« Ce n’est pas celui qui dit : Seigneur, Seigneur… »

quand une intention louable conduit à une décision inadaptée

La bonne intention ne garantit pas le bon choix

Dans la vie économique comme dans la vie personnelle, une intention généreuse ne garantit pas la justesse d’une décision. On peut vouloir protéger, soutenir ou servir le bien commun et, pourtant, retenir une solution qui produit des effets contraires à ceux que l’on recherchait. La bonne volonté est un point de départ essentiel ; elle ne dispense ni du discernement, ni de l’examen des conséquences.

En matière d’investissement, cet écart peut se former à chaque étape : dans le choix des actifs, la répartition du portefeuille, l’évaluation des risques, la sélection des indices ou le recours à certains produits. Ces décisions sont souvent présentées comme techniques, alors qu’elles orientent concrètement l’action. Une stratégie peut ainsi être animée par des convictions sincères tout en s’appuyant sur des méthodes qui ne servent pas réellement ses objectifs.

Des choix techniques qui engagent la responsabilité

Un modèle financier n’est pas une simple calculatrice qui donnerait une réponse neutre à une question clairement posée. Pour produire un résultat, il doit retenir certaines hypothèses, sélectionner des données et définir ce qui compte le plus. Il privilégie, par exemple, une certaine manière d’évaluer le risque, de comparer les placements ou de se représenter l’évolution des marchés.

Ces choix ont des conséquences. Une méthode qui met l’accent sur les variations habituelles des marchés peut accorder trop peu de place aux événements rares mais très coûteux. Un indicateur qui résume une situation complexe peut masquer des différences importantes entre entreprises ou entre secteurs. Un outil conçu pour optimiser un rendement à court terme peut aussi rendre moins visibles les effets à long terme d’un investissement.

À force d’être utilisés, les modèles finissent par structurer les habitudes de travail. Ils déterminent les informations examinées, les scénarios jugés plausibles et les solutions qui apparaissent comme les plus rationnelles. Le risque est alors de suivre automatiquement les recommandations d’un outil sans prendre suffisamment de recul sur les hypothèses qui les fondent.

Le risque de servir une bonne cause par des moyens inadaptés

Les difficultés financières ne sont pas toujours le fruit d’une fraude ou d’un comportement individuel irresponsable. Des professionnels compétents et soucieux de protéger leurs clients peuvent prendre des décisions qui, une fois combinées, fragilisent un portefeuille

ou amplifient les mouvements du marché. Le problème peut venir de la manière dont les outils ont été conçus, de leur utilisation à grande échelle ou des réactions qu'ils provoquent lorsqu'une situation devient exceptionnelle.

C'est pourquoi la responsabilité ne peut pas reposer uniquement sur la qualité morale des personnes qui prennent les décisions. Elle doit aussi porter sur l'organisation du travail, les procédures de contrôle et les instruments qui encadrent les choix. Une institution peut avoir les meilleures intentions ; elle doit encore vérifier que ses méthodes lui permettent réellement de les respecter.

Prendre le temps du discernement

La première étape consiste à ne pas considérer un modèle comme une vérité incontestable. Il faut comprendre ce qu'il mesure, les hypothèses qu'il retient et les situations dans lesquelles il risque de se tromper. Les indicateurs de risque, les méthodes d'allocation, les indices de marché et les produits financiers doivent être examinés avec le même esprit critique que les entreprises dans lesquelles on envisage d'investir.

Quelques questions simples peuvent guider cette analyse : quelle réalité l'outil cherche-t-il à représenter ? Quels éléments laisse-t-il de côté ? Quelle place accorde-t-il aux événements extrêmes ? Favorise-t-il une vision de court terme ou permet-il de prendre en compte les conséquences à long terme ? Ses résultats restent-ils pertinents lorsque les marchés traversent une période de forte tension ?

Cette démarche ne signifie pas qu'il faille rejeter les modèles quantitatifs ou les solutions automatisées. Elle invite à les utiliser en connaissance de cause, à comparer plusieurs approches et à prévoir des contrôles humains. Un outil doit éclairer la décision, non s'y substituer.

Mesurer les conséquences au-delà des chiffres

Toute méthode de gestion repose sur une certaine représentation de l'investisseur. Celui-ci peut être considéré comme un acteur cherchant avant tout à maximiser un rendement, ou comme une personne et une institution qui doivent aussi tenir compte de leurs engagements, de leurs responsabilités et des conséquences de leurs choix sur autrui.

Cette différence est importante. Le risque ne se résume pas à une variation de valeur ou à une probabilité de perte. Il concerne aussi la capacité d'une institution à remplir sa mission, à protéger les ressources qui lui sont confiées et à éviter de faire peser des conséquences excessives sur des personnes qui ne participent pas aux décisions. Une analyse complète doit donc relier les mesures financières aux réalités humaines et économiques qu'elles représentent.

La durée mérite la même attention. Les outils peuvent encourager des arbitrages fréquents et une lecture immédiate des résultats, alors que certains engagements demandent du temps pour produire leurs effets. Une politique d'investissement cohérente doit donc préciser son horizon, ses besoins de liquidité et la place qu'elle accorde aux générations futures.

Faire entrer les convictions dans la décision

L'éthique ne devrait pas intervenir uniquement à la fin du processus, au moment de sélectionner les titres à conserver ou à exclure. Elle peut être intégrée dès la conception de la stratégie : dans le choix des indicateurs, la définition des objectifs, la construction des scénarios et la sélection des outils d'aide à la décision.

Concrètement, cela suppose de réunir les compétences financières, les responsables de l'institution et les personnes chargées de sa mission. Ensemble, ils peuvent déterminer les résultats recherchés, les risques qui doivent être évités et les compromis qui peuvent être acceptés. Les gestionnaires doivent ensuite être en mesure d'expliquer leurs méthodes dans un langage compréhensible et de signaler les limites des modèles utilisés.

La gouvernance joue ici un rôle essentiel. Les décisions importantes doivent être documentées, les hypothèses régulièrement réexaminées et les résultats confrontés aux objectifs initiaux. En cas d'écart, l'institution doit pouvoir corriger sa stratégie ou changer d'outil.

Aligner les moyens sur la finalité

Cette vigilance peut demander davantage de temps au départ. Elle permet toutefois de réduire le risque de décisions prises par automatisme ou sur la base d'indicateurs incomplets. Elle améliore aussi le dialogue entre l'institution, ses conseillers et ses gestionnaires : chacun peut comprendre non seulement ce qui a été décidé, mais aussi pourquoi cette décision a été jugée appropriée.

Il n'existe pas de modèle universel qui conviendrait à toutes les institutions. Les besoins d'une fondation, d'une congrégation, d'une association ou d'un investisseur individuel ne sont pas identiques. La bonne approche consiste à choisir des outils proportionnés aux objectifs, aux ressources disponibles et au niveau de risque acceptable, puis à vérifier régulièrement qu'ils restent adaptés.

La question décisive n'est donc pas seulement de savoir si l'intention est bonne, mais si le choix retenu est à la hauteur de cette intention. Une démarche responsable exige de confronter les convictions aux moyens employés, d'en examiner les effets possibles et d'accepter de revoir une décision lorsque ses résultats s'écartent du but poursuivi. C'est à

cette condition que la bonne intention peut devenir une action juste, cohérente et véritablement utile.