

Frère Samuel Rouillois

Ethique et responsabilité

Session philosophique

18-20 février 2005
Rimont

Ethique et responsabilité

Nous prendrons ici l' « éthique » au sens d'une certaine lumière que l'on cherche sur l'agir humain, sans entrer dans les distinctions entre éthique et morale, en partant du fait qu'elles convergent vers une certaine « inquiétude » à l'égard de l'homme.

L'éthique est à l'horizon permanent de l'agir politique : elle en est l'élément régulateur qui l'empêche d'être purement manipulateur.

Pourquoi traiter de la responsabilité ? Parce que la responsabilité est l'une des expériences les plus concrètes, les plus significatives de l'éthique, comme en philosophie on cherche à se concentrer sur les expériences « caractéristiques », qui donnent la meilleure lisibilité à la question étudiée.

On peut distinguer deux manières d'aborder l'éthique : l'une spéculative, l'autre pratique.

Première approche de l'éthique : l'approche spéculative

L'approche spéculative peut se formuler en ces termes : quelles sont les règles si possibles universelles qui doivent s'appliquer à l'action humaine ? Le XXème siècle montre l'échec de cette approche, comme en témoignent les crimes commis au nom d'idéaux (au nom de l'Homme, de la Nature humaine, de la Morale défendues par le nazisme et le communisme comme systèmes de violence mis au service de ces représentations). Le capitalisme idéaliste ne serait-il pas la troisième déviance totalitaire ? On peut souligner qu'il fait appel à la philosophie et à la science (y compris dans le traité constitutionnel européen).

1. L'approche spéculative est très récente, elle date de Descartes (propos principal de la métaphysique de l'esprit). C'est donc très récent sur 25 siècles de réflexion. C'est une démarche qui vise à appliquer les découvertes spéculatives à la pratique, en opérant une subordination de la philosophie pratique à la philosophie spéculative, cartésienne.
2. L'originalité de la pensée pré-idéaliste (avant le XIVème) consistait à jouer sur les 2 tableaux : spéculatif d'une part et pratique, empirique d'autre part (valeur de la sagesse des peuples, de l'artisan).
3. Jusqu'au XIVème siècle, les aspects pratiques étaient beaucoup plus considérés. La théologie admettait que le rapport au réel dans la pratique (prudence politique, organisation concrète de la vie de l'homme) ne nécessitait pas une approche spéculative poussée.
4. Le XXème siècle est une caricature de l'application d'une vision éthique de l'homme à sa vie. Eric Weil par exemple s'inscrit dans la lignée de Spinoza et Kant, c'est-à-dire d'une pensée éthique contemplative, normative visant à atteindre l'universel de l'homme (défaut cartésien qui consiste à commencer par l'abstraction).
5. L'expérience montre que la connaissance de la grandeur de l'homme ne rend pas grand en actes. La certitude spirituelle n'a jamais engendré l'effectivité pratique. Les versions plus douces de l'approche spéculative que sont l'humanisme et le spiritualisme ne convainquent plus grand monde en dessous de quarante ans. Elles

relèvent de vellités, de définition des grandes aspirations de l'homme sans efficacité sur le plan pratique. Le droit ne suffit pas à définir une éthique.

6. La version des sciences humaines, qui consiste à apporter des données scientifiques sur l'homme, n'apporte pas grand chose à l'éthique en pratique.

L'approche spéculative de l'éthique a donc montré son échec. Il resterait la morale néo-kantienne des démocraties occidentales. Entre conscience individuelle (règles personnelles) et publique (règles atteintes par dialogue ou par consensus). Pour Habermas, les règles sont atteintes par le débat. Une fois que ces règles existent, elles s'imposent, à la manière de l'impératif catégorique kantien.

Les démocraties occidentales opèrent un formatage : l'obligation comportementale par la culpabilité (à la lumière des 10 commandements ou droits de l'homme).

Le problème, c'est quand vous n'avez plus de distinction entre vie privée et vie publique (disparition de l'espace de vie privée par l'envahissement de la TV) et lorsque le droit universel n'est plus compris de la même façon par les uns et les autres (relativité de la norme). Là, on n'est pas dans une morale abstraite appliquée à du concret. On est dans du pratique justifié par les droits de l'homme a posteriori.

Deuxième approche de l'éthique : la pratique, regarder l'homme directement en action.

L'idée est de ne pas prétendre avoir compris l'homme avant de commencer par le comprendre dans l'action, pour pouvoir éclairer cette action. C'est ce qu'on fait dans l'apprentissage artisanal. L'éthique est un artisanat !

