

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**France**

**Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63**

**FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55**

**E-mail [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)**

**Site web [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)**

# Sécurité, fiabilité et risque

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui pose la question de l'articulation de ces trois notions, il aborde successivement : sécurité (sécurité et civilité ; sécurité et sécuritaire ; « tolérance zéro » ; sécurité et dépendance ; les déclinaisons gestionnaires de la sécurité et ses conséquences organisationnelles) ; fiabilité (dont la fiabilité organisationnelle) ; la notion de risques dont un focus sur la théorie culturelle du risque de Mary Douglas, puis risque collectif et risque social ; la risque acceptable et le risque non acceptable ; le risque financier (dont le risque de change) ; le risque environnemental ; le risque alimentaire ; le risque sanitaire ; les risques psychosociaux puis une brève conclusion sur le tressage entre les trois notions. Il propose ensuite un focus sur résilience et résistance (résilience et résistance comme « essence » de l'organisation ; de la résistance au changement ; alors, résilience et résistance, deux concepts différents ou associés ; la résilience comme métaphore) ; un focus sur la philosophie du *care* (note liminaire sur le féminisme comme mouvement de pensée ; de la typologie des discours sur le genre ; les différents type de *care* ; assistance ; attention ; sollicitude & soutien ; la relation de service ; le *care* ; une conclusion sur *care* et *capabilities*) ; un focus sur Aristote : une éthique du « juste milieu » (« sauver les phénomènes » ; *L'Éthique à Nicomaque* ; le Souverain Bien, le bonheur et la vertu ; la vertu comme activité et « fonction propre » ; la mesure nécessaire et le juste milieu – de la justice à l'équité ; la prudence ; la politique dans son rapport à la morale ; le double dépassement de Platon et des Sophistes) ; quelques éléments de discussion (un double dépassement du dogmatisme et du scepticisme – une réflexion originale sur l'action ; une sagesse pratique, autonome et spécifique ; une nouvelle conception de la loi et du droit) et l'actualité problématique d'Aristote.

## Introduction<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> J. Méric & Y. Pesqueux & A. Solé, *La « société du risque – Analyse et critique*, Economica, Paris, 2009

C'est la trilogie « sécurité – fiabilité – risque » qui se trouve au centre du débat sur la notion de risque. Le risque et les deux notions associées de sécurité et de fiabilité sont souvent confondues et le but de ce texte sera de les dissocier afin de rendre à chacune d'elle la signification qui lui est propre. Ce texte abordera donc successivement le contenu de ces trois notions.

Rappelons d'abord comment M. Foucault<sup>2</sup> établit la liaison entre sécurité et risque en mentionnant la généralisation de la réponse disciplinaire par la « valorisation – vaccination » contre la variole au XVIII<sup>e</sup> siècle au regard de l'évaluation épidémiologique différenciée du risque en fonction de l'âge, du lieu et du danger lié à l'appartenance à une des catégories de population. Il souligne la référence à une distribution normale du risque, catégorie qui va s'institutionnaliser par la suite.

## Sécurité

« Sécurité - sûreté », « fiabilité » et « risque » constituent la trilogie conceptuelle de référence du domaine de la sécurité, « sécurité » étant aussi associée à « protection ». Ces termes expriment la crainte d'une irréversibilité. La référence à la sécurité exprime aussi l'utopie de l'indépendance au regard des multiples vulnérabilités qui sont les nôtres. Les notions sont distinctes, mais les protocoles de gestion du risque tendent aujourd'hui à les rapprocher. C'est en particulier le cas de la sécurité informatique et de la sûreté de fonctionnement, ce qui est normal au regard du tressage qui existe, depuis la décennie 80, entre les techniques informatiques et celles de l'automatisation, ce rapprochement étant effectué sous le chapeau commun de la gestion des risques qui prend donc la suite de la perspective plus générale de la sécurité des systèmes. C'est aussi ce qui a conduit à la construction d'une incidentologie par codification des incidents dans une base de données, assortie souvent d'une échelle de gravité. D'un point de vue processuel, il est question de sécuriser (le *safetying*) qui se situe entre la *phronesis* (prudence aristotélicienne) et la maîtrise.

F. Gros<sup>3</sup> propose de distinguer quatre dimensions de la sécurité : la sécurité comme état mental, la sécurité comme situation objective (absence de danger, disparition des menaces), la sécurité comme garantie par l'Etat des droits fondamentaux et de conservation de l'ordre public, la sécurité comme contrôle des flux.

Pour ce qui est de la sécurité comme état mental, il va se référer à la généalogie de la notion dans la pensée philosophique avec les stoïciens (la maîtrise de soi avec la différence effectuée entre ce qui dépend et ce qui ne dépend pas de soi), les épicuriens et la sécurité du plaisir (avec l'*ataraxia* – sécurité spirituelle issue de la confiance en soi, et l'*asphaleia* – confort et assurance de sa fortune et de son rang), les sceptiques et la sécurité du détachement. Pour ce qui est de la sécurité comme situation objective, il va parcourir les croyances millénaristes et les réponses qui lui ont été apportées en particulier au regard de la sécurité égalitariste du communisme. Pour ce qui est de la sécurité comme garantie par l'Etat, il va traiter de la sécurité juridique associée à la notion de contrat, qu'elle soit individuelle ou collective, de la sécurité militaire (extérieure avec l'armée et intérieure avec la police comme moyen de conservation de la sécurité des biens et des personnes avec la préservation de l'ordre public). Pour la sécurité comme contrôle des flux, il sera question

---

<sup>2</sup> M. Foucault, *Sécurité, territoire, population – cours au Collège de France 1977-1978*, collection « hautes études », Gallimard & Seuil, Paris, 2004

<sup>3</sup> F. Gros, *Le principe sécurité*, Gallimard, collection « nrf essais », Paris, 2012

de « biosécurité » (la sécurité sanitaire, suite à la pandémie du covid-19 et aux confinements à laquelle elle a donné lieu), de contrôle et de régulation. Il souligne d'ailleurs qu'aujourd'hui, le concept majeur de la sécurité n'est plus l'enfermement, mais la traçabilité (cf. la pandémie du covid-19).

Au premier degré, la notion de sécurité est associée à celles de garantie, de sûreté et de danger. De plus, au premier degré, le pendant du concept de risque est celui de sécurité dont l'horizon le plus large est la sécurité collective. Tout comme pour le concept de risque, il lui est attribué nombre de qualificatifs. On parlera ainsi de sécurité sociale, concept ancré dans l'univers socio-politique, de sécurité civile (et, par extension, de sécurité collective), de sécurités liées à des développements spécifiques de la technoscience (sécurité informatique, sécurité alimentaire, sécurité sanitaire, etc.) et de sécurité liée à l'acceptation politico-économique de la relation de travail du « moment libéral »<sup>4</sup> (la flexi-sécurité). Pour le domaine nucléaire, c'est le concept de sûreté qui sera utilisé alors que l'on parle plutôt de fiabilité pour les processus industriels. En évocation, l'inverse de la sécurité est l'insécurité, notion souvent confondue avec celle d'incertain.

Le sentiment de sécurité (et d'insécurité) constitue le fondement essentiel de sa représentation, rendant ainsi particulièrement difficile son analyse en dehors d'une première référence au sentimentalisme et sa référence à la protection malgré la différence de nature. Il se traduit aujourd'hui, dans le langage populaire par les comportements associés au fait de « flipper ». M. Moore en donne une version politique dans *Bowling for Columbine* (film documentaire de 2002), en faisant de la quête de la sécurité un axe idéologique néo-conservateur avec la mise en avant de la peur qui fait voter pour la sécurité et qui fait vendre du sentiment de sécurité (dont les produits et les services qui vont avec, essentiellement les armes dans ce documentaire, mais aussi plus largement tout ce qui concerne les systèmes de sécurité). Le sentiment de sécurité contribue à la création et à la solvabilisation des marchés de la peur et à la construction du vote conservateur. En effet, il conduit politiquement au sentiment d'insécurité et aux réponses sécuritaires face aux incivilités qui indiquent la référence à la civilité.

Les notions associées à celle de sécurité sont l'assurance, la sûreté, la police, la surveillance, la discipline, l'ordre, la mise à l'abri et celles qui sont associées à la sûreté sont aussi l'assurance, de façon réciproque la sécurité et aussi la police, la surveillance, la discipline, l'ordre, la mise à l'abri rendant difficile leur distinction.

Pour M. Foucault<sup>5</sup>, la sécurité combine trois formes : la loi et la punition associée à son infraction (mécanisme légal ou juridique), la loi encadrée par des mécanismes de surveillance et de correction (mécanisme disciplinaire), le dispositif de sécurité, c'est-à-dire la perspective contemporaine de l'insertion des réactions du pouvoir dans un phénomène de calcul qui est un calcul de coût avec une moyenne optimale et des limites de l'acceptable.

Cette définition canonique montre l'importance des tensions qui opèrent sur la question et dégage la troisième perspective, celle du calcul, des deux autres, calcul que l'on retrouvera en tension avec les variations autour de la « tolérance zéro » (réaction de l'Etat) et qui montre aussi toutes les

---

<sup>4</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

<sup>5</sup> M. Foucault, *Sécurité, territoire, population – cours au Collège de France. 1977-1978*, Gallimard & Seuil, collection « hautes études », Paris, 2004, pp. 7-8

limites que l'on attribue à la perspective du « risque zéro » dont il sera question plus tard. Cette définition fonde l'analyse foucauldienne qui voit la discipline comme une technologie et ouvre le champ de la représentation des techniques de gestion du risque au regard de la discipline vue comme une technologie.

## Civilité et sécurité

La notion de civilité est à rapprocher avec celle de sécurité. Ce terme fait, dans le dictionnaire Littré, l'objet d'une analyse très précise. Littré distingue civilité, politesse et courtoisie. « *La civilité préside aux relations [...] entre concitoyens ; la politesse est la qualité de celui qui a été poli ; la courtoisie [...] émane de la fréquentation de la cour* ». La civilité construit la concitoyenneté (d'acception passive) là où la citoyenneté est vue comme étant une forme active d'identification. La civilité repose sur des règles conventionnelles. La courtoisie, nous dit F. Bourricaud<sup>6</sup>, désigne « *les rapports de bienveillance avec ceux qui ne sont pas du même groupe que nous. Elle constitue donc une valeur universaliste, tandis que la civilité (et la politesse) sont particularistes puisqu'elles s'adressent aux membres de notre propre groupe. En second lieu, civilité et politesse ne comportent pas la dimension de « générosité », qui est associée à la courtoisie. Elles appartiennent à l'ordre du calcul et de l'échange, tandis que l'homme de cour est généreux dans la mesure où il donne pour donner et non dans le but de recevoir ou, à plus forte raison, de profiter. On pourrait dire qu'elles sont des vertus bourgeoises cependant que la courtoisie est une vertu noble* ». La civilité ouvre le jeu des relations sociales, en lui donnant un sens par l'usage rituel des ressemblances et des différences. Elle pose la question de la frontière entre les groupes, celui des civilisés et celui de ceux qui ne le sont pas. De la même manière mais de façon plus restreinte, la politesse tend aussi à régler la distance sociale... et culturelle. La tolérance peut-elle, à ce titre, être considérée comme une forme de politesse ou de civilité, autorisant ainsi une forme de pluralisme ? Et il est difficile de ne pas songer au monde sans civilité et politesse qui est celui du marché au sens strict du terme, quand il est considéré comme le monde de la transaction, et peut-être aussi au sens qui est celui de nombreux instruments de gestion.

Et cette référence au marché ouvre la distinction possible entre une perspective *in concreto* (celle de la concitoyenneté) et une perspective *in abstracto*, celle qui vise les relations humaines sur le marché et dans la société civile. Pas étonnant alors que les agents économiques cherchent à civiliser le marché. Les cultures se remplissent alors de courtoisies, de civilités et de politesses et le monde économique de *fair play*, où la bourgeoisie tend à valoir comme noblesse et de signaler l'importance de cela pour le management et la nouvelle aristocratie des managers, riches de leurs codes de distinction.

C'est ainsi que les philosophes de l'école « néo-libérale » américaine réhabilitent la notion civilité précivile, civilité *in abstracto*, dans la dimension politique de la démocratie délibérative où le « tout est permis » cohabite avec la civilité des termes du débat. Il ne s'agit alors pas seulement d'une analogie avec les relations de marché, institution où la civilité précivile joue aussi un rôle important tant le marché s'épuise autour du point aveugle de la confiance comme source de la transaction. La civilité, c'est ce voile qui permet de sortir du marché sans le dire : c'est par elle que, malgré la proportion équivalente d'hommes et de femmes, nous serions épargnés d'un marché de partenaires

---

<sup>6</sup> F. Bourricaud, article « civilité », *Encyclopedia Universalis*

interchangeables. Mais jusqu'où la civilité précivile ne nous ramène-t-elle pas à une perspective naturaliste de la civilité et, par extension, de la tolérance ? Peut-on concevoir également une exploitation en civilité de l'homme par l'homme. En effet, nous dit F. Bourricaud, « *la civilité suppose réciprocité. Dans cette mesure, elle fait appel au calcul de « l'intérêt bien compris ».* Je ne respecterai pas longtemps les préférences d'autrui si autrui ne respecte pas les miennes. Il n'y a donc pas de civilité sans attentes régulières et définies ». Et tolérance, civilité, politesse, etc. se trouvent ainsi mêlées, constitutives de la bienveillance spontanée chère à Adam Smith, de la sympathie originelle... La civilité pose donc la question de la société civile comme fondement de l'espace public, société civile qui fait l'objet de toutes les attentions des perspectives sécuritaires.

Il s'agit donc maintenant d'aborder brièvement la question de ce que recouvre cette notion de société civile considérée aujourd'hui comme le lieu d'exercice de la citoyenneté<sup>7</sup>. L'idée de société civile naît avec J. Locke<sup>8</sup> dans le sens d'un espace commun de vie avec une scission entre une pensée de l'Etat (celle de l'ordre politique) et une pensée de l'ordre social (celle de la société civile). Au-delà de l'exigence d'un espace public (celui de la démocratie) apparaît donc la reconnaissance d'un espace privé, la société civile, sorte d'agglomérat d'individus aux intérêts variés. Le « Bien Commun » s'exprime dans l'espace public et les questions de la vie en société dans celui de la société civile, ces deux espaces étant à la fois liés et déliés. Cette séparation des espaces est considérée comme un des actes fondateurs de la modernité, séparation étant venue modifier l'expression de la liberté. La liberté est en effet depuis considérée comme s'exerçant dans les trois moments que sont la famille (niveau biologique), la société civile (niveau social) et l'Etat (niveau politique). Dans la société civile, les individus sociaux sont considérés en tant qu'êtres sociaux et non en tant que citoyens (acception politique). Les institutions politiques sont considérées comme venant sécuriser l'universel de l'arbitraire des volontés particulières offrant ainsi les conditions d'exercice de la liberté, l'ordre social étant autrement susceptible de dissoudre l'ordre politique. Le sujet assure son épanouissement dans les deux moments que sont la famille (sphère privée) et la société civile (sphère sociale). L'espace social vient se situer entre l'espace biologique de la famille et l'espace du politique, une tension apparaissant alors entre les trois espaces. Le terrain du social est celui des foules comme celui des masses, conduisant à la construction d'une légitimité de la préférence pour l'expression de la liberté individuelle. La bourgeoisie (figure haute de la citoyenneté) et le prolétariat (sa figure basse) laissent en quelque sorte la place à la masse : la masse et non la classe ! La masse et ses communautés ! La masse et ses « parties prenantes » comme on le dit aujourd'hui ! Le rapport du politique et du social tend alors à devenir un rapport d'extériorité, le social se distinguant du politique. L'Etat tend, en contrepartie, à devenir un Etat-administratif, l'administration des choses prenant en quelque sorte le pas sur le gouvernement des Hommes. Les affaires publiques sont ramenées aux affaires sociales et la gestion des Hommes à la gestion des biens dans une forme de communautarisation de la société. Les faits sociaux n'étant autre chose que des faits humains, les sciences sociales qui se développent vont alors venir traiter les faits humains comme des choses. La société civile se trouve confrontée aux égoïsmes et aux conflits, le domaine administratif tendant à devenir l'instance de traitement de ces tensions-là, même si le politique reste le seul lieu permettant de penser la liberté. La grève, par exemple, peut être qualifiée de mouvement social, mais pas de mouvement politique (il s'agirait alors de révolution), même quand elle s'élève contre un Etat (non plus de substance

---

<sup>7</sup> J.-F. Mattéi et P. Benéton in J.-Y. Naudet (Ed.), *Ethique et société civile*, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence, collection « Ethique et déontologie », 2004

<sup>8</sup> J. Locke, *Traité du gouvernement civil*, Garnier-Flammarion, Paris, 1992 (Ed. originale : 1690)

politique, mais administrative). On attend ainsi de l'Etat un arbitrage entre des revendications particulières, l'aspect « objectif » du « Bien Commun » laissant place aux jouissances privées, la sécurité sociale prenant le pas sur la liberté politique. L'Etat ouvre l'espace public aux choix de « biens communs différenciés » d'où sa « crise », car l'Etat ne peut être, comme cela, collection d'espaces privés. Il y a donc crise de la volonté générale et l'intervention de l'Etat se trouve ramenée à un rôle impossible d'émetteur d'injonctions hétéronomes à l'autonomie comme expression de la liberté, ces injonctions tendant à se substituer à la liberté dans le cadre de la société civile. L'Etat national laisse place à une société civile mondiale, bien qu'il ne soit pas un sous-système social comme un autre, mais bien un sous-système singulier puisqu'il « commande » aux autres. La vie économique libre n'« est » en effet que si les échanges sont sécurisés. Pensé comme une association politique dans le « moment libéral », l'espace du politique ne possède plus de limite définie et ne s'accorde que sur le principe du respect du règlement. Il laisse la société civile ne reposer que sur le lien contractuel dont l'archétype est le contrat venant habiller le lien économique. La légitimité accordée à l'autonomie vient alors fonder l'idéologie contractualiste et propriétaire. Elle conduit à créer des liens forts entre certains et à tisser des liens faibles avec tous, dans la distinction qu'elle opère entre le « nous » et « les autres ». L'évidence des liens faibles tend à substituer le consensus à l'accord. Il possède l'apparence d'une moindre violence, mais affecte d'autant les possibilités d'identification. Le général l'emporte sur l'universel et réduit d'autant la vocation de l'Homme à réaliser son humanité pour un « état de nature civilisé ». Les opinions n'y sont plus relayées également, d'où l'agonisme radical de l'opinion dominante tendant à fonder une pensée unique. Le contractualisme tend à faire du contrat et de son ombre, la propriété, « le » « fait social total ».

Mais le concept de civilité indique aussi celui d'incivilité. Outre l'aspect matériel des nuisances occasionnées par l'incivilité, c'est bien des mœurs dont il est question ici et du fondement de ces mœurs par la même occasion, des mœurs où la représentation de la tolérance vient jouer un rôle. L'incivilité comme manifestation contemporaine peut alors être vue comme une manifestation intolérante à l'intolérance ressentie envers la catégorie à laquelle on appartient et qui s'exprime essentiellement dans l'espace public du politique, incivilité venant en miroir déclencher tout l'arsenal des politiques sécuritaires. Elle pourrait ainsi naître de la déception des individus et des groupes concernés face au fonctionnement de la société, déception accrue dans les catégories du « moment libéral », c'est-à-dire cette période où nous accordons une légitimité à l'individualisme dans une perspective où la société civile vient recouvrir la sphère politique. C'est le cas de la multiplication des actes d'incivilité dans l'usage des services publics, que cette incivilité soit de type « réactif » ou qu'elle soit de type consumériste. L'expérience cumulée de la relation de service privé tend en effet à conduire à une prédation de la relation de service public. L'incivilité est aussi la notion ayant permis l'émergence du champ lexical policier en politique avec des figures telles que le récidiviste, le mineur délinquant, la zone de non droit, la violence urbaine, le jeune d'origine étrangère, en échec scolaire, etc.

C'est aussi l'occasion de se poser la question de l'occurrence de l'incivilité : il n'y aurait pas d'écoute, pas de façon autre d'exprimer sa critique, sa désapprobation, jouissance jubilatoire dans l'expression de celle-ci. Mais l'incivilité ne signifie pas seulement conflit. Elle en dépasse la dimension. Le thème de l'incivilité est plus ancien qu'il n'y paraît : classes laborieuses, classes dangereuses ! Mais le développement de l'Etat-providence et des classes moyennes s'est justement situé dans la perspective de l'anéantissement de cette vision et des peurs bourgeoises associées au développement en miroir des classes laborieuses. C'est à partir de la décennie 70 (si l'on excepte

la manifestation fusionnelle paroxysmique de mai 68 – ouvriers, paysans, étudiants, même combat ! Classes moyennes unissez-vous et in fine, haro sur les casseurs !) et c'est surtout dans la décennie 90 que voit se développer la légitimité associée aux clivages « hommes – femmes », « jeunes – vieux », « français – immigrés », immigrés entre eux, etc. et qu'apparaît la manifestation de l'incivilité sous d'autres conditions et avec d'autres potentiels marchands.

S. Roché<sup>9</sup> propose une classification des différentes lectures de l'incivilité : éthologique (avec les cartes mentales du risque), culturelle (en relation avec les mœurs), politique (à cause des réponses qu'elles appellent de la part de l'État). Il analyse les incivilités à partir de quatre catégories des sources de délitement du lien social : 1) les actes de salissure et de dégradation ; 2) les abandons d'objets ; 3) les modes d'entrée en contact avec autrui ; 4) les conflits résultant de diverses nuisances sonores ou visibles. L'incivilité viendrait constituer le signe de la crise du pacte républicain et le déclenchement de la légitimité de sa récupération marchande.

Mais civilité comme incivilité, outre les liens que ces deux notions tressent avec le concept de sécurité, comme il en est traité ici, ont aussi quelque chose à voir avec civilisation (la civilité est aussi être civilisé dans le cadre de la société qui est la sienne) et donc la culture, l'incivilité étant perçue comme le retour atavique à la barbarie, comme étant en quelque sorte la manifestation de l'instinct agressif et prédateur.

### **Sécurité, sécuritaire, « tolérance zéro »**

Commençons par remarquer combien le thème du risque tend à ajouter des « zéros » obsessionnels à ceux dont on hérite de la gestion de la qualité. Au « zéro défaut », « zéro stock », « zéro panne », « zéro papier », « zéro délai » viennent s'ajouter le « risque zéro » (dont on parlera plus tard), le « zéro mort » de la sûreté et la « tolérance zéro » dont il sera question ici. La « tolérance zéro » se situe dans le même univers que les « zéros » des politiques d'assurance qualité, et elle en constitue l'objectif ultime. Remarquons aussi combien la « tolérance zéro » induit le calcul des risques du fait de la nécessité d'évaluer ce que l'on risque lorsque l'on franchit « la ligne blanche » si l'on est vu. Pour sa part, le ghetto apparaît aux limites du territoire où peut s'appliquer la « tolérance zéro » avec toutes les tentations que cela induit de jouer sur les bornes du territoire pour les élargir quand les tenants de la « tolérance zéro » en font de même pour le réduire. Le territoire de la « tolérance zéro » provoque aussi l'envie car c'est le territoire où va se concentrer la richesse, même s'il est moins risqué de voler un pauvre (on parlera au sens premier du terme de le dépouiller) ! Les « zéros » obsessionnels conduisent ainsi à la rationalisation des territoires dans le sens de la construction du communautarisme.

Le concept de sécurité collective repose sur le principe selon lequel, en cas d'emploi ou de menace d'emploi de la force, tous les États participants au projet de sécurité collective entreprendront une action commune afin de prévenir l'agression ou de lui faire échec. La première acception du terme est donc d'ordre politique et diplomatique. Mais la sécurité collective doit être distinguée des alliances défensives qui sont généralement dirigées contre un État ou des États déterminés alors

---

<sup>9</sup> S. Roché, *Le sentiment d'insécurité*, PUF, Paris, 1993

que la sécurité collective peut jouer contre n'importe quel agresseur. Société des Nations puis Organisation des Nations Unies en sont les références.

Ce serait la théorie de la vitre brisée<sup>10</sup> qui constituerait le point de départ des politiques sécuritaires de la « tolérance zéro ». Les auteurs montrent, dans cet article, le lien statistique entre la peur et la disqualification d'un quartier : la vitre brisée induit d'autres vitres brisées... et les comportements anti sociaux non réprimés en induiraient de nouveaux. Cette théorie de la vitre brisée constitue la métaphore au travers de laquelle se renouvelle la représentation du crime et vient se fonder la légitimité de la contribution de la police à la tranquillité du voisinage. D'un point de vue plus large, la théorie de la vitre brisée relève d'une conception politico-morale du Politique au regard de la notion de mœurs collectives, enjeu politico-moral déjà souligné par Aristote dans sa *Politique*<sup>11</sup> quand il met l'accent sur le fait que les cités bien constituées doivent être attentives aux « légères infractions » un peu comme les petits ruisseaux finissent par faire les grandes rivières dans une heuristique agrégative venant prendre la dimension d'une norme. Il existerait en quelque sorte un champ de forces politico-normatif d'ordre infra- et supra- juridique.

Comme le soulignent C. Bello & C. Morselli<sup>12</sup>, là où, aux Etats-Unis, le discours s'appuie sur les désordres sociaux, la « tolérance zéro » renvoie aux dispositions répressives des désordres alors qu'en Europe, le même discours s'appuie sur les incivilités et les pratiques répressives se présentent comme une forme d'élargissement du mandat des acteurs pénaux. Dans cette perspective, la restauration de l'ordre et de la discipline est considérée comme la réponse la plus adéquate à l'incivilité.

Les politiques de « tolérance zéro » conduisent à la redéfinition du travail policier du fait de la nécessité d'accroître la surveillance de l'espace public et de contrer le plus rapidement possible les menaces. C'est en ce sens que s'effectue la référence à la théorie de la vitre brisée qui met l'accent sur l'importance des liens sociaux de proximité. La réorganisation du travail policier a donc reposé sur une réorganisation des forces de police (néo-bureaucratization par le support des technologies de l'information et de la communication) et la primauté accordée à la police de proximité, considérée comme étant mieux à même de concrétiser les stratégies d'évitement des confrontations violentes. Il s'agit de ne plus en limiter le travail à ce qui se passe après l'infraction.

L. Wacquant<sup>13</sup> parle, à propos des politiques de « tolérance zéro », de « mythes savants du nouveau sécuritarisme », de « pornographie sécuritaire » tant elle est mise en scène, de « canonisation du droit à la sécurité ». Il met ainsi l'accent sur six facteurs indépendants, mais qui se sont combinés pour réduire le nombre de violences aux Etats-Unis, venant ainsi créer le mythe sécuritaire d'une Amérique pacifiée du fait de l'efficacité de ses politiques sécuritaires. Ces facteurs sont la croissance économique de la décennie 90, la diminution des effectifs des classes jeunes, la transformation de l'économie de la drogue qui devient plus discrète, l'éloignement des générations jeunes des drogues dures et des styles de vie à risque qui y sont associés, le fait que les organisations de proximité (églises, écoles, collectifs, etc.) se sont activées autour des perspectives du contrôle

---

<sup>10</sup> J. Q. Wilson & G. Kelling, "Broken Window", *Atlantic Monthly*, n° 3, 1982, p. 29-38

<sup>11</sup> Aristote, *Politique*, chapitre V

<sup>12</sup> C. Bello & C. Morselli, « Racines et enjeux », *Les politiques sociales*, n° 1 & 2, 2003, p. 4-11

<sup>13</sup> L. Wacquant, « Les mythes savants du nouveau sécuritarisme », *Les politiques sociales*, n° 1 & 2, 2003, pp. 27-40

informel de proximité. Il souligne parallèlement la mise en place d'un véritable harcèlement policier, en particulier à l'égard des plus pauvres.

## Sécurité et dépendance

Comme le signale D. Lebey<sup>14</sup>, l'usage croissant de la notion de dépendance doit également être rapprochée de celle de sécurité. C'est le terme anglais de « *dependability* » (dépendant) en usage dans l'univers de la sûreté de fonctionnement qui permet de faire le lien « dépendance -> indépendance -> (handicap) -> liberté », l'affranchissement de la dépendance étant la condition d'obtention de la sécurité. L'anglais utilise en effet la notion de *dependability* pour ce que nous qualifions de sûreté de fonctionnement. C'est aussi cet univers sémantique qui va permettre de relier l'affranchissement de la dépendance comme l'obtention de la sûreté avec la notion de *care* (faire attention, prendre soin de...). Ceci se retrouve clairement affirmé avec la manière contemporaine d'envisager le handicap comme une limite à dépasser pour assurer la liberté d'action. Il s'agit d'envisager l'accessibilité en tenant compte des contingences en matière de sécurité. Comme le signale le texte de la loi du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, cette conception de l'accessibilité comprend « *toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie, mais aussi toute limitation du degré de liberté à tout citoyen en liberté ou non, et pour des raisons de sécurité édictée par un texte de loi* ». On retrouve là l'extensivité des notions en usage dans le contexte du « moment libéral », extensivité qui entre en phase avec « la demande éperdue de sécurité » dont il était question plus haut. L'usage contemporain de la notion de dépendance vise en fait la tension « dépendance – indépendance », l'indépendance venant constituer un but asymptotique.

## Les déclinaisons gestionnaires de la sécurité et ses conséquences organisationnelles

La montée en puissance de la thématique du risque a également conduit à mettre en exergue d'autres déclinaisons du concept de sécurité. Il en va ainsi de la notion de sécurité sanitaire apparue avec les problèmes du sang contaminé, de l'hormone de croissance, de la maladie de Creutzfeldt-Jacob, du rôle de l'amiante dans les cancers du poumon, et surtout de la pandémie du covid-19, qui ont illustré les défaillances des structures de veille et de contrôle sanitaires. L'objectif de la sécurité sanitaire est d'éviter que de tels risques viennent détériorer la santé, notamment les risques associés à l'environnement physique, chimique et microbiologique. La sécurité sanitaire ne peut pas se diviser aussi aisément que cela en sécurité médicale, alimentaire ou environnementale, d'où l'idée d'une agence de sécurité sanitaire unique, assurant veille et contrôle en amont, indépendante et non soumise aux pressions. Ce sont par contre les demandes de sécurité à épithète, en fait créées par l'activité économique, qui ont été à l'origine de développement de marchés, d'où l'importance de légitimer et d'institutionnaliser les risques auxquelles elles correspondent, voire d'en créer de nouveaux. Il est d'ailleurs question, avec la notion de risque, de « nouveaux » risques, annonçant la vocation performative du terme « nouveau » qui incite à les créer !

---

<sup>14</sup> D. Lebey, « Sécurité et dépendance », *Document de travail, CNAM, 2010*

Le citoyen, le consommateur, veulent désormais être informés, consultés et assurés que toutes les précautions nécessaires sont prises pour préserver sa santé. Ils exigent ainsi aujourd'hui que l'État assure la sécurité sanitaire, droit devenu fondamental à côté des sécurités militaire et civile, légitimant le recours au principe de précaution. Les réponses à cela sont essentiellement protocolaires, réponses combinées à la mise en avant des pratiques coopératives, dans le droit-fil des injonctions hétéronomes à l'autonomie. C'est ainsi que M. Abramovici & C. Mugnar<sup>15</sup> mentionnent les liens qu'il est possible de tresser entre « culture organisationnelle » et « sécurité » dans la mesure où la culture organisationnelle serait fondatrice des pratiques coopératives dans l'organisation. « *L'enjeu de la gestion de la sécurité dans les systèmes à risque est alors bien de savoir concilier l'arsenal formel nécessaire et l'initiative personnelle, la coopération collective, l'effort de progression permanent qui permettra de pallier les insuffisances du formel* ». La thèse développée par les deux auteurs est que la culture organisationnelle peut être la base de pratiques coopératives qui vont venir renforcer la cohésion du groupe et la sécurité finale du système concerné. En effet, la culture est souvent perçue comme un élément stabilisant du fonctionnement organisationnel. D'ailleurs, pour G. de Terssac & C. Chabaud<sup>16</sup>, la fiabilité générale d'un système dépend des processus de coopération que les membres du groupe de travail mettent en oeuvre pour combiner leurs propres actions. Cette combinaison nécessite la conception d'une référence commune qui se doit d'être opérative, élaborée en commun et basée sur des compétences partagées. Les individus se construisent ainsi une représentation commune de la situation de travail. Les auteurs qualifient cette représentation commune de « référentiel opératif commun » qu'ils définissent comme la mise en commun des compétences pour préparer et réaliser une action. Cette mise en commun permettrait de compléter la représentation que chacun se fait de la tâche et d'ajuster les décisions correspondantes en fonction des connaissances des autres. Ce partage de connaissances réduit ainsi la dépendance cognitive qui peut exister dans des groupes où aucun échange n'est réalisé. On constate ici que les conditions d'émergence d'une coopération interindividuelle rejoignent les enseignements des recherches sur la « culture de sûreté » au regard d'une « culture de sécurité » qui, bien que construisant un consensus à son sujet, est une tentative de combinaison entre identification, évaluation des niveaux de risque et gestion des risques comme combinaison autour de l'inacceptable et comprenant des aspects psychologiques, comportementaux et organisationnels d'où les trois leviers de M. D. Cooper<sup>17</sup> : *safety climate*, action et situation. Il en va de même de la « culture du risque » qui marque la volonté de passer du rationnel (procédural) au raisonnable (par l'intériorisation du procédural !). Le raisonnable est légitimé par la précaution qui réinterprète, sous cette nouvelle forme, le projet de maîtrise de la nature.

