

Éditorial

Dans un contexte friable, anxiogène, non linéaire et incompréhensible (FANI), les managers sont confrontés à des décisions très difficiles. Ils doivent faire preuve de discernement managérial, cet « art de décider avec sagesse, en conciliant les exigences du présent avec les impératifs de l'avenir » selon la définition d'Etienne PERROT. Le discernement managérial est cette « faculté de jauger les conséquences de nos actes pour l'entreprise et pour les personnes, dans une vision équilibrée et durable... de repérer la meilleure voie pour sortir de situations embrouillées » (Perrot, *Le discernement managérial : Entre contraintes et conscience*, Desclée de Brouwer, 2012).

La question du discernement managérial présente de forts enjeux dans un contexte de complexité accrue et d'injonctions contradictoires et la revue *Question(s) de management* a souhaité publier un cahier spécial intitulé « Question(s) de discernement ». Yannick ROSSETTI et Richard DELAYE-HABERMACHER ont accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous les en remercions vivement.

Ce cahier contient leur éditorial (« Discerner c'est aussi savoir séparer... »), trois articles : « Le travail de discernement des dirigeants d'entreprises : une éthique de la prise de décision » (Didier CHABANET, Damien RICHARD & Simon BICHON), « Crises et discernement : l'employabilité vue comme la clé de voûte de l'entreprise antifrangible » (Cynthia BLANCHETTE & Elise MARCANDELLA) et « Artificial intelligence and education in Morocco: opportunities, challenges and discernment » (Ilham NEJJARI & Ichraq HAMMOU) et les regards croisés de 113 contributeurs, enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de 16 pays – Afrique du Sud, Algérie, Belgique, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, France, Italie, Liban, Maroc, Québec, Sénégal, Suisse, Tunisie – qui ont accepté de répondre à la question « Le discernement managérial, clé d'un management stratégique ? ». Les réponses de Google Gemini et de Chat Gemini interrogés par Michelle DUPORT complètent les regards.

Merci à Jean Yves ADOU, Marie-Noëlle ALBERT, Hassane AMAAZOUL, Zeineb ATTIA, Hervé AZOULAY, Nehmé AZOURY, Cordula BARZANTNY, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Alain BERNARD, François BERT, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Mahé BOSSU, Imane BOUARFA, Ben BOUBAKARY, Kawthar BOUNAHI, Jacques BOUVET, Jacques BROUILLET, Jérôme CABY, Loïc CADIN, Didier CHABANET, Pierre CHAUDAT, Benoit CHERRÉ, Philippe CLERC, Giovanni COSTA, Denis CRISTOL, Patricia DAVID, Stéphanie DECRAEMER, Samira DELAIGUE-TONDUT, Richard DELAYE-HABERMACHER, Caroline DEMEYERE, Anne-Marie de VAIVRE, Edwin DIAGOU, Stéphane DIEBOLD, Dominic DRILLON, Bruno DUFOUR, Marc DUMAS, Jean-Pierre DUMAZERT, Michelle DUPORT, Thomas DURAND, Cécile EZVAN, Thierry FABIANI, Jimmy FEIGE, Jean-Marie FESSLER, Guillaume FLAMAND, Constance FONTORBE, Damien FORTERRE, Ibrahim GAMPINE, Pierre GARNIER, Jean-Michel GARRIGUES, Éric GAUTIER LAURENT, Nadia GIRARD, Bai Judith M. GLIDJA, Bérangère GOSSE, Cécile GRAS BAZIN, Dalila HAWARI, Driss HELMI, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Jacques IGALENS, Christophe ISTRIA, Assya KHIAT, Adou Kouassi KOUABENAN, Bertin Léopold KOUAYEP, Amal LAALOU, Fabrice LARCHER, Dominique LECERF, Nathalie LEMIEUX, Laëtitia LETHIELLEUX, Augustin-Mouloud MADOU, Florian MANTIONE, Elise MARCANDELLA, Dominique MARIANI, Mohamed MERI, Éric MONLANDJO, Théodore NADZIGA, Marie-Paule NDZEUNGUE, Raphaël NKAKLEU, Oumaima OUACHTOU, Bertin OUANGRAOUA, Zié OUATTARA, Jean PASQUERO, Antoine PENNAFORTE, Étienne PERROT, Mathieu PETIT, Éric PEZET, Philippe PIERRE, Stéphane RENAUD, Martin RICHER, Marie Noëlle RIMAUD, Marc RIVAULT, Philippe ROLLAND, Caroline RUIILLER, Khaled SABOUNE, Jean-Marc SALES, Mamadou SANÉ, Arnaud SCAILLEREZ, Yann SCAVENNEC, Claire SCHNOERING, Serge Francis SIMEN, Emmanuel SIYOU, Patrick STORHAYE, Nino TANDILASHVILI, Laurent TASKIN, Frédéric TEULON, Nathalie TESSIER, Victoria TORAL-GIMENEZ, Oumar TRAORE, Marc VALAX, Arnaud VALAYER, Jean-Christophe VOLIA, Nicolas WEYLAND et Romain ZERBIB. Leurs textes sont d'une grande richesse

dans leur diversité et témoignent de l'intérêt de la réflexion sur le discernement, compétence toujours plus stratégique.