Il s'agit d'améliorer l'humanité de son action. C'est très empirique. Rester proche de l'homme en action, de l'activité humaine. Il faut laisser le temps à notre pensée de s'imprégner de la concrétude. Regarder les choses en elles-mêmes. Ne pas prétendre à l'objectivité de manière immédiate. L'illusion de la science occidentale est d'aboutir à des résultats stupéfiants à partir du spectre réduit de ce que nous mesurons. C'est le conflit entre l'ingénieur et l'artisan. L'ingénieur arrive avec une modélisation. La grande difficulté de la pensée occidentale est d'accepter de penser à l'intérieur de ce qui est confus. Le pari de l'éthique : s'attaquer à cette confusion.

L'avantage de cette approche par l'action est que je ne trouverai de lumière qu'à la lumière de ce que j'ai compris. La maturation éthique prise sur le terrain pratique accompagne le degré de qualité de mon action.

Syndrome de l'adolescent qui veut tout essayer : éviter le pire, ce n'est pas encore apprendre le mieux. Eviter le pire ne donne pas l'intelligence du bien. Le pire est à peu près commun à tous, mais pas le bien !

Les changements de contexte influencent l'éthique en pratique. Il subsiste tout de même des constantes :

L'action est dans un contexte. Elle n'existe pas chimiquement pure. Il y a des aspirations humaines et des désirs qui durent mais le contexte, lui, ne cesse d'évoluer. La mise en œuvre de nos aspirations et désirs change en permanence. Ce qui émerge, ce sont les aspirations de façon quasiment éternelle. Elles ont quelque chose de relativement permanent. L'activité est une mise en mouvement. Ce qui nous bouge : nos motivations, nos aspirations, nos désirs, nos intentions (sur différents registres).

Si l'homme se bouge, c'est qu'il aspire à quelque chose de bon pour lui.

3 aspirations semblent permanentes:

1. **L'aspiration au bonheur** au sens du bien-être, tranquillité, sécurité, convivialité (au sens matériel, sensible, affectif, spirituel, culturel, religieux...)
2. **L'aspiration à la liberté** au sens de créativité perceptible en particulier dans la décision où l'homme est attiré par la prise de risque (risque de l'inventivité : tenter quelque chose dont on n'est pas certain). C'est typiquement humain. Et c'est lié à l'aspiration à un certain type de liberté (choix personnel dans l'organisation de sa propre famille, de ses relations aux autres, de son engagement politique...)
3. **L'aspiration à la connaissance** comme vérité, ouverture à l'universel, ouverture à plus que soi-même, à la dimension contemplative. S'ouvrir à ce qui vous approfondit spirituellement et ce qui vous appauvrit positivement.

Avant de s'intéresser à la légitimité de ces aspirations, à leur degré d'ancrage, ce qui compte, c'est la possibilité qu'il y a de les mettre en œuvre. Mais ces aspirations n'ont pas forcément de consistance éthique. Elles ne s'intègrent pas dans la personne, ne deviennent pas personnelles, si l'on n'atteint pas à leur réalisation. Pour cela, il faut se confronter au contexte, au réel dans lequel nous sommes.

Ces aspirations sont donc à regarder dans un contexte, qui lui a changé.

Qu'est ce qui a vraiment changé en 50 ans?

- **Notre environnement spatio-temporel**

En 50 ans, **on est passé d'un environnement rural**, naturel, local, lent avec inertie à **un fonctionnement en système qui n'est plus naturel**, la clé de régulation n'en est plus le cosmos comme dans le monde rural. Aujourd'hui, la nature est un décor et une matière première. Nous vivons dans un système artificiel et économique. Ce sont les lois de l'économie qui gèrent cet environnement :