Mais cette perspective *in fine* culturaliste pose le problème du mariage ambigu des procédures et des valeurs. En effet, jusqu'où les procédures ont-elles (ou n'ont-elles pas) vocation à se sédimenter en « culture ». Pour illustrer l'ambiguïté de ce propos, on peut ainsi se référer au rapport du groupe consultatif international pour la sûreté nucléaire de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique de 1991 qui définit ainsi la « culture sûreté » : « *La culture de sûreté est l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les*

---

<sup>15</sup> M. Abramovici & C. Mugnar, « De la culture organisationnelle aux pratiques coopératives de sécurité : présentation d'une étude dans le contexte ferroviaire », XVI<sup>e</sup> journée des IAE, Paris, 2002

<sup>16</sup> G. de Terssac & C. Chabaud, « Référentiel Opératif Commun et Fiabilité » in J. Leplat & G. de Terssac (Eds.), *Les Facteurs Humains de la Fiabilité dans les Systèmes Complexes*, Éditions Octares Entreprises, Toulouse, 1990

<sup>17</sup> M. D. Cooper, « Towards a Model of Safety Culture », *Safety Culture*, 2000

*questions relatives à la sûreté des centrales bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en fonction de leur importance* ». Remarquons d'abord que la sécurité est ici remplacée par la sûreté. L'agence fait de la « culture sûreté » à la fois un opérateur et un projet. Mais en parlant de culture, on va trouver en fait des procédures particulièrement contraignantes quand on sera en quête de cette « culture sûreté », ce qui est à la fois normal et inquiétant.

## **Fiabilité**

Un autre corrélat de la question du risque est la fiabilité. C'est sans doute la notion qui a été la plus intégrée aux outils de gestion héritiers du management scientifique et technique. La définition de la fiabilité adoptée par la Commission Electrotechnique Internationale (CEI) et par la plupart des spécialistes est la suivante : « *Caractéristique d'un dispositif, exprimée par la probabilité qu'il accomplisse une fonction requise dans des conditions données, pendant une durée donnée* ». Le terme est récent mais la problématique vieille comme la technique. C'est la complexité technique des machines qui induit le fait que les conséquences d'une panne sont de plus en plus catastrophiques (par exemple, avions, lanceurs spatiaux, équipements de contrôle d'installations importantes : centrales nucléaires, usines de production, etc.). Ces équipements sont tels qu'il est de plus en plus difficile de corriger un défaut de fonctionnement par l'intervention humaine. Il a donc fallu rénover les techniques de conception, de réalisation et de contrôle dans la mesure où la fiabilité n'est pas une caractéristique que l'on peut ajouter à un dispositif après qu'il soit conçu, fabriqué et contrôlé. La fiabilité occupe aujourd'hui une place aussi importante que les caractéristiques fonctionnelles (vitesse, capacité, etc.). Dans le cas des biens de consommation durables, les répercussions d'une panne ne sont pas *a priori* majeures, mais la fiabilité est devenue une caractéristique à laquelle on prête de plus en plus d'attention (par exemple dans les équipements électroménagers et audiovisuels, l'automobile, etc.). La fiabilité est donc, en quelque sorte, la science des défaillances. Elle apparaît avec un défaut correspondant à un non-fonctionnement total du dispositif considéré. C'est en cela qu'il existe un lien entre la fiabilité et le « vérifiable ».

Il existe ainsi plusieurs classifications des défaillances :

- Celle qui est fondée sur la rapidité d'apparition de la défaillance avec la défaillance progressive ou par dérive lorsqu'il existe des signes avant-coureurs, détectés ou non (par exemple celle qui est liée à l'usure) et la défaillance catalectique lorsque l'apparition est brutale ;
- Celle qui est fondée sur la nature des défaillances dans la vie du dispositif avec les défaillances non réparables (les produits concernés ne peuvent avoir qu'une défaillance dans leur vie) et les défaillances réparables. On distingue les défaillances précoces ou de jeunesse, les défaillances aléatoires et les défaillances par usure, cette classification permettant généralement de définir trois périodes dans la vie des dispositifs : celle des défauts de jeunesse, la vie utile, puis la période d'usure.

Les deux caractéristiques essentielles des défaillances en fonction du temps sont, d'une part le taux de défaillance sensiblement constant au fond de la « baignoire » (forme de la courbe représentant ce phénomène) et, d'autre part, la durée de vie utile correspondant à la durée du palier. Les

défaillances qui surviennent pendant la durée de la vie utile sont généralement catalectiques ; les défaillances progressives apparaissent surtout au cours de la période d'usure.

Les calculs de fiabilité sont aux fondements des calculs prévisionnels indispensables dans la phase de conception d'un équipement. L'idée maîtresse des calculs de fiabilité est que, quelle que soit la configuration, il serait toujours possible, connaissant la fiabilité de chaque élément (composant ou sous-ensemble), de déterminer la fiabilité de l'ensemble. Les conditions de fonctionnement, introduites dans la définition même de la fiabilité, englobent à la fois l'environnement physique dans lequel est appelé à fonctionner le dispositif et son environnement technique.

Dans la fiabilité d'un équipement, on distingue la caractéristique de fiabilité propre à l'équipement lui-même, parfois appelée fiabilité inhérente ou intrinsèque lorsqu'il est amené à fonctionner dans des conditions bien définies et précises (physiques et techniques), et un coefficient d'exploitation caractérisant les écarts entre les conditions physiques et techniques réelles et celles théoriques et précises correspondant à la définition du dispositif étudié. Le produit de ces deux termes est parfois appelé fiabilité opérationnelle. La fiabilité intrinsèque est fonction de la fiabilité des composants, du projet ou de la conception, et enfin de la réalisation technique du dispositif. La fiabilité opérationnelle est le produit de la fiabilité intrinsèque, par le coefficient d'exploitation. En fait, il est pratiquement impossible de déterminer *a priori* ce dernier autrement que par analogie avec des dispositifs semblables antérieurement étudiés et exploités.

## **La fiabilité organisationnelle**

Avec la fiabilité organisationnelle, il est question de construire une autre genericité organisationnelle, orthogonale avec l'efficacité. A l'effort canalisé vers l'obtention des gains de productivité correspondrait le confort orienté vers la sécurité. La fiabilité est une question d'organisation tout à fait spécifique. Comme l'indique M. Bourrier<sup>18</sup>, « *la fiabilité organisationnelle concerne l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé complexe de maintenir des niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques* ». Elle concerne un ensemble d'objets organisationnels hétérogènes venant « faire système ». Dans le vocabulaire des sociologues, il y est question de compromis, d'adaptation, de récupération, d'ingéniosité, de bricolage, d'arrangements, d'appropriation, de stratégie, de régulation conjointe voire de surhomme et de héros. Il y aurait ainsi une forme d'infirmité originelle de l'organisation, donc des organisations toujours en quête forcée d'une fiabilité au regard de contingences. Avec la fiabilité organisationnelle, il s'agit de lier le champ de l'efficacité économique avec celui de la sûreté et de la sécurité. Il s'agit aussi de s'intéresser au fonctionnement inhabituel.

La fiabilité organisationnelle vise à éviter la désorganisation, figure duale de l'organisation, venant ainsi mettre en exergue l'importance qui sera attribuée aux routines organisationnelles. La désorganisation va offrir un cadre permettant d'approcher les changements survenus et indiquer les réaménagements possibles des routines organisationnelles, réaménagements indiquant les contours d'un autre changement. Mais on se situe aussi sur une perspective qui déborde des routines

---

<sup>18</sup> M. Bourrier, « La fiabilité est une question d'organisation », in M. Bourrier (Ed.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Série « Risques Collectifs et Situations de Crise », Paris, 2001

organisationnelles *stricto sensu* pour viser aussi l'ordre et la discipline comme réponses possibles à la désorganisation. L'aspect protocolaire de la quête de la fiabilité organisationnelle sera ainsi plus de l'ordre de la discipline que de celui des protocoles industriels et managériaux.

Les catégories de compréhension de la fiabilité organisationnelle datent de la décennie 70 quand M. Landau<sup>19</sup> défendait les vertus cachées de la redondance face aux critiques adressées à l'inefficacité de l'administration publique américaine. On voit donc d'abord que cette idée de fiabilité organisationnelle se positionne au regard de celle d'efficacité qui fait de la capacité à réaliser un objectif avec économie des ressources une fin en soi. Les structures dupliquées, redondantes, se chevauchant seraient sources de fiabilité organisationnelle et donc d'efficacité. M. Landau adresse ainsi, avant la lettre, une critique au *lean management*. T. La Porte<sup>20</sup> et K. Weick<sup>21</sup> reprendront cette idée en substituant le terme de haute fiabilité et celui d'efficacité pour répondre aux exigences à la fois de disponibilité de service et de fiabilité au regard de la probabilité d'accident majeur. Ce sont sur ces éléments-là que repose la thématique de la *High Reliability Organization (HRO)*. Cette problématique se distingue de celles de l'efficacité, des catégories classiques de la qualité qui, elles aussi, restent marquées par la thématique de l'efficacité. Cette tension entre « qualité – efficacité – fiabilité » est d'ailleurs constitutive de toute l'ambiguïté du *New Public Management*.

C'est ainsi que la *HRO* est devenue objet de recherche quand, à partir de 1984, R. Todd, venu de la psychologie, R. La Porte, venu des sciences politiques et de la sociologie des organisations, K. H. Roberts, G. I. Rochlin, venu des sciences et des techniques ont créé ce groupe à l'Université de Berkeley avant d'accueillir P. Schuman, D. Rousseau et K. E. Weick. Les premiers travaux ont « buté » sur l'étroitesse des références en matière de théorie des organisations quand il s'agit de s'intéresser à des organisations en très fortes interdépendances avec leur environnement et gérant des dispositifs techniques particulièrement complexes (exemple : un porte-avions). C'est ce qui a conduit à une nécessaire créativité conceptuelle : *stewardship* (suivi responsable), *resource dependency* (dépendance des moyens), *risk mitigation* (structuration des stratégies de réduction des erreurs et des risques), *heedfulness* (attitude de prévenance), *mindful attention* (attention). Les auteurs du domaine parlent de travaux de déconstruction de la sécurité et de la sûreté dans les organisations, au-delà des questions de culture organisationnelle. La référence à la « culture sûreté » serait ainsi marquée d'une double angoisse liée à la complexité des systèmes et aux limites de capacités et de performance des agents (LaPorte<sup>22</sup>) et à la limite des protocoles, pour une vision constructiviste du risque comprenant à la fois des éléments « objectifs » et des éléments perceptifs, quand la sécurité et les routines deviennent à la fois des « bonnes » et des « mauvaises » habitudes (le facteur durée importe donc).

La thématique des *HRO* vise les activités qui ne peuvent cesser du type « gestion des déchets nucléaires », « fourniture en eau » par exemple, activités qui réclament une gestion perpétuelle,

---

<sup>19</sup> M. Landau, « Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap », *Public Administration Review*, n° 39, 1979, p. 148-156

<sup>20</sup> T. R. LaPorte, « Fiabilité et légitimité soutenable », in M. Bourrier (Ed.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, 2001, p. 71-106

<sup>21</sup> K. Weick, « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, n° 29, 1987, p. 112-127

<sup>22</sup> T. R. LaPorte, « High Reliability Organizations: Unlikely Demanding, and at Risk », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 4, n° 2, June 1996

c'est-à-dire permettre des évolutions techniques et organisationnelles tout en restant fidèle à la mission d'origine, mais en empêchant toute modalité qui remettrait en cause le niveau de fiabilité et de sécurité déjà atteint. Pour ce faire, de telles organisations doivent s'assurer en permanence que le public les perçoit comme fidèles aux engagements pris et qu'elles sont capables de le garantir (forme de concrétisation de l'*accountability* et de la transparence). Des formes telles que l'engagement répété, des figures charismatiques porteuses de ce message, la mise en place de groupes de pression de type *public watching*, l'intégration de normes institutionnelles dans les contrats de travail, les contrats de sous-traitance, des programmes de formation dédiés au respect des engagements, etc. devraient les caractériser. LaPorte pose en particulier la question de la conception de telles organisations pour que les autorités de sûreté représentant le public puissent les contrôler le plus largement et le plus facilement possible ce qui, à ses yeux, devrait diminuer l'opposition du public à ces activités. Il s'agit donc d'une autre lecture des organisations « Hommes – machines » qui, à défaut de viser la place de l'Homme dans ces organisations, le vise comme objet de leur activité. C'est ce qui vient rendre les questions organisationnelles les concernant tout à fait spécifiques. Paradoxalement, ce sont en effet les organisations les plus dangereuses qui connaissent le moins d'accidents.

L'autre courant de pensée applicable aux *HRO* vient de C. Perrow<sup>23</sup> au travers de ses concepts de « défaillance organisationnelle » et d'« accident normal », où il relie les caractéristiques des technologies employées aux organisations mises en place en s'affranchissant des analyses comportementales en termes d'erreur humaine, sans pourtant éviter de se confronter à des phénomènes tels que « la normalisation de la déviance » et ses justifications (D. Vaughan<sup>24</sup>) ou les « violations nécessaires » (J. Reason *et al.* 25) comme production normale des situations organisationnelles. Pour C. Perrow, en effet, dès qu'il y a violation de procédure, on ne peut que parler d'« accident normal » car il ne s'intéresse pas aux raisons conduisant les agents à les transgresser ou encore on peut dire qu'il considère la reconnaissance de la transgression comme quelque chose d'inhérent à la substance organisationnelle. Une *HRO* est, pour lui, une situation organisationnelle de type sociotechnique qui échappe à la « défaillance organisationnelle » du fait de la minimisation des « accidents normaux » dont les origines se trouvent dans la déclinaison organisationnelle des technologies employées, malgré leur degré élevé de complexité. La perspective y est donc d'ordre structurel et du domaine des procédures en remarquant que l'accroissement de la fiabilité par la multiplication des redondances peut paradoxalement rendre le système moins fiable en multipliant les sources d'interactions inattendues. Il prône ainsi la centralisation du contrôle et de la coordination.

Pour leur part, les auteurs européens mettent l'accent, pour ce qui concerne la quête d'une fiabilité organisationnelle, sur l'importance des « bricolages ordinaires » (par exemple, R. Amalberti<sup>26</sup>, F.

---

<sup>23</sup> C. Perrow, « The Limits of Safety : The Enhancement of a Theory of Accidents », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1994, n° 2, p. 212-220

<sup>24</sup> D. Vaughan, « The Dark Side of Organizations », *Annual Review of Sociology*, 1999, n° 25, p. 271-305

<sup>25</sup> J. Reason & D. Parker & R. Lawton & C. Pollock, « Organizational Controls and the Varieties of Rule-Related Behaviour, Risk in Organizational Settings », ESRC Risk and Human Behaviour Program, University of New York, Hestlington, *Papers of ESRC, Economic and Social Research Council*, 1994

<sup>26</sup> R. Amalberti, *La conduite des systèmes à risque*, PUF, collection « Le travail humain », Paris, 1996

Osty & M. Uhalde<sup>27</sup>). Comme dans la théorie des accidents normaux, cette perspective cherche à identifier les circonstances organisationnelles et managériales de la naissance des accidents et de leur transformation en crise (dans la perspective des « empilements »), d'où l'idée de la recherche des facteurs aggravants. Ces travaux auront plutôt tendance à prôner de la décentralisation de la coordination et du contrôle.

Comme le souligne M. Bourrier, il y aurait donc d'une part les travaux européens qui butent sur la non-reconnaissance des catégories de la conception des organisations dans la mesure où l'essentiel se passerait ailleurs et, de l'autre, une conception anglo-américaine qui s'est relativement passée d'une connaissance fine des agents. Il semblerait manquer une sociologie de l'erreur. Les psychologues et les ergonomes (J. Reason<sup>28</sup>) ont cherché à identifier les erreurs (lapses, ratés, fautes, etc.) en fonction des activités cognitives (*skills, rules, knowledge*, etc.) alors que les sociologues du travail ou des organisations n'ont pas abordé ce problème, n'offrant pas d'analyse de repérage des catégories organisationnelles pouvant ou non favoriser l'erreur à l'exception de K. Weick<sup>29</sup>. Ce dernier distingue une typologie des erreurs d'une typologie des sources d'erreurs avec l'*error of commission* (ajouter quelque chose là où il ne fallait rien faire), l'*error of omission* (oubli de quelque chose qui aurait dû être fait) et *error of rendition* (mauvaise représentation d'une situation). M. Landau & R. Stout<sup>30</sup> distinguent entre les erreurs de type I (faire quelque chose qu'il ne fallait pas et qui conduit au désastre) et les erreurs de type II (ne rien faire alors qu'il était possible de faire quelque chose, ce qui conduit à un gâchis de ressources) et la tension qui opère entre les deux.

K. Weick met également en avant l'importance de la référence au groupe plutôt qu'à l'organisation en soutenant que la fiabilité résulte d'une tension entre rigidité et flexibilité par des groupes qui gèrent les situations avec des marges d'erreurs minimales malgré le danger, que la situation soit normale ou dégradée. Il prône la perspective d'une fiabilité dynamique et non pas simplement statique, c'est-à-dire ancrée dans des procédures. Cette perspective est ainsi profondément influencée par ses apports en termes de construction du sens qui est fortement associée à la surprise, l'inattendu et la suspension d'une continuité des événements. Les *HRO* devraient ainsi développer les caractéristiques propres à favoriser les moments catalyseurs de la construction du sens. Des réponses telles que celles qui peuvent être apportées en termes de surcharge d'information (qui invite les agents à comprendre pour prendre des raccourcis), de complexité (qui accroît l'incertitude) et de turbulence (pour gérer de l'inattendu en permanence) y tiennent ainsi une place importante. La fiabilité en situation normale se traduit par la mise en place d'une logique de vigilance collective, lieu d'apprentissage organisationnel qui permette au groupe de définir les erreurs et les menaces. Pour K. E. Weick, l'écart entre la complexité cognitive des individus et la complexité technologique des systèmes peut être compensé en maintenant un niveau suffisant de variété requise dans les composantes cognitives des individus. Pour lui, aucun système de détection ne peut contrôler un input plus compliqué que lui. Il faut aussi des marges de manoeuvre pour y répondre. Une organisation fiable doit donc développer les procédures formelles et informelles qui

---

<sup>27</sup> F. Osty & M. Uhalde, « La régulation sociale en centrale nucléaire en exploitation, les conditions sociales de l'extension des centrales deux tranches : le cas de Flamanville », *Travaux sociologiques du LSCI*, n° 26, IRESCO, Paris, 1993

<sup>28</sup> J. Reason & D. Parker & R. Lawton & C. Pollock, *op. cit.*

<sup>29</sup> K. Weick, *op. cit.*

<sup>30</sup> M. Landau & R. Stout, « To Manage is not to Control : Or the Folly of Type II Errors », *Public Administration Review*, n° 39, 1979, p. 148-156

permettent de détecter et d'anticiper les erreurs potentielles. Il s'agit aussi d'éviter la mise en place de système de réduction des interprétations vers des interprétations simplifiées (la variété requise). Les agents doivent enfin être en permanence sensibles à leurs contextes opérationnels. Une *HRO* doit ainsi être capable de se transformer en « anarchie organisée ». La fiabilité en situation dégradée repose sur la notion de résilience organisationnelle (ou flexibilité radicale) qui se caractérise à la fois par une capacité à résister aux chocs, mais aussi à les éviter car ces chocs agissent en tant que destructeurs de sens. Le bricolage (pour éviter la référence à des comportements acquis du passé car inadéquats), les changements de rôles (qui stimulent l'importance de la référence à l'identité et aux processus d'identification – qui doivent donc exister), le respect mutuel (qui favorise l'expression de la « sagesse pratique ») sont à l'origine de cette résilience organisationnelle. La résilience trouve donc son origine dans les interactions humaines. Il faut soigneusement distinguer cette perspective de celle de la résilience vue au sens large.

Le concept large de résilience évoque l'idée de quelque chose qui résiste aux pressions sans trop se déformer tout en pouvant retrouver sa forme d'origine. C'est aujourd'hui le mot au travers duquel il est question de flexibilité dans la perspective de favoriser l'adaptation sociale. Né de la psychologie sociale américaine<sup>31</sup>, il aurait tendance à exprimer que ceux qui sont résilients s'adapteront alors que les autres devront avoir recours au psychologue... Pour S. Tisseron<sup>32</sup> pourtant, le mot de résilience est d'abord ambigu car « *il masque le caractère toujours extrêmement fragile des défenses développées pour faire face aux traumatismes* » ainsi que leur variété. Mais il indique surtout le projet d'aménager les traumatismes qui profitent à la fois aux individus qui les génèrent et de valoriser ceux qui rebondissent aux dépens de ceux qui les entourent. Avec la résilience, l'adaptation sociale se trouve érigée en vertu...

Contrairement aux autres travaux, K. E. Weick met aussi en avant les logiques de *slack* organisationnel. Les agents ont un rôle actif (et non passif comme dans les autres perspectives) pour reprendre les catégories qu'il a forgé en termes de systèmes d'information<sup>33</sup>. Il ne s'agit pas seulement d'un problème de structure, mais aussi de structuration (l'*organizing* et non l'organisation), d'où l'importance de la construction de sens (*sensemaking*<sup>34</sup>) et non pas seulement de l'instrumentation. Gestion de crise et action collective vont de pair car il faut être capable d'improviser (où l'on retrouve d'ailleurs la définition première de la flexibilité : Etre flexible, c'est pouvoir varier à volonté en fonction des besoins (cf. *le dictionnaire Larousse*). Improvisation, fluidité et *in fine* flexibilité se trouvent donc ici couplées avec la fiabilité pour lui donner vie.

C'est ce qui conduit M. Bourrier à plaider à la fois pour une approche multidisciplinaire et une conciliation entre les points de vue « européen » et « anglo-américains ». Pour sa part, C. Roux-Dufort<sup>35</sup> souligne que l'idée qui sous-tend la logique des *HRO* est qu'elles sont simultanément

---

<sup>31</sup> J. Segal, *Winning Life's Toughest Battles – Roots of the Human Resilience*, Mac Graw Hill, New York, 1986 – J. E. Anthony & B. J. Cohler, *The Invulnerable Child*, Guilford Press, New York, 1987 – R. Poletti & B. Dobbs, *La résilience – Cultiver l'art de rebondir*, Odile Jacob, Paris, 2003

<sup>32</sup> S. Tisseron, « « Résilience » ou la lutte pour la vie », *Le Monde Diplomatique*, Août 2003

<sup>33</sup> R. L. Daft & K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, n° 9, 1984

<sup>34</sup> K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995

<sup>35</sup> C. Roux-Dufort, « La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle » in B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action – K. E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, collection « Institut Vital-Roux », Paris, 2003, p. 139-157

capables de maintenir des routines invariantes et de faire face à des fluctuations inattendues pour éviter les catastrophes, cette simultanéité venant constituer le paradoxe de la fiabilité qui joue de pair avec la performance. On pourrait presque parler de modèle radical de la flexibilité. Il propose de synthétiser la littérature correspondante au regard de trois courants : l'Ecole des *HRO*, la théorie des « accidents normaux » et le courant de la gestion des crises. Avec l'Ecole des *HRO*, il s'agit d'identifier les facteurs de fiabilité qui, en situation normale, garantissent la non-production d'erreurs catastrophiques (ou inversement). Des éléments sont alors mis en avant tels que la centralisation de la décision, la présence de canaux de communication multiples, la mise en place de procédures d'analyse des accidents, les redondances dans le personnel et les installations, l'existence de plans d'urgence de gestion des crises, une formation et un entraînement réguliers (avec des simulations), des systèmes de motivation et de récompenses spécifiques et l'utilisation des récits et des mythes dans la socialisation des nouveaux arrivés. L'Ecole des *HRO* se focalise sur ce qui fait qu'il y a fiabilité tandis que les deux autres se focalisent sur ce qui conduit à l'accident (la complexité de la technologie dans la théorie des « accidents normaux » et les aspects humains, organisationnels et managériaux pour le courant de la gestion de crise). Les deux premiers courants se focalisent sur des organisations à haut risque (d'où la nécessité d'une haute fiabilité) tandis que la troisième se focalise sur des organisations « normales ». Il y a donc, dans les deux cas, un problème d'analyse, de conceptualisation et de généralisation. L'Ecole des *HRO* offre la perspective de la compréhension du fonctionnement normal des *HRO*. La théorie des « accidents normaux » offre la possibilité de comprendre les échecs systémiques d'un point de vue organisationnel. La gestion de crise met l'accent sur les facteurs d'affaiblissement de la fiabilité organisationnelle. Le choix entre la perspective organisationnelle (les deux premières écoles) et la perspective plutôt inter-organisationnelle (la troisième) n'est pas neutre non plus sur l'objet de l'analyse. Bien, sûr, les concepts ont circulé dans le temps d'une perspective à l'autre. L'antériorité de la théorie des accidents normaux a ainsi fourni le concept de « couplage étroit » (l'idée d'irréversibilité des erreurs) à la théorie de la gestion de crise.

C'est ainsi que N. Levenson & N. Dulac & K. Marais & J. Carroll<sup>36</sup> mettent en avant la controverse concernant les *HRO* en différenciant la *NAT* (*Normal Accident Theory*) initiée par C. Perrow de la *HROs* (High Reliability Organizations) de R. T. LaPorte, K. E. Weick etc. La *NAT* repose sur l'argument de la complexité d'interaction qui émerge en association aux couplages forts des systèmes techniques où des incidents minimes sont la face émergée d'une vulnérabilité et où les accidents sont une manifestation normale du fonctionnement de tels systèmes. Le risque est alors conçu comme la combinaison entre la probabilité d'occurrence d'un événement et ses conséquences, occultant ainsi la notion de danger. Une autre critique est celle de la trop grande simplification de la structure technique qui ne différencie pas entre les différents types de complexité et de couplage, généralisant des propos à tous les secteurs industriels établissant une confusion entre dimension scientifique et dimension technologique. La réponse repose sur la mise en œuvre de redondances alors même que ces redondances introduisent de la complexité et donc du risque (thématique de la sûreté). La perspective des *HROs* est celle de la socialisation au regard de comportement et d'attitudes appropriées dans un contexte où les accidents sont finalement assez rares (thématique de la fiabilité organisationnelle). Les limites de cette conception proviennent de ses présupposés : les agents organisationnels auraient une connaissance parfaite des dimensions

---

<sup>36</sup> N. Levenson & N. Dulac & K. Marais & J. Carroll, « Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations : A Systems Approach to Safety in Complex Systems », *Organization Studies*, vol. 30, n° 2 & 3, 2009, pp. 227-249

techniques des opérations, ce qui ne vaut éventuellement que dans le contexte de systèmes techniques relativement stables. Ceci conduit à une tension entre le désir de maintenir un contexte de risque faible et celui d'introduire des changements pour remplir d'autres objectifs tel que celui de l'augmentation de la productivité. La comparaison entre les deux perspectives serait donc inappropriée dans la mesure où ce n'est pas la question de la redondance qui compte dans la seconde perspective. De façon plus générale, sûreté et fiabilité ne peuvent être confondues : un système peut être fiable et dangereux et un système sûr peut être non fiable, la fiabilité étant liée à la probabilité de comportement requis de chacun des composants et la sûreté étant liée au degré de liberté laissé aux agents organisationnels face à un accident. La sûreté résulte de la propriété d'un système et non de l'agrégation de la sûreté de ses composants. Une issue possible serait dans une approche « *top – down* » de type système de sûreté<sup>37</sup> qui reconnaît que la sûreté est une dimension émergente de type holiste (technique, organisationnelle et sociale) et non la résultante « *bottom – up* » de la sûreté des composants en mettant en avant la dimension majeure d'une approche de la sécurité par les structures. L'environnement opérationnel y joue un rôle essentiel compte tenu d'une dimension processuelle liée aux changements de la structure de contrôle dans le temps, changements multipliant les occurrences d'accidents.

## La notion de risque

La notion de risque pourrait être considérée comme un « objet frontière », c'est-à-dire une référence qui peut circuler à l'intérieur de plusieurs communautés en conservant le même nom sans pour autant recouvrir les mêmes « réalités » sans qu'elles ne soient pour autant aussi disjonctives que cela. Il en va ainsi au moins de sa référence en sciences de gestion comme en sciences politiques. Elle permettrait de satisfaire aux « besoins » informationnels de différentes communautés de pensée en étant utilisée de manière à la fois robuste et plastique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de celles-ci, tenant aussi bien à la fois du concret que de l'abstrait. En sciences de gestion, il est possible de distinguer le risque comme phénomène, comme notion et comme concept, tant les références qui lui sont faites sont aujourd'hui nombreuses et disparates. A ce titre, on pourrait avancer l'hypothèse qu'à l'actuel extraordinaire développement des cursus d'enseignement de management (une bulle spéculative ?), correspondrait un extraordinaire développement spéculatif d'ordre conceptuel. Peut-être serait-ce là une de ses concrétisations. Une autre tension possible permettant d'entrer dans la compréhension de la notion est celle qui opère entre « approche théorique » et « approche normative », le dosage des deux étant variable selon les auteurs, les disciplines et les époques.

La trilogie « émotion – impression – sentiment » lui est applicable, le risque pouvant être considéré dans ces trois perspectives. Le jugement de valeur qui lui est aujourd'hui appliqué en fait le plus souvent un phénomène négatif. C'est à ce titre aussi d'ailleurs que l'on associe risque et malveillance (et donc plus rarement risque et bonne fortune), d'où le bien-fondé de la définition rationnelle et de la mise en œuvre de procédures pour le réduire.

---

<sup>37</sup> J. Rasmussen, « Risk Management in a Dynamic Society : a Modelling Problem », *Safety Science*, vol. 27, n° 2 & 3, 1997, pp. 183-213  
N. G. Leveson, « New Accident Model for Engineering Safer Systems », *Safety Science*, vol. 42, n° 4, 2004, pp. 237-270

Le mot français daterait du XVI<sup>e</sup> siècle et son étymologie serait liée à l'activité commerciale maritime (le risque que court une marchandise en mer) qui exprimerait le danger lié à une entreprise et, dans sa version militaire, la chance ou la malchance pour un soldat. Comme le signale B. Laperche<sup>38</sup>, il y a donc bien déjà un lien établi entre « *le risque, expression du danger, et la nécessité de le récompenser ou de le réduire* ». F. Braudel<sup>39</sup> va rapprocher risque et capital dans l'exégèse qu'il reprend des scolastiques (XII<sup>e</sup> - XIII<sup>e</sup> siècle) pour justifier l'intérêt en raison du risque couru par le prêteur à une période où se développe aussi l'activité d'assurance.

Rappelons les thèses de J.-G. Courcelle-Seneuil (1813-1892) qu'il exprime dans différents écrits, mais surtout dans le *Manuel des affaires ou traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*<sup>40</sup> quand il énonce les risques (négatifs) que subit le consommateur avec le risque d'accaparement du commerçant qui stocke des marchandises afin d'en maîtriser le niveau de prix, le risque général de perte de confiance dans la monnaie et le risque économique lié aux crises et, pour les risques financiers, le risque de perte de capital, celui lié aux placements articulant prêteur et emprunteur, celui de la difficulté d'accès aux capitaux et les risques positifs de contrepartie de l'activité d'entreprise qui relève du jugement de l'entrepreneur.

Risquer se trouve ainsi avoir pour synonyme tenter, entreprendre, marquant ainsi la distinction qui va s'opérer, dans le développement du capitalisme, entre le risque d'entreprendre (avec le profit) et celui de son financement (avec l'intérêt). Ces deux risques sont aujourd'hui complétés par le risque sur le capital humain dans la mesure où les entreprises qui sont aujourd'hui des organisations de grande taille sont également considérées comme des collectifs risqués. Ce risque s'intéresse plus spécifiquement au talent du dirigeant et à sa motivation à prendre des risques, la part variable de la rémunération notamment sous forme de *stock-options*, constituant un des aspects importants de la discussion. Par ailleurs, le risque technique est également considéré aujourd'hui comme étant de l'ordre de l'activité d'entreprise. J. A. Schumpeter<sup>41</sup> va faire de l'assomption du risque d'entreprise l'essence de l'entrepreneur qui se doit de vaincre la résistance du banquier au regard de l'aversion au risque de ce dernier. Le risque financier va, pour sa part, être divisé et classé, mutualisé pour déboucher aujourd'hui sur les catégories du capital-risque, strictement dévolu au risque d'entreprise.

Les économistes (F. H. Knight<sup>42</sup>, par exemple) vont distinguer le « risque avéré » (sur lequel l'agent possède des informations concernant la probabilité de réalisation et sur les conséquences) du « risque potentiel » pour lequel l'agent ne peut soit définir la liste des conséquences possibles d'un événement, ou ne peut déterminer de probabilité de réalisation des résultats identifiés comme dans l'assurance, avec la loi des grands nombres. Les premiers sont pourtant traités par l'assurance, les seconds sont plutôt mutualisés.

