être modifiées et que cesseront les comportements déplorables ».

L'idée que les entreprises ont une responsabilité non seulement économique mais également sociale et environnementale est de fait désormais couramment admise : la « responsabilité sociale d'entreprise » est un volet à part entière de la stratégie d'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle. Au titre de celle-ci figure notamment « l'éthique verte », c'est-à-dire les valeurs d'écologie et de développement durable qui servent désormais régulièrement de support à toute stratégie *marketing* visant à donner au grand public l'image d'une entreprise « éthiquement responsable ».

### Quelles valeurs pour le décideur de demain ?

Notre monde *post*-moderne a délaissé les valeurs traditionnelles (liées à l'autorité, à la famille, à la religion...) pour des valeurs rationnelles (démocratie, innovation...) couplées à des valeurs d'expression (bien être, qualité de vie, créativité...). Les nouvelles aspirations du développement humain sont l'émancipation, en lien avec la recherche d'une sagesse personnelle (quête de sens, développement personnel, ressourcement...) et l'interdépendance, en lien avec un nouvel ordre mondial à bâtir collectivement (partage, don, solidarité, gratuité, service...) <sup>(5)</sup>. C'est ainsi que certains considèrent que la formation actuelle des décideurs ferait l'impasse sur une notion essentielle : la sagesse. Celle-ci serait en effet la capacité pour un décideur à prendre régulièrement du recul par rapport à son action, à en vérifier l'alignement avec ses valeurs essentielles, à rechercher sans cesse l'action et la pensée juste, avec la conscience de « plus grand que soi ». Elle serait une sorte de retour à une certaine forme de transcendance qui, « en faisant appel à l'intuition profonde, [permettrait] de prendre des décisions avec plus de justesse et de clarté » <sup>(6)</sup>.

Les débats sur la nouvelle génération montante, fille de l'immédiateté et de la facilité offertes par *Internet*, sont nombreux ; pédagogues comme recruteurs regardent de près les évolutions de leurs étudiants comme de leurs jeunes cadres. Souvent, ces jeunes sont moins enclins que leurs aînés à accepter les responsabilités, les contraintes qui en résultent – notamment en termes de temps – et les soucis inévitables qu'elles engendrent. Préparer à la responsabilité devient ainsi un défi intéressant et délicat pour les institutions de formation.

Par ailleurs, un nouveau regard sur le monde, plus conscient, plus écologique, plus respectueux des droits de l'homme, se manifeste. Les limites du *management* moderne sont pointées par un certain nombre de sociologues (*cf.* l'affaire France Télécom), et on retrouve dans ces critiques les oppositions entre compétitivité et

<sup>(5)</sup> HALL Brian : *Values shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation* ; Resource Publications, 2006 ; 286 pages.

<sup>(6)</sup> HENRY Sébastien : *Quand les décideurs s'inspirent des moines : 9 principes pour donner du sens à votre action* ; Dunod, 2012 ; 264 pages.

service public, logique du contrat et logique de l'honneur, entre recherche de la valeur et sens des valeurs. La primauté de la personne est contestée, ainsi que la coupure entre des élites technocratiques et des employés considérés comme des inférieurs. Remettre l'Homme au centre des préoccupations du décideur est donc le défi de demain, qui passera à travers un renouvellement des valeurs de solidarité ou de fraternité et de respect.

Enfin, la double prise de conscience actuelle, portant sur les limites de la nature d'une part, et celles de l'accumulation des désirs de tous ordres produits par les systèmes en place qu'elle n'a plus les moyens de satisfaire d'autre part, conduira nécessairement le décideur de demain à s'attacher à deux valeurs fondatrices. Tout d'abord la sobriété, qui permet la distinction entre l'essentiel et le superflu. Mais aussi la créativité, dont le champ devra s'élargir et porter davantage sur l'écologie, la coopération et les relations interpersonnelles.

\*

\*\*

« Dans une société donnée, plus on parle d'une valeur, d'une vertu, d'un objet collectif... plus c'est le signe de son absence. Si on proclame très haut la liberté, c'est que le peuple est privé de liberté, etc. Et plus la réalité est sombre, plus le discours est lumineux » <sup>(7)</sup>. Pour certains effectivement, la crise des valeurs que notre monde *post-moderne* connaît, à travers notamment l'effacement de toute transcendance dans les repères collectifs, conduirait obligatoirement au chaos et à l'anarchie <sup>(8)</sup>.

Le futur décideur ne peut s'en tenir à ce sombre constat et doit réfléchir à la place réelle des valeurs d'aujourd'hui ainsi qu'à celles qui lui permettront de construire le monde de demain. Si les écoles, qu'elles soient primaires ou supérieures, publiques ou privées, participent pleinement à l'enseignement des valeurs de la République, l'évolution du monde actuel rend cela insuffisant et doit conduire à remettre au cœur de la formation du décideur l'Homme et son environnement, le sens des responsabilités et celui du *leadership* ainsi que la conscience des conséquences de son action. Car l'illusion de ressources ou de gains illimités doit désormais faire place à la conscience de la finitude de ce qui nous entoure. ♦

---

<sup>(7)</sup> ELLUL Jacques : *Le bluff technologique* (préface de Jean-Luc PORQUET) ; Pluriel, 2004 ; 748 pages.

<sup>(8)</sup> Cf. Paul VALADIER : *Anarchie des valeurs : le relativisme est-il fatal ?* ; Albin Michel, 1997 ; 220 pages.