1. **L'optimisation de l'efficacité.** Mot clé : l'intégration des process. Obsession de l'efficacité grâce à la machine ; la machine a libéré l'aspiration à l'efficacité. Le temps réel est devenu le temps du système, un temps numérique et non plus cosmologique. Le monde occidental est une station orbitale qui n'est plus reliée au temps du cosmos. La numération est symbolique et non scientifique ! Notre perception de la distance et de la synchronicité n'est plus cosmologique.
2. **L'obsession du désir de l'avoir, la compulsivité de la consommation.** L'objet du désir vient à moi sous forme agressive, offensive, via la société de consommation. Tout l'environnement est conçu pour optimiser en moi les désirs d'avoir. La possibilité du bien-être matériel m'agresse et m'est vendue comme un bien spirituel. A gérer techno-économiquement la famille, on n'a plus beaucoup de temps pour se rendre compte qu'il y a des personnes à proximité. Le nerf de la guerre, ce n'est pas l'argent, c'est la consommation (avance américaine caractéristique : il n'est plus rien qui n'y soit vendable/achetable). La logique du désir est devenue centrale. Maintenant on est dans l'obligation du désir. On est passé de l'obligation de la survie à l'obligation de la consommation.
3. **Le dédoublement de l'espace temps.** Il renvoie à la question de l'ubiquité. Création d'un espace temps parallèle au nôtre (NTIC) en fonction duquel nous prenons de plus en plus nos décisions. Invention d'un nouvel espace temps pour gérer/optimiser le nôtre. L'accélération de la circulation des objets dans le 1^{er} espace temps provient du rythme du 2^{ème} espace temps qui le gère. Nous avons de plus en plus de mal à rester ancrés dans l'espace temps premier.

Ces changements ont une forte influence sur l'éthique. Ils ont des conséquences pour l'agir, dans notre environnement social et culturel.

- **Notre environnement social**

Sur le plan du fonctionnement social, c'est la fin de l'équilibre trouvé depuis le XIVème entre l'individualisme et la solidarité. On avait inventé l'individualisme solidaire qui caractérisait le rural. On s'intéressait à son voisin par anticipation de l'aide qu'il pourrait nous fournir. A l'échelle urbaine, on s'aidait parce qu'on avait le même projet collectif, dans un fonctionnement de solidarité collective (typique de la reconstruction d'après guerre).

Aujourd'hui, on est dans un individualisme errant, qui n'est plus calé. On assiste à la dissolution du tissu social. On ne peut plus compter sur les solidarités naturelles. On a perdu confiance en l'autre. Du coup on compense par des solidarités virtuelles. On communique non plus avec son voisin mais avec ceux que l'on choisit, grâce au téléphone. L'espace de rencontre est à géométrie variable. Internet permet d'apparaître et de disparaître de l'espace (la notion de passage est généralisée). La communauté virtuelle prend plus de place que la communauté physique. Comment gérer ces communautés multiples dont je suis l'intersection ? Notre localisation est considérablement relativisée. L'appartenance géographique locale perd de son importance. La géographie de la communauté humaine est difficilement perceptible. Les modes d'appartenance sont mélangés, métissés.

- **Notre environnement culturel**

Il est caractérisé par **la fin des valeurs**. La fin des idéaux. La fin de l'universalité de la morale ; la fin des référents fixes. La fin des institutions porteuses de sens ; on n'a plus d'étoiles. Les étoiles bougent trop vite et de manière anarchique. La perte d'éléments fédérateurs pour la communauté et de points de repères pour la personne.

On est donc face à une nouvelle donne pour l'éthique. Ça ne facilite pas la mise en œuvre de mes aspirations. La lisibilité du monde est devenue compliquée. Cela oblige à regarder la question de l'homme engagé dans son action d'une autre manière. Qui suis-je là dedans ? La question éthique se pose avec des accents nouveaux, comme un autre façon de poser les défis. Comment repérer l'humain dans ces situations ?

3 défis apparaissent :

1. **Premier défi : le primat de la puissance**, du facere, du faire, de l'artificiel (au sens positif). Le monde occidental serait devenu une grande entreprise. Il y aurait une « entreprise Occident ». Comment repérer l'humain ? Quelle est ma responsabilité ? La question éthique ne se pose pas de la même façon selon ma lecture. Est-il possible d'être responsable à titre personnel dans cet environnement ? Si je suis systématiquement instrumentalisé, ma responsabilité ne se limite-t-elle pas au fait d'en avoir conscience ? De quoi sommes-nous responsables en fait ?
2. **Deuxième défi : le primat de la nouvelle connaissance**. Elle conjugue information, science et images. Quelle est la nouvelle connaissance en question ? La nouvelle gnose ? Qu'est-ce que j'ai à connaître ? Quel est le mode d'information universel qui gère le monde dans lequel je suis ? Dans la gestion d'une information qui n'a rien à voir avec ma vie personnelle, où se situe ma responsabilité ? Nouvelle expérience de la connaissance, qui nous domine si nous ne l'assumons pas de façon éthique. L'obscurantisme gagne progressivement du terrain. On ne sait plus faire les distinctions

élémentaires car on vit un double phénomène d'aplatissement cérébral collectif et de responsabilités fonctionnelles denses.