---

<sup>38</sup> B. Laperche, *L'innovation orchestrée – Risque et organisation*, L'Harmattan, série « Economie et innovation », Paris, 2003, p. 8

<sup>39</sup> F. Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XVI<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle*, Tome 2 : Les jeux de l'échange, Armand Colin, Paris, 1997, p. 201 et suivantes

<sup>40</sup> J. G. Courcelle-Seneuil, *Manuel des affaires ou traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*, 4<sup>e</sup> édition, Guillaumin et Cie, Paris, 1883

<sup>41</sup> J. A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique – recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, 1999 (Ed. originale : 1911)

<sup>42</sup> F. H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, London School of Economics, 1933

C'est d'ailleurs sans doute l'acceptation économique du risque qui a donné lieu aux développements les plus importants. Il en va ainsi des catégories liées aux contrats incitatifs dont la justification est faite au regard des bénéfices potentiels attendus dans la perspective d'équilibrer les risques et les incitations compte tenu du hasard moral constitutif de l'essence de l'*homo economicus*. Comme le souligne P. A. Samuelson, « *Les hommes, en règle générale, répugnent à assumer des risques, car, à leurs yeux, l'utilité marginale des dollars qu'ils gagnent est inférieure à celle des dollars qu'ils perdent : ils préfèrent donc des revenus réguliers plus faibles à des revenus aléatoires, même si ces derniers sont, en moyenne, plus élevés. Par suite, les activités économiques qui comportent beaucoup d'incertitudes et de grands risques assumés par les personnes qui s'y consacrent doivent obligatoirement, sous l'influence des arrivées et des départs, déterminés par la concurrence, des porteurs de risques, assurer à ces derniers, à long terme, un profit, en tant que prime positive destinée à neutraliser leur aversion normale pour le risque* »<sup>43</sup>. Le risque s'inscrit en contrepartie de la légitimité accordée à une société par essence entrepreneuriale<sup>44</sup>. Il s'agit d'assumer activement l'occurrence des périls futurs.

C'est à partir de cette première dualité et de la sophistication croissante des stratégies de confrontation au risque que les catégories d'une organisation générale contre le risque viennent servir de matrice aux catégories plus particulières de l'organisation contre le risque. « *L'organisation permet, face à l'incertain, d'isoler des procédures routinières et, par-là, de consacrer la ressource la plus rare, la ressource humaine, à la résolution des problèmes complexes. Plus grande sera l'incertitude, plus grand sera ainsi l'avantage de l'organisation par rapport au marché* » nous dit C. Ménard<sup>45</sup>. L'organisation constitue ainsi le lieu du développement des hiérarchies protectrices ouvrant ainsi la quête indéfinie de l'amélioration de son fonctionnement... et venant justifier la référence à un modèle organisationnel du risque.

Le risque peut être « objectif » (résultat d'une approche rationnelle non interprétative du risque) ou « perçu » suivant la position de l'agent dans son exposition au risque et - ou sa psychologie<sup>46</sup>. C'est ce qui permet d'introduire toute l'importance des biais cognitifs et du poids des représentations et de distinguer « risquophiles » de « risquophobes », le risque étant finalement indéfini en lui-même. Les médias comme porteurs de représentations jouent un rôle important dans cette dualité en renforçant le poids de l'aspect perçu par rapport à celui d'une approche rationnelle. N. Luhman<sup>47</sup> distingue l'« objet risqué » des « fauteurs de risque » en soulignant que le risque naît de la relation établie entre les deux. En d'autres termes, un « objet » est considéré comme susceptible de subir les effets d'un risque selon les représentations que l'on se fait, 1° des fauteurs et, 2° du type de relation établie entre ces fauteurs de risque et l'objet en question. On pourrait illustrer ceci en disant que les accidents domestiques constituent un risque important pour les enfants et que ce sont les infrastructures domestiques qui sont alors les fauteurs de risque. Mais si l'on ajoute l'idée que ce sont les parents qui sont responsables de la mise en place de ces infrastructures, on peut alors, de façon paradoxale, dire que ce sont les parents qui sont aussi les fauteurs de risque... et que retirer les enfants à leurs parents est alors une manière de réduire les risques domestiques encourus par

---

<sup>43</sup> P. A. Samuelson, *L'Economie*, tome II, Armand Colin, Paris, 1973, p. 355 (Ed. originale : 1948)

<sup>44</sup> A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994 (Ed. originale : 1990)

<sup>45</sup> C. Ménard, *L'économie des organisations*, Editions La Découverte, collection « Repères », Paris, 1993

<sup>46</sup> O. Godard & C. Henry & P. Lagadec & E. Michel-Kerjean, *Traité des nouveaux risques*, Gallimard, Paris, 2003

<sup>47</sup> N. Luhman, *Risk, a Sociological Theory*, A. de Gruyter, New York, 1993

les enfants. Le risque est donc lié au sujet, aux situations dans lesquelles il se trouve ou encore au croisement des deux, ces trois occurrences étant variables.

Le risque s'en est trouvé lié à des termes associés tels qu'accident, danger, sécurité, etc. G. Grandazzi signale ainsi que « *si les notions de risque et de crise ont pu être, un temps, dissociées – le risque renvoyant à l'accident en tant que possibilité ou probabilité, la crise à l'accident réalisé –, force est de constater que cette dissociation pose de plus en plus problème, une crise pouvant désormais survenir sans que ne se produise de phénomène accidentel* »<sup>48</sup>. Le risque s'est trouvé ainsi stigmatisé comme « objet » lié à un contexte, les enjeux de la gestion du risque, à défaut de circonscrire le risque, toujours figuré mais jamais avéré, concernant donc les occurrences telles que les incidents, l'accident, etc. Risque, accident, prévention se trouvent donc aujourd'hui intimement liés.

Un risque peut être vu comme « *un danger, inconvénient plus ou moins probable selon lequel (un individu, un acteur) est exposé* »<sup>49</sup> ou comme « *une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit* »<sup>50</sup>. Ou encore, « *un risque est un aléa dont la survenance prive un système (une entreprise par exemple) d'une ressource et l'empêche d'atteindre ses objectifs* »<sup>51</sup>. De nombreux qualificatifs viennent préciser la nature du risque ouvrant ainsi le champ des risques « à épithète ». Ou encore, un risque peut être vu comme « *le produit de l'aléa (la probabilité que l'accident survienne) et de la vulnérabilité (les conséquences négatives de l'accident)* »<sup>52</sup> qui est une définition reposant sur une conception individualiste et comportementaliste du social, dans une perspective d'indemnisation qui suppose en effet que toute chose (vie comprise) possède un prix. D'où la dichotomisation possible entre les « risquophiles » et les « risquophobes » pour caractériser les « comportements à risque » sur la base de la primauté accordée au fondement économique du comportement de type *homo oeconomicus* et, par extension, à l'*homo liberalis* qui condamne l'individu moyen, « risquophobe », à la consolation. On est donc passé d'une anthropologie économique et politique du risque à une anthropologie morale et négative du risque.

C'est la perspective assurantielle qui a longtemps marqué la légitimité accordée à l'ingénierie des risques dont la critique fut introduite par l'anthropologue M. Douglas<sup>53</sup>. Elle marque la fin de la référence légitime à l'analyse probabiliste pour entrer dans les catégories symboliques de la contamination afin de rendre compte de l'irrationnel des populations, c'est-à-dire une situation où la trilogie « émotion - impression – sentiment » est à l'oeuvre. Et c'est bien la prise en compte d'un aspect collectif qui va permettre d'entrer dans les figures du culturalisme et du comparatisme (les représentations du risque sont propres à un lieu donné et à un moment donné – ou, en d'autres termes, il ne s'agit plus du même ciel qui viendra tomber sur nos têtes !). Le risque est donc vraiment toujours perçu. F. Lemarchand<sup>54</sup> va alors parler de « sociétés épidémiques » comme

---

<sup>48</sup> G. Grandazzi, « La crise de la Hague : vers une démocratisation de la gestion des risques », *Mana*, n° 4, Université de Caen, 1998, p. 69

<sup>49</sup> article « risque », *Dictionnaire Larousse*, Paris, 2003

<sup>50</sup> B. Barthélémy, *Gestion des risques, méthode d'optimisation globale*, Editions d'Organisation, Paris 2000

<sup>51</sup> J.-L. Wibo (Ed.), *Introduction aux cindyniques*, ESKA, Paris, 2000, p. 2

<sup>52</sup> F. Lemarchand, *La vie contaminée – Eléments pour une socio-anthropologie des sociétés épidémiques*, L'Harmattan, collection « Sociologies et Environnement », Paris, 2002, p. 36

<sup>53</sup> M. Douglas, *De la souillure, essai sur les notions de pollution et de tabou*, La Découverte, Paris, 2001

<sup>54</sup> F. Lemarchand, *op. cit.*, pp. 191-220

représentation possible de l'imaginaire commun aux risques dans une société donnée, contrepartie de la mise en œuvre des logiques de communication liées à un idéal de transparence. La logique de contagion y est vue comme mode de propagation par contact alors que la dénonciation de boucs émissaires et l'enfermement sont devenus des réponses obsolètes. Cette représentation épidémique se situe d'ailleurs en cohérence avec la notion foucauldienne de « biopouvoir »<sup>55</sup>.

F. Lemarchand<sup>56</sup> va lier risque et vulnérabilité pour compléter cette remise en cause de la perspective individualiste du risque. Il définit la vulnérabilité comme « *l'expression anthropologique de l'incertitude, c'est-à-dire la forme sensible, sociale, symbolique issue à la fois des modes de représentation et de l'expérience pratique faite en commun par des personnes vivant dans des situations d'exposition de plus en plus importantes à l'incertitude et à la menace (et en particulier à des nouvelles formes de menaces issues des technosciences pour lesquelles nos modes de représentation traditionnels sont devenus obsolètes)* ». C'est ce qui le conduit à revisiter la définition du risque qu'il voit alors comme « *l'expression, historiquement datée et propre à l'imaginaire technoscientifique, de la vulnérabilité et des rapports de domination de notre époque. C'est, en d'autres termes, l'application de la pensée calculante, apolitique et anhistorique, à la vulnérabilité* ». En d'autres termes, le risque contemporain dont il est question ici est une construction collective liée à la convocation d'éléments de « réalité » allant dans le sens de ce discours, perspective qui s'oppose à celle d'U. Beck<sup>57</sup> qui lui, en fait un phénomène de société. C'est la raison pour laquelle, dans la collection des qualificatifs du risque, il va particulièrement mettre en évidence celle qui concerne le collectif. Et d'ailleurs, à ce titre, ce ne sont plus les investisseurs qui sont considérés comme ayant risqué, mais bel et bien les populations. Même si les facteurs de risque (nucléaire, environnemental, sanitaire, etc.) n'engendrent pas les mêmes conséquences, ils ont bien quand même un dénominateur commun qui est l'émergence d'une peur sociale. Peur et vulnérabilité sont donc les modes de mise à l'épreuve personnelle du poids de l'incertitude, donnant ainsi une nouvelle dimension à l'herméneutique de la peur chère à H. Jonas<sup>58</sup>. La gestion du risque va donc alors relever du refoulement de la peur, devenant alors angoisse et anxiété. On peut même alors parler de saturation de l'imaginaire catastrophique tant il devient même impossible d'imaginer pire. Les exemples suivants peuvent être mis en avant : pollution et atteinte à l'environnement, défaillances des systèmes d'information, sécurité des personnes et des biens, engagement de sa responsabilité civile et pénale par l'entreprise, aléas de fonctionnement du processus (pannes, hygiène, etc.), interrogations sur les produits et les services livrés par l'entreprise, malveillance, sabotage, chantage, déstabilisation, dommage à la réputation.

## **Focus sur la théorie culturelle du risque de Mary Douglas ou la construction sociale de l'acceptabilité du risque<sup>59</sup>**

L'analyse culturelle du risque que propose M. Douglas constitue une alternative à la théorie

---

<sup>55</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1971

<sup>56</sup> F. Lemarchand, *op. cit.*, pp.38-43

<sup>57</sup> U. Beck, *La société du risque – Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, collection « Champs », Paris, 2001 (Ed. originale : 1986)

<sup>58</sup> H. Jonas, *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1993 (Ed. originale : 1979)

<sup>59</sup> M. Douglas, *Risk Acceptability According to the Social Sciences*, Routledge, New York, 2003 - *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*, Routledge, New York, 2003 - *Thinking in Circles*, Yale University Press, 2007.

dominante d'U. Beck, théorie d'inspiration wébérienne qui postule que la société occidentale se caractériserait par l'explosion des risques écologiques, technologiques et par la réponse rationnelle et technique qu'elle développe pour y faire face. M. Douglas propose une théorie d'inspiration durkheimienne dans laquelle le risque est considéré comme une question de croyances et de construits sociaux avec des dimensions subjective et collective et non pas seulement objective : la perception du risque est « *un phénomène socialement et culturellement construit et acquis* ». Pour M. Douglas, les sociétés sont le fruit de la négociation par les agents des règles et des principes dans le débat social : principes et valeurs légitiment et justifient le mode d'organisation duquel ils procèdent et deviennent la norme. Le risque, selon elle, est un objet social gérable dans la mesure où il s'est substitué à l'incertitude et au danger en attribuant cette gestion aux agents. Il constitue « *une stratégie culturelle par laquelle le groupe donne un sens aux dangers et aux menaces extérieures qu'il discerne* ».

Dans ses travaux les plus récents, M. Douglas émet l'hypothèse que « penser en cercle » constitue à la fois une forme ancestrale de penser (Égypte, Chine, Grèce antique) et dériverait de la façon dont le cerveau fonctionne.

D'autres axes de compréhension existent également, axes dont il est intéressant de faire mention ici. R. Laufer<sup>60</sup> invite à la distinction à effectuer entre « risque majeur » et « risque mineur ». Le risque majeur est la situation correspondant à l'occurrence d'une situation conduisant à de lourdes conséquences. B. Barthélémy<sup>61</sup> va coupler fréquence et gravité pour générer la typologie suivante : risques de fréquence (fréquence élevée et gravité faible), risque de gravité (gravité forte mais probabilité d'occurrence faible), risques négligeables (fréquence et gravité faibles), risques inacceptables (fréquence et gravité élevées), risques « moyens » (fréquence et gravité moyennes). O. Godard & C. Henry & P. Lagadec & E. Michel-Kerjean<sup>62</sup> invitent à mettre au regard des différents types de risque, l'existence de principes : risques inconnus - principe d'exonération, risques suspectés - principe de prévention, risques avérés - principe de prévention, risques réalisés - principe de réparation.

La notion de risque majeur a été institutionnalisée par l'*Accord Europa risques majeurs* et se caractérise par sa probabilité faible, mais ses impacts très importants. Il appartient au thème du risque collectif et correspond, quand il a eu lieu, à une occurrence avec de nombreuses victimes (cf. l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001). L'univers des risques majeurs conduit à la distinction entre les risques naturels et les risques technologiques. Ce thème a conduit à la construction d'échelles de risque (les huit niveaux de l'échelle de risque dans le nucléaire).

F. R. Farmer<sup>63</sup> a proposé une typologie sur la base des deux axes que sont la fréquence et la gravité en distinguant le domaine 1 (risque individuel à fréquence élevée, faible gravité) du domaine 2 (fréquence moyenne mais conséquences graves) et du domaine 3 (risque collectif de type risque majeur à fréquence faible mais à forte gravité) :

---

<sup>60</sup> R. Laufer, *L'entreprise face aux risques majeurs*, L'Harmattan, Paris, 1993

<sup>61</sup> B. Barthélémy, *op. cit.*

<sup>62</sup> O. Godard & C. Henry & P. Lagadec & E. Michel-Kerjean, *op. cit.*, p. 127

<sup>63</sup> F. R. Farmer, « Today's Risks : Thinking the Unthinkable », *Nature*, n° 267, 1977, pp. 92-93.

Le risque est indissociable de l'enjeu en termes probabilistes. Le risque défini par ISO 31000 (« effet de l'incertitude sur des objectifs », mettant ainsi l'accent sur les effets d'une connaissance incomplète des événements ou des circonstances sur le processus de prise de décision au sein d'un organisme »<sup>64</sup>) est différent du risque pris en compte par l'ingénieur (dans la conception des systèmes à risques comme en sûreté nucléaire (combinaison « probabilité - gain ou perte » associée à un risque technique). Ses corrélats sont, entre autres, les deux notions d'alea et d'enjeu

## Le risque collectif et le risque social

J. Roux définit le risque collectif comme « un risque local dont il est ou peut être attesté qu'il est susceptible de se développer dans d'autres localités »<sup>65</sup>. Il y a donc l'idée associée d'ampleur suffisante pour que le risque devienne une affaire publique concernant à la fois l'espace biologique de la famille, l'espace social de la société civile et l'espace politique de l'Etat. Avec le risque collectif, il est donc question des fondements d'un jugement de valeur qui permette de le décréter comme étant collectif. Il y a bien construction sociale d'une histoire de la collectivisation d'un risque. Il est donc nécessaire d'examiner ce qui va permettre de le rendre public. C'est cette manière de voir qui est à l'origine de la notion de « population à risque » qui vaut sur le plan épidémiologique comme sur celui du potentiel de divergence de la norme sociale.

L'histoire fondatrice d'un risque collectif tend à rendre linéaire les catégories par un processus d'arrondissement : son irruption, le fait qu'il devient objet de protestation de la part de victimes, recherche de compréhension, formalisation par des experts et le fait qu'il devient objet de réglementation et de politiques visant à protéger la collectivité. Il y a donc à la fois essentialisation (perspective ontologique) par un objet individualisé et conjuration publique (perspective politique). Le risque collectif se caractérise par sa vivacité ontologique à proliférer. La collectivité du risque repose sur les catégories d'une hypostasie physique amplifiante qui, d'une réalité invisible, tend à devenir une réalité visible. La collectivisation se caractérise par la mise en circulation d'un risque. C'est son instabilité principielle de résidence qui fonde l'amplification de la question avec des jalons (la référence à une situation d'avant, la mise en exergue de témoins devant un tribunal d'analyse de l'effectivité du risque), une ligne de partage entre l'humain et l'environnemental (où opère le recyclage symbolique). La collectivisation du risque s'effectue sur fond d'association de réalités physiques et sociales disparates au regard d'une nature considérée comme un décor par amplification. On y puise des ressources et on y renvoie des déchets, non recyclables, dans la thématique du risque collectif. La collectivisation d'un risque enrôle aussi de nombreuses entités.

Dans une perspective sérielle, des cas exemplaires sont signalés, cas utilisés sous leur dimension symbolique et venant construire les catégories sérielles de l'histoire devenue ainsi collective. La valorisation économique et politique d'un risque jouent un rôle important dans ces histoires-là. On peut ainsi prendre pour exemple l'intérêt émotif en termes de taux d'écoute par les médias télévisuels dans la mise en avant d'un sentiment d'insécurité et le relais politique en terme électoral. Risque et crise viennent « faire système ». La construction de l'aspect collectif du risque vient ainsi

---

<sup>64</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>65</sup> J. Roux, « Où se loge la *collectivité* d'un risque collectif ? L'exemple de la pollution industrielle des sols », in C. Gilbert (Eds.), *Risques collectifs et situations de crise – Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, collection « Risques collectifs et situations de crise », Paris, 2003, p. 93

jouer sur le double registre rétrospectif du prouvé et prédictif du probable. Le principe de traçabilité tend ainsi à devenir une sorte de relecture du déterminisme venant fonder la mise en examen et la stigmatisation de hauts lieux du risque.

La perspective localiste de la communauté rapprochée constitue l'autre représentation avec la collectivisation du proche venant concerner, de proche en proche, des grappes d'agents, collectivité disparate autour d'un intérêt commun (promeneurs, médecins, journalistes, etc.). Ce sont ces agents-là qui jouent le rôle de « passeurs en généralité » du risque localisé. La chose locale passe de la détermination (« un » lieu) à l'indétermination de la généralité (le « Bien Commun » associé à un patrimoine). Ce qui se passe ici est alors considéré comme pouvant se passer là. Il y a donc facteur d'agrandissement du risque. La crise locale considérée comme un prix à payer (exemple du rejet des déchets dans la nature) prend alors la dimension de symptôme d'un risque au plan collectif.

La collectivité d'un risque contient aussi une dimension affective qui pose la question de son occurrence. Deux perspectives peuvent ainsi être proposées : celle de la collectivité d'un risque comme abstraction de l'être collectif propre à des situations particulières qui va ensuite « vivre sa vie » et celle de la contagion à partir d'un ou de plusieurs cas particuliers. Dans le premier cas, on est face au concept de « matière à risque » tandis que dans le second, on est dans la question de la matérialité locale comme dispositif de preuve. Une troisième perspective peut être évoquée comme une forme de fertilisation croisées des deux premières, se dégageant ainsi de la généalogie sérielle (1<sup>o</sup> position) ou localiste (2<sup>o</sup> position). L'aspect collectif du risque touche la communauté dans son intégrité, son histoire et son identité, c'est-à-dire dans la perspective de la construction affective d'un territoire du risque. Ce sont les affects qui vont venir construire la dimension expressive du risque en posant en quelque sorte les bases d'une assemblée constitutive de ce risque. C'est le risque lui-même qui se met à parler au travers des individus et des groupes patentés pour en parler. Pour sa part, la gestion du risque collectif conduit à celle d'acceptabilité sociale.

Avec le risque social, l'accent est mis sur le risque et non plus sur les faits. Comme le souligne C. Bellot & C. Morselli, « *il a contribué à la mise en place d'une rhétorique où s'affrontent un Nous, société menacée et un Eux, menaçant* »<sup>66</sup>. La notion de risque entre ainsi dans le champ de la rationalité pénale moderne. Ce ne sont alors plus les délinquants qui sont visés, mais les personnes qui pourraient se trouver affectées par des comportements de délinquance, la socialisation permettant de dédouaner d'autant les délinquants. Il s'agit alors de protéger les personnes car, en les protégeant, on protégerait la société, conformément à la vulgate libérale, d'où la justification des logiques d'intervention préventive et de durcissement des interventions judiciaires.

### **Le risque acceptable et le risque non acceptable**

Il faut d'abord constater que l'évaluation de l'acceptabilité d'un risque ne peut être laissée à la science et à l'expertise du fait de l'aspect collectif qui est associé au risque avant qu'il ne devienne acceptable. L'acceptabilité résulte d'une construction mentale, sociale et culturelle où l'aspect affectif entre en ligne de compte. « *D'abord le caractère terrifiant ou redoutable du risque, sa gravité, son irréversibilité, sa plus ou moins grande immédiateté (mortalité automobile versus*

---

<sup>66</sup> C. Bellot & C. Morselli, « Tolérance zéro : racines et enjeux », *Les politiques sociales*, vol. 62, 2003, n° 1-2, pp. 4-11.

*accidents d'avion*). Ensuite le caractère volontaire ou imposé de la prise de risque : le fait qu'une personne s'engage volontairement et explicitement dans une action à risque constitue pour elle un facteur d'acceptabilité. Enfin, les enjeux concrets de la prise de risque (...) Gravité, faculté de contrôle, enjeux : plus ces facteurs sont combinés, moins le risque paraît tolérable aux yeux des individus »<sup>67</sup>. Et d'autres aspects entrent en ligne de compte : la qualité des procédures, de l'expertise, l'accès aux informations, les modalités de la gouvernance. L'acceptabilité d'un risque est l'enjeu de constructions d'ordre juridique au regard de considérations telles que le niveau de protection, le respect de principes comme le principe de précaution, et enfin la perspective du devoir d'information du public. Ceci conduit au problème de l'harmonisation d'aspects de droit qui sont de nature assez disparate. Il pose également le problème de la marge d'appréciation de l'appareil judiciaire, en particulier dans la question de l'indemnisation.

Pour ce qui concerne les risques à épithète, longtemps la thématique du risque professionnel est restée la seule. Le risque social dans l'entreprise était lié à la gestion des ressources humaines en tant que telles et concernait classiquement les mauvaises conditions de travail, le non-respect de la réglementation, les sabotages, erreurs, incompétences. Le risque professionnel était évalué sur la base des facteurs de risques, de leur fréquence et de leur niveau de gravité et a donné lieu à des lois sur la sécurité et la santé des travailleurs. A la dimension réparation est donc venue s'ajouter la dimension prévention. D'autres risques sont apparus récemment avec les harcèlements (racial, sexuel, moral), corrélatif à la multiplication des risques à épithète.

### **Le risque financier (dont le risque de change)**

Le risque financier relève de la problématique plus générale du risque économique sur la base du raisonnement en dualité qui associe rentabilité et risque, la rentabilité étant considérée comme venant constituer la juste rémunération du risque. La prise en compte de la relation qui s'établit entre « risque » et « retour » n'est qu'une formalisation très partielle et partielle de la question du risque, même si la référence au risque joue un rôle important comme composante des prix et de justification des profits. En tout état de cause, l'acceptation économique du risque occulte celle de la prise de responsabilité, le risque en soi n'étant pas alors franchement analysé en tant que tel. Le risque y est réduit à une perspective échangiste (« *l'enfer, c'est les Autres !* »<sup>68</sup>).

C'est autour de cette catégorie financière du risque que se sont développées de très nombreuses techniques de gestion (financière) du risque, techniques redevables à la fois des perspectives assurantielles et de celles de la spéculation à terme sur les marchés financiers. C'est d'ailleurs sans doute, avec l'aspect primordial accordé à la valeur financière de la décennie 90, que la thématique du risque financier a mûri pour d'une part devenir une pièce essentielle des représentations de l'activité économique, pour ensuite déborder vers d'autres dimensions. Mais l'importance accordée aux marchés financiers est venue fonder l'acceptation actuelle du risque financier permettant de développer des utopies claires tout comme des utopies noires<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> C. Noiville, « Qu'est-ce qu'un « risque acceptable » ? Quelques réflexions juridiques », in C. Gilbert (Ed.), *Risques collectifs et situations de crise – Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, collection « Risques collectifs et situations de crise », Paris, 2003, p. 282

<sup>68</sup> J.-P. Sartre, *Huis Clos*, Gallimard, 1947

<sup>69</sup> V. Forrester, *L'horreur économique*, Livre de poche, Paris, 1999

Une utopie claire de la liaison « risque » et « financier » a été offerte par R. Shiller<sup>70</sup>, utopie de démocratisation des techniques financières de gestion des risques à l'ère des technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un capitalisme mutualiste et solidariste du risque. A ses yeux, les catégories trop spéculatives des marchés financiers tendent à nous éloigner des problématiques plus durables au regard du potentiel caché des actifs réels que sont, par exemple, les revenus salariaux, les logements, etc. Les richesses ordinaires qui sont celles du citoyen de base sont aussi confrontées aux risques. L'application des techniques financières à l'œuvre sur les marchés financiers au regard d'une base de données sur les risques comportant toutes les informations sur les personnes, y compris leurs données génétiques, accessibles à tous, mais protégées des accès illégaux, serait alors susceptible d'accroître notre qualité de vie comme le développement de la sécurité sociale à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Elle aurait en outre pour intérêt d'éliminer la fraude fiscale et l'économie souterraine. Il propose d'étendre aussi son raisonnement à l'échelle internationale aux rapports entre les nations en vantant tout le potentiel de l'effet de levier économique acquis avec le Plan Marshall dans la décennie 50. Il développe six propositions consacrées à l'assurance vie et au logement, à la question des macro-marchés financiers, aux prêts indexés sur le revenu au regard de la diminution du risque de banqueroute, à l'assurance contre l'inégalité (au regard de la protection dans la répartition des revenus), à la sécurité sociale entre les générations (pour le partage du risque entre jeunes et vieux) et aux accords internationaux sur le contrôle du risque. Ces perspectives de la gestion des risques financiers ont donné lieu à des critiques sur le potentiel de conformisme porté par ce modèle et celui d'un totalitarisme d'origine financière digne de 1984 de G. Orwell<sup>71</sup> au regard du caractère systémique du risque financier. La référence au risque tend à fonder aussi bien des utopies que des dystopies, du fait du comportement des foules auquel on fait alors référence.

Dans le cadre d'une conception financière du risque, il est question de discuter du postulat de la rationalité des marchés. Le risque spéculatif venant prendre une dimension tout à fait particulière dans la perspective de légitimation d'une spéculation stabilisante et dans celle de la reconnaissance, corrélativement au concept de crise économique, d'une spéculation déstabilisante que « le libre jeu des forces du marché » aurait dû permettre d'éviter. Dans le même contexte, on va parler de risque-pays. Profitons aussi pour, de façon iconoclaste, parler des profits de spéculation liés aux catégories de l'« économie-casino » ... voire au « casino » tout court, activité qui se développe tant aujourd'hui, dans un contexte où « risque », « gain » et « divertissement » se retrouvent alors reliés dans une logique où le risque se trouve découplé de l'incertitude. Une forme rhétorique de généralisation des catégories du risque financier conduit même à parler de risque éthique, permettant de tenir compte de ce qui a été qualifié plus haut de « risques avérés » et de « risques potentiels »<sup>72</sup> ou encore de *black swan*<sup>73</sup> qui est une notion qui désigne des situations brutalement anormales sur les indices des marchés financiers. On sait maintenant comment tout cela s'est terminé : par une crise financière systémique, sans doute parce que le risque financier est une fiction instituante dont la force est insuffisante à masquer les deux ressorts de ce « pseudo »

---

<sup>70</sup> R. Shiller, *The New Financial Order : Risk in the Twenty-First Century*, Princeton University Press 2003

<sup>71</sup> G. Orwell, *1984*, Livre de poche, Paris, 1989 (Ed. originale : 1949)

<sup>72</sup> E. Persais, « Le développement durable de l'entreprise : vers une diminution du risque éthique ? », *Colloque ORIANE sur le risque, IUT de Bayonne, 23-24 octobre 2003*

<sup>73</sup> N. N. Taleb, *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, Paris, 2010 (Ed. originale : 2007)

risque : la stupidité et la cupidité. Ceci pose donc la question de ce qu'il est convenu d'appeler le « risque systémique » relevant de l'« effet domino ».

C'est ainsi que les risques financiers ont été qualifiés et catégorisés, comme suit :

Types de Risques	Commentaires :
Risque de Marché :	Fluctuations défavorables des cours, des taux, des prix, des instruments financiers, composant un portefeuille. Lié à la volatilité des encours, à la forte
Risque de Contrepartie :	Non-respect de la part de l'emprunteur à faire face à ses engagements ou difficulté d'un remboursement interbancaire.
Risque de Taux :	Evolution défavorable des taux, conduisant à un coût de rémunération supérieur pour une banque.
Risque de Change :	Variations défavorables des cours de monnaies entre elles.
Risque de Liquidité :	Incapacité pour une banque de faire face à un retrait massif de la part de ses déposants. Possibilité en cas effet domino généralisé à un risque systémique.
Risque Pays (dits Souverains) :	Incapacité pour un pays de faire face à ses engagements de rémunération des dépôts liquides ou de remboursement de ses emprunts bancaires ou modifiant brutalement son adhésion à des Traités ou à un ensemble supra-national (cf. le Brexit).
Risque Opérationnel :	Inadéquations ou défaillances de mise en œuvre des procédures, ou procédures et systèmes non sécurisées, ou contrôle inopérant, ou personnel défaillant, ou système informatiques inopérant, ou facteurs de contingences externes (raisons climatiques, incendie, défaillances sur les applications réglementaires...).
Risque Idiosyncratique :	Défaillance de la gestion d'un portefeuille (forte concentration sur une position d'un actif risqué...).
Risque de Base :	Evolution défavorable d'un sous-jacent sur sa couverture d'un put, d'un call ou d'un contrat futur.
Risque de Management stratégique :	Dysfonctionnement de la structure organisationnel mise en place ou choix inappropriés ou faiblesse dans la vision stratégique.
Risque Disruptif :	Difficulté à anticiper et intégrer l'apport des nouvelles technologies de l'internet.

Source : E. Persais

Quelque peu différent, même s'il est lié au risque financier, le risque managérial est aujourd'hui, comme pour la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, créé par la dissociation des périmètres économique, juridique et social de l'entreprise où le questionnement de l'entreprise a donné lieu à un élargissement du contenu du risque de réputation. Il est sans doute aussi l'expression de l'extraordinaire légitimité accordée à la figure du manager. Il concerne des catégories redevables à la fois d'une perspective professionnelle et d'une perspective gestionnaire (les événements induits par la décision managériale). Le risque managérial tend à se fractionner entre « risque d'image » et « risque de réputation », les deux versants n'étant pas forcément liés. Par exemple, le risque de réputation de *Nike* ou d'*Adidas*, au moment de la dénonciation de l'emploi d'enfants chez les sous-traitants ne s'est pas traduit en risque d'image, le mot d'ordre de boycott lancé à l'égard de *Nike* étant resté avec peu d'effet.

D'autres risques sont aujourd'hui mentionnés comme le risque thérapeutique concernant le rapport entre « santé » et « stratégies médicales », le risque alimentaire et le risque environnemental et le risque sanitaire, d'apparition récente, le risque naturel qui constitue une tendance de fond et le risque technologique, couplé de plus en plus avec le risque environnemental. Ces différentes acceptions participent à la prolifération actuelle des risques à épithète au-delà du plus ancien

« risque pays », risques qui, possédant un caractère combinatoire, rendent d'autant plus difficiles la représentation du risque.

## **Le risque environnemental**

Une référence particulière doit être faite au thème du risque environnemental. S. Faucheux & C. Hue signent l'article consacré à la question dans l'*Encyclopedia Universalis*. Elles partent du constat de la modification d'échelle des questions environnementales (prise en compte de l'impact des gaz à effet de serre, réponses apportées par des accords multilatéraux, apparition de nouveaux principes au cœur des systèmes juridiques internationaux (comme la responsabilité étendue du producteur, le principe du « pollueur – payeur », le principe de précaution).

Avec les risques environnementaux, la dimension temporelle de l'évaluation des risques avec le long terme, l'incertitude et l'irréversibilité sont considérés comme impliquant également des spéculations sur le futur à très long terme. Les perspectives de l'équité intergénérationnelle sont apparues au-delà de l'équité intra-générationnelle (qui prend en compte les catégories défavorisées aussi bien sur le plan des pays qu'à l'intérieur des pays comme pour les pays développés). L'équité intergénérationnelle s'exprime au regard du respect des droits des générations futures au-delà des logiques de marché.