La revue de quelques thèses récentes sur le discernement managérial réalisée par Maria Giuseppina BRUNA complète ce cahier.

Ce numéro contient également quatre articles hors cahier : « The effectiveness of audit committees in SMEs: a systematic literature review » (Wissal BEN LETAIFA), « Perception de la RSE et choix de l'employeur : une étude sur des étudiants postbac en France » (Michel DALMAS, Arnaud LACAN & Patricia BAUDIER), « Mixité de genre et performance de l'entreprise : une approche introspective à travers la vision des employés » (Abderrahman JAHMANE, Mahrane HOFIDHLLAOUI, Juliette EVON & Lou CORLER) et « Qui se souvient de *The Wire* ? De la difficulté d'intéresser des étudiants à la stratégie avec une série oubliée » (Joan LE GOFF).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cinquante deuxième numéro de notre revue créée en septembre 2012 matière à alimenter leurs recherches et leurs réflexions sur le discernement, compétence managériale toujours plus stratégique dans le contexte actuel.

Les prochains cahiers à paraître en 2025 porteront sur « La qualité empêchée en question(s) » (N°53, mars 2025), « Violence et bienveillance en question(s) » (N°54, avril 2025), « Les entreprises familiales en question(s) » (N°55, juin 2025), « Question(s) de logistique » (N°56, juillet 2025) et « Changement et développement durable » (N°57, septembre 2025).

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la « Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School

Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse

Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH

Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)

Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

Discerner c'est d'abord savoir séparer...

Éditorial

À l'heure de *l'infobésité*, les *fake news* en mots et en images bénéficient d'une confusion favorisée par des biais cognitifs qui influencent significativement notre perception. Notre illusion de « **la** » réalité constitue ainsi un obstacle au discernement, à l'ouverture et au dialogue. Dans un monde marqué par les crises et l'émergence fulgurante des images de synthèse et de l'intelligence artificielle, cultiver l'esprit critique est plus que jamais nécessaire. Suivant le modèle de la perception, qui consiste à prélever et distinguer des éléments à partir du tout environnant, développer sa capacité à « séparer le grain de l'ivraie », devient un enjeu central et la mobiliser de façon systématique, notamment en préalable à l'acte de décision. C'est ce que l'on appelle « discerner » et discerner, cela s'apprend. De nombreux courants philosophiques et scientifiques en ont fait la colonne vertébrale de leurs projets pédagogiques, que l'on a intérêt à savoir toujours réactiver. Il faut également y voir un véritable outil de lutte contre les dangers que la pensée unique fait peser sur nos démocraties en réduisant les libertés de pensée des citoyens et en les amenant à participer, souvent malgré eux, par ignorance, aux différentes théories du complot qui ont marqué ces cinq dernières années, voire plus simplement à la pensée externalisée, qui n'exerce plus de sens critique, ou par procuration, disséminée *via* les réseaux sociaux.

Pour ce cahier spécial « Question(s) de discernement » trois articles ont été retenus. Dans le premier, intitulé « Le travail de discernement des dirigeants d'entreprises : une éthique de la prise de décision », Didier CHABANET, Damien RICHARD et Simon BICHON explorent le discernement comme outil central dans la prise de décision des dirigeants d'entreprise. Ils cherchent ainsi à montrer que bien qu'étant inspiré par la spiritualité ignacienne, le discernement ne se limite pas à un choix rationnel mais inclut une réflexion sur les finalités de l'action et insiste sur le fait que discerner, c'est redonner du sens à la décision tout en conciliant les enjeux individuels et collectifs.

Dans « Crises et discernement : l'employabilité vue comme la clé de voûte de l'entreprise antifrangible », Cynthia BLANCHETTE et Elise MARCANDELLA placent le discernement au cœur de la relation entre l'employabilité et l'antifragilité. Pour les autrices, discernement, employabilité et antifragilité forment ainsi un triptyque indispensable pour naviguer dans un monde marqué par l'incertitude et les transformations. Il permet aux salariés de devenir des acteurs de leur propre développement et aux organisations de s'adapter de manière proactive aux crises.

Enfin, dans « Artificial intelligence and education in Morocco: opportunities, challenges and discernment », Ilham NEJJARI et Ichraq HAMMOU explorent les opportunités offertes par l'IA pour améliorer l'accès, la personnalisation et l'efficacité de l'éducation. Les chercheurs mettent en lumière les défis liés à l'infrastructure, la fracture numérique et l'éthique des données, tout en soulignant l'importance du discernement pour une intégration équitable et réfléchie de l'IA dans le système éducatif marocain.

Ce cahier contient également les regards croisés de 113 contributeurs, enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de 16 pays – Afrique du Sud, Algérie, Belgique, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, France, Italie, Liban, Maroc, Québec, Sénégal, Suisse, Tunisie – qui ont accepté de répondre à la question « Le discernement managérial, clé d'un management stratégique ? », les réponses de Google Gemini et de Chat Gemini interrogés par Michelle DUPORT. La revue de quelques thèses récentes sur le discernement managérial réalisée par Maria Giuseppina BRUNA complète ce cahier.

Ces contributions doivent enrichir nos réflexions et nous permettre d'explorer le discernement dans sa dimension éthique, managériale et éducative.

Yves ROSSETTI et Richard DELAYE-HABERMACHER