3. **Troisième défi : la précarité individuelle et collective** dans laquelle nous rentrons tous. Comment vivre une éthique du changement permanent ? Quelle éthique du risque ? Comment agir dans un monde hypersécurisé et dangereux ?

L'éthique consiste à repérer dans l'engagement humain concret ce qui peut favoriser le développement de l'homme et a contrario ce qui le déshumanise. Repérage du sens humain dans l'action. Le repérer, me l'approprier et le développer. Cultiver l'humain qui est déjà là. L'éthique consiste à développer notre humanité, une manière de cultiver les capacités existant à l'origine plutôt que d'en instaurer de nouvelles (analogie avec l'apprentissage artisanal qui développe les capacités des personnes là où elles émergent).

1^{ère} défi : la puissance systématisée

Au niveau fondamental, on peut distinguer deux options :

1. ou bien la puissance me domine et il n'y a plus d'éthique (loi du plus fort)
2. ou bien j'échappe à la puissance pour partie.

Le monde n'est-il qu'un système de forces déterminées ou aléatoires ? On parle alors d'éthique de la résignation (du type Hobbes, option 1).

Dans un premier temps, on a pensé qu'on pourrait *maîtriser* cette puissance (stoïcisme, bouddhisme, occident). Mais on s'aperçoit qu'on n'y arrive pas. Face au monde que nous avons construit, nous nous retrouvons comme l'homme premier face à la nature (avec nos dinosaures, nos glaciations, nos désertifications). C'est par obéissance aux lois du cosmos que l'homme a appris à s'en servir. Or dans le système actuel, les lois sont difficiles à percevoir. Aujourd'hui personne ne maîtrise la logique du système. On se retrouve comme les premiers hommes, résignés (option 1). Les deux options demeurent :

1. **L'approche chasse-cueillette**, qui consiste à rechercher les niches économiques favorables (nomadisme économique, précarité). On renonce à la maîtrise de la nature et on se met là où elle nous est favorable. Est-ce là la première forme du réapprovisionnement du monde économique ? Les moins de 25 ans sont bien décidés à adopter cette posture de nomadisme permanent. Or la fécondité sédentaire augmente beaucoup, pas la fécondité nomade.
2. Le deuxième stade est **l'élevage** comme maîtrise locale des opportunités du système. C'est l'apparition du métier avec la maîtrise de la fécondité des plantes et des animaux.

Comment distinguer l'environnement économique de son utilisation par la logique du métier ? L'économie n'est plus instrumentalisable globalement au service de l'humain donc que faisons-nous ? Comment distinguer la différenciation du milieu ? (cf. Amartya Sen Ethique et Economie). Il faut distinguer économie et nouvel environnement comme conditions d'exercice du métier, sur lesquelles s'exercent les pressions d'ordre économique.

Aujourd'hui, notre marge de manœuvre par rapport à l'exercice de notre activité (pré conditionnement) a diminué. On a l'impression qu'on n'a plus qu'à obéir à la commande (bon de commande et ordre), d'où la prolifération des cahiers des charges.

Comment ne pas se laisser conditionner par ce pré conditionnement ? Par analogie avec la nature et l'élevage, il faut aller chercher dans un premier temps un environnement adapté à ce qu'on veut faire, dégager des marges de manœuvre grâce aux richesses environnantes. On a des marges de manœuvre en micro-économie. L'économie n'est pas humanisable directement. Ce qui l'est, c'est le métier.

Définition du métier

Le métier, c'est l'intelligence et le savoir faire humain dans la réalisation d'un produit ou d'une œuvre. C'est à distinguer de la compétence. Le métier, c'est ce qui permet d'accomplir son travail de façon humaine, c'est l'intelligence, la créativité humaine que l'on en a. L'homme de métier domine les savoir-faire techniques au service d'une certaine créativité. Mettre l'homme en position de dominer la technique et non le contraire.

Développer chez les personnes la capacité à intégrer les contraintes. L'enjeu, c'est que la logique économique ne domine pas l'humain (intégrer du savoir-être dans du savoir-faire).

Que réclame l'apprentissage du métier ? Le métier est ce qui fait qu'un travail n'est pas la résultante de ses techniques. C'est comprendre la créativité qui est à l'origine de son travail, l'intention plus que de la mise en œuvre. L'apprentissage, c'est ce qui permet de donner accès à la compréhension de cette créativité. Il est le premier lieu de l'éveil. Favoriser la reconquête de l'humain sur le non-sens, l'humanisation du travail par le métier.