Le risque climatique constitue une catégorie spécifique du risque environnemental au regard de l'amorçage entropique de l'effet de serre par l'activité humaine, principalement les modalités et les volumes actuels de production et de consommation. L'effet de serre conduit ainsi à un accroissement de la température moyenne du globe aux effets climatiques dévastateurs (tempêtes, sécheresses, etc.). Tout le problème de ce risque climatique repose sur les difficultés de l'évaluation et des risques de déstabilisation des sociétés et des modes de vie. Ses caractéristiques en font un risque global, aux effets à court, moyen, long et très long terme. C'est un risque non probabilisable qui est aussi d'une ampleur sans précédent.

Les entreprises sont alors visées au travers de perspectives telles que celles de l'atteinte à l'environnement, l'émission de déchets et effluents, la mauvaise utilisation des ressources naturelles (dont, entre autres, les perspectives de recyclage des produits), le non-respect de la réglementation, etc. d'où la référence au principe de précaution.

Le principe de précaution a été introduit en France par la loi Barnier du 2 février 1995. « *Diverses formulations existent, mais, de manière générale, le principe est que, s'il est reconnu qu'une action ou une décision est susceptible de causer des dommages environnementaux importants et irréversibles à grande échelle, et que des preuves scientifiques claires sur la gravité des dangers manquent, alors cette action ou décision doit être supprimée* »<sup>74</sup>. Ce principe de précaution constitue à la fois un dépassement de la perspective économique classique et une volonté d'intégration de la dimension sociale. Ceci a conduit à l'ouverture d'un débat sur une gouvernance mondiale en la matière, gouvernance destinée à prendre en compte les intérêts divergents des différentes catégories de la société et à définir les contours d'un nouveau contrat social pour la science et la technologie.

---

<sup>74</sup> S. Faucheux & C. Hue, article « risques environnementaux », *Encyclopedia Universalis*

## Le risque alimentaire

Le risque alimentaire ouvre la liste des risques sectoriels, son actualité ayant connu des accès de préoccupation à la différence du risque nucléaire, autre risque sectoriel, qui connaît une discussion récurrente dans le temps. Le point de départ est celui de la prise en compte d'une obligation de sécurité applicables aux aliments aujourd'hui considérés comme des matériaux à risque, prise en compte médiatisée par le débat ouvert autour de la viande bovine. Il concerne le risque de toxicité des aliments lié à la présence de substances contaminantes.

Le risque alimentaire ouvre la perspective du contrôle et de la gestion des risques alimentaires associée aux différentes techniques de fabrication industrielles. Elle concerne les règles d'hygiène appliquées au personnel, aux locaux et aux manipulations dans les procédés de fabrication. C'est ainsi que s'est structurée la démarche dite *HACCP* (*Hazard Analysis and Control of Critical Points*), l'élaboration de guides de bonnes pratiques établis pour chaque secteur qui constituent, conjointement avec la mise en œuvre de la traçabilité des matières premières et des ingrédients, des outils devenus quasi-obligatoires pour améliorer le niveau de protection des consommateurs. C'est là que l'interférence s'opère entre les réglementations externes et l'outillage interne à l'organisation, venant modifier le mode de gestion ainsi que le couplage ou non avec les catégories de la gestion de la qualité. Le référentiel *HACCP* donne lieu à certification dans des catégories proches de celles de l'assurance-qualité. Pourtant, l'*AFAQ* (*Association Française pour l'Assurance de la Qualité*) par exemple, refuse pour le moment de reconnaître son indépendance des logiques de l'assurance-qualité.

En France, dans un contexte réglementaire fort, le dialogue s'est instauré entre les professionnels et les instances de contrôle placées sous la responsabilité des ministères chargés de l'Agriculture d'une part, et de la Consommation (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes), d'autre part. En matière de consommation et de santé, le droit français met aujourd'hui en avant la notion de « liste positive » qui signifie que tout ce qui n'est pas expressément autorisé est interdit. La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1998 « relative au renforcement de la veille sanitaire et du contrôle de la sécurité sanitaire des produits destinés à l'homme » sépare l'évaluation scientifique et la gestion des risques. En ce qui concerne l'aliment, le décret 99-242 du 26 mars 1999 met en place une *Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments* (*AFSSA*) qui a pour mission d'assurer la protection de la santé humaine depuis la production des matières premières jusqu'à la distribution des produits fabriqués dans la perspective de l'évaluation scientifique. Guichet unique pour l'aliment placé sous la triple tutelle des ministres en charge de la Santé, de l'Agriculture et de la Consommation, l'*AFSSA* veille à la transparence de ses travaux et à la publicité des avis qu'elle rend. La gestion des risques liés à l'alimentation continue, pour sa part, à relever de la compétence politique même si l'*AFSSA* s'assure que ses décisions reposent sur des analyses scientifiques rigoureuses. On retrouve ici la tendance générale du « moment libéral » à déléguer l'expertise en la filialisant, en quelque sorte.

De plus, le risque alimentaire est aujourd'hui concerné par ce qu'il est convenu d'appeler les « nouveaux » aliments produits à partir d'organismes génétiquement modifiés (OGM). Les OGM modifient la perspective du risque alimentaire et donnent lieu à débats et contestations. La perspective du risque se trouve ainsi orientée vers celle du danger. L'application du génie génétique

est effective dans de nombreux secteurs du domaine agroalimentaire (comme, par exemple, la production d'enzymes par des micro-organismes génétiquement modifiés). Dans ce cas, la question du danger n'est pas posée, puisque le matériel génétique modifié est éliminé de l'aliment final par les procédés de fabrication, ce qui n'est pas le cas lorsque l'OGM fait partie intégrante de l'aliment. Une évaluation au cas par cas des risques potentiels est ainsi justifiée et constitue l'objet du travail de la *Commission du Génie Biomoléculaire* qui, avec le *Conseil Supérieur d'Hygiène Publique*, évaluent la sécurité de ces produits, en se fondant sur le concept de l'« équivalence substantielle » par comparaison des nouvelles denrées alimentaires renfermant des OGM avec des aliments de référence. L'application du principe de précaution impose ici de démontrer la sécurité des aliments avant leur commercialisation et rend indispensable le développement de nouveaux programmes de recherche dans une perspective d'extension du champ de la technoscience.

Et pourtant, les biotechnologies, et notamment la possibilité de préparer des OGM, sont considérées par la très grande majorité des biologistes comme une des grandes conquêtes de l'humanité en ouvrant des horizons nouveaux à une production de denrées alimentaires en quantités et qualités accrues. Mais c'est au travers de cette question des OGM que la question des risques alimentaires vient recouper celle des risques environnementaux du fait de la dissémination, volontaire ou non, d'OGM dans la nature. Les transgènes sont en effet susceptibles de conférer aux plantes ou aux animaux concernés un avantage sélectif susceptible de menacer la biodiversité. Pour éviter la dissémination intempestive des transgènes, la solution proposée est de modifier les organismes vivants de manière à ce que leur reproduction soit strictement contrôlée par des substances qui peuvent leur être administrées. Mais l'efficacité de la méthode pose question.

Depuis les premières recommandations de l'OMS et de la FAO, les procédures d'évaluation de la sûreté alimentaire des OGM sont l'objet de conflits entre les partisans de contrôles minimaux (les Etats-Unis essentiellement) et l'Union Européenne, plus insistante. En 1992, la *Food and Drug Administration (FDA)* américaine a estimé qu'il appartient aux producteurs de garantir l'innocuité de leurs produits. Elle leur a néanmoins recommandé de déterminer la composition biochimique de leurs plantes et de rechercher la présence des toxines et d'allergènes prévisibles. En 1997, l'Europe s'est montrée plus sévère : le règlement CE 258/97 « nouveaux aliments » considère que tous les OGM doivent faire l'objet d'une évaluation par les autorités avant une éventuelle homologation. Cette procédure doit inclure des tests toxicologiques *in vivo* et *in vitro* et des essais d'alimentation, et les produits doivent être étiquetés. Les États-Unis ont régulièrement menacé l'*Union Européenne* de recours devant l'*Organisation Mondiale du Commerce (OMC)* pour « entrave à la liberté des échanges », mais la donne a changé depuis que la contestation, de plus en plus vive, s'est étendue hors de l'Union Européenne pour concerner aussi les Etats-Unis. Les consommateurs, qui n'ont pas demandé les OGM, perçoivent mal les bénéfices qu'ils peuvent en tirer et veulent donc garder la possibilité de choisir en exigeant un étiquetage clair de ces produits.

Il serait également possible de mentionner aujourd'hui la référence au risque thérapeutique qui présente la curiosité de se situer, en quelque sorte, en miroir des qualités de la vaccination : prévention, certitude quasi totale, faible coût économique. Le risque thérapeutique va partir des exceptions pour remonter aux probabilités, afin d'évaluer ces probabilités à la lumière de l'acceptable au regard des soupçons adressés aujourd'hui à l'ensemble des stratégies thérapeutiques.

## Le risque sanitaire

Bien que ce risque existe depuis longtemps, il était enfoui par l'argument de l'efficacité des politiques publiques en matière de santé, ayant été fractionné en différents risques (cf. le risque alimentaire ci-dessus). Malgré l'existence d'épidémies jusque-là maîtrisées ou réduites à des populations limitées (HIV, SRAS) ainsi que les alarmes lancées par des épidémiologistes au regard de l'effet de composition qui vaut entre le réchauffement climatique et la métropolisation, c'est la pandémie du covid-19 qui mis en exergue la généralité du risque (l'apparition, au début du XXI<sup>e</sup> siècle, d'une maladie touchant les populations du monde entier alors qu'il n'existait pas de thérapies curatives et préventive (un vaccin). L'occurrence du covid-19 possède des conséquences majeures, à l'aune de sa diffusion mondiale : le « retour de l'Etat », les gouvernements ayant été obligés de prendre des mesures inédites (confinement, surveillance de la population, etc.) et de ralentir considérablement l'activité économique, le retour au *business IN society* et la remise en cause de nombreux concepts et pratiques des entreprises, voire des administrations (l'éclatement des chaînes globales de valeur au plan international). Son importance majeure (n'est-il pas question avec lui de « crise totale »<sup>75</sup>) en fait un pli d'importance égale aux deux guerres mondiales du XX<sup>e</sup> siècle.

## Les risques psycho-sociaux

Ces types de risques sont liés au fonctionnement organisationnel et ont donné lieu à la fois à un recensement et au développement de systèmes de mesure associés (*risk assessment* et *risk management*), systèmes largement redevables des thèmes de la gestion des ressources humaines. Ces risques ont d'ailleurs été institutionnalisés en France sur la base de textes fondateurs du Code du Travail : « *Lorsque dans un même lieu de travail les travailleurs de plusieurs entreprises sont présents, les employeurs coopèrent à la mise en œuvre des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail* » (article L. 4121-5 et décret 2011-354 du 30 mars 2011) et « *L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants : 1° Eviter les risques ; 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; 3° Combattre les risques à la source ; 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ; 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ; 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs* » (article L. 4121-2).

Les risques psycho-sociaux interviennent sur les registres suivants : la santé mentale, le stress, la menace et la peur, les émotions – en particulier dans leur dimension « toxiques », l'épuisement professionnel ou *burn out*.

---

<sup>75</sup> C. von Clausewitz, *De la guerre*, (Ed. originale : 1832)

Les perspectives associées en matière de *risk management* vont concerner aussi bien le salarié (récupération de l'expression de mal-être en décodant des signes tels que les absences, les chutes de rendement) pour analyser ce mal-être aussi bien pour les salariés concernés que pour l'ensemble des salariés (la qualité des relations compte tenu d'éléments tels que l'agressivité, les pressions, etc.) quant aux conséquences du fonctionnement organisationnel sur leur bien-être. Ces perspectives mettent en avant les acquis de l'analyse ergonomique (apparition de problèmes physiques tels que les troubles du sommeil, le mal de dos, etc.), l'isolement du salarié, les troubles de comportement tels que le développement de mouvements de colère, le sentiment de perte de sens, etc.

Ces risques psycho-sociaux ont donné au développement d'instruments de mesure dont G. Teneau<sup>76</sup> propose le recensement suivant :

- Les outils individuels de mesure de la santé mentale ;
- Les outils collectif de mesure de la relation à l'autre ;
- Les outils organisationnels de mesure de l'état de vulnérabilité et de stress au travail.

## **Brève conclusion sur le tressage entre la notion de sécurité, de fiabilité et de risque**

Il est intéressant de constater que le parcours effectué sur la notion de risque, mais aussi de celle de sécurité et de fiabilité, notions qui émergent de l'ensemble des corrélats du risque, tendent à qualifier les mêmes phénomènes de façon relativement proche, mais en même temps différenciée. C'est pourquoi on pourrait avancer ici l'hypothèse d'une trilogie possible entre ces trois notions sur la base de la triple dimension théorique, rhétorique<sup>77</sup> et prophétique qui est la leur.

La dimension théorique proviendrait de la légitimité qu'elles apportent au développement d'une rationalité procédurale et utilitariste qui aurait vocation à indiquer quoi faire des outils et des dispositifs qui lui sont associés.

La dimension rhétorique proviendrait du tressage établi entre le discours de l'objectivité scientifique, l'ethos de la responsabilité et le pathos de l'honnêteté sur la base du protocole suivant : identification et neutralisation de tous les risques concevables, approche « objective » de chacun d'entre eux (permettant de considérer certains comme étant négligeables) et formulation d'une rhétorique du non-risque. Ce processus repose sur le paradoxe que la reconnaissance des risques conduit à la construction de la rhétorique du non-risque. Mais toujours sur le plan rhétorique, il est également important de souligner que c'est le type du discours qui instaure le type de risque et que donc, pour une même situation, selon que les référents sont économiques, sanitaires ou environnementaux par exemple, les risques ne seront pas les mêmes (celui de la rentabilité, celui de la vie et celui de la préservation de la planète, par exemple). Et la rhétorique du risque est justement celle qui permet de fonder une disjonction des référents du discours sachant que les

---

<sup>76</sup> G. Teneau, *La résistance au changement organisationnel – Perspectives socio-cognitives*, L'Harmattan, collection « perspectives organisationnelles », Paris, 2011

<sup>77</sup> H. Corvellec, « The No-risk Rhetoric of Environmental Impact Assessment (EIA) for Off-shore Wind-farms in Sweden », 7<sup>e</sup> EURAM Conference, Paris, 16-19 May 2007

référents ne s'expriment pas de la même manière : les intérêts économiques et les partenaires sociaux ont en quelque sorte la possibilité de s'exprimer directement alors qu'en matière sanitaire, on a tendance à faire parler les experts et, en matière environnementale, on a tendance à faire parler la nature (et le plus souvent sur le registre de l'émotion).

La dimension prophétique permettrait de comprendre pourquoi l'utopie dont elle est porteuse peut être à la fois lue sous une dimension positive comme sous celle des utopies noires (cf. le *1984* de G. Orwell<sup>78</sup>), les deux versants s'inscrivant toutefois sur un fond de dé-spiritualisation du rapport au temps.

C'est aussi cette trilogie qui permettrait d'expliquer le *continuum* qui s'établit entre les logiques d'inspection (construites sur des outils) et de contrôle (construites sur des dispositifs) qu'elles sous-tendent, ces logiques pouvant elles-mêmes être raisonnées dans les termes de l'appareillage et dans ceux d'une gouvernance conçue dans un objectif de survie.

	Inspection	Contrôle
Appareillage	Omniscience du « tiers » inspecteur	Utopie noire de la généralité du contrôle
Gouvernance	Indépendance du « tiers » inspecteur	Expertise du « tiers » auditeur

A cause de la trilogie « émotion – impression – sentiment » inhérente à l'usage de la notion, il découle une forme d'orthogonalité entre une représentation rationaliste du risque et une représentation prophétique. Et plus la représentation rationaliste s'étend, plus il en va de même de la représentation prophétique, bien que la dynamique du rationalisme diffère de la dynamique du prophétique. Et c'est bien de la collision entre de ces deux représentations que naît la demande éperdue de sécurité.

## Focus sur résilience et résistance

Avant de se poser la question de ce dont il est question avec « résilience » et « résistance » en sciences de gestion, intéressons-nous au préalable à leur définition ancrée pour chacune de ces notions dans leur domaine d'origine (cf. *CNRTL*).

Pour ce qui est de la résilience, le premier domaine d'origine est la mécanique et la résilience recouvre la résistance aux chocs. En zoologie, il s'agit de la capacité d'une espèce à se reproduire et en psychologie *stricto sensu*, il s'agit de la capacité à rebondir après un choc. Les synonymes en sont l'endurance, la force, la solidité, la résistance qui est pourtant l'autre notion dont il va être question maintenant alors qu'il n'est pas évident de coupler les deux notions en sciences de gestion.

---

<sup>78</sup> G. Orwell, *op. cit.*

On retrouve la physique (et l'électricité pour ce qui est de la physique appliquée) avec la notion de résistance où il est question de résistance des matériaux (et où l'on retrouve la résilience dans son acception d'origine). On la trouve aussi en médecine (la résistance du patient à son traitement) et en biologie (la résistance d'une bactérie). Avec cette acception, la résistance est ce dont on ne vient pas à bout. C'est une idée que l'on va retrouver en politique dans son versant polémologique : la résistance est ce qui s'oppose (plus ou moins violemment) au pouvoir en place. Dans son acception militaire, la résistance sera alors assimilée au terrorisme du point de vue de celui à qui on résiste. Avec la résistance, il est alors question de transgression.

Comme pour toutes les notions, il se pose la question de savoir ce qui se passe quand on passe de la signification du terme dans sa discipline d'origine à celle à laquelle on se réfère : les sciences de gestion pour ce qui nous concerne ici. Il est alors question de transdisciplinarité. Que garde alors (ou non) la notion du sens qui lui est attribué dans ses disciplines d'origine ?

Pour ce qui est de la résilience, le pont a été effectué par le passage plus récent de la notion en psychologie. Mais alors, la conception de l'« agent organisationnel résilient » se trouve effectuée au travers d'une approche par les traits. Il en est en effet question dans les mêmes termes que ce dont il est question quand on effectue une approche par les traits quand on s'intéresse à d'autres personnages stylisés comme l'entrepreneur, le *leader*. Il en est par exemple question au travers de la référence au *toxic handler* (ou générateur de bienveillance)<sup>79</sup> au regard de caractéristiques telles que l'empathie, l'entraide, la gratuité, la compassion. L'« agent organisationnel résilient », qui le soit parce qu'il offre ou reçoit de la résilience peut-il sortir de l'obscurantisme qui caractérise la limite de l'approche par les traits qui se matérialise par le fait que l'on n'en finit pas de spécifier des traits.

### **Résilience et résistance comme « essence » de l'organisation**

Dans la mesure où il ne saurait être question d'une approche fonctionnaliste de la résilience et de la résistance ou bien encore d'une approche substantialiste (car on ne voit pas en quoi résilience et résistance pourraient, à la différence, par exemple, de la relation, constituer la substance de l'organisation), on en déduit que les deux notions ne peuvent que principalement contribuer à une approche essentialiste de l'organisation. Les deux notions comme constitutives de l'essence de l'organisation ont comme caractéristique d'exister, mais sans que l'on puisse les observer, sauf peut-être à des moments critiques.

D'un point de vue épistémologique plus large, rappelons, au regard de la structure de l'ouvrage de *Théorie des organisations* de P. de Rozario & Y. Pesqueux<sup>80</sup> (les trois entrées possibles d'une ontologie des organisations), ce qu'il en est pour la résilience :

- L'entrée individuelle qui conduit à considérer l'organisation comme l'agrégation d'individus, l'observation du phénomène au plan individuel valant pour la dimension organisationnelle et qui « minimise » l'organisation, conduit à la négation ou au constat d'inexistence du phénomène au

---

<sup>79</sup> G. Teneau & G. Lemoine, *Les Toxic Handlers – Les générateurs de bienveillance en entreprise*, Odile Jacob, Paris, 2019

<sup>80</sup> P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018

plan organisationnel, la somme des résiliences individuelles étant considérée comme valant résilience organisationnelle ;

– L'entrée par le monde « intra-organisationnel » qui consiste à considérer l'organisation en tant que telle pose la question de savoir ce qu'est-ce que la résilience organisationnelle (ou ce qu'elle peut être) ;

- Il reste alors le constat causaliste / déterministe d'une résilience organisationnelle induite par l'environnement (cf. par le « monde institutionnel ») qui est aussi un constat d'inexistence de phénomène organisationnel en tant que tel dans la mesure où la source de l'explication de ce qui se passe dans l'organisation vient de l'« extérieur ».

Alors, la résilience organisationnelle existe-t-elle vraiment et, si oui, de quoi s'agit-il ?

Sinon, c'est une métaphore et alors c'est une métaphore de quoi, qui arrive quand et à quelle famille de métaphores appartient-elle ? Quel est son message performatif (« supportez tout, vous vous en tirerez pour autant que vous êtes résilient – autrement, tant pis pour vous... » ?).

Pour ce qui est de la résistance :

- L'entrée individuelle situe la résistance en produit de composition entre la pathologie (la fatigue, la maladie, le vieillissement) et la psychologie sociale (la lutte pour la survie au regard des pressions considérées comme des agressions – venant de l'extérieur – d'où l'affiliation de la notion de résistance avec des phénomènes comme le *stress*, le *burn out*) et les issues psychothérapeutiques (cf. le volet individualisant de la GRH compte tenu de l'existence ou non de dispositifs institutionnels – le *CHSCT - Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*, etc., ou d'une jurisprudence en droit du travail, voire en droit pénal – les jugements dans l'affaire des suicides de France Telecom). Ceci étant, la même remarque vaut que pour la résilience : l'entrée par le « monde individuel » qui considère l'organisation comme une somme d'individus et où les choses sont considérées comme se passant au niveau individuel, permet certes de passer aux autres disciplines du champ de la résistance et de ses conséquences – psychologie & pathologie, mais sans pour autant pouvoir en faire un fait organisationnel. Rappelons le désastre du registre individuel de l'affrontement à la résistance au changement comme ce fut le cas chez France Telecom par l'usage performatif de la courbe de deuil de E. Kübler-Ross<sup>81</sup> construite pour s'adresser à des malades en fin de vie (au regard de son modèle en cinq phases - déni, colère, marchandage, dépression, acceptation) dont la performativité conduisit plusieurs salariés à se suicider pour des raisons liées à leur vie dans l'entreprise ;

- L'entrée organisationnelle (le monde « intra-organisationnel ») fait de la résistance un phénomène associé au thème du changement organisationnel avec les deux registres du jugement : c'est mauvais ou alors on reconnaît « les bonnes raisons de résister au changement » qui se construit autour des deux registres de la conduite ou de l'accompagnement du changement, l'idée de conduire le changement (et sa mise en œuvre effective) allant de pair avec le fait de passer outre la résistance, l'idée d'accompagnement induisant le fait de prendre en compte la résistance - de faire avec, dans la logique d'une issue positive ;

- Il n'existe pas non plus, à proprement parler, d'entrée institutionnelle pour la question de la résistance organisationnelle sauf à rendre compte des mouvements sociaux dans les termes d'une organisation, transposition à l'organisation qui pose question. Les mouvements sociaux sont certes « organisés » mais ne font pas comme cela « organisation ».

---

<sup>81</sup> E. Kübler-Ross, *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides, Paris, 2011 (Ed. originale : 1969).

## De la résistance au changement

Le changement organisationnel indique son inverse, la résistance au changement. Il s'agit d'ailleurs aussi de l'un des points aveugles de la conduite du changement. En effet, agressive ou discrète, la résistance au changement est, la plupart du temps, traitée comme un mal nécessaire devant être soigné. À ce titre, il s'agirait presque d'une déviance organisationnelle, d'un véritable détournement d'efficacité. Or, les résistances sont toujours présentes, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel. On pourrait même dire qu'elles sont représentatives d'une forme de « résistance organisationnelle » au premier sens du terme (une organisation qui résiste !). Par ailleurs, parler de résistance au changement est en faire un fait « en soi » comme s'il s'agissait d'un phénomène fatal, permanent et indéfini. Ceci ne tient pas, comme l'expliquent M. Crozier & E. Friedberg<sup>82</sup> qui vont toujours contextualiser le changement au regard de stratégies d'acteurs considérés *a priori* comme des « non idiots culturels ».

Les travaux sur la résistance au changement distinguent la focalisation sur les personnes de la focalisation sur les structures. C'est le premier aspect qui a été le plus souvent étudié, le second étant associé aux prescriptions concernant la conduite du changement.

Il est généralement admis que ce sont L. Coch & J. R. P. French<sup>83</sup> qui ont, les premiers, évoqué la question. Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles (sentiment de frustration) et collectives. Ils ont proposé l'idée que les agents accepteraient mieux le changement s'ils participent à sa conception.

Mais c'est K. Lewin<sup>84</sup> qui a mis l'accent sur la résistance au changement, cette résistance au changement apparaissant principalement dans deux cas : d'abord, quand le changement vient affecter des habitudes, des coutumes, des rites - les individus tiennent à leur système de valeurs ancien parce qu'il a force de norme de groupe et qu'ils rejettent de nouvelles au regard d'une légitimité qui ne leur est pas encore accordée. Ensuite, quand les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions, voire des innovations qu'une direction souhaite introduire dans une organisation, et ceci malgré toute la force de persuasion développée à partir d'arguments d'ordre rationnel. L'affectif l'emporte très souvent sur le rationnel. Les individus ne préfèrent pas que « ça change » tant qu'ils n'y trouvent pas leur compte, leur intérêt, tant que rien, à leurs yeux, dans leur représentation, ne justifiera une modification des routines qui les rassurent.

P. R. Lawrence<sup>85</sup> propose l'idée que les agents ne résistent pas au changement technique en tant que tel, mais à ses conséquences d'où la nécessité de devoir expliquer et de prendre en compte les impacts sociaux des changements. J. P. Kotter & L. A. Schlesinger<sup>86</sup> vont ajouter l'idée qu'il est

---

<sup>82</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, PUF, Paris, 1977.

<sup>83</sup> L. Coch & J. R. P. French, « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, 1948, vol. 11, pp. 512-532.

<sup>84</sup> K. Lewin, « Décisions de groupe et changement social », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris, 1966.

<sup>85</sup> P. R. Lawrence, « How to deal with Resistance to Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol. 32, n° 3, pp. 143-153.

<sup>86</sup> J. P. Kotter & L. A. Schlesinger, « Choosing Strategies for Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol. 57, pp. 49-57.

possible de surmonter la résistance au changement suivant les contextes par usage des aspects suivants : la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation, la coercition. R. M. Kanter & B. A. Stein & T. D. Jick<sup>87</sup> ont identifié trois catégories d'agents importants lors des processus de changement : les « stratèges » (qui conçoivent le changement), les « organisateurs » qui le mettent en œuvre et les « récepteurs » qui en sont les destinataires, mais aussi les sources principales de résistance.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange d'intérêt individuel lié à un esprit de clocher, de préjugés, de sentiment de perte de contrôle de la situation, de manque de confiance et de méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, sentiment de perdre la face, etc.), de faible tolérance au changement (inhérente à la nature humaine ?), de manque d'ouverture d'esprit, d'aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines, de raisons économiques et de différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement.

Les formes de la résistance au changement sont généralement les suivantes : l'inertie, l'argumentation critique, la révolte voire le sabotage.

La notion de résistance au changement va donc poser le problème de l'échelon pertinent pour mettre en œuvre le changement organisationnel. Or, penser le changement, c'est imaginer une inflexion du cours d'un présent organisationnel à travers un modèle qu'on conçoit, qu'on appréhende et qu'on est capable de déployer totalement. C'est « *chercher à identifier des variables qui ne sont pas [seulement] subordonnées à la structure mais qui concourent à sa transformation* »<sup>88</sup>. La facilité apparente d'un message porté à un groupe se heurte en effet à l'importance du phénomène de normalisation du groupe visé. C'est là que se pose la question du *leader* vu alors comme l'individu susceptible de « porter » le changement (le *leader* transformationnel<sup>89</sup>). On est alors dans une perspective « personnaliste ». Mais c'est aussi une question de situations et on est alors en présence de perspectives « situationnistes ». La réduction de la résistance au changement va donc osciller entre ces deux perspectives, c'est-à-dire reposer sur des schémas, des figures, des complexes non politiquement rationnels et qui donnent au contexte sur lequel on agit la source d'une production de maux.

Le problème que porte en creux la résistance au changement, c'est qu'elle met à mal les processus créateurs du nouveau. Elle disqualifie la tension qui pourrait exister entre une authenticité organisationnelle actuelle et un idéal en construction, une mise en perspective proposée, un potentiel en devenir, mais nécessairement encore flou. L'importance de l'univers symbolique en tant qu'il est porteur d'une identité organisationnelle implique de comprendre et de maîtriser des grilles de lectures organisationnelles qui ne se résument pas à l'usage de techniques ou de savoir-faire technicisés, « packagés » par des consultants. Un des concepts de référence au regard de la résistance au changement est celui de dissonance cognitive (entre les représentations de l'agent et

---

<sup>87</sup> R. M. Kanter & B. A. Stein & T. D. Jick, *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*, The Free Press, New York, 1992.

<sup>88</sup> H. Mendras, *Le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983.

<sup>89</sup> W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, 1985

ce qui lui est demandé). Il a été principalement étudié par L. Festinger<sup>90</sup>. Il repose sur la distinction effectuée en psychologie sociale entre attitude et comportement.

F. Alexandre-Bailly *et al.*<sup>91</sup> définissent l'attitude « *comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité* ». Elle repose sur une composante cognitive (perceptions, croyances, etc.), une composante affective et une composante opératoire (prédisposition à agir). Elle remplit quatre grands types de fonctions : de connaissance, d'adaptation sociale, d'expression des valeurs et de défense de soi. Le comportement renvoie aux activités observables par un autre. Attitudes et comportement sont en général en adéquation (état de consonance), mais les comportements peuvent également révéler (ou dissimuler) les attitudes : c'est l'état de dissonance, qui apparaît surtout durant une phase de changement. Cet état de dissonance crée alors une gêne au niveau de la personne dont l'issue en est la réduction dans le sens de la norme nouvelle (changement) ou de l'ancienne (résistance au changement), une forme de résilience alors ?

De très nombreux travaux ont été consacrés à cette perspective, en particulier dans le domaine de la psychologie sociale. Les auteurs ci-dessous récapitulent les arguments qui prévalent en matière de lutte contre la résistance au changement : l'approche rationnelle stratégique<sup>92</sup> (peser le pour et le contre), l'apprentissage de deuxième ordre (celui des représentations) formulé par les auteurs de l'« Ecole de Palo Alto »<sup>93</sup>, la rupture du rempart contre l'anxiété que constitue le changement organisationnel<sup>94</sup>, l'approche en étapes personnelles pour surmonter la rupture avec le processus de « deuil »<sup>95</sup> (un cycle déni, révolte, culpabilité, dépression, détachement).

F. de Coninck<sup>96</sup> nous invite à prendre en compte le bien-fondé de résister au changement en montrant que la résistance tient plus au changement lui-même qu'aux agents concernés. La résistance serait donc consubstantielle au changement et à la façon dont il va à l'encontre des positions des agents concernés. Mais, ces positions s'établissent en un *continuum* entre des intérêts « objectifs » et des perceptions subjectives au contenu émotionnel. La grande difficulté, si ce n'est l'impasse, est donc de recenser ces différents aspects. La raison d'agir est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît !

F. de Coninck mentionne, dans le processus de compréhension, l'importance du comportement ajusté et les arguments de « motivation compréhensible » avant les arguments d'ordre éthique. « *Il nous semble sain, au milieu de la floraison de discours sur l'éthique dans l'entreprise, de faire le tour du poids de l'efficacité des grands systèmes sociaux et des intérêts de chacun, avant d'en venir à des considérations quant aux valeurs portées par les acteurs* ». Ceci permet d'accepter

---

<sup>90</sup> L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston, Illinois, 1957.

<sup>91</sup> F. Alexandre-Bailly & D. Bourgeois & J.-P. Gruère & N. Raulet-Croset & C. Roland-Lévy, *Comportements humains & management*, Pearson Education, Paris, 2003, p. 19.

<sup>92</sup> P. Strelbel, « Why Do Employees Resist Change ? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1996.

<sup>93</sup> G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, Paris, 1990 - P. Watzlawick & J. Weakland & R. Fisch, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Paris, 1975.

<sup>94</sup> E. Jaques, « Systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété », in A. Lévy, *op. cit.*

<sup>95</sup> J.-L. Roy, « L'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, septembre 1997.

<sup>96</sup> F. de Coninck, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998, pp. 162-168.

l'existence d'une résistance ancrée au plus profond des agents et la perception qu'ils ont alors du changement comme injustice, eu égard à l'ensemble des compromis qu'ils ont déjà effectués. Ceci est d'ailleurs validé par l'exacerbation du déficit de sens lié aux injonctions paradoxales inhérentes au fonctionnement organisationnel « normal » qui, dans un processus de changement, n'en deviennent que plus visibles. La perspective de changement conduit à la remise en cause des compromis et déclenche une résistance au changement que l'auteur de l'article considère comme.

### **Alors, résilience et résistance, deux phénomènes différents ou deux phénomènes associés ?**

Les propos qui viennent d'être effectués sur la résistance au changement pose en effet la question du lien entre les deux phénomènes. Si la résilience organisationnelle se manifeste suite à la récupération d'un choc majeur, alors elle ne peut faire avec la résistance, la récupération à la suite du choc s'effectuant « au-delà » de la résistance. Alors, résilience et résistance sont deux phénomènes différents. Avec la résilience, il est donc question d'articuler le futur avec le passé alors que la résistance s'inscrit dans la durée.

Mais s'ils sont liés, il est alors nécessaire de se demander si la résistance procède de la résilience, la résistance étant alors une manifestation du parcours de résilience ou, à l'inverse, que la résilience s'inscrit dans le parcours de résistance.

Mais la question de la dimension organisationnelle reste ouverte... relativement pour la résistance, comme on vient de le voir au travers des développements effectués ci-dessus, mais plus radicalement pour la résilience.

Alors, la résilience serait-elle une métaphore :

- Du survivalisme, comme il en est question dans l'implicite du développement durable ?
- De l'immortalité, comme eschatologie de l'organisation « qui survit » par rapport à celle « qui meurt » par défaut de résilience, inscrivant la métaphore dans l'évolutionnisme de la sélection darwinienne ou encore du transhumanisme de l'Homme augmenté ?
- Du rebond par rapport à la dépendance de sentier qui marque habituellement la vie organisationnelle, donnant alors tout son sens à la capacité de compréhension des signaux faibles et justifiant d'autant les stratégies « océan bleu »<sup>97</sup> et le discours ambiant quant à l'existence des « innovations de rupture »<sup>98</sup> ?

La résilience peut alors être considérée comme un « processus » dans une approche substantialiste de l'organisation où, couplée à la référence à l'innovation, elle est alors considérée comme étant une forme de substance organisationnelle (acception d'une téléologie « restreinte » de l'organisation). C'est à ce titre que des notions complémentaires de type évolutionniste telles que celle de « trajectoire » ou de « sentier » lui sont associées. D'autres notions d'ordre processuel le

---

<sup>97</sup> W. Chan Kim & R. Mauborgne, « Strategy Value Innovation, and the Knowledge Economy », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, 1999, pp. 41-54 – *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, Londres, 2010 (Ed. originale : 2005)

<sup>98</sup> C. Christensen, « Disruptive Technologies Catching the Wave », *Harvard Business Review*, January 1995 – *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997 – « What is Disruptive Innovation ? », *Harvard Business Review*, 2015 - G. A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Collins, New York (1991, revised 1999 and 2014)

sont aussi : l'« adoption » avec mise en tension, la « diffusion » ou encore le « transfert », l'« intégration ».

## La résilience comme métaphore

Il faut d'abord remarquer le pouvoir des mots inhérent à l'usage des métaphores en sciences de gestion : il ne saurait y avoir de mot sans la double dimension du sens propre et du sens figuré, ce dernier étant ce qui rend le langage créatif, dualité fondatrice de la métaphore<sup>99</sup>.

La métaphore structure l'expression de la pensée en autorisant la créativité inhérente au changement de registre conduisant à la quête d'un consensus entre les tenants d'un même champ disciplinaire<sup>100</sup>. Elle sert à établir des conventions par la construction de l'ontologie nécessaire à la formulation d'un savoir. On les utilise sans même y penser : ainsi en va-t-il tout simplement du terme « management » dont on ne se pose même plus la question de son sens d'origine. Il s'agit de « métaphores mortes » auxquelles H. Tsoukas<sup>101</sup> ajoute les « métaphores dormantes » qui fondent l'ontologie de base d'un champ disciplinaire. Ce sont les « métaphores vives »<sup>102</sup> qui nous intéressent le plus dans la mesure où elles rendent le langage créatif par similitude et par analogie. La métaphore crée le champ dont on parle, qu'il s'agisse d'un individu réduit à un profil (le client) ou de la scène sur laquelle il opère (le marché). C'est en cela qu'elle constitue une véritable méthodologie à visée compréhensive, mais laissant ouverte la question de son épistémologie dans la mesure où il est question d'un processus de théorisation venant dépasser à la fois la similitude et l'analogie par transposition et interaction. C'est au regard de ce processus que la métaphore est constitutive d'un modèle au nom du transport qu'elle effectue d'un domaine à un autre. Il y est donc plus question de transformation que de transdisciplinarité dans la mesure où il est question de construire une alternative au nom des similitudes et des dissemblances induites par le transport par mise en équivalence de la source et de la destination, c'est-à-dire par l'indication, par la correspondance effectuée, d'un véritable chemin cognitif de construction d'un sens. Nous indiquons par là le paradoxe de la métaphore qui, par l'ouverture de l'espace de l'auto-référencialité qui est la sienne, conduit en même temps à de la destruction de sens. C'est en cela que des liens s'établissent entre modèle, métaphore et idéologie. En effet, au nom d'une idéologie, on indique un univers de Raison (et de « bonnes raisons ») et, par le recours à la métaphore, on peut les indiquer d'une autre manière ou en indiquer d'autres et mettre par là en route toute une dynamique de renforcement, de déformation ou de recouvrement des précédentes raisons.

Si la résilience organisationnelle n'existe pas vraiment, quel est alors le message de la métaphore ? La métaphore de la résilience peut alors être comprise comme l'expression de la tension « perturbation – récupération ». La métaphore de la résilience serait-elle alors proche de celle de la flexibilité (un synonyme ?) car elle évoque l'idée de récupération face aux pressions tout en conservant son intégrité, ou encore de celle d'apprentissage organisationnel.

---

<sup>99</sup> A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013.

<sup>100</sup> G. Morgan, *Les images de l'organisation*, ESKA, Paris, 1993 (Ed. originale : 1980).

<sup>101</sup> H. Tsoukas, « The Missing Link : a Transformational View of Metaphors in Organizational Science », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991, pp. 566-585.

<sup>102</sup> P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris, 1975.

## Conclusion

Notons l'usage majeur de la résilience dans le cinéma et dans les séries TV pour construire des scénarios destinés à capter l'attention du spectateur, comme par exemple dans les dessins animés, ou dans des films comme Harry Potter, un enfant « sacrément » résilient. La résilience procède alors de la scène et de l'obscène.

A ce titre, la référence à la résilience relève-t-elle alors plus de l'« esprit du temps », avec l'accent mis sur la temporalité, mais aussi l'urgence et l'immédiateté, dans le contexte d'une transmission traumatique, comme autre réponse que la résistance à la nécessité de la turbulence, plus qu'elle ne permet d'entrer dans la compréhension de la vie organisationnelle et, à ce titre, il ne saurait être question d'un modèle organisationnel de la résilience. La notion reste alors ancrée dans l'imaginaire du désir d'immortalité.

## Focus sur la philosophie du *care*

### Note liminaire sur le féminisme comme mouvement de pensée

Le *care* est un des courants de pensée du féminisme, féminisme pouvant se définir comme un programme de vie sexuelle et biologique, sociale et politique construit au regard du sexe (dans les deux premiers cas – donc dans une perspective au départ essentialiste) et au regard du genre (dans les deux seconds – donc dans une perspective constructiviste). La critique de la neutralité du genre en est le dénominateur commun, assortie le plus souvent d'une analyse en termes de pouvoir. Dans leur avant-propos, L. Bereni & M. Trachman<sup>103</sup> mettent en avant ce qu'ils qualifient de « quatre piliers analytiques du genre » avec la construction sociale, la dimension relationnelle, les rapports de pouvoir et l'intersectionnalité<sup>104</sup> (c'est-à-dire, par exemple, que les catégories applicables aux luttes sociales et politiques des femmes noires au Etats-Unis diffèrent de celles de femmes blanches). Ce courant de pensée matérialise la logique de relativisation des valeurs patriarcales en considérant le masculin comme un générique et donc comme un « faux » universel et en considérant la vie de couple à partir d'une critique des registres de domination de l'un sur l'autre. Pour la vie en société, les réflexions oscillent entre le contenu à donner à la parité et celui à donner à la complémentarité. Dans les logiques du libéralisme contemporain, il est souvent redevable d'une approche communautarienne voire communautariste.

La question du genre se pose au regard de différentes perspectives autour de la tension entre construction sociale et pratiques différenciées inégalitaires. Ceci étant si, d'un point de vue méthodologique, on prend comme point de repère une information sur les hommes pour comprendre la situation des femmes, la comparaison court le risque de conforter les rapports de force, les structures et les espaces positionnels qui encadrent ces formes sociales : cet état des

---

<sup>103</sup> L. Bereni & M. Trachman, *Le genre, théories et controverses*, PUF, collection « la vie des idées.fr », Paris, 2014

<sup>104</sup> K. Crenshaw & N. Gotanda & G. Peller & K. Thomas, *Critical Race Theory: The Key Writings That Formed the Movement*, The New Press, New York, 1995, ISBN-10 : 1565842715, ISBN-13 : 978-1565842717

choses conduit à ériger l'expérience masculine en mesure de référence<sup>105</sup>. Une telle analyse ne fait que rendre visibles les rapports de domination qui informent le dualisme « masculin-féminin » à partir d'une focalisation sur les spécificités des seules femmes. Les spécificités féminines ne sont alors vues que sous l'angle des structurations sociales et donc des fondements matériels et idéels à l'origine du différencialisme. Or, la prise en compte concomitante des spécificités respectives des uns et des autres dans les rapports sociaux de sexe suggère un moment de transformation sociale. L'approche de genre participe de la transgression des rapports sociaux de sexe à travers la détermination d'un potentiel de changement. C'est sur ce point que réside sa force instituante. Cette approche suggère l'obsolescence du dualisme « masculin-féminin » - les représentations des rapports sociaux de sexe pouvant être réaménagées - et permet de mettre à l'épreuve l'ethos dominant puisqu'elle introduit un regard nouveau et participe dans le même temps de l'affirmation de l'indétermination qui pèse sur les comportements. C'est cette indétermination que les approches essentialistes occultent lorsqu'elles ignorent les différentes bifurcations que peuvent prendre les comportements organisationnels.

### **De la typologie des discours sur le genre**

Dans ses travaux sur la perspective du genre, N. Le Feuvre<sup>106</sup> dresse une typologie des discours sur le processus de féminisation des anciens « bastions masculins » et identifie quatre catégories de discours.

La première catégorie s'intéresse aux interprétations essentialistes. Fondées sur les « qualités naturelles » des femmes, elle participe de la mobilisation des principes de différenciation sur le constat que les femmes intègrent certaines niches professionnelles sans renverser l'*ethos* dominant qui continue à valoriser les hommes et le masculin : c'est le discours de la « féminitude ». Mais il tend à produire des niches féminines et donc à consolider les stéréotypes en termes de « spécificités féminines ».

La deuxième concerne les femmes qui sont adoptent des pratiques sociales jusqu'alors réservées aux hommes. Elle considère que les femmes ont subi une socialisation « à l'envers », parce leur présence, minoritaire, n'a, par exemple, pas d'incidence sur les règles du jeu du recrutement et de la gestion des carrières. N. Le Feuvre met en avant que si ce discours permet de rendre compte des expériences des « pionnières », il ne peut expliquer la permanence des processus sociaux liés à la différenciation et à la hiérarchisation entre sexes, alors que le processus de féminisation des activités va grandissant : c'est le discours de la « virilité ». Mais l'intégration des femmes aux groupes professionnels sur la base d'une affirmation de leur équivalence aux hommes, revient à mettre en exergue leurs dimensions exceptionnelles, en les mettant symboliquement aux marges de la catégorie « femmes », mais toujours en opposition à la catégorie « homme ».

La troisième catégorie repose sur le caractère immuable de la « domination masculine » comme système social. Elle considère que, si l'on peut observer une sorte de recomposition de la hiérarchie

---

<sup>105</sup> A. De Bruin & C. G. Brush & F. Welter, « Introduction to the Special Issue : Towards building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2006, pp. 585-593.

<sup>106</sup> N. Le Feuvre, « Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et « dépassement du genre », échange avec Cécile Guillaume », *Sociologies Pratiques*, n° 14, 2007, pp. 11-15.

professionnelle, les femmes ne sont « autorisées » à intégrer que les professions qui connaissent une sorte de dévalorisation. Elle considère que le sexe est toujours à la base de la différenciation et de la hiérarchisation. Le fait que les femmes intègrent les anciens « bastions masculins » ne concourt pas nécessairement à l'égalité des chances. Finalement, les femmes investissent les secteurs d'activité abandonnés par les hommes.

La quatrième catégorie porte sur le caractère social des rapports de sexe. On ne s'intéresse plus au caractère « féminin » ou « viril » des comportements ou des pratiques des femmes, ni la possibilité pour celles-ci d'accéder, au même titre que les hommes, aux échelons supérieurs. Ces discours examinent les modalités du processus de féminisation et ambitionnent, soit de saisir les principes de légitimation de la « différenciation – hiérarchisation » des catégories de sexe, soit de les dépasser, du moins en partie : c'est le discours du « dépassement du genre ».

Et si l'on considère que la féminisation des activités participe de l'indifférenciation des compétences et des aspirations des hommes et des femmes, on s'emploie à comprendre comment la présence des femmes dans les anciens « bastions masculins » peut modifier le consensus qui règne au sujet des comportements attendus des entrepreneurs dans les métiers concernés. Il arrive d'ailleurs que les hommes rejettent certaines pratiques professionnelles considérées jusqu'ici comme « spécifiquement masculines » du fait de la féminisation.

Le processus de féminisation des activités est porteur d'un nouveau de rapport social. Le thème du « dépassement du genre » permet d'envisager ce que pourrait être l'« égalité des sexes » (cf. la transformation du rapport des femmes au travail, la modification de leur disponibilité pour la sphère familiale). Cette perspective conduit à une indifférenciation des aspirations, des représentations, des comportements et des pratiques organisationnelles. Le genre induit un rapport de pouvoir<sup>107</sup> dans la mesure où il fait exister en même temps qu'il soumet. Les comportements professionnels et managériaux ne peuvent être compris hors des jeux de pouvoir qui leur a donné naissance, en s'appuyant sur la manière il les produit afin de le discuter de l'intérieur. Les femmes détournent les comportements qui reconduisent le pouvoir. La féminisation de l'activité professionnelle est défendue aujourd'hui dans les logiques de la gestion de la diversité. Ceci révèle que l'intégration des comportements observés chez les femmes ainsi que leur appropriation permet de rendre compte de modèles organisationnels dont nul genre (masculin ou féminin) n'a plus le monopole.

D'un point de vue idéologique, au paradigme idéologique du paternalisme répondait celui du maternalisme.

Du point de vue d'une anthropologie politique, au patriarcat correspondrait le matriarcat.

Le féminisme construit ses thèses sur la différence et les liens qui existent entre « genre » (qui relève de la construction identitaire) et « sexe » (qui relève de la différence biologique).

Deux grands courants de pensée fondent cette perspective :

- Le constructivisme de type socio-identitaire (on ne naît pas femme, on le devient) plutôt de l'ordre du genre, et il y aurait donc production normative du sexuel (du sujet genré) et de la vérité correspondante, et une régulation associée par ignorance / refus d'une indétermination ;

---

<sup>107</sup> J. Butler, *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York, 1990

- Le différencialisme de type bio-identitaire, qui prône le dualisme « féminin – masculin » plutôt de l'ordre du biologique ;

les deux catégories étant souvent mélangées, mais avec une primauté accordée à l'un des deux registres.

D'un point de vue historique on peut se référer à deux « révolutions sexuelles » :

- La première « révolution sexuelle » (1880 – 1940) se focalise sur le statut politique de la femme. Elle vise l'institution dans la mesure où elle postule l'inexistence d'un ordre naturel et critique la duplicité de la galanterie, les préjugés de faiblesse physique et va jusqu'à prôner la virilisation des femmes par le vêtement, voire l'abstinence sexuelle, étant donc sans regret quant à la féminité et à ses codes ;
- La deuxième « révolution sexuelle » (à partir de 1970) plus revendicative (ne parle-t-on pas parfois pour certains de ses aspects de « guerre des sexes » ?) ;
- Une troisième (?) qui démarrerait aujourd'hui avec une césure entre sexualité et reproduction compte tenu de son inscription sociale (cf. la gestation pour autrui).

Ces deux « révolutions » ont en commun un fond qui prend en considération des logiques telles que l'état de santé, les modalités de l'accouchement, l'allongement de la durée de la vie, etc., le tout sur un fond de néo-malthusianisme (limitation et libre choix des naissances couplé avec un eugénisme « positif » voire un eugénisme « négatif » - en rappelant que l'eugénisme vise l'amélioration de la race humaine).

D'un point de vue politique, les attitudes possibles d'un féminisme politique peuvent être ainsi résumées (au regard du régime paternaliste correspondant) :

- Un régime androgyne égalitaire qui construit le contrat social au regard de la parité et de la complémentarité donc autour de la question du genre ;
- La gynocratie (phallocratie) qui considère le masculin comme dangereux donc autour de la question de la différence ;
- Le gynocentrisme (phallocentrisme) qui est un état politique dans lequel les hommes sont éliminés (mais peut-on alors encore parler de différencialisme ?).

Il y est aussi question d'épicène (d'ordre social et politique) où neutraliser diffère de dégenrer, le choix de la langue française (de France et plus radicalement du Québec) étant de féminiser certaines notions (docteur – doctresse), donc de dégenrer le masculin alors que le choix de la langue anglaise est plutôt de neutraliser (l'Homme devient ainsi l'être humain) et/ ou de propos cinédologiques (de l'ordre de la vie sexuelle et biologique) où le féminin est considéré comme identique au masculin comme dans la logique gay et lesbienne.

Les auteurs du *care* proposent une perspective constructiviste qui se différencie d'une perspective plus critique développée soit d'un point de vue historique (avec J. W. Scott<sup>108</sup> par exemple) soit d'un point de vue philosophique (avec J. Butler<sup>109</sup>, par exemple).

## Introduction

---

<sup>108</sup> J. W. Scott, *Gender and the Politics of History*, Columbia University Press, New York, 1988 (revised edition : 1999)

<sup>109</sup> J. Butler, *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York, 1990

Il est important de distinguer entre une acception domestique et une acception publique de type socio-économique du *care*, cette acception permettant de fonder la relation de service par référence à une pratique du *taking care* qui rapproche le *care* public du *stewardship* ou encore à une relecture de la conception de l'efficacité en la focalisant sur l'attention et non pas seulement sur le montant des fonds et du temps consacré à une activité. Il faut encore ajouter l'existence d'une conception globaliste du *care* selon laquelle il faut prendre soin de la planète, des personnes et des ressources. Ne doit-on pas souligner la centralité du *care* quand il entre en phase avec le développement durable dans la mesure où il y est question d'équité intra- et inter- générationnelle de façon opérationnelle, perspective sans laquelle ce programme est voué à l'abstraction. Son importance n'est pas non plus à démontrer comme appartenant aux fondamentaux d'une économie sociale et solidaire.

De façon très générale, le *care* peut se définir comme étant tout ce qui tourne autour de la notion d'attention (mobilisation, réception, activités associées). Il s'agit d'une forme non utilitariste de préoccupation, de souci de l'autre.

### **NB : Les différents types de *care***

- Le *care* procédural : suivre les procédures en matière d'attention accordée à ..., procédures issues par exemple des logiques de la gestion de la qualité ;
- Le *care* comme attitude ;
- Le *care* global : prendre soin de la Terre ;
- Le *care* public se matérialise par la relation de service public (le *stewardship* – être au service de ...) avec trois composantes principales : le *nursing* (santé) dont une des focalisations est le *cure* qui tend à servir de référentiel, l'*educare* (éducation) et le *social care* (le travail social).
- Avec le *care*, il est aussi question, pour une de ses modalités, de *clean*.
- Le *care* privé comprend les logiques de *care* domestique et de *care* privé marchand et non marchand ;
- Le *care* domestique comprend les activités de soin apporté aux proches (en particulier les enfants) ;
- Le *care* salarial est la modalité formelle la plus répandue du *care* marchand, le *care* non marchand pouvant être salarial ou non, situation étant essentiellement de l'ordre du bénévolat et du volontariat ;
- Le *care* intime (dont la dérive est le *cocooning*) qui est une autre représentation donnée au *care* domestique ;
- C'est enfin un mode d'entrée dans les questions du genre, de l'âge et de l'ethnie des personnes qui se consacrent au *care*.

L'attention vaut également *stricto sensu* avec les mots de même racine comme l'intention (qui est l'expression de la volonté intérieure), la prétention (qui met en avant la personne qui l'incarne), la rétention (qui est ce que l'on garde).

Rappelons enfin la différence entre un *care* procédural (qui ne nous intéresse pas ici) et un *care* considéré comme une attitude (objet de ce texte).

Mais avant d'aborder la question du *care*, rappelons l'existence de notions associées.

Assistance, attention, sollicitude et vulnérabilité, solidarité & charité et relation de service

## **Assistance**

Comme le souligne E. Alfandari dans son article de *l'Encyclopedia Universalis*, « *l'assistance est, de façon générale, l'aide que la collectivité publique accorde aux individus se trouvant dans le besoin* » d'où l'intervention de l'autorité publique, qui ne peut pas la laisser à l'appréciation des particuliers et où l'aide à apporter peut consister dans une obligation mise, soit à la charge des personnes ou des collectivités, soit par l'organisation de services publics permettant d'assurer l'assistance, soit encore par les deux procédés à la fois. Par différence avec la charité, l'assistance s'est forgée du fait de nécessités qui ont des effets différés dans l'espace et dans le temps. Elle s'est surtout développée dans le monde moderne pour déboucher sur la sécurité sociale tout en conservant une place au *care* pour compenser les insuffisances de la protection sociale, mais réduite alors à une dimension plus individualiste ou moins sociale, comme avec les organisations non gouvernementales.

L'organisation de l'assistance pose la question des conditions d'attribution où le besoin de l'assisté est le critère principal. Comme le souligne E. Alfandari, « *le besoin ne doit pas être compris comme une indigence totale, au demeurant fort rare dans les pays civilisés, mais simplement comme une insuffisance de ressources, un manque par rapport à ce qui est nécessaire à la vie. Dès lors, c'est une notion relative qui donne lieu à une appréciation de l'autorité chargée d'accorder l'assistance* ». Des calculs vont être articulés aux logiques d'assistance, calculs destinés à faire connaître aux assistés l'étendue de leurs droits (minimum social, par exemple). L'aide peut être attribuée en espèces (forme la plus respectueuse de la liberté individuelle) ou en nature (sous une forme traditionnelle directe ou sous forme d'allocations). Elle est le plus souvent individuelle tout en tenant compte des besoins familiaux. Divers dispositifs sont mis en œuvre pour en éviter le détournement (tutelle par exemple).

Alors que l'assurance possède un caractère indemnitaire, personnel et accordée moyennant le versement de primes, l'assistance possède un caractère alimentaire et général. Elle suppose l'idée de besoin pour accorder à un individu ce qui lui manque pour subsister. L'assistance doit donc tenir compte des ressources.

## **Attention**

C'est une attitude ponctuelle qui focalise l'agent sur une situation. La notion se dissocie de celle de vigilance qui introduit une dimension de continuité temporelle. La référence à ce terme marque toute l'importance à accorder aux processus de cognition. Cette notion connaît aujourd'hui une actualité au travers de sa traduction anglaise (*care*) qui exprime l'extensivité du souci de soi vers le souci des autres mêlant à la fois le sentiment et l'émotion, tant pour le souci de soi que pour le souci des autres.

## **Sollicitude & soutien**

La sollicitude se construit au regard de la vulnérabilité. C'est une émotion qui la déclenche avant de la transformer en sentiment (le *care* considéré comme une attention – à soi et aux autres). Il s'agit en quelque sorte d'une forme de donation, s'inscrivant dans une anthropologie altruiste. Le soutien est un mode privilégié de matérialisation de la sollicitude.

## **Solidarité & charité**

Rappelons, de façon liminaire, que la charité est à la fois une vertu morale et une vertu théologale. Elle s'inscrit comme étant une logique hétéronome venant surplomber l'autonomie du sujet, qu'il s'agisse de guide ou qu'il s'agisse d'injonction, ce qui permet de la distinguer de la donation. Pour sa part, la solidarité est plutôt d'ordre social et politique. La solidarité s'inscrit en dualité de la vulnérabilité.

## **Vulnérabilité**

La notion recouvre l'ensemble des conditions et des processus qui résultent de facteurs physiques, sociaux, économiques et environnementaux venant augmenter la sensibilité d'un individu ou d'un groupe à la fragilité de l'Autre. La vulnérabilité rassemble les préconditions qui vont se révéler au moment de leur occurrence. On parle de résilience pour qualifier les conditions qui permettent de l'affronter et d'en récupérer les effets. C'est aussi la vulnérabilité qui induit la sollicitude. Mais c'est surtout aussi la vulnérabilité qui permet de « faire société ».

## **La relation de service**

Parler de relation de service nécessite de plonger dans les méandres de l'économie des services. Le propos de l'économie des services et de la mise en exergue de la relation de service est centré sur la relation de service privé. La relation de service public n'est généralement pensée que de façon dégradée, la norme étant la relation de service privé. De façon plus générale, la relation de service privé tend à être étudiée par différence avec la « prestation – produit ». Il en est question aujourd'hui sur le dosage croissant de la part des services dans les produits sous la dénomination d'« économie de la fonctionnalité ». Mais soulignons la dimension politique de la « Société de service », la référence à la relation de service étant la marque de la privatisation applicable à toutes celles qui constituaient le *Welfare State* venant, par conséquent, donner une importance à la philosophie du *care* comme le lieu de la réflexion qui vient à la fois fonder la relation de service et sortir cette relation de service de son ornière économiste. La philosophie du *care* est finalement une façon de penser la relation de service en dehors de l'économie des services.

En effet, la notion de service est en elle-même assez confuse et polymorphe :

- Un produit est un objet, un service est une action ou un effort. Lorsqu'on achète un produit, on acquiert quelque chose de tangible que l'on peut voir, toucher, sentir... Lorsqu'on achète un

service, on ne reçoit rien de tangible et le moment de la prestation est unique, ce qui met l'accent sur la relation. Pourtant on fait comme si une prestation de service répétée prenait les mêmes contours de standardisation que ceux de la production de masse, d'où la référence implicite ou explicite à ce qui se passe avec les produits ;

- « *Les services sont les actions et les efforts, effectués par une personne ou une machine, mais qui n'existent qu'à un moment donné et ne peuvent être conservés pour être utilisés plus tard* »<sup>110</sup>, définition qui met l'accent sur la dimension temporelle.

J. Gadrey<sup>111</sup> considère qu'il y a production de service dans les deux cas suivants (le premier étant de loin le plus important) :

- Quand une organisation qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine vend (ou propose à titre gratuit, s'il s'agit de services non marchands) le droit d'usage de cette capacité pour que l'utilisateur produise des effets qui lui sont utiles. Cet usage peut prendre la forme d'une intervention sollicitée, se résumer à l'utilisation temporaire d'une capacité technique et humaine (exemple : la location) ou encore consister dans le fait d'assister à la prestation organisée ;
- Quand un agent emploie un salarié pour s'occuper de ses biens ou de sa personne ou des personnes vis-à-vis desquelles il possède une responsabilité : par exemple parents, enfants, etc.

Il résume ainsi deux types de logiques de service :

- Une « logique technique » qui se caractérise par le type de capacité avec laquelle l'utilisateur est en contact (logique de mise à disposition de capacités techniques entretenues) et qui se décompose entre une logique d'aide ou d'intervention, mais aussi de support, de maintenance, de réparation, de mise à jour, notamment dans les prestations faisant appel aux systèmes d'information ;
- Une logique « humaine » qui se caractérise par le fait de « se faire servir », qui est la dimension que l'on retrouve dans la philosophie du *care*.

C Grönroos<sup>112</sup> introduit la notion d'intangibilité : « *un service est une activité ou une série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de service, et / ou des biens et ressources physiques, et / ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur* ». Cette notion d'intangibilité est importante pour qualifier le service.

Pour V. A. Zeinhaml *et al.*<sup>113</sup>, les services possèdent quatre caractéristiques majeures :

- L'intangibilité qui tient à leur nature ;
- L'inséparabilité de la production et de la consommation, qui renvoie à la chronologie des opérations ;
- L'hétérogénéité, qui exprime l'existence d'une différence possible entre deux transactions successives, donc une absence de régularité qualitative : la qualité se construit dans le processus

---

<sup>110</sup> C. H. Lovelock, *Service Marketing*, Prentice Hall Inc., Englewoods Cliffs, 1984, p. 29

<sup>111</sup> J. Gadrey, *Socio-économie des services*, Editions La Découverte, collection « repères », Paris, 1992

<sup>112</sup> C. Grönroos, *Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1990

<sup>113</sup> V. A. Zeinhaml & A. Parasuraman & L. L. Berry, « Problems and Strategies in Service Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 49, 1985, pp. 33-46

de prestation lui-même, d'où la valorisation des différences avec les services concurrents et la recherche de standardisation des processus ;

- L'aspect périssable, qui est lié au caractère non stockable du service.

Tout comme le *care*, la relation de service est un acte et non le résultat d'une action humaine exercée sur de la matière, des personnes, de l'information et elle nécessite un contact.

C. H. Lovelock propose une typologie des relations de services à partir de deux critères :

- La nature de l'action (tangible comme dans le transport, intangible comme dans la publicité) ;
- La nature de l'objet transformé (avec les services destinés à des personnes – transport, éducation – et des services destinés à des biens – maintenance, recherche).

Il est donc possible de distinguer le *process* orienté vers les personnes, le *process* orienté vers les biens et le *process* orienté vers l'influence sur les personnes et le traitement de l'information.

J. Gadrey propose une autre typologie à partir de trois catégories :

- Les services para-productifs, eux-mêmes scindés en trois sous-catégories : services portant sur des biens matériels dont l'action mise en œuvre vise à en modifier ou en restaurer les caractéristiques utiles comme dans la réparation, services portant sur des biens matériels visant à mettre à disposition sans changer les caractéristiques de ces biens comme dans la location, services s'adressant à des individus visant à modifier leur corporéité comme dans le transport ;
- Les services péri-productifs incorporels s'appliquant aux savoirs productifs organisés comme la banque et le conseil ;
- Les services s'appliquant aux savoirs et aux capacités des individus comme la formation et la santé.

La nature spécifique de la relation de service implique une relation d'échange entre prestataire et bénéficiaire, ce qui induit les conséquences suivantes :

- La relation de service est imperceptible même si ce qui permet de la produire peut être tangible ;
- L'évaluation de la relation de service est liée à sa consommation et, même après consommation, l'évaluation des conséquences n'est pas forcément évidente ;
- L'acquéreur espère une promesse de satisfaction ;
- L'attention des agents qui réalisent la prestation ne peut aisément porter que sur les éléments tangibles ;
- L'acquéreur va fonder son évaluation anticipée sur des bruits ;
- La relation de service peut aussi comporter un dosage plus ou moins important de résultat médiat par rapport au résultat immédiat (comme dans l'éducation, par exemple).

Le service étant une mise en relation d'une personne et d'un système de production, il est intéressant de focaliser son attention sur le moment de cette rencontre. C'est ce point de rencontre que V. Coquentin<sup>114</sup> qualifie de « moment de vérité ». D'autres auteurs (P. Eiglier & E. Langeard<sup>115</sup>) qualifient ce moment de « servuction », néologisme obtenu par contraction du mot « service » et du mot « production ». C'est aussi ce moment-là qui permet de distinguer les services à forte interaction des services à faible interaction.

---

<sup>114</sup> V. Coquentin, *Essai de construction d'un modèle global de qualité d'une prestation de service*, document de travail, Groupe HEC, 1999

<sup>115</sup> P. Eiglier & E. Langeard, *Servuction*, Mc Graw Hill, Paris, 1988.

C'est pourquoi la relation de service concerne le *care via* les logiques de la gestion de la qualité. C'est d'ailleurs à la gestion des services que J. Teboul<sup>116</sup> consacre un ouvrage qui établit la distinction entre « avant-scène » et « arrière-scène ». Pour lui, la production de relations de service comporte à la fois une partie purement service (interaction) et une partie purement production (une transformation). Cette distinction est à ses yeux fondamentale, car les modes de gestion de ces deux parties sont très différents. La relation de service se joue sur l'avant-scène, mais cet axe de positionnement rend compte uniquement de la manière dont celui qui reçoit la prestation est traité et non du résultat obtenu qui est aussi essentiel. Or la relation de service possède, à une extrémité, des solutions variées (donc des services) proches des personnes et, à l'autre, des solutions aussi limitées et standard que possible (aide à la personne, au handicap, visites de musées, etc.). Certains services sont à fort niveau de contact (hôpitaux, maison de repos, etc.) et d'autres à faible niveau. L'intensité de l'interaction peut être mesurée par la durée du contact, la fréquence d'utilisation, la nature (face à face, à distance, par téléphone), le niveau de compétence engagé. Du type de relation de service, on peut aboutir à une proposition de valeur qui définit ce à quoi ceux qui la reçoivent attachent de la valeur et qui, ensuite, va positionner la relation de service sur un segment d'interaction donné. Cette proposition de valeur dépend de cinq critères : le résultat, l'interaction avec le processus, l'interaction avec le personnel, la crédibilité et la fiabilité de la prestation, le prix. La formulation de la relation de service part donc de l'organisation de la relation. C'est à ce stade que sont prises les décisions concernant la production, les ressources humaines et la structure du service. Il faut donc constater que, dans ces échanges, le personnel est l'élément clé de la relation lors de la fourniture d'un service, car c'est lui qui est l'agent principal de la production et de la fourniture de l'offre de service dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de prix, dans la mesure où il est en contact direct avec la personne, « objet » de la relation de service pendant tout ce temps. Or les éléments de la satisfaction du personnel sont, en première approche, de deux ordres, le premier lié au travail (les carrières et contreparties, la qualité de vie au travail, le pouvoir, le contrôle et la participation, des objectifs clairs, une responsabilisation, l'impression de maîtriser les choses) et le second lié à la personnalité de l'agent (intégration sociale et esprit d'équipe, estime de soi – sa fierté, sa dignité, sa considération et comment il se sent apprécié, l'intérêt qu'on lui porte et le professionnalisme qui l'entoure).