Evidemment, ce qui n'est pas simple, c'est qu'aujourd'hui cela réclame une reconquête permanente. La responsabilité politique, managériale, est soumise à une contrainte médiatique, sociale, technique. Or les convictions deviennent effectives lorsque l'on sait mettre en œuvre un fonctionnement humain dans un environnement contraint.

La première étape : comprendre ce que je fais.

Avoir conscience de ce que l'on fait pour définir une éthique.

Ce n'est pas la description de ce qui se passe. La description des process n'est pas la question. Le métier, c'est ce qui accentue la dimension de l'inventivité dans la créativité humaine. Comment faire pour que les gens n'obéissent pas au programme ? Remettre en lumière la part d'humanisation possible, si réduite soit-elle (reporting, surveillance...)

L'identification de ce que l'on fait vraiment est un des grands problèmes des entreprises aujourd'hui. Le métier paraît plus facile à définir dans l'artisanat et l'industrie que dans le secteur tertiaire (qu'est-ce qu'un service ?) Par analogie avec l'artisanat et l'industrie, identifier ce qu'est le produit, l'œuvre.

- **Le résultat** n'implique pas forcément l'humain. Il correspond au fonctionnement quantitatif d'une machine.
- **Le produit**, c'est déjà un peu mieux, car cela évoque l'aboutissement qualitatif d'un certain nombre d'opérations.
- **L'œuvre** manifeste encore mieux la dimension humaine de ce que l'on fait. L'œuvre est ce que j'ai réalisé, là où il y a un apport humain.

Par exemple, le métier de vendeur correspond-il à une médiation entre personne et entreprise, à l'accélération d'une transaction, à une mise en vitrine du produit ? La vente est un conseil intéressé. Conseiller, c'est être au service des besoins de la personne. Intéresser, c'est mettre en évidence les avantages concurrentiels. Le vendeur fidélise les gens en les responsabilisant. Il peut y avoir concurrence des violences entre vendeur et acheteur, surenchère dans la manipulation qui mène à un certain éclatement identitaire. Selon Durkheim, ce qui socialise une communauté, c'est le potlatch, la surenchère du don. Agresser par le don crée des liens. Peut-on y lire une solution ?

Si l'on ne sait pas ce que l'on fait, la porte est ouverte aux manipulations. Il peut cependant être difficile de s'abstraire. Dans certains contextes, la seule possibilité laissée aux personnes consiste à s'instrumentaliser volontairement : trading, hypermarchés où la multiplicité du choix tue la liberté, où le consommateur est en situation de *double-bind*, pris entre des agressions et des besoins contradictoires (exemple des rayons laitiers). On peut relever l'utilisation de la culpabilité dans la vente et le marketing. Le problème devient alors celui du consentement plus ou moins conscient à l'instrumentalisation. Sinon, on laisse le désespoir s'instaurer et toute éthique de l'action repose sur des fondations branlantes.

Le travail est donc le premier lieu où se conquiert la dignité d'homme. Un métier est humain quand l'humain ajoute un plus à ce que je fais. L'identification du métier intervient comme différenciation sur fond de contraintes économiques. L'économie est un système plat, sans relief, sur lequel apparaît le métier. Le métier, c'est le relief humain de l'activité économique.

L'évolution actuelle appelle au rééquilibrage entre deux environnements : l'environnement naturel (le cosmos) et l'environnement artificiel (la technosphère, l'économie). En effet, la perte de contact avec la nature signifie la perte de contact avec notre corps, avec l'essentiel de ce que nous sommes donc avec notre identité humaine. Mettre en lumière le métier comme activité fondamentalement humaine, c'est coopérer à la protection de l'espèce humaine ! Le travail comme lieu de contact entre l'esprit et le corps, via le métier, aide à lutter contre la perte de repères. Le métier aide à s'identifier.

Attention, la *coopération* n'est pas la mise en réseau des logiques de puissance. La question est de savoir sur quelles bases coopérer, à quel projet de travail humain. Le métier fait toucher l'authenticité de la créativité humaine. Le travail a une concrétude qui m'ancre dans le réel et que la relation à l'autre prise pour elle-même ne peut me donner. Si l'on se concentrait uniquement sur la relation à l'autre, on aurait du mal à rester soi-même.