Et c'est là encore que la philosophie du *care* a quelque chose à dire. « Porter attention à » est inhérent à la relation de service puisqu'il s'agit à la fois de prendre soin (*to take care*), d'un processus (le *caring*) et d'une conduite, la conduite prudente compte tenu des obstacles et des limites auxquels il faut porter attention (le *careful*).

### ***Le care***

Comme le mentionnent M. Garrau & A. Le Goff<sup>117</sup>, la notion recouvre la disposition suivante : « - une attention à l'autre qui se développe dans la conscience d'une responsabilité à son égard, d'un souci de bien-être – et l'activité – l'ensemble des tâches individuelles et collectives visant à favoriser ce bien-être ». Il y est question de « faire attention » et de « prendre soin », bref de « mobilisation » et d'« accompagnement ». Elle part du principe que nous sommes tous dépendants

---

<sup>116</sup> J. Teboul, *Le temps des services – Une nouvelle approche du management*, Editions d'Organisation, Paris, 1998

<sup>117</sup> M. Garrau & A. Le Goff, *Care, justice et dépendance – Introduction aux théories du care*, PUF, collection « Philosophies », Paris, 2010

et vulnérables, vulnérables parce que dépendants et dépendants parce que vulnérables, et ceci au-delà, par exemple, de la condition d'enfant, de vieillard, de handicapé, etc., dépendances institutionnalisées en quelque sorte. C'est la vulnérabilité qui permet de « faire société ». La dépendance indique l'existence d'une relation asymétrique conduisant à une domination par l'autre si l'on sort des catégories du *care*. N'oublions pas non plus combien « dépendance » et « incapacité » se trouvent le plus souvent liées, en particulier du fait des politiques publiques qui traitent spécifiquement un type de dépendance (le grand âge par exemple), c'est-à-dire quand on sort des logiques générales de la Sécurité Sociale (à ce titre, la retraite et le chômage se trouvent être traités différemment de la dépendance des personnes âgées et des exclus). C'est en cela que les politiques publiques tendent à associer dépendance et incapacité liées à la maladie, par exemple, considérée alors comme un désavantage et non comme une différence. Cette association « dépendance – incapacité » conduit, comme le signalent ces deux auteurs, au moins à une exclusion symbolique en termes de participation à la vie sociale. Avec la dépendance stigmatisée ainsi, il y a une sorte de reconnaissance d'une non-conformité sociale (en général par référence au travailleur salarié). Au regard des populations ayant affaire aux services d'action sociale, S. Paugam<sup>118</sup> distingue les fragiles des assistés et des marginaux selon le mode de contact qu'ils établissent avec les services sociaux.

L'éthique et la politique du *care* peuvent donc constituer un instrument de critique de l'Etat-social du fait de sa focalisation sur l'autonomie, mais aussi une entrée compréhensive dans les difficultés du *care* avec les tentatives de marchandisation des activités de *care* qui ont tendance à se traduire par un manque de main d'œuvre pour assurer ce *care* et le fait que cette main d'œuvre est exploitée avec des travailleurs moins payés, que l'on soit dans le *care* public ou dans le *care* privé. La nature du travail du *care* est polyvalente, donc moins spécialisée que pour d'autres types d'activité, et moins sujette à spécialisation. L'aide-soignant(e) pourtant toujours plus présent(e) autour des malades à l'hôpital, sera moins visible que le médecin. Ce sont aussi ces travailleurs du *care* qui créent des besoins accrus de *care* en passant du *care* domestique au *care* salarial dans la mesure où ils sont moins bien payés que la moyenne et qu'ils retirent du temps à l'exercice du *care* domestique. La dimension chronophage du *care* salarial cumulé avec le *care* domestique tend à saturer l'emploi du temps des individus concernés et de leur entourage, suscitant une demande de *care* public, car les personnes concernées ne sont pas en mesure de payer un *care* privé. C'est d'ailleurs en cela que la philosophie du *care* concerne, non seulement le fondement de la relation de service, mais aussi celle de la relation de service public.

Le développement de l'Etat-social autour de l'autonomie revient en effet à dire que, si des formes de dépendances existent, c'est qu'elles sont liées à des dimensions individuelles. Par référence à N. Fraser & L. Gordon<sup>119</sup>, reprenons l'idée que « *l'individualisation de la dépendance est allée de pair avec la montée en puissance de sa psychologisation et de sa moralisation* » corrélativement à la philosophie de l'autonomie. De plus dans une représentation de la frontière « public – privé », le salariat représente la référence de l'autonomie avec l'autosuffisance supposée du salarié, métonymie de la regrettée « cité grecque » autarcique. En d'autres termes, face à une philosophie du *care*, objet de ce texte, se situe une philosophie de l'autonomie, philosophie institutionnalisée (donc que l'on ne questionne pas). Au-delà de la dualité « public – privé » (et donc de ce qui est

---

<sup>118</sup> S. Paugam, *La disqualification sociale – Essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF, Paris, 2004

<sup>119</sup> N. Fraser & L. Gordon, « A Genealogy of Dependency. Tracing a Key-word of US Welfare State » in N. Fraser, *Justice Interruptus. Critical Reflections on the Post-socialist Condition*, Routledge, New-York, 1997, pp. 121-149

considéré comme tel au-delà de la dualité « dépendance – indépendance »), la philosophie du *care* permet d'entrer dans d'autres dualités : « masculin – féminin », « relation de travail – relation domestique », « société civile – société familiale ». Ce sont aussi ces dualités qui, dans les catégories de l'Etat social, sont constitutives de la supériorité accordée aux représentations de l'autosuffisance et à l'infériorité associée aux bénéficiaires de l'assistance, moins mobiles, travaillant plus longtemps, etc. sans valorisation du travail du *care*. Avec la philosophie du *care*, il y a donc reconnaissance de la diversité, du fait de la multiplicité des dépendances et non de la référence à des catégories primordiales (âge, sexe, mœurs, religion, race). Les relations issues de la dépendance y sont considérées comme fondatrices de notre identité. Il y a également redéfinition de l'espace public. Dans une autre dualité, celle de la classe et de la masse, la philosophie du *care* apporte une voie médiane, offrant une relecture de la masse en communautés lues sous le prisme de la classe.

C'est à C. Gilligan<sup>120</sup> que l'on doit cette construction dans le passage qu'elle opère entre une perspective psychologique différenciée, d'un point de vue féministe de celle de L. Kohlberg<sup>121</sup> (dont elle fut l'assistante puis la collaboratrice) en proposant les conditions d'une véritable philosophie politique et morale qui reconnaît la dimension féminine de notre vie familiale et professionnelle. La « voix d'Amy » est en effet porteuse d'un autre discours que le discours dominant (de type « masculin »). Elle enrichit le contenu donné à la notion de « justice », et ceci au-delà de la question du genre. Dans *The Birth of Pleasure*<sup>122</sup>, elle distingue l'approche conventionnelle du *care* (l'image stéréotypée du rôle féminin, l'éthique du *care* risquant alors de tomber dans une dérive maternaliste) de l'approche éthique (co-construction de l'identité dans la relation éthique aux Autres au travers du *care* par la reconnaissance généralisée de ce que sont nos dépendances). Ceci permet de distinguer « ce qui est » (alors le patriarcat acquiert une dimension universaliste pourtant discutable) de « ce qui doit être » (qui permet de tenir compte de la différence « masculin – féminin », mais sans les opposer). N'oublions pas pour autant la dérive du maternalisme où c'est alors la mère qui est considérée comme un paradigme. La philosophie du *care* se situe dans la logique de l'importance accordée au féminin, qui n'est pourtant pas du maternalisme, car elle permet d'en construire une critique.

C'est en effet le paradigme du maternalisme qui met en avant la Terre-Mère, comme il en est question, par exemple, avec la notion de « développement durable ». Pourtant, au-delà du maternalisme, la dualité « dépendance – indépendance » de la philosophie du *care* offre un fondement valide à la définition institutionnalisée du développement durable sans le paradigme maternaliste (cf. la définition donnée par le rapport Bruntland) dans la mesure où elle se dispense d'une anthropologie du besoin et de l'aspiration, le faisant de plus échapper à l'ornière de l'économisme (qui rabat l'environnement sur l'économique).

C'est la dérive maternaliste qui conduit à la critique qu'il est possible d'adresser à un type de féminisme politique, cette dérive étant tout aussi ancrée dans la philosophie de l'autonomie que la

---

<sup>120</sup> C. Gilligan, *Une voix différente*, Flammarion, collection « champ essais », Paris, 2008 (*In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982)

<sup>121</sup> L. Kohlberg, « Development as the Aim of Education », *Harvard Educational Review*, 1972, Vol. 42, n° 4, p. 448-495

<sup>122</sup> C. Gilligan, *The Birth of Pleasure*, Vintage Book, New York, 2003

dérive paternaliste. Mais il faut souligner aussi que si les auteurs du *care* parlent de le « dé-genrer », où passe alors l'identité sexuelle et donc le sexe ?

Trois arguments permettent de distinguer la philosophie du *care* des théories de la justice :

- Ses concepts moraux (responsabilité et relations) sont considérés comme plus importants que les droits et les règles ;
- Les circonstances concrètes se substituent aux règles formelles et abstraites ;
- Son expression n'est pas de l'ordre des principes mais de la mise en œuvre (d'où sa validité pour la relation de service).

La philosophie du *care* remet en cause la conception de la moralité en stades au nom de la voix à accorder aux *outsiders* (les petites filles qui, au regard des tests de Kohlberg, se trouvaient positionnées dans une logique de retard et non de différence). Le *care* remet également en cause la frontière « public – privé » dans la mesure la catégorie de la vie domestique vient prendre une dimension publique à la fois au regard de la relation de service public (en lui donnant une dimension domestique) et au regard de l'attention qui prévaut dans la vie domestique qui vaudrait alors pour la vie publique (dont celle de la relation de travail). C'est ce qui conduit à retracer les frontières de la morale et de la politique. Le champ du *care* se trouve conduire à une philosophie du *care*.

B. Fischer & J. C. Tronto<sup>123</sup> définissent ainsi le *care* : « *Au niveau le plus général, nous suggérons que le care soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie* ». Le *care* se rapproche donc d'une pratique, il est partout et nous sort de l'ornière du minimalisme moral (c'est-à-dire la référence à des principes universels, mais trop abstraits car universels) du fait de la référence à une morale circonstancielle (ce qui attire l'attention, le *carefulness*). Comme le souligne J. C. Tronto, « *en séparant l'acteur moral de l'environnement culturel, la position kantienne n'offre aucune solution de continuité entre morale quotidienne et morale universelle* »<sup>124</sup>. Dans la philosophie du *care*, la question morale ne repose plus sur le postulat de l'autonomie du sujet mais sur la tension qui opère entre la dépendance et l'indépendance. La philosophie du *care* acte l'universalité de cette dualité. Ce n'est pas la construction d'une philosophie qui serait seulement essentialiste et différencialiste. C'est l'égoïsme de la morale universaliste de l'autonomie qui est finalement critiquée pour son indifférence (l'*uncaring*). Comme le souligne S. Laugier<sup>125</sup>, « *le care apparaît alors comme une des voies actuelles vers une éthique de l'ordinaire, concrète et non normative* ». Il s'agit de se concentrer sur les petites choses qui comptent, celles qui attirent l'attention.

Les marqueurs en sont les suivants :

- L'importance accordée aux circonstances ;
- La réduction de la distance (pour ne pas dire la proximité, la conception de la « distance » de la philosophie du *care*, sort la notion de son acceptation spatiale) ;

---

<sup>123</sup> B. Fischer & J. C. Tronto, « Toward a Feminist Theory of Caring » in E. Abel & M. Nelson (Eds.), *Circles of Care*, Suny Press, Albany, 1990, pp. 36-54

<sup>124</sup> J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009, p. 95 (Edition originale : *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*, Routledge, New York, 1993)

<sup>125</sup> S. Laugier, « Vulnérabilité et expression ordinaire » in P. Molinier & S. Laugier & P. Paperman, *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Petite bibliothèque Payot, n° 734, Paris, 2009, p. 172

- La prise en charge relative par l'Etat-providence, où opère la tension entre leur prise en charge publique et la marchandisation croissante du soin.

Les institutions ont donc une place importante dans le *care*. Le passage du *care* public au *care* domestique, comme par exemple avec les rythmes scolaires, montrent toute leur importance dans leur vocation à fixer le tempo du *care* entre public et domestique (par exemple, la rentrée est en septembre et non en janvier). Le *care* du « moment libéral »<sup>126</sup> est considéré comme étant difficile à financer d'où la mise en phase d'un *care* public avec les attendus du *New Public Management* (*NPM*) en établissant un pont entre *care* et efficacité dans la mise en œuvre de la relation de service public. Il est important de marquer l'actualité de la philosophie du *care* au regard de l'invalidation de l'acceptation de l'efficacité du *NPM* suite à la pandémie du covid-19.

D'après J. C. Tronto<sup>127</sup>, les contours d'une philosophie du *care* sont :

- L'attention : la reconnaissance d'une vulnérabilité et la nécessité de s'en occuper ;
- La responsabilité du fait de la dimension active de la prise en charge et non simplement comme réponse à des obligations ;
- La compétence qui prend une dimension morale comme perception affinée et agissante ;
- La dimension processuelle comme capacité de réponse à la vulnérabilité, venant nier le postulat de l'autonomie de l'individu pour une reconnaissance de sa dépendance.

Elle se situe donc au-delà des bonnes intentions pour mettre en avant l'importance de la réceptivité. La question n'est pas celle du devoir, mais celle de la meilleure façon de s'acquitter de ses responsabilités de soin, d'où l'importance de l'évaluation des vulnérabilités dans leur dimension universelle, mais aussi contextuelle.

Dans une mouvance subjectiviste, toute une thématique organisationnelle se développe autour de la notion de *care*<sup>128</sup>. « Porter attention à » est en effet inhérent à la relation de service, puisqu'il s'agit à la fois de prendre soin (*to take care*), d'un processus (le *caring*) et d'une conduite, la conduite prudente (et non pas stratégique ou encore rusée – la *phronesis* prenant le pas sur la *métis*), compte tenu des obstacles et des limites auxquels il faut porter attention (le *careful*). Son opposé est l'abandon (radical - *I don't care*) ou relatif (le *careless* – ou le manque d'attention).

Les quatre caractéristiques du *care* selon J. Tronto<sup>129</sup> relèvent du *caring about* (se soucier des autres), du *taking care of* (répondre aux vulnérabilités des personnes), du *care giving* (donner des soins) et du *care receiving* (la reconnaissance des soins reçus), ces caractéristiques permettant de mettre en miroir « *caring needs – caring practices* ».

Le *care* pose la question de l'importance accordée à l'attachement et au détachement et non pas seulement à celle de la réceptivité. Rappelons qu'une des recommandations importantes faites au personnel éducatif et au personnel de soin sur le professionnalisme est de ne pas s'attacher – mais est-ce vraiment possible ? La philosophie du *care* pose la question de l'adéquation du soin avec la personne compte-tenu des circonstances, permettant une relecture de la gestion de la qualité dans une autre logique que celle de l'amélioration continue et de la conformité. Elle en explique la

<sup>126</sup> Y Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007

<sup>127</sup> J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009, pp. 173 et suivantes

<sup>128</sup> V. Held, *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*, Oxford University Press, 2006 ou encore, dans la version des *feminist studies*

<sup>129</sup> J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009

complexité sociale. C'est la continuité qui vaut ici. La sollicitude sort de la sphère domestique et du domaine de l'émotion (et de la faiblesse qui lui est souvent associée). La philosophie du *care* vient alors fonder la centralité sociale des activités de *care*. Le *care* est un travail effectué compte tenu du genre, de la race et de la classe : ce sont les catégories les plus pauvres qui passent la fraction la plus importante à donner des soins et à en recevoir en termes de *care* public, ces deux aspects matérialisant la difficulté pour ceux qui veulent penser la personnalisation de la relation de service public en décalque de celle de la relation de service privé, décalque en quelque sorte « impossible » du fait de la diversité des catégories les plus vulnérables dans l'offre et la demande de *care* et ne serait-ce que parce que l'on ne veut pas « segmenter – sélectionner ». C'est aussi, comme le souligne J. C. Tronto, « *les groupes qui, dans notre culture, ont traditionnellement été exclus des centres de pouvoir qui montrent souvent un engagement envers des idéaux de solidarité et de soutien mutuel, c'est-à-dire envers le care* »<sup>130</sup>. Pour lui donner une dimension politique, J. C. Tronto fait donc du *care* plus une pratique qu'une disposition. Comme disposition, le *care* est en effet fragile par nature, étant fondé sur la saturation et sur la fatigue. Le *care* comme pratique devient alors à la fois une manifestation du pouvoir des puissants (pour le donner), mais aussi des faibles (pour le recevoir). Sa dimension relationnelle entre en phase avec le rythme ternaire et cyclique du don : donner – recevoir – rendre (cf. M. Mauss<sup>131</sup>).

C'est en cela que le *care* fonde une autre perspective politique et morale : on passe de la conquête à la quête, du souci de soi au souci des autres dans le cadre d'une sollicitude généralisée, c'est-à-dire en libérant la réflexion d'une pensée de l'intérêt. L'attention dont il est question avec le *care* réunit en effet une tension (pour le *care* comme processus) et l'intention par exercice de la volonté. Elle allie une dimension politique et morale avec une dimension psychologique. C'est en cela qu'elle s'éloigne de la sympathie et de la bienveillance et de ses déclinaisons (pitié, compassion, sollicitude). Sympathie et bienveillance fonctionnent par distance avec l'affectif. Il en va différemment avec le *care*. C'est en cela que C. Gilligan nous invite à entendre notre voix en faisant confiance à notre expérience afin d'éviter toute aliénation (au sens de la perte du lien avec son expérience au regard des logiques procédurales tellement mises en avant aujourd'hui, y compris comme fondement de la justice). C'est en cela qu'il est question de souci, d'importance et de signification accordée à, du fait d'accorder de l'importance à ce qui compte, au-delà de l'impartialité qui se situe au cœur des théories de la justice. C'est une conception difficile où le proche semble l'emporter sur la distance, mais toute sa richesse vient du fait de la confusion du proche et de la distance : prendre soin du proche est aussi prendre soin de ce qui est distant. C'est sans doute là que l'on trouve une des caractéristiques de l'américanité de la conception qu'il ne faudrait pas comprendre comme une position exclusive où il ne s'agirait que de s'occuper du proche. Il ne s'agit pas de s'occuper d'individus séparés. C'est en cela que C. Gautier<sup>132</sup> parle de « *morale de l'individu et morale de la relation, entre distance et proximité* ».

Au-delà de l'apport de C. Gilligan, une autre fondatrice de la philosophie du *care* est N. Noddings<sup>133</sup> pour qui la caractéristique première du *care* est l'*engrossment*, c'est-à-dire la capacité à être totalement occupé à faire quelque chose compte-tenu de la proximité de la réponse à apporter

---

<sup>130</sup> J. C. Tronto, *op. cit.*, p. 161

<sup>131</sup> M. Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Paris, 1924

<sup>132</sup> C. Gautier, « la voix différente ou l'égal concernement pour autrui et pour soi » in V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010

<sup>133</sup> N. Noddings, *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, University of California Press, Berkeley, 1984

avec l'idée d'« être enceinte » au regard d'un poids à porter. A la différence de J. Tronto dont les conceptions fondent une philosophie morale, C. Gilligan et N. Noddings inscrivent leur conception dans la logique d'une éthique interpersonnelle.

Il est donc bien aussi question d'un *care* professionnel, bien sûr privilégié dans les professions éducatives (un *educare*) et les professions de soins (le *nursing*), mais qui vaut plus largement, en particulier dans la relation de service public. Du point de vue de la résilience, le *care* public va de pair avec un accent mis sur la compassion. C'est à ce sujet d'ailleurs que P. Molinier<sup>134</sup> introduit la double notion de *cure* et de *care*. Le *care*, c'est aller au-delà de la réponse aux besoins. Le travail attentionné va allier proximité et affection sans poser la question de savoir si l'attitude attentionnée est une condition du soin attentionné dans la mesure où il y a corrélation entre les deux. C'est finalement avec cela que l'on soulève le voile des procédures non attentionnées de la gestion (par exemple de la gestion de la qualité), procédures qui ignorent toute dimension affective. Avec le *care*, l'affectif entre dans la profession. Comme le souligne P. Molinier<sup>135</sup>, il n'y a pas de « droit à l'indifférence ». Il est donc question aussi de percevoir et de prendre en compte les émotions des autres, compte tenu de ses sentiments, dans une perspective qui consiste à les mettre à l'épreuve de son vécu. C'est ainsi qu'il est question de qualifications telles que la douceur, la patience, la sensibilité, l'attention, la prévenance, l'obligeance, la serviabilité<sup>136</sup>. L'éthique qui en ressort tend alors à faire pencher la balance du côté des sentiments moraux au regard d'une éthique de la justice, plus orientée vers la rationalité morale.

Du point de vue des sciences de gestion, le *care* entre en phase avec l'agglomérisme de l'*inclusiveness* et la réactivité du *responsiveness* de la théorie des parties prenantes dans la réponse qu'il peut apporter à la question : *who cares ?* Il est important, tout comme pour la théorie des parties prenantes ou pour le contrat psychologique, d'en souligner l'origine américaine. Même si son message dépasse cette dimension, cet enracinement culturel mérite l'attention. Du point de vue d'une éthique professionnelle, cet apport est en phase avec la relation de service, donc de service public. La philosophie du *care* met en avant l'importance des soins apportés aux autres, spécifiquement les plus vulnérables, d'où sa dimension particulariste par différence avec une conception généraliste de la justice (par rapport à des principes généraux). Il n'y a pas que des questions générales, vecteurs de « réflexes » de nature universaliste, mais aussi un ensemble de « petites » situations auxquelles il faut porter attention. Il s'agit de porter attention à ce qui compte, à tous et à tout, y compris aux circonstances contextualisées et non de façon généraliste, d'où l'importance accordée à la réactivité. D'un point de vue moral, il faut à la fois « être attentionné » et « faire attention à ». C'est également un fondement possible de la gestion de la qualité.

### **Conclusion : *care* et *capabilities***

Mais avec le *care*, il est également possible de souligner l'existence d'un lien avec la notion de *capability* (dans la conception qu'en donne A. Sen et non seulement dans celle des auteurs des

---

<sup>134</sup> P. Molinier, « Temps professionnel et temps personnel des travailleuses du *care* : perméabilité ou clivage ?, *Temporalités*, vol. 9, 2009 (21 pages)

<sup>135</sup> P. Molinier, Désirs singuliers et concernement collectif : le *care* au travail » in V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010

<sup>136</sup> M.-F. Vermunt & S. Richardot, « Comment le *care* vient aux enfants » in V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010

sciences de gestion) dans la mesure où une part importante des *capabilities* se situe dans le *care*. A. Sen<sup>137</sup>, les définit comme la « *liberté réelle qu'a une personne de choisir entre les différentes vies qu'elle peut mener* », notion proche de celle d'« *empowerment* » dans le sens d'être un acteur de soi-même. M. Max Neef<sup>138</sup>, analyse, sans les hiérarchiser, les *capabilities* de base que sont le besoin de subsistance, de protection, d'affection, de compréhension (où l'on rejoint le *care*, qu'il s'agisse de *care giving* ou de *care receiving*), de participation, de loisir, de création, d'identité et de liberté et qui fondent autant de pauvretés quand le besoin correspondant n'est pas satisfait. Il indique aussi la dynamique qui peut s'établir entre ces *capabilities* : la famille, par exemple, répond ainsi « en synergie » aux *capabilities* de subsistance, de protection et d'affection, d'où l'intérêt de cette conceptualisation.

C'est aussi la *capability* qui fonde le bien-être individuel au regard des utilités qu'elles produisent. A. Sen<sup>139</sup> préconise un mode de développement économique qui s'articule autour de trois concepts que sont les ressources, les fonctionnements et les *capabilities*. Les ressources (*commodities*) sont à la disposition des individus et recouvrent toutes les formes de biens et services marchands à disposition des personnes, même si elles ne suffisent pas à permettre une réelle liberté d'action en l'absence de facteurs de conversion qui permettent de les transformer en capacités de bien-être ou d'action. Leur existence ne suffit pas à en garantir la capacité d'utilisation adéquate. Les fonctionnements (*functionings*) est ce qu'est et ce que fait effectivement l'individu. La distinction avec les *capabilities* est essentielle : deux individus ayant le même fonctionnement peuvent ne pas avoir les mêmes *capabilities*. Les *functionings* sont respectueux de la diversité humaine et fondent sa responsabilité, dans la mesure où chaque individu est appelé à réaliser sa capacité d'être, d'agir et de faire suivant la voie qu'il s'est lui-même tracé. La pluralité des motifs de l'action humaine est donc reconnue. Il ne suffit pas de garantir les conditions d'exercice de la responsabilité par la mise à disposition de *commodities*. Les *capabilities* recouvrent deux choses : (1) les libertés réelles des personnes (par différence avec les libertés formelles garanties par la seule possession des ressources) et (2) l'ensemble des fonctionnements effectifs ou potentiels que l'individu est ou serait capable d'accomplir sur la base de ses caractéristiques propres et des opportunités et contraintes socio-économiques rencontrées. Le développement passe par celui du (1) afin de réaliser le (2). Ce n'est que dans la mesure où chacun dispose de cette liberté réelle qu'il peut être tenu pour responsable de ses actes où les circonstances d'exercice de la liberté comptent autant que les principes universels (où l'on retrouve la même thématique que dans la philosophie du *care*). Il ne suffit donc pas de redistribuer les ressources pour garantir la *capability* de bien-être car il importe aussi d'assurer une capacité d'action qui permet d'être l'acteur de sa vie personnelle et professionnelle compte tenu de la tension « dépendance – indépendance ». La *capability* exprime la liberté d'agir et d'être, à un moment donné dans une société donnée. Dans cette perspective, l'objectif du développement est de promouvoir les *capabilities* des individus pour leur permettre de parvenir aux états souhaités. Leur renforcement accroît les possibilités de choix et leur permet de mieux choisir la vie qu'ils veulent vivre.

L'actualité du *care* se situe-t-elle en dualité d'une société de compétition et de calcul ? Elle pourrait alors être considérée comme un produit de l'idéologie de la période dans laquelle nous vivons, mais aussi fondatrice d'un principe de différence dans la mesure où le *caring* pose la question de savoir

---

<sup>137</sup> A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.

<sup>138</sup> M. Max Neef, *Human Scale Development - Conception Application and Further Reflections*, Apex Press, 1989.

<sup>139</sup> A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.

dans quel registre on se trouve quand on se situe au-delà de l'autonomie supposée corrélative de l'idéologie propriétaire où il est question d'*usus*, de *fructus* et d'*abusus*. Mais elle pourrait aussi fournir un contenu tangible à la dimension de réceptivité qui marque la question de la responsabilité sociale des entreprises. Il faut noter aussi, et ceci est sans doute lié à l'origine américaine de cette philosophie, l'oubli des apports de l'œuvre d'E. Lévinas<sup>140</sup>. Enfin, il est également nécessaire de rappeler une troisième conception, d'ordre anthropologique, fondée par M. Mead<sup>141</sup> (2001) et qui développe la question de la masculinité et de la féminité indépendamment de celle du genre.

La critique essentielle de la notion relève de son ontologie et finalement d'un excès d'hypothèses invérifiables, mais aussi d'un retour non assumé à une conception du pouvoir d'un Orient pré-chrétien avec la double dimension de l'organisation d'un pouvoir et de la direction des âmes au regard de la figure du berger dont le pouvoir s'exerce dans le mouvement du troupeau, pouvoir qui est fondamentalement bienfaisant, ce pouvoir étant un pouvoir de soin. Le pouvoir du pasteur se manifeste alors dans un devoir et une tâche d'entretien. Ce pouvoir est individualisant dans la mesure où pas une brebis ne doit lui échapper (*Omnes et singulatim* – avoir l'œil sur tout et avoir l'œil sur chacun – ce qui constitue le paradoxe du pouvoir du berger)<sup>142</sup> - principe de la distributivité intégrale et paradoxale du pouvoir pastoral.

M. Foucault souligne ainsi le caractère distributif du pastorat au regard de quatre principes :

- Le principe de la responsabilité analytique, par lequel il s'agit de rendre compte de toutes les brebis au regard, non pas d'une distribution numérique et individuelle, mais d'une distribution qualitative et factuelle en étant responsable de chacune des brebis ;
- Le principe du transfert exhaustif et instantané qui engage la responsabilité du pasteur sur la conduite de ses brebis comme s'il s'agissait de son acte propre ;
- Le principe de l'inversion du sacrifice en se perdant pour ses brebis et à leur place ;
- Le principe de la correspondance alternée, le mérite du berger tenant à l'aspect rétif de certaines d'entre elles.

« *Le pasteur agit dans une économie subtile du mérite et du démérite, une économie qui suppose une analyse en éléments ponctuels, des mécanismes de transfert, des processus d'inversion, des jeux d'appui entre éléments contraires* » où l'importance de la dépendance de quelqu'un par rapport à quelqu'un au regard de l'*apatheia* (absence de *pathè* c'est-à-dire absence de passion) est majeure. Et de rappeler que la notion grecque d'« économie » (gestion des richesses de la famille, voire management) laisse place, avec le pastorat, à une économie des âmes au regard de la notion de conduite (« *La conduite, c'est bien l'activité qui consiste à conduire, la conduction (...), mais c'est également la manière dont on se conduit, la manière dont on se laisse conduire, la manière dont on est conduit et dont, finalement, on se trouve se comporter sous l'effet d'une conduite qui serait acte de conduite ou de conduction* »). D'où l'existence de conflits de conduite aux confins de l'institution politique.

Alors, le *care* est-il vraiment si moderne et si progressiste ? Le *care* n'est donc pas autant que cela un programme politique moderne car il plonge ses racines dans une conception prémoderne de la gouvernementalité. C'est en cela le sens que le *care* attribue à une productivité, à des formes

---

<sup>140</sup> E. Lévinas, *Totalité et infini*, Nijhoff, La Haye 1974

<sup>141</sup> M. Mead, *Male and Female*, New-York, Harper Perreniel, 2001 (Ed. originale 1949)

<sup>142</sup> M. Foucault, *Sécurité, territoire et population – Cours au Collège de France 1977-1978*, Gallimard & Seuil, collection « hautes études », Paris, 2004

d'organisation. Il peut également être considéré comme une forme de prolongement de l'évergétisme antique qui consistait, pour les notables, à faire profiter la collectivité de leurs richesses, en complément du clientélisme (lien individuel et personnel entre le patron et ses clients) dont on rappellera la double filiation entre la générosité grecque (du banquet, par exemple) et l'obligation romaine<sup>143</sup>.

Une autre contestation possible provient de la proximité entre *care* et surveillance. Et donc de sa proximité avec un totalitarisme à visage humain !

### **Focus sur Aristote : une éthique du « juste milieu »<sup>144</sup>**

C'est au regard de la primauté accordée à la *phronesis* (la prudence) sur la *metis* (l'intelligence rusée), qu'il est question d'effectuer cette référence à Aristote.

#### **« Sauver les phénomènes »**

« *Platon est le plus admirable, et Aristote est le plus important des philosophes occidentaux* »<sup>145</sup>. Le rapprochement et la confrontation entre Platon et Aristote sont inévitables, non seulement pour des raisons historiques et biographiques, mais surtout parce que ces deux illustres figures philosophiques dessinent deux grandes directions dans l'histoire de la pensée.

Né en Macédoine, fils de médecin, Aristote n'avait rien de l'aristocrate Platon. Il le rejoignit pourtant à Athènes où il fut d'abord son disciple. Il partagea avec Platon la passion de la politique comme l'illustre sa célèbre formule : « *l'homme est un animal politique* »<sup>146</sup>. Il eut des contacts très étroits avec le monde politique puisqu'il fut, pendant des années, précepteur du futur Alexandre le Grand. Pourtant, sa pensée en la matière fut très différente de celle de son maître Platon, dont elle se distingue par son réalisme. Une anecdote l'illustre : on rapporte qu'à la mort d'Alexandre, il s'empessa de quitter Athènes « *afin d'épargner aux Athéniens un second crime contre la philosophie* »<sup>147</sup>. Ami de Platon et admirateur de son maître Socrate, il n'entendait cependant pas connaître le même sort que ce dernier.

L'une des principales caractéristiques de la philosophie d'Aristote est d'abord sa dimension systématique. Avec Hegel et Saint Thomas, il est probablement l'un des philosophes qui sut le mieux réaliser la synthèse des savoirs et des connaissances de son époque comme l'indiquent à la fois les titres et le nombre de ses différents ouvrages. « *Aristote a pénétré la masse entière et tous les aspects de l'univers réel dont il a assujéti au concept la richesse et la diversité ; la plupart des sciences philosophiques lui sont redevables de leur différenciation et de leur début* »<sup>148</sup>. On trouve

---

<sup>143</sup> P. Veyne, *Le pain et le cirque. Sociologie historique d'un pluralisme politique*, collection « Point Histoire », Éditions du Seuil, Paris, 1976

<sup>144</sup> Voir aussi Y. Pesqueux & A. Saudan & B. Ramanantsoa & J.-C. Tournand, *Mercurie et Minerve*, Ellipses, Paris, 1999

<sup>145</sup> P. Veyne, *op. cit.*

<sup>146</sup> Aristote, *La Politique*, Livre I, 2, 9, Gallimard, collection « tel », Paris, 1993, p. 9

<sup>147</sup> P. Aubenque, *La prudence chez Aristote*, PUF, Paris 1986, p. 53

<sup>148</sup> G. W. F. Hegel, *Leçons sur l'histoire de la philosophie*, Tome 3, Gallimard, Paris, (Ed. originale : 1837), p. 499

en effet chez Aristote des traités qui relèvent de la métaphysique, de la biologie, de la psychologie, de l'esthétique, de la logique. *L'Ethique à Nicomaque* et *La Politique* d'Aristote doivent donc être situées dans l'ensemble de sa démarche. Il est primordial de rappeler l'une de ses intentions qui témoigne de son évolution par rapport à Platon et que l'on retrouve au fondement de sa Morale et de sa Politique : il faut, disait-il, « *sauver les phénomènes* », c'est-à-dire ce qui « apparaît », ce qu'on perçoit et qui est appréhendé par les sens (dans un langage platonicien - le monde sensible). Alors que Platon réservait la science au domaine du seul monde des Idées, Aristote pensait qu'une connaissance de la nature était aussi possible. Un célèbre tableau de Raphaël du musée du Vatican, « l'Ecole d'Athènes » illustre cette différence en représentant Platon, l'index pointé vers le ciel et le monde intelligible tandis qu'Aristote indique le sol et le monde sensible. Au « mathématicien » succède, en quelque sorte, un « biologiste » avant la lettre. Si Aristote recherche, comme Platon, la cause réelle des phénomènes, qui est de nature intelligible, l'essence des choses n'est pas, pour lui, séparée des choses dont elle est l'essence. Elle leur est immanente. Une véritable science de la nature est donc possible qui permet d'expliquer la nécessité rationnelle qui régit l'ensemble des phénomènes naturels. Elle sera découverte à travers l'étude de cette nature et non dans le recours à une vérité intelligible, appartenant à un autre monde. La connaissance est moins le fait du dépassement du sensible vers l'intelligible que la découverte de lois universelles et nécessaires derrière la singularité de l'expérience sensible, concrète et contingente.

Il convient cependant d'ajouter que la nature aristotélicienne, qualitative, finalisée, hiérarchisée, n'a rien à voir avec la nature de Galilée, quantifiée, mesurable et neutre ni avec la science et la physique modernes. Si la science aristotélicienne traduit une volonté de rationalisation du sensible, elle reste en effet dépendante de cette même expérience sensible qu'elle traduit dans un langage encore qualitatif. Il y est ainsi question de corps « légers » ou « lourds », « chauds » ou « froids », « secs » ou « humides », selon une classification opérée en fonction des qualités perçues par les sens.

Le cosmos aristotélicien est, par ailleurs, un univers hiérarchisé en fonction d'une finalité générale. Différents niveaux sont ainsi distingués par Aristote au sein d'une échelle des êtres qui va de la matière inerte à la matière vivante, celle-ci offrant des degrés d'organisation de plus en plus élevés depuis la plante jusqu'à l'être humain en passant par les animaux. « *Toutes choses sont ordonnées ensemble d'une certaine façon, mais non de la même manière, poisson, volatile, plante ; et les choses ne sont pas arrangées de façon telle que nulle n'ait aucun rapport avec l'autre, mais elles sont en relations mutuelles : car tout est ordonné à une seule fin* »<sup>149</sup>. La présence de cette finalité universelle immanente qui gouverne toutes choses se vérifie aussi dans la célèbre distinction des « quatre causes » (formelle, matérielle, finale, efficiente) applicable aux objets artificiels comme aux phénomènes naturels, et le privilège accordé à la cause finale qui seule fournit l'explication véritable des choses. Si l'on prend un exemple dans le domaine des productions humaines comme celui d'une statue de marbre, on pourra ainsi dire que la cause matérielle sera le marbre, la cause efficiente le marteau du sculpteur ou son activité, la cause formelle, la représentation de la statue dans l'esprit du sculpteur et la cause finale l'usage qui sera fait de cette statue.

*« Etant donné que nous apercevons plusieurs causes en tout devenir naturel, par exemple celle qui explique en vue de quoi et celle qui explique à partir de quoi se produit le mouvement, il faut déterminer, là encore, laquelle est, par nature, première et laquelle seconde. Il semble que la*

---

<sup>149</sup> Aristote, *Métaphysique*, Livre I, 10 75 à 17

*première soit celle que nous appelons « en vue de quoi ». Car elle est raison et la raison est principe, aussi bien dans les productions de l'art que dans celles de la nature. C'est en effet après avoir déterminé par le raisonnement ou par l'observation, le médecin ce qu'est la santé, l'architecte ce qu'est la maison, qu'ils expliquent l'un et l'autre les raisons et les causes de chacun des actes qu'ils accomplissent et pourquoi il faut agir ainsi »<sup>150</sup>.*

De ce point de vue, Aristote critiquera Anaxagore qui avait affirmé que « *l'homme est le plus intelligent des animaux parce qu'il a des mains* », expliquant donc la supériorité humaine de manière matérielle et physique en faisant, pour sa part, appel à la finalité : « *ce qui est rationnel, c'est de dire qu'il a des mains parce qu'il est le plus intelligent. Car la main est un outil ; or la nature attribue toujours comme le ferait un homme sage chaque organe à qui est capable de s'en servir* »<sup>151</sup>. L'intelligence humaine n'est donc pas le fruit d'une évolution matérielle, mais s'explique par la finalité immanente contenue dans cette nature.

La ligne directrice des recherches aristotéliennes est donc bien différente de celle de Platon. Au dualisme platonicien « sensible – intelligible », se substitue désormais les oppositions constitutives de la démarche scientifique : « singulier – universel », « concret – abstrait ».

Mais la connaissance de l'universel et du nécessaire que constitue la science aristotélienne ne s'applique pas à tous les domaines d'investigation. L'éthique ainsi ne pourra prétendre comme « les sciences de la nature » à l'élaboration de lois d'une telle universalité.

## ***L'éthique à Nicomaque***

### **Le souverain Bien, le bonheur et la vertu**

Aristote nous offre l'exemple de la première grande éthique qui ait une place spécifique (à la différence de Platon pour lequel la morale n'est qu'une partie d'un ensemble beaucoup plus vaste), et théorique (à la différence de Socrate, privilégiant en quelque sorte la morale pratique et la moralité concrète). L'essentiel de son enseignement en la matière se trouve dans *L'Éthique à Nicomaque*.

Si la science, selon Aristote est connaissance du nécessaire, capable ainsi de déterminer les rapports qui unissent nécessairement les prédicats à un sujet, comme par exemple dans une définition mathématique, ou de les établir par une démonstration rationnelle, si la logique d'Aristote peut ainsi établir la liste des catégories et des jugements qui assurent fécondité, rigueur et cohérence à la démarche cognitive, l'éthique est de nature différente. L'objet qui est le sien, la conduite humaine, n'a pas en effet les caractères nécessaires et universels des propositions géométriques. Son étude fait inévitablement appel à l'expérience, à une expérience qui n'est pas seulement celle du sage et du philosophe, mais aussi de la foule. C'est cette constatation qui constitue l'originalité de la démarche aristotélienne. Sa dialectique est constituée par cet art de la discussion et de la controverse entre des opinions opposées comme celle de la foule et du philosophe alors que, chez Platon, elle avait le sens d'une montée du monde sensible au monde intelligible. Même si la

---

<sup>150</sup> Aristote, *Des parties des animaux*, I 1 639 b 11

<sup>151</sup> Aristote, *op. cit.*, 687 a 8-18

conception du sage finit par triompher, il lui faudra parfois se satisfaire de la découverte du vraisemblable à défaut de la possession du vrai. Ainsi peut-on voir, dans cette éthique, une critique ou une relativisation de l'idéalisme platonicien. Cette spécificité du domaine moral aristotélicien se vérifiera aussi, comme on le verra, dans la critique qu'il fera d'un certain intellectualisme socratique et platonicien selon lequel la vertu est affaire de connaissance qui guide inévitablement et nécessairement la pratique.

*L'éthique à Nicomaque* débute cependant de manière quasi platonicienne, par une interrogation sur le Bien, ce Bien si important dans l'ontologie platonicienne, « *Objet de tous les vœux* » et « *But commun de toutes les activités*<sup>152</sup> » et qui relève de la « science souveraine ». Le sage et la foule s'accordent sur ce point, toutes les actions sont sous-tendues par la recherche d'une valeur commune : « *Dans toute action, dans toute décision réfléchie, le Bien est la fin même que l'on poursuit ; et c'est toujours en vue de cette fin que l'on fait constamment tout le reste. Par une conséquence évidente, s'il existe pour tout ce que l'homme peut faire en général une fin commune où tendent tous ses actes, cette fin unique est le Bien tel que l'homme peut le pratiquer ; et s'il y a plusieurs fins de ce genre, ce sont elles alors qui sont le Bien* »<sup>153</sup>.

Ce Bien Suprême, également synonyme de Bonheur est d'abord l'objet d'une expérience concrète et non d'une contemplation : double caractéristique qui atteste à quel point, à la différence de Platon, il ne s'agit pas d'emblée d'une vérité métaphysique, transcendante à l'homme. « §4. *Or, à notre sens, le bien qui doit être recherché pour lui seul est plus définitif que celui qu'on cherche en vue d'un autre bien ; et le bien qui n'est jamais à rechercher en vue d'un autre bien, est plus définitif que ces biens recherchés à la fois et pour eux et pour ce bien supérieur ; en un mot, le parfait, le définitif, le complet est ce qui est éventuellement recherchable en soi, et ne l'est jamais en vue d'un objet autre que lui - §5. Mais voilà précisément le caractère que semble avoir le bonheur ; c'est pour lui, et toujours pour lui seul, que nous le recherchons ; ce n'est jamais en vue d'une autre chose* »<sup>154</sup>.

Si la recherche du Souverain Bien se confond avec celle du Bonheur, cependant sa définition est très problématique dans la mesure où les biens et les fins des actions humaines sont très différents. Ainsi, « *le Bien n'est pas quelque chose de commun qu'on puisse comprendre sous une seule idée* »<sup>155</sup>. Il ne se trouve pas, comme chez Platon, dans l'Idée du Bien. Aristote considère qu'un tel Bien métaphysique est inaccessible à l'homme : sa connaissance est impossible et sa possession n'aurait par ailleurs aucune efficacité dans la vie concrète. « *Il n'est pas facile de voir à quoi servirait au tisserand et au maçon pour leur art spécial de connaître le Bien en soi ; ni comment on sera meilleur médecin ou meilleur général d'armée, pour avoir à contempler l'idée même du Bien. Ce n'est pas sous ce point de vue que le médecin considère ordinairement la santé. Il ne considère que celle de l'homme, ou pour mieux dire encore, il considère spécialement la santé de tel individu ; car il n'exerce la médecine que sur des cas particuliers* »<sup>156</sup>.

---

<sup>152</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Garnier Flammarion, Paris 1992

<sup>153</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 49

<sup>154</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 50

<sup>155</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 47

<sup>156</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 48

Aristote ne nie pas, à vrai dire, l'existence d'un Bien transcendant et métaphysique et donc, en un sens, distinct de l'être humain, mais il conteste la possibilité de l'atteindre. Morale et métaphysique, au niveau de l'expérience, sont distinguées. Le Bien auquel l'homme peut accéder et qui sera l'objet d'une véritable réflexion éthique sera donc saisi de manière immanente, par l'être humain lui-même, dans son expérience qu'éclaire la raison. Une certaine relativité est constitutive de toute réflexion éthique. Tout n'est pas bon pour tous en même temps. La destinée humaine n'est dès lors plus envisagée métaphoriquement comme une ascension vers la lumière comme chez Platon, mais comme une navigation prudente qui permet d'arriver sain et sauf à bon port et d'atteindre le Bien qui nous est adéquat. De ce fait, Aristote suit une méthode que l'on peut qualifier de réaliste voire d'empirique, qui s'éloigne donc de l'idéalisme et du dogmatisme platonicien. Mais selon sa célèbre formule, il était « *ami de Platon, mais encore plus de la vérité* ». En effet, il ne servirait à rien de chercher à atteindre une Idée du Bien. Une telle entreprise se révélerait à la fois impossible et vaine.

Ce réalisme se vérifie également dans le fait qu'Aristote reconnaît que le Bonheur est impossible sans la possession de certains biens à côté de ceux de l'âme. Il admet ainsi la nécessité de biens extérieurs (les richesses qui nous gardent de la faim, du froid et de la misère) et des biens du corps (la santé et une certaine beauté). Le réalisme aristotélicien est également clairement attesté par l'affirmation selon laquelle la précision de l'analyse est fonction de l'objet qui est le sien : « *il faut savoir se contenter d'une esquisse un peu grossière de la vérité. Il n'est pas juste d'exiger, en toute chose, un même degré d'exactitude et on ne doit demander, dans chaque cas, qu'une précision relative à la matière qu'on traite* »<sup>157</sup>.

L'éthique est donc une science pratique qui est en rapport direct avec l'expérience et sa diversité. Comme on le verra plus loin, c'est l'expérience de l'homme prudent et son observation, pour prendre un exemple parmi d'autres, qui permettra de définir la vertu de prudence.

### **La vertu comme activité et « fonction propre »**

Pour connaître le Bien, il faut donc renoncer, au moins au début, à l'affirmation et à la recherche d'un Bien transcendant pour d'abord s'interroger sur ce qu'est l'homme, sur ce que son expérience enseigne à l'homme commun et au philosophe, même si le terme de la démarche doit finalement établir la supériorité de la connaissance philosophique. Dans toute action, « *le Bien est la chose en vue de laquelle est fait tout le reste* »<sup>158</sup>. En appliquant cette constatation à l'éthique, on peut considérer que le Bien sera la fin de l'activité spécifiquement humaine. Ainsi, Bonheur, Bien et activité comme fonction propre de l'homme sont étroitement liés. Il faut donc définir ce qu'est l'activité propre de l'homme. L'étude de la vie permet ainsi à Aristote d'établir une distinction entre différents « modes d'existence ». « §12. *Vivre est une fonction commune que l'homme partage même avec les plantes ; et l'on ne cherche ici que ce qui lui est exclusivement spécial. Il faut donc mettre hors de ligne la vie de nutrition et de développement. A la suite, vient la vie de sensibilité ; mais cette vie à son tour se montre également commune à d'autres êtres, au cheval, au boeuf, et en général à tout animal aussi bien qu'à l'homme. - §13. Reste donc la vie active de l'être doué de raison ... - §14. Ainsi, la fonction propre de l'homme serait l'acte de l'âme conforme à la raison, ou du moins l'acte de l'âme qui ne peut s'accomplir sans la raison* »<sup>159</sup>.

---

<sup>157</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 54

<sup>158</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 49

<sup>159</sup> Aristote, *op. cit.*, pp. 52-53

Aristote reprenant, tout en la transformant, la vision platonicienne, reconnaît trois formes d'âme : l'âme végétative, commune à tous les êtres vivants, purement organique, qui assure nutrition et développement, l'âme sensitive qui n'est pas réservée aux hommes, relative à la concupiscence et au désir, qui constitue la part irrationnelle de cet être humain. Il reste une partie rationnelle de cette âme qui a une double dimension intellectuelle et morale. Le bonheur spécifique de l'être humain sera donc constitué logiquement par l'exercice de cette partie rationnelle spécifique qui est « *la vie active de l'être doué de raison* »<sup>160</sup>, activité qui est celle de la vertu. Elle correspond donc à la fonction propre de l'Homme. La conception aristotélicienne de l'âme humaine est ici très différente de celle de Platon. Si elle est distincte du corps, elle n'en est pourtant pas séparable. Elle est ce qui anime le corps et elle est, comme le dit Aristote, « *quelque chose du corps* »<sup>161</sup>. Le critère d'évaluation de la qualité d'un acte ou d'un comportement est donc son degré de conformité à la fonction propre de son auteur. Cela vaut pour l'ensemble de la nature, mais le désir qui anime les êtres vivants, lorsqu'il est satisfait, est cause de plaisir. Plaisir et vertu sont donc de ce point de vue liés ce qui ne va pas de soi dans toute représentation de la morale, en particulier celles qui séparent l'obligation morale du bonheur et du plaisir. « §6. *Il y a trois choses à rechercher ; il y en a également trois à fuir : à rechercher, le bien, l'utile, l'agréable ; à fuir, leurs trois contraires : le mal, le nuisible, et le désagréable. A l'égard de toutes ces choses, l'homme vertueux sait se bien conduire et suivre le droit chemin ; le méchant n'y commet que des fautes* »<sup>162</sup>.

La vertu est donc une manière de se comporter conformément à la raison qui va entraîner la maîtrise de la partie irrationnelle de l'Homme. Il faut aussi ajouter que sa caractéristique est d'être un mode d'être, un comportement et non pas une pratique découlant uniquement et nécessairement d'une connaissance théorique comme le prétendaient Socrate et Platon. C'est une habitude, c'est-à-dire « *une disposition permanente et durable* »<sup>163</sup> car, selon la formule célèbre, « *une hirondelle ne fait pas le printemps* »<sup>164</sup>, pas plus qu'un être courageux n'est le courage. Il s'agit aussi d'une disposition acquise car si nous sommes faits pour le Bien comme Platon le soutenait déjà, il faut encore que cette prédisposition soit confirmée par la vie et l'éducation. « *C'est par la pratique de la justice, de la tempérance que nous devenons justes, tempérants et courageux* »<sup>165</sup>. « *On devient juste en faisant des actions justes* »\*. Et, comme le souligne P. Aubenque, « *nous sommes non ce que nous choisissons d'être une fois pour toutes mais ce que nous choisissons de faire à chaque instant* »<sup>166</sup>.

### **La mesure nécessaire et le juste milieu**

Si l'on ne peut exiger autant de rigueur en morale que dans le domaine de la connaissance scientifique, il faut rappeler que : « *ce n'est pas pour savoir ce qu'est la vertu que nous nous livrons à ces recherches mais pour apprendre à devenir vertueux et bons* »<sup>167</sup>. Pour ce faire, il faut

---

<sup>160</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 52

<sup>161</sup> Aristote, *Des parties des animaux*, II, 2, 414a, 21

<sup>162</sup> Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Livre de Poche n°4 611, p. 84

<sup>163</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 78

<sup>164</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 78

<sup>165</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 78

<sup>166</sup> P. Aubenque, *op. cit.*, p. 130

<sup>167</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 80

néanmoins être capable de pratiquer l'art de la juste mesure qui permet ainsi d'atteindre le juste milieu qui est en quelque sorte le champ de l'exercice de la vertu et qui nécessite une méthode comparable à l'art de la navigation. « *Quand on agit, c'est une nécessité constante de se guider sur les circonstances dans lesquelles on est placé, absolument comme on le fait dans l'art de la médecine et dans l'art de la navigation. Ainsi donc la vertu est une habitude, un mode d'être qui dirige notre décision réfléchie, consistant dans ce milieu qui est relatif à nous, et qui est réglé par la raison comme le réglerait un homme prudent. Elle est un milieu entre deux vices, l'un par excès, l'autre par défaut* »<sup>168</sup>.

Ainsi, par exemple, le courage est un juste milieu entre la témérité et la lâcheté, la modération entre la débauche et l'insensibilité, la libéralité entre la prodigalité et la parcimonie, la réserve entre la timidité et l'imprudence. La vertu est donc affaire de mesure et d'équilibre. A propos de ce juste milieu, un contresens est à éviter : il ne s'agit pas de définir systématiquement par le calcul un juste milieu universel et immuable, qui exprimerait en fait une attitude de peur devant des extrêmes définis une fois pour toute, traduisant ainsi une sorte d'apologie de la médiocrité moyenne fondée sur la peur du risque et du danger. En fait, l'attitude vertueuse varie selon les cas et selon le contexte. Il faut tenir compte de la fonction qui est en cause, de la situation particulière dans laquelle se trouve le sujet qui la vit. Ainsi, par exemple, la mesure et le comportement en matière de nourriture varient selon le type d'activité qu'exerce celui qui est amené à se nourrir. Le juste milieu n'est donc pas le même pour tous : ainsi la quantité de courage exigée est différente selon qu'il s'agisse d'un guerrier ou d'un homme dont la fonction est toute différente. On pourrait même ajouter que l'exigence de courage ne sera pas la même pour un guerrier à la guerre ou au repos. La décision implique, une fois encore, l'analyse de la situation réelle. L'ensemble de toutes ces données et de toutes ces considérations conduit à la définition célèbre de la vertu : « *Une disposition permanente à agir de façon volontaire et délibérée en suivant un juste milieu déterminé, relativement à chacun de nous, par la droite raison et comme le sage l'a déterminé* »<sup>169</sup>.

Après avoir défini ces notions très générales de Vertu, Souverain Bien et Bonheur, Aristote, dans *L'Ethique à Nicomaque* procède à l'étude de différents exemples de vertus spécifiquement morales. Il s'attarde, et de très nombreux commentateurs l'ont fait après lui, sur deux comportements de l'être humain, deux vertus particulièrement significatives et spécifiques, qui occupent un rôle important aussi bien en morale qu'en politique, et attestent de la prise en compte des situations particulières et singulières : la justice et la prudence. Il est intéressant de remarquer ici qu'au lieu de procéder à une classification des vertus à partir d'une théorie de l'âme comme Platon, Aristote, comme le souligne P. Aubenque, « *se contente d'une énumération empirique, probablement d'origine populaire, qui renvoie à une série de personnages érigés en types par le langage commun* »<sup>170</sup>.

## **De la justice à l'équité**

La question de la vertu ne se pose pas seulement au niveau individuel, mais dans la vie de la cité qui, pour Aristote comme pour tous les Grecs, constitue le milieu naturel de l'Homme « animal

---

<sup>168</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 81

<sup>169</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 93

<sup>170</sup> P. Aubenque, *op. cit.*, p. 37

politique », même si les conditions historiques sont certes différentes de celles qu'avait connues Platon. Aristote a en effet assisté à la perte de souveraineté des cités grecques au profit du développement de l'empire d'Alexandre.

La justice se trouve ainsi au cœur de la problématique éthique d'Aristote, mais en des termes très différents et beaucoup moins métaphysiques que ceux de Platon. D'une certaine manière, elle constitue « la vertu complète ». Elle est la plus accomplie « *parce que celui qui la possède peut appliquer sa vertu relativement aux autres et non pas seulement pour lui-même* »<sup>171</sup>. Mais elle peut aussi être étudiée comme « *une partie de la vertu, donc une vertu spécifique* »<sup>172</sup>.

La problématique aristotélicienne se développe autour de rapports qui unissent et opposent des termes souvent voisins et confondus d'égalité et de légalité, de justice et d'équité. Aristote évoque d'abord une justice générale qui est la conformité à la loi et se vérifie dans l'observation des lois. Dans ce cas, l'injustice se confond avec la pratique de l'illégalité. Le critère de cette justice est donc la légalité. Mais la loi n'est pas toujours juste et ce qui est illégal n'est donc pas forcément injuste. Il existe donc d'autres types de justice.

Notre but n'étant pas ici de reproduire les détails de la démarche aristotélicienne nous n'en retiendrons que deux points :

- La distinction effectuée entre justice et équité et leur nécessaire union ;
- La reconnaissance du caractère double de la loi, à la fois naturelle et conventionnelle.

L'équitable apparaît plus désirable que le juste car il permet de prendre en compte la relativité et la contingence humaines que la loi, dans son caractère universel, ne peut intégrer. « §3. *Ce qui fait la difficulté, c'est que l'équitable tout en étant juste, n'est pas le juste légal, le juste devant la loi ; mais il est une heureuse rectification de la justice rigoureusement légale.* §4. *La cause de cette différence, c'est que toujours la loi est générale nécessairement, et qu'il est certains objets sur lesquels on ne saurait convenablement statuer par voie de dispositions générales. Aussi, dans toutes les questions où il est absolument inévitable de se prononcer d'une manière purement générale, et où il n'est pas possible de le bien faire, la loi ne saisit que les cas les plus ordinaires, sans se dissimuler d'ailleurs ses propres lacunes. La loi pour cela n'est pas moins bonne ; la faute n'est point ici à elle ; la faute n'est pas davantage dans le législateur qui porte la loi ; elle est tout entière dans la mesure même de la chose ; car c'est précisément la matière de l'action.* §5. *Lors donc que la loi dispose d'une manière toute générale, et que, dans les cas particuliers, il y a quelque chose d'exceptionnel, alors on fait bien, là où le législateur est en défaut, et où il s'est trompé parce qu'il parlait en termes absolus, de redresser et de suppléer son silence, et de se prononcer à sa place, comme il se prononcerait lui-même s'il était là ; c'est-à-dire, en faisant la loi comme il l'aurait faite, s'il avait pu connaître le cas particulier dont il s'agit.* §6. *Ainsi l'équitable est juste aussi, et il vaut mieux que le juste dans certaines circonstances, non pas que le juste absolu, mais mieux apparemment que la faute résultant des termes absolus que la loi a été forcée d'employer. La nature de l'équité, c'est précisément de redresser la loi là où elle se trompe à cause de la formule générale qu'elle doit prendre* »<sup>173</sup>.

---

<sup>171</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 195

<sup>172</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 196

<sup>173</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 230

La réflexion sur la justice d'Aristote s'oppose explicitement à la conception de la justice définie par la loi du talion, en substituant à une réciprocité strictement légale, une réciprocité proportionnelle, exprimant un souci du singulier et du particulier. Mais l'appel nécessaire à l'équité présuppose aussi la double essence de la loi à la fois naturelle et conventionnelle. « *Dans la justice civile, dans le droit politique, on peut distinguer ce qui est naturel et ce qui est purement légal. Ce qui est naturel, c'est ce qui a partout la même force et ne dépend point des décrets que les hommes peuvent rendre dans un sens ou dans l'autre. Ce qui est purement légal, c'est tout ce qui, dans le principe, peut indifféremment être de telle façon ou de la façon contraire, mais qui cesse d'être indifférent dès que la loi a disposé : par exemple, la loi prescrit de porter la rançon des prisonniers à une mine, ou d'immoler une chèvre à Jupiter, et non pas une brebis. Telles sont encore toutes les dispositions relatives à des particuliers ... Pourtant tout n'est pas variable et l'on peut distinguer avec raison dans la justice civile et politique ce qui est naturel et ce qui ne l'est pas* »<sup>174</sup>.

Cette distinction « naturel – légal » permet à Aristote de refuser l'idée sophistique selon laquelle la justice n'est qu'une convention relative et variable qui pourrait être rejetée, conception qui ne met l'accent que sur l'une des caractéristiques de la justice. Si le montant de la rançon exigée pour un prisonnier peut être variable (conventionnel, légal), son principe (naturel) ne peut être discuté. Il en est de même de l'impôt dont l'assiette et le taux peuvent varier alors que le principe en est incontournable.

La conception aristotélicienne s'oppose également à une vision idéaliste comme celle de Platon pour qui la justice devait être la même partout. Selon Aristote, les lois écrites, positives ne sont pas de nature ontologique, mais résultent de la volonté des Hommes. C'est pourquoi, sur le plan politique, les gouvernements ne sont pas identiques. Selon Aristote, comme on le verra, s'il n'existe pas un seul mode juste de gouvernement valable en tout temps et en tous lieux, il n'y a qu'une seule forme de gouvernement qui soit la meilleure et la plus juste à un moment et en un lieu déterminés, manifestant ainsi un caractère absolu et nécessaire, universel dans un monde pourtant variable et divers. Cette tension « universel – particulier », « absolu – relatif », « naturel – légal », fait toute la fécondité de l'analyse aristotélicienne. Sa démarche paraît ainsi plus proche de l'expérience que la morale platonicienne, en ne méconnaissant ni la complexité des problèmes moraux individuels, ni les dilemmes existentiels, ni les ambiguïtés et les imperfections inévitables des lois.

## **La prudence**

La vertu de prudence chez Aristote est l'une de celles qui suscite le plus de commentaires et d'études. Elle se prête en effet à des interprétations érudites très différentes liées à la complexité de l'analyse aristotélicienne. Le terme même de « prudence » soulève des difficultés. Il vient du mot latin *prudencia* lui-même traduction du grec *phronesis* qui désigne, plus largement, la « sagesse pratique ». La délimitation du sens exact de la notion de prudence est aussi rendue délicate dans la mesure où ce terme est employé dans des significations souvent très diverses par des auteurs antérieurs à Aristote et notamment Platon. La grande différence entre Aristote et Platon réside dans le fait que, pour Platon, il n'y a qu'une manière d'être raisonnable qui se confond avec la pratique de « l'intelligence ». Pour Aristote, le champ de la pratique acquiert au contraire une certaine

---

<sup>174</sup> Aristote, *op. cit.*, pp. 216-217

autonomie, comme on a déjà pu le voir. Il existe donc une vertu propre liée au monde de l'action dans lequel la prudence jouera un rôle particulièrement important.

Le dépassement de la conception platonicienne se fait, chez Aristote, par l'analyse du langage habituel et des situations concrètes que connaît l'homme prudent, en tant qu'individu ou en tant que membre d'une cité : « §1. *Quant à la prudence, on peut en prendre une idée en considérant quels sont les hommes qu'on honore du titre de prudents. Le trait distinctif de l'homme prudent, c'est semble-t-il, d'être capable de délibérer et de juger comme il convient sur les choses qui pour lui peuvent être bonnes et utiles, non pas à quelques égards particuliers, comme la santé et la vigueur du corps, mais qui doivent en général contribuer à sa vertu et à son bonheur.* - §2. *La preuve, c'est que nous disons des gens qu'ils sont prudents dans telle affaire spéciale, quand ils ont bien calculé pour atteindre quelque but honorable, pour les choses qui ne dépendent pas de l'art, tel que nous venons de le définir. Ainsi, l'on peut dire d'un seul mot que l'homme prudent est en général l'homme qui sait bien délibérer ... (la prudence) Elle n'est pas de la science, parce que la chose qui est l'objet de l'action peut être autrement qu'elle n'est. Elle n'est pas de l'art, parce que le genre auquel appartient la production des choses est différent de celui auquel appartient l'action proprement dite ... La prudence est ce mode d'être qui guidé par la vérité et la raison détermine notre action en ce qui regarde les choses qui peuvent être bonnes pour l'homme »<sup>175</sup>.*

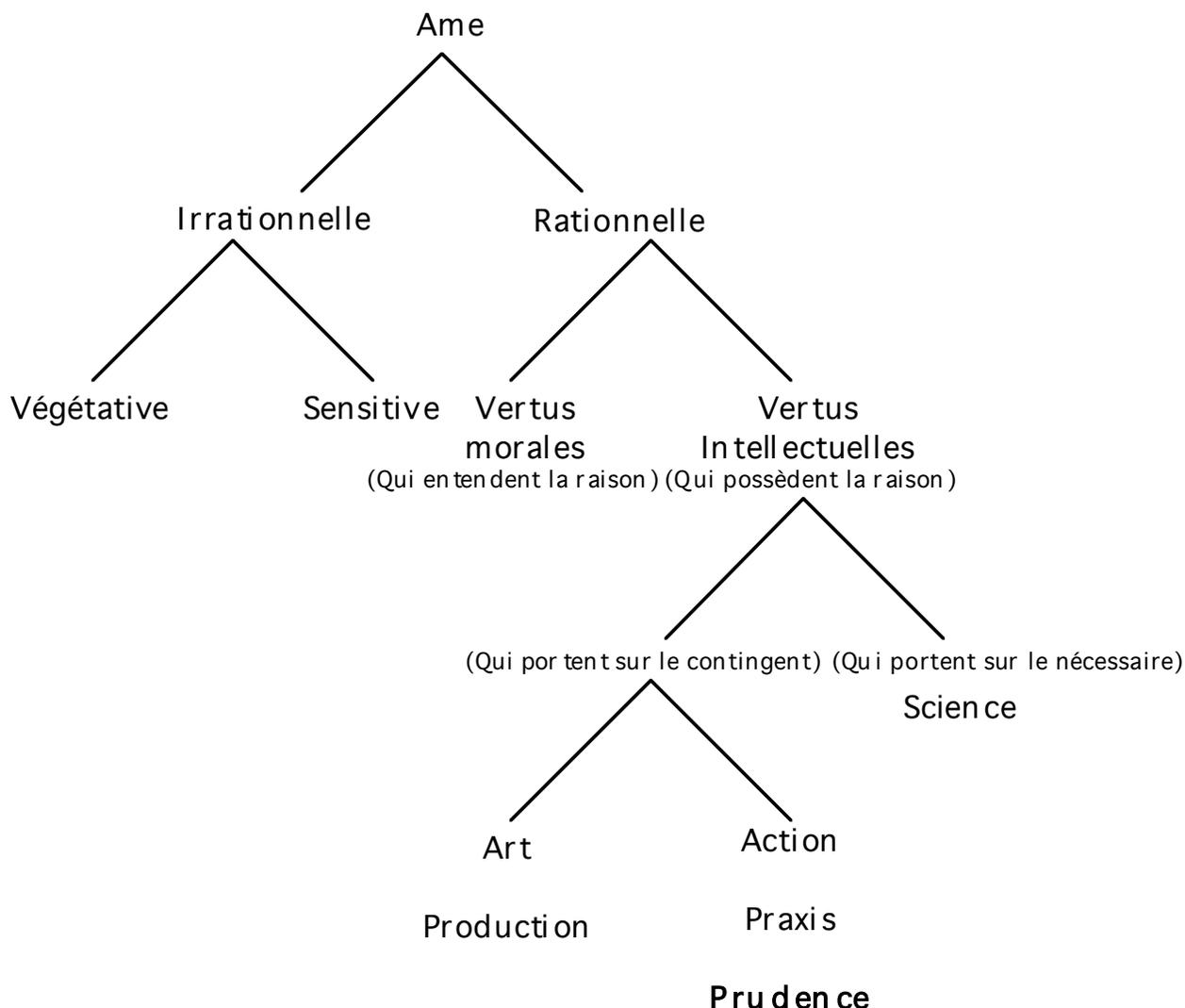
Dans ce texte, Aristote rappelle plusieurs distinctions fondamentales, apparemment abstraites mais qui touchent au monde de l'action : celles qui opposent la science et l'art (entendu comme technique), l'action et la production. La prudence n'est pas une science puisqu'elle ne porte pas sur des choses nécessaires, mais sur des réalités contingentes. Elle n'est pas non plus un art, car elle ne débouche sur aucune production spécifique d'objet. Elle relève de la catégorie de l'action. Cette prudence est en fait synonyme d'une sagesse pratique. Mais le savoir du Bien est très différent de la conception qu'en avait Platon. Il s'agit, comme on l'a vu dans ce texte, pour l'homme prudent, de délibérer sur les choses qui « pour lui, peuvent être bonnes et utiles » et non de rechercher un bien universel. Mais la prudence reste un savoir sous un autre aspect. Elle est en effet distincte de « l'art ». Elle est utile à la pratique, mais ne se confond pas avec elle. Elle est en effet capable de déterminer ce qu'est le bien pour un homme particulier dans un contexte donné. Même s'il ne s'agit pas du Bien en général et si elle doit donc prendre en compte les circonstances de l'action à accomplir, elle se situe néanmoins au niveau des fins de cette action. Aristote se sert d'un exemple : si l'on envisage l'action particulière du tir à l'arc, l'archer doit être capable de déterminer quelle cible particulière il doit atteindre. Une telle connaissance est nécessaire à la réussite de l'action et, dans certains cas, elle nécessite un examen et une délibération complexe qui font intervenir la raison. Mais pour atteindre la cible une fois qu'elle a été ainsi déterminée, il faut encore savoir tirer à l'arc. Il s'agit ici du niveau de l'art, de l'habileté qui est donc distincte de l'intelligence pratique qu'est la prudence. L'art est en quelque sorte le savoir de ce qui est bon pour obtenir un résultat, pour produire une oeuvre, donc la connaissance des moyens adéquats. La prudence de son côté serait le savoir de ce qu'est le Bien dans un contexte déterminé (et non du Bien universel) et se situe au niveau des fins.

On peut situer la prudence dans la classification des différentes parties de l'âme aristotélicienne et de la distinction des différentes vertus. La prudence est en effet rangée parmi les vertus intellectuelles, mais elle n'est pas sagesse car elle ne porte pas sur des objets immuables ou

---

<sup>175</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 245

nécessaires car elle s'applique à des réalités contingentes. Elle ne permet pas d'accéder au Bien en général, mais à ce qui est « bien pour l'homme ». Elle n'est cependant pas non plus une pure technique, puisqu'elle est « guidée par la vérité et la raison ». Elle tend donc vers la science sans se confondre avec elle.



La prudence est la vertu correspondant à la *praxis*, c'est-à-dire à l'action non directement productrice qui trouve sa fin en elle-même. Cette vertu de prudence s'exerce aussi dans le domaine politique. Pour l'illustrer, Aristote choisit du reste une figure célèbre d'Athènes, Périclès, prototype, selon lui, de ces hommes prudents, « capables de voir ce qui est bon pour eux et pour les hommes qu'ils gouvernent »<sup>176</sup>. Or Périclès avait justement été critiqué par Platon dans le *Gorgias*<sup>177</sup> qui lui reprochait de ne pas avoir rendu les Athéniens meilleurs. C'est dire que cet homme prudent, selon Aristote, n'a rien de comparable avec le roi philosophe platonicien qui a accès au monde intelligible et dont le savoir fonde le pouvoir. Aristote n'hésite pas, du reste, à

<sup>176</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 245

<sup>177</sup> Platon, *Gorgias* 515 d, Garnier Flammarion, Paris 1987, p. 288

opposer plus généralement les philosophes aux hommes prudents : « *On appelle un Anaxagore, un Thalès et tous ceux qui leur ressemblent des philosophes et non pas seulement des hommes prudents, parce qu'on les voit en général fort ignorants de leur propre intérêt, et qu'on les regarde comme très savants en une foule de choses qui n'ont pas d'utilité immédiate, qui sont merveilleuses, difficiles à connaître, divines même mais dont on ne saurait faire aucun usage utilitaire* »<sup>178</sup>.

Cette sagesse pratique qu'est la prudence ne prétend pas se fonder sur une référence transcendante comme le monde platonicien des idées. Sa conception constitue de fait une critique implicite et un dépassement de l'intellectualisme platonicien. Elle offre aussi l'occasion de rappeler quelques directions fondamentales de la démarche aristotélicienne. Le jugement éthique ne relève pas de la science du géomètre mais du savoir-faire du charpentier. La loi, de par sa généralité et son universalité, doit parfois être corrigée par l'équité soucieuse de concret et qui prend en compte les situations particulières et singulières et ainsi, comme l'indique P. Aubenque : « *L'abandon par Aristote de la norme transcendante du platonisme l'oblige à chercher au sein de l'humanité elle-même la norme de sa propre excellence* »<sup>179</sup>, mais il n'accepte pas pour autant le relativisme de Protagoras. L'expérience permet d'atteindre une sagesse légitime.

La modernité de cette sagesse pratique se vérifie à travers la prise en compte de la temporalité des circonstances de l'action et des rapports existants entre les fins et les moyens. Le monde d'Aristote est celui de la contingence. Aucune harmonie n'est garantie par Dieu. Rien n'assure l'accord immédiat « bonheur – vertu ». Si la sagesse porte sur l'éternel, la prudence s'applique à des êtres et des actes soumis au changement. Aussi la dimension de la temporalité joue-t-elle un rôle fondamental dans la pratique et l'analyse de la moralité. Aristote critique ceux qui ne prennent pas en compte les circonstances de l'action. Bien agir, c'est le faire « *quand il faut, dans les cas où et à l'égard de qui il faut, en vue de la fin qu'il faut et de la manière qu'il faut* »<sup>180</sup>.

### **La politique dans son rapport à la morale - le double dépassement de Platon et des Sophistes**

Lorsqu'on évoque la philosophie politique d'Aristote, on pense immédiatement à la célèbre formule : « *l'homme est un animal politique* »<sup>181</sup>, laquelle ne signifie pas que l'Homme se plaît au jeu politique, à la politique politicienne mais, beaucoup plus profondément, que l'Homme ne peut se concevoir hors de la cité. Paradoxalement, pourrait-on dire, Aristote a défendu à son tour une telle thèse, traditionnelle dans la Grèce antique, au moment où la cité réelle s'écroulait du fait de la constitution de l'empire d'Alexandre.

Son oeuvre marque, selon certains, la véritable naissance de la philosophie politique. En premier lieu parce qu'elle affirme l'autonomie du politique - Platon parlait déjà de cité mais il la concevait idéale, de nature essentiellement philosophique, puisqu'elle était imaginée sur un modèle philosophique, les philosophes en étant les vrais gouverneurs. « *La vraie cité ne sera rien d'autre que la vraie philosophie* » et le pouvoir fondé et légitime est la conséquence d'un savoir assuré,

---

<sup>178</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 249

<sup>179</sup> P. Aubenque, *op. cit.*, p. 49

<sup>180</sup> Aristote, *op. cit.*, p. 250

<sup>181</sup> Aristote, *Politique* - Livre I, & 2, 9, Gallimard, collection « Tel », Gallimard, Paris, 1993, p. 9

celui de la connaissance des idées<sup>182</sup>. La démarche d'Aristote est toute autre. Partant des cités réelles, il reconnaît qu'elles existent dans un monde contingent, humain, changeant, éloigné donc du monde des Idées, regroupant des individus singuliers et imparfaits. Elles requièrent de ceux qui les dirigeront cette qualité spécifique de l'action qui n'est pas une sagesse simplement théorique et qui est la prudence. Aristote n'hésite pas à critiquer les philosophes et à célébrer, au contraire, la sagesse politique d'un Périclès que Platon avait dénoncé et cela parce que la tâche de l'homme politique n'est plus de rendre les Hommes meilleurs et de leur permettre d'atteindre le Bien universel, mais de les aider à réaliser leur fonction propre.

L'entreprise aristotélicienne comporte aussi un travail fondamental d'observation et de description des régimes politiques existants comme dans *La Politique*. Elle marque l'apparition d'une politique véritablement autonome. Le regard du « biologiste », du « naturaliste » pourrait-on dire, s'exerce aussi sur ces choses humaines et naturelles à la fois que sont les rapports entre l'Homme et une cité réelle. Ainsi naît un type de réflexion nouveau sur le pouvoir qui permet d'en distinguer différentes formes. Il convient pourtant de préciser que s'il existe une forme de science politique fondée sur l'observation des différents régimes politiques, l'action politique elle-même, qui se déroule dans le contingent, relève d'un savoir pratique et non exclusivement théorique.

L'exposé de la philosophie politique d'Aristote dépasse les limites de ce propos. Aussi ne retiendra-t-on que deux aspects symboliques de sa démarche, dans sa méthode comme dans ses résultats et qui peuvent, plus que d'autres, intéresser un « homme d'action » découvrant la pensée d'Aristote : sa définition de la cité, son étude et sa classification des différents régimes politiques. « 8 *La communauté née de plusieurs villages est la cité, parfaite, atteignant désormais, pour ainsi dire, le niveau de l'autarcie complète, se formant pour permettre de vivre bien. C'est pourquoi toute cité existe par nature, tout comme les premières communautés : elle est, en effet, leur fin, or la nature d'une chose, c'est sa fin ; ce qu'est chaque chose, une fois sa croissance achevée, c'est cela que nous appelons la nature de chaque chose, par exemple d'un homme, d'un cheval, d'une famille. 9 De plus, la cause finale et la fin, c'est ce qu'il y a de meilleur ; or se suffire à soi-même (l'autarcie) est à la fois une fin et ce qu'il y a de meilleur.*

*D'après ces considérations, il est évident que la cité est une réalité naturelle et que l'homme est par nature un être destiné à vivre en cité (animal politique) ; celui qui est sans cité est, par nature et non par hasard, un être ou dégradé ou supérieur à l'homme : il est comme celui à qui Homère reproche de n'avoir « ni clan, ni loi, ni foyer » ; 10 un homme tel par nature est en même temps avide de guerre ; il est comme un pion isolé au jeu de dames. Ainsi la raison est évidente pour laquelle l'homme est un être civique plus que tous autres, abeilles ou animaux grégaires. Comme nous le disons, en effet, la nature ne fait rien en vain ; or seul d'entre les animaux l'homme a la parole. 14 Ainsi donc, il est évident que la cité existe par nature et qu'elle est antérieure à chaque individu ; en effet, si chacun isolément ne peut se suffire à lui-même, il sera dans le même état qu'en général une partie à l'égard du tout ; l'homme qui ne peut pas vivre en communauté ou qui n'en a nul besoin, parce qu'il se suffit à lui-même, ne fait point partie de la cité : dès lors, c'est un monstre ou un dieu »<sup>183</sup>.*

Pour Aristote, tout être naturel ou artificiel (chose, végétal, animal ou être humain) s'explique fondamentalement par sa cause finale, le pourquoi de son existence. Ce principe appliqué par

---

<sup>182</sup> F. Wolff, *Aristote et la politique*, PUF, Paris, 1991

<sup>183</sup> Aristote, *op. cit.*, pp. 9-10

Aristote à la cité lui permet ainsi d'affirmer que la cité « *se formant pour permettre de vivre existe pour permettre de vivre bien* ». Comme pour l'individu, il ne s'agit pas d'une vie simplement biologique. Sa vocation fondamentale n'est pas d'assurer seulement la survie économique et la sécurité des citoyens, même si ce n'est pas là une tâche négligeable, mais de leur donner la possibilité de réaliser leur fonction propre, d'exercer leur vertu et d'atteindre le bonheur. En cela réside la spécificité de cette forme de communauté par rapport à d'autres types d'associations comme la famille ou le village. On notera que l'on retrouve, dans cette analyse de la cité, la référence et l'utilisation des différentes causes distinguées par Aristote et le privilège accordé, comme on l'a vu dans d'autres domaines, à la cause finale. F. Wolff le précise : « *Il y a donc au moins trois façons de définir la cité : par sa cause matérielle (une communauté de foyers et de villages), formelle (une communauté d'habitants vivant sous la même constitution) ou finale (une communauté en vue du bien souverain)* »<sup>184</sup>. La cause efficiente se confondrait avec « *un auteur anonyme de la cité, fondateur ou législateur, sa « cause motrice » en quelque sorte, qui permet à la tendance naturelle de s'effectuer* »<sup>185</sup>.

Il s'agit d'une association dont la finalité est de produire un sens commun, un Bien commun qui résulterait de la réalisation, pour chacun des membres de la cité, de ses potentialités propres, de sa fonction propre. Se trouve donc exclue la tentative de créer les conditions d'une cité idéale décrite d'abord théoriquement et à laquelle il faudrait se conformer, dans la simple application d'un modèle théorique imposé puisque le fondement de la cité est de permettre la réalisation de la nature de chacun de ses composants. Il rejette aussi la conception d'un groupement dont les objectifs et les principes seraient ceux de la seule nécessité de la survie, et qui n'auraient de légitimité, forcément fragile et contestable, que celle issue du besoin. En un mot, Platon et les Sophistes, et leurs modernes disciples sont renvoyés dos à dos.

De cette conception de la finalité de la Cité découlent la classification et la hiérarchisation qu'Aristote propose des différents régimes politiques qu'il lui est loisible d'observer ou d'imaginer. Il distingue six formes possibles de la vie politique en fonction de deux critères, le nombre des gouvernants (héritage de la démarche platonicienne) et la finalité du gouvernement. La vraie question devient alors non plus seulement qui gouverne ? Mais en vue de quoi ? Seront ainsi considérés comme régimes vraiment politiques, c'est-à-dire fondés et légitimes, ceux qui sont régis par l'intérêt général, pour tous et non pas seulement pour un ou plusieurs.

Il n'y aura donc pas d'apologie d'un seul régime, universel, absolument juste et totalement fondé, mais la reconnaissance que, théoriquement, certains d'entre eux peuvent être acceptés ou refusés. Les circonstances particulières déterminent, dans chaque situation singulière, quel est le meilleur des régimes étant entendu, qu'en fonction des circonstances, à chaque moment, un seul d'entre eux seulement sera légitime, comme le montre le tableau suivant de F. Wolff<sup>186</sup> qui permet de distinguer trois types de régimes politiques normaux et trois types de régimes despotiques.

Pouvoir exercé par	Un seul	Quelques-uns	La masse
Pour tous	Royauté	Aristocratie	Régime constitutionnel

<sup>184</sup> F. Wolff, *op. cit.*, p. 31

<sup>185</sup> F. Wolff, *op. cit.*, p. 32

<sup>186</sup> F. Wolff, *op. cit.*, p. 89

(régimes légitimes)

Pour soi-même      Tyrannie      Oligarchie      Démocratie  
(régimes illégitimes)

On retrouve ici le type de démarche précédemment évoqué dans le champ de l'éthique, la prise en compte du particulier, des faits, de la réalité objective et, en même temps, pourrait-on dire en termes modernes, la référence à une valeur qui donne sens. C'est de cette combinaison « fait – idéal », « relatif – absolu », « singulier – universel » que découle le pouvoir juste. Tout n'est pas fixé une fois pour toutes, il n'existe pas de régime politique idéal absolu mais tout n'est pas possible ni permis pour autant.

## Quelques éléments de discussion

### Un double dépassement du dogmatisme et du scepticisme

#### Une réflexion originale sur l'action : une sagesse pratique, autonome et spécifique

A la lumière de ces propos introductifs à la pensée d'Aristote, on ne peut qu'être frappé par le souci constant qui traverse son oeuvre, de concilier réalisme et idéalisme, de dépasser à la fois scepticisme et dogmatisme et de proposer ainsi une réflexion sur l'action qui vise à la constitution d'une sagesse pratique autonome et spécifique, projet qui peut rencontrer certaines de nos interrogations en sciences de gestion.

L'originalité d'Aristote est soulignée par P. Ricoeur qui rappelle qu'Aristote insiste à la fois sur la nécessité de reconnaître l'autonomie de la sphère pratique, l'obligation d'en étudier les composantes du point de vue éthique et, en même temps, l'impossibilité d'en faire une véritable science : Raison pratique, mais non science de la pratique - impératif qui conserve tout son intérêt aujourd'hui contre toute tentation d'une description scientifique de l'action. « *On peut lire encore une fois chez Aristote une sévère mise en garde contre cette idée de science appliquée à la pratique, dans le fameux passage où le Stagirite déclare que, dans l'ordre des choses humaines, variables et soumises à la décision, on ne peut atteindre au même degré de précision que par exemple dans les sciences mathématiques, et qu'il faut chaque fois proportionner le degré de rigueur de la discipline considérée aux requêtes de son objet. Peu d'idées sont aujourd'hui plus salubres et plus libérantes que l'idée qu'il y a une raison pratique, mais non une science de la pratique. Le domaine de l'agir est au point de vue ontologique celui des choses changeantes et au point de vue épistémologique celui du vraisemblable, au sens de plausible et de probable* »<sup>187</sup>.

On peut en effet considérer qu'Aristote est l'un des philosophes grecs qui prend le plus en compte la dimension pratique de l'existence, sous toutes ses formes en en reconnaissant la spécificité et l'autonomie. La vertu n'est pas une pure connaissance, elle est une pratique nourrie, certes par une réflexion, mais son essence est fondamentalement sa réalisation dans les faits. « *La vertu est un mode d'être, une habitude* », disait Aristote et non une simple science. Et dans la distinction qu'il

---

<sup>187</sup> P. Ricoeur, *Du texte à l'action*, Seuil, Paris 1986, p. 250

fait entre le Bien platonicien et le Bien tel que l'Homme le vise à travers toutes ses actions, Aristote fait de la « vie bonne », du « vivre bien », l'objet fondamental de l'éthique, cette vie étant « bonne » parce qu'elle correspond à la nature profonde de chaque être humain<sup>188</sup>. La réalisation de soi se confond avec l'exercice de la vertu et la double distinction entre l'être et le devoir-être, la nature et l'Homme se trouve ainsi estompée. « *Il faut en effet en convenir : d'ores et déjà chez Aristote il n'y a pas vraiment séparation du réel et de l'idéal, de l'être et du devoir-être, du fait et de la norme, puisque c'est le mouvement même du réel (naturel) qui réalise la norme. La logique du fait (naturel) est l'accomplissement même de la norme et le droit n'est que l'instrument de cet accomplissement d'une fin (celle de la nature : réaliser la plus grande perfection possible) à laquelle les hommes collaborent sans s'en rendre compte* »<sup>189</sup>.

D'un certain point de vue, l'éthique est l'accomplissement d'une fin de la nature. Remplir sa fonction propre est en effet se conformer à un modèle d'organisation naturelle.

Mais Aristote ne méconnaît pas pour autant la spécificité de l'activité humaine par rapport au comportement des autres êtres vivants. Il précise son originalité en distinguant différents niveaux et en faisant une distinction entre *praxis* (action qui trouve sa fin en elle-même et ne produit pas nécessairement quelque chose d'extérieur à l'agent) et *poièsis* (acte de produire un objet qui suppose donc une fin extérieure à l'agent et dont la valeur est fonction du résultat atteint). De telles analyses pourraient se révéler éclairantes puisqu'elles permettent de mesurer la richesse et la complexité de l'action humaine, en particulier pour celle qui s'exerce dans le monde du travail et dans l'organisation. Aristote ne nie pas le rôle de la *poièsis*, mais il met l'accent sur l'importance de la *praxis*, d'une action qui n'a d'autre fin qu'elle-même, comme l'œil lui-même qui n'a d'autre fin que la vision. Or c'est ce type d'activité qui, selon lui, est objet de l'éthique et source de bonheur, une activité conforme à la fonction propre de l'Homme, exercice même de la vertu. Cette distinction aristotélicienne pourrait être efficacement utilisée pour dénoncer un privilège excessif et exclusif accordé parfois au premier type d'activité, la *poièsis* (la production). L'être humain ne peut être véritablement satisfait et heureux si l'une des deux activités est totalement occultée. A une époque où certains évoquent la fin de la valeur travail, la réflexion d'Aristote peut fournir une contribution efficace à ce débat. N'affirme-t-elle pas que l'activité heureuse se distingue du simple travail productif ?

Cet aspect de la réflexion aristotélicienne a été développé dans l'oeuvre d'H. Arendt à travers sa distinction entre le travail, l'oeuvre et l'action : « *La condition humaine ... dépend du travail pour produire tout ce qui est nécessaire au maintien en vie de l'organisme humain ; elle dépend de l'oeuvre pour créer tout ce dont il est besoin pour héberger le corps humain et elle a besoin de l'action afin d'organiser la vie en commun des multiples êtres humains de façon à ce que soit assurée la paix* »<sup>190</sup>. Le travail a, selon elle, une signification essentiellement économique ; il appartient à la sphère de la nécessité, relève du cycle vital et n'a rien de fondamentalement humain. Elle parle d'« *animal laborans* ». « *Le travail est une activité qui correspond au processus biologique du corps, il est, comme le disait le jeune Marx, le métabolisme entre l'homme et la nature ou le mode humain de ce métabolisme que nous partageons avec tous les organismes vivants. Par le travail, les hommes produisent les nécessités vitales qui doivent alimenter le*

---

<sup>188</sup> P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris 1990, pp. 202-203

<sup>189</sup> A. Renaut & L. Sosoe, *Philosophie du droit*, PUF, Paris, 1991, p. 247

<sup>190</sup> A. Renaut & L. Sosoe, *op. cit.*, p. 247

*processus vital du corps humain. Et puisque ce processus vital bien qu'il nous mène en un progrès rectiligne de déclin de la naissance à la mort, est en lui-même circulaire, l'activité de travail elle-même doit suivre le cycle de la vie, le mouvement circulaire de nos fonctions corporelles, ce qui signifie que l'activité de travail ne parvient jamais à une fin aussi longtemps que dure la vie ; elle est indéfiniment répétitive. A la différence du faire, oeuvre dont la fin est venue lorsque l'objet est achevé, prête à être ajoutée au monde commun de choses et d'objets, le travail se meut toujours dans le même cercle prescrit par l'organisme vivant et la fin de ses peines et tourments ne vient qu'à la fin, c'est-à-dire à la mort de l'organisme individuel »<sup>191</sup>.*

L'oeuvre est le moment de la construction d'un monde non naturel, celui de l'« *homo faber* » qui édifie son univers contre la nature. « *L'oeuvre de nos mains, distincte du travail de nos corps, fabrique la pure variété infinie des choses dont la somme totale constitue l'artifice humain, le monde dans lequel nous vivons. Ce ne sont pas des biens de consommation mais des objets d'usage et leur usage propre ne cause pas leur disparition. Elles donnent au monde la stabilité et la solidité sans lesquelles on ne pourrait pas compter sur lui pour héberger la créature instable et mortelle qu'est l'homme* »<sup>192</sup>. Mais dans cette transformation de la nature, les produits l'emportent sur les hommes, la fin justifie les moyens, l'homme est essentiellement instrumentaliste ou utilitariste. Il confond l'utilité (« afin de ») et le sens (« en raison de »). Or « *l'utilité instaurée comme sens engendre le non-sens* »<sup>193</sup>.

L'action définirait, elle, le véritable moment du surgissement de l'humanité. « *La vie, en son sens non biologique, le laps de temps accordé à chaque homme entre la naissance et la mort se manifeste dans l'action et la parole. Par la parole et l'acte nous nous insérons dans le monde humain et cette insertion est comme une seconde naissance dans laquelle nous confirmons et assumons le fait nu de notre apparition physique originelle ... Cette insertion ne nous est pas imposée par la nécessité comme le travail, et n'est pas provoquée par des manques et des désirs comme l'oeuvre. Elle est inconditionnée : son impulsion surgit du commencement qui est entré dans le monde lorsque nous sommes nés et auquel nous répondons en commençant quelque chose de neuf de notre propre initiative. Agir, en son sens le plus général, signifie prendre une initiative, commencer comme l'indique le mot grec « archein », ou mettre quelque chose en mouvement ce qui est la signification originelle du latin « agere » »<sup>194</sup>.*

L'action est le lieu privilégié de la manifestation de l'existence sous la forme de l'affirmation de son identité et de sa reconnaissance par les autres. Même si les distinctions d'H. Arendt ne recourent pas totalement celles d'Aristote, elles permettent toutes deux de dégager la spécificité de l'activité humaine.

La démarche aristotélicienne, à partir de sa conception de la prudence, affirme aussi l'existence d'une sagesse pratique présupposant l'autonomie et la spécificité du monde de l'action dans la mesure où elle n'est plus conçue comme la simple application ou conséquence d'une théorie comme on peut le voir chez Platon. Savoir bien agir implique la prise en compte des circonstances particulières de l'action, la connaissance de sa fonction propre qui détermine un bien particulier

---

<sup>191</sup> A. Renaut & L. Sosoe, « Hannah Arendt « travail, oeuvre, action », *Etudes phénoménologiques*, n° 2, 1985, p. 8

<sup>192</sup> A. Renaut & L. Sosoe, *op. cit.*, p. 12

<sup>193</sup> H. Arendt, *La condition de l'homme moderne*, Agora Pocket, Paris, 1989 (Ed. originale : 1958)

<sup>194</sup> A. Renaut & L. Sosoe, *op. cit.*, p. 21

comme fin de l'action. De ce point de vue, la prudence n'a rien à voir avec ce que l'on appelle communément prudence et qui est parfois synonyme de pusillanimité et peur du risque. L'imprudence au sens banal peut au contraire, parfois, être une forme de la prudence aristotélicienne. Il est en fait des moments où prendre des risques est un témoignage de sagesse pratique.

### **Une nouvelle conception de la loi et du droit**

Le double dépassement de l'arbitraire et du dogmatique, plusieurs fois évoqué, se retrouve dans un autre débat, celui qui oppose traditionnellement, de manière justement dogmatique et théorique, dans le domaine politique, le relatif et l'absolu. Pour Aristote, s'il n'existe pas de gouvernement idéal dans l'absolu, valable en tout temps et en tout lieu (ce qui serait une vision proprement dogmatique), on peut, en un lieu et à un moment donnés, donc en admettant une certaine relativité, définir le meilleur des gouvernements (et donc néanmoins atteindre une certaine forme d'absolu).

L'importance d'Aristote est aussi reconnue en matière de droit et de philosophie du droit. Si, comme on l'a vu, Aristote a affirmé la spécificité et l'autonomie de l'éthique par rapport à la science, il en serait de même, selon certains commentateurs, dans le domaine de la justice puisqu'Aristote marquerait le moment de la naissance et de la reconnaissance de l'autonomie du droit. Un juriste comme M. Villey fait d'Aristote un instrument de critique de la philosophie moderne du droit. Son originalité résiderait d'abord dans sa distinction entre la justice générale et la justice particulière. Le première forme de justice, idéale, se confond avec la moralité dans la mesure où elle permet la réalisation du bien en conformité avec l'ordre naturel. Mais Aristote, en distinguant une justice particulière qui évoque le partage des biens, le juste étant celui qui « *ne prend pas plus que sa part ni moins que sa part des biens extérieurs partagés dans un groupe social* »<sup>195</sup>, nous fait entrer dans un monde fini où il sera question de mesures concrètes, de déterminations précises, de partages, de réparations. Le droit se découvre ainsi « *par observation de la réalité sociale et confrontation de points de vue divers sur cette réalité, parce que le droit objet de la justice au sens particulier du mot est précisément ce milieu, la bonne proportion des choses partagées entre membres du groupe politique* »<sup>196</sup>. Le droit est ainsi distingué de la moralité, l'art juridique et le métier de juge reconnus dans leurs spécificités.

Aristote est même parfois évoqué avec nostalgie dans la mesure où, définissant l'homme comme un animal politique par son appartenance immédiate à une communauté, il s'oppose à la conception philosophique et juridique moderne, essentiellement individualiste. Le problème que se poseront les théoriciens du contrat au XVIII<sup>e</sup> siècle, celui de la raison pour laquelle les Hommes vont se regrouper en sociétés et donc celui de la légitimité de la société civile, est résolu d'emblée par Aristote. Le fondement « humaniste » moderne du droit ou de la société apparaîtrait superficiel par rapport à la conception « naturaliste » de la cité aristotélicienne. La pensée d'Aristote est ainsi parfois conçue comme une réponse à certaines dérives individualistes, et comme le rappel qu'il existe d'autres conceptions politiques que celles qui partent d'un conflit initial entre les Hommes avant l'existence d'une quelconque communauté entre les Hommes.

---

<sup>195</sup> M. Villey, *Le droit et les droits de l'homme*, PUF, Paris, 1983, p. 42

<sup>196</sup> M. Villey, *op. cit.*, p. 54

## L'actualité problématique d'Aristote

Cet intérêt de la pensée moderne pour Aristote est illustré par des auteurs dont nous aurons l'occasion de reparler qui pensent trouver dans son oeuvre des arguments pour éclairer certaines problématiques contemporaines.

On évoquera pour l'heure simplement la figure de A. MacIntyre<sup>197</sup> qui se réfère explicitement à Aristote. Sa démarche se fonde d'abord sur ce qu'il juge être l'échec du projet de la philosophie des Lumières fondée sur le concept d'un sujet individuel rationnel capable de découvrir et de reconnaître des valeurs et des droits universellement admis. Or, nos sociétés ne sont plus capables aujourd'hui d'aboutir à des accords de ce genre et génèrent des débats constants et infinis en la matière. L'ordre social et politique est en crise. Il faut donc revenir à une autre conception de la rationalité fondée sur la tradition et revenir à une conception d'un individu comme citoyen. La démarche aristotélicienne paraît être à cet égard la tradition la plus féconde et la plus opérationnelle. « *La cité d'Aristote est une communauté d'hommes définie par un but commun qui, contrairement à la démocratie libérale moderne, favorise l'exercice de la vertu* »<sup>198</sup>. « *Dans le raisonnement pratique aristotélicien, c'est l'individu comme citoyen qui délibère ... mais dans le raisonnement pratique de la modernité libérale, c'est l'individu en tant qu'individu* »<sup>199</sup>. En fait c'est d'un véritable retour à l'éthique aristotélicienne dont il s'agit ici à travers le dépassement d'une perspective étroitement individualiste et de l'opposition « être - devoir être » et à travers la conception de la vertu comme accomplissement de sa fonction propre.

Toutes ces considérations positives, au regard de l'actualité, ne doivent pourtant pas idéaliser Aristote. A cet égard, trois remarques « réalistes » s'imposent qui peuvent tempérer un « retour » trop rapide ou inconsidéré à Aristote :

- Aristote vit une époque différente de la nôtre et on ne peut prétendre trouver, dans son oeuvre, des réponses toutes faites à des questions qu'il ne pouvait se poser. Un certain nombre de postulats théoriques de son oeuvre suscitent évidemment de nombreuses réserves.
- Aristote défend ainsi la conception d'une nature finalisée, hiérarchisée, harmonisée qu'on qualifierait aujourd'hui d'anthropomorphique, donc d'un univers qui rompt avec la neutralité de notre vision scientifique et objective moderne.
- Il faut aussi évoquer le point, souvent débattu, particulier mais essentiel, du statut qu'Aristote réserve à l'esclavage dans sa *Politique*, en rappelant la spécificité de sa position. Aristote certes a justifié l'esclavage, ce qui ne peut que nous indigner mais il le fait à l'aide d'arguments différents de ceux qui étaient le plus communément employés à son époque (comme le rappelle F. Wolff<sup>200</sup>). Aristote ne l'explique pas d'abord au nom du droit du plus fort selon lequel l'esclave serait ainsi le vaincu d'un combat, mais en se fondant sur la conformité à un ordre naturel et social. Certains hommes seraient ainsi naturellement prédisposés, de par leur constitution naturelle à remplir une telle fonction, essentielle à la bonne marche économique de la cité qui a besoin à la fois « d'outils inanimés » et de ces « outils animés » que sont les esclaves. L'esclave est par ailleurs un être qui, incapable de se commander par nature, a tout intérêt à l'être par le maître. Une telle justification nous paraît à juste titre révoltante. Elle éclaire par ailleurs l'ambiguïté d'une référence à la nature,

---

<sup>197</sup> A. MacIntyre, *After Virtue*, University of Notre Dame Press, 1981, ISBN : 978-0-268-00594-8

<sup>198</sup> A. Renaut & L. Sosoe, *Philosophie du droit*, PUF, Paris, 1991, p. 215

<sup>199</sup> A. Renaut & L. Sosoe, *op. cit.*, p. 220

<sup>200</sup> F. Wolff, *op. cit.*, pp. 77-82

à une nature anthropomorphisée, mais elle est distincte de la conception la plus commune de l'époque d'Aristote qui fondait l'esclavage sur le résultat de guerres et d'événements historiques. Elle pouvait donc être lue comme une critique de la conception habituelle.

Sur un plan plus fondamental, une question se pose, d'une certaine manière celle de Kant, et qui nous renvoie à une interrogation centrale sur la morale, qu'Aristote peut-être plus que d'autres, a le mérite et l'intérêt de soulever : le désir, le désirable sont-ils des critères suffisants en matière morale ? Peut-on fonder une éthique sans faire appel à l'obligation ? Peut-on concevoir le devoir comme le prolongement de l'être, le droit comme la continuation du fait, déduire ce qui doit être de ce qui est ? C'est là une question très générale et qui donne lieu à une critique radicale de la part de Kant, adressée à la fois à la philosophie platonicienne et à celle d'Aristote, « coupables », en quelque sorte, de faire de la réflexion morale un mélange d'utilitarisme et de transcendance et qui soumettraient le Bien et sa recherche à un critère d'utilité.