La distinction métier / technique est homologue à la distinction acteur / rôle. La responsabilité politique commence à apparaître quand j'assume le rôle que je joue. Le jeu, l'instrumentalisation de la situation politique au service de mon bien-être individuel surgit lorsqu'il y a réduction de l'acteur au rôle. Pour les hommes politiques, comme pour les acteurs de l'entreprise, tenir leur rôle, assumer leur vocation d'acteur signifie ne pas sortir du « drame » politico-social dans lequel nous sommes, pour avoir le droit de réformer ensuite, pour y rester engagé. L'engagement en politique doit se comprendre par analogie avec le métier pour comprendre la part des contraintes (pré-cadrage, pré-conditionnement).

Travaux pratiques

1) Identifier ce qu'est mon métier.

- Quelles contraintes ai-je à intégrer dans la pratique de mon métier ?
- Quel est le contenu, le cœur de mon métier ?
- Quelle est mon originalité personnelle dans l'exercice de mon métier ?

Aider les gens à comprendre ce qu'ils font pour les aider à faire différemment.

La contrainte, vient de l'extérieur et c'est elle qui rend le métier amusant : chaque client est profondément différent.

Contraintes identifiées : culture, volume, vitesse.

2) Repérer les difficultés rencontrées dans cet exercice d'identification de ce qu'est mon métier. Sur quoi butte-t-on ?

Il existe des statu quo qui font que les gens n'ont pas intérêt à s'accorder sur ce qu'ils font. Comment les contourner ? Comment rassembler sur le métier ? Redéfinir le fond commun.

Difficultés repérées :

- la personne n'est pas l'individu, elle surgit là où il n'y a pas interchangeabilité.
- distinguer travail / emploi / métier.
- être juste dans la définition de ce que je fais, ça consiste aussi à ne pas l'identifier à ce que j'aimerais être ou faire, mais à ce que je fais vraiment.
- différentes acceptations du travail suivant la « spécialité » : projet, finalité, œuvre, méthodes, outils, matière...

Dans la définition d'un « service », 2 approches :

- approche centrée sur le serviteur : exécution la plus qualitative possible de ce qui est spécifié, de ce que je suis censé fournir à l'autre (*cahier des charges* optimisé)
- approche centrée sur la particularité de la personne que je sers, sur l'adaptation à ses besoins (ce qui suppose une segmentation et une catégorisation, une *vision* de la personne).

Dans le service, il faut une coopération entre celui qui sert et celui qui est servi, c'est un acte de coopération et non de fabrication.

Par quoi est structurée l'intention de celui qui travaille ? Le projet initial ou la finalité comme œuvre, service ?

3) Trouver les moyens de faire ce métier qui permettent de développer l'intelligence de ce métier.

Quelles logiques intelligentes d'apprentissages ? Quels moyens de repérer et développer l'intelligence de mon métier ?

Moyens identifiés : remise en question, confrontation avec l'extérieur, écoute, veille technologique, sociale, connaissance de la diversité des activités d'une chaîne de service ou de production...

L'apprentissage se fait au contact des autres en s'appuyant sur des situations concrètes. L'apprentissage passe par la formalisation.

- ⇨ Le propre du travail, c'est que l'intelligence y motive la volonté. On ne travaille pas par volonté. Les abrutis *bossent*. Les personnes intelligentes *travaillent*. On ne peut pas motiver par autre chose que l'intérêt pour le travail. La motivation, l'intérêt du travail vient de l'intelligence que l'on a du travail, pas de l'ambiance, du salaire ou des facteurs extrinsèques. Je m'approprie mon travail par l'intelligence que j'en ai et non par volontarisme, par idéologie de l'effort. Le génie du métier, c'est de faire des efforts sans s'en apercevoir (l'effort n'est pas premier). Or, à partir du XIV^{ème} siècle, on s'est demandé si la difficulté de la tâche augmentait le mérite. Cette question est caractéristique de la vie citadine. Un paysan ne se demanderait jamais cela. L'intelligence rurale consiste à optimiser l'effort à sa stricte nécessité.
- ⇨ Si l'on regarde les réponses des différents groupes, les moyens de développer l'intelligence du métier sont du côté du développement de l'intelligence analogique. Ils sont du côté du réalisme et de l'ouverture d'esprit. La question du travail est essentiellement une question d'intelligence. Cette intelligence n'est pas celle de la technique qui réclame une intelligence de type univoque, dont le sommet est l'intelligence scientifique. L'intelligence analogique gagne en profondeur ce qu'elle perd

en précision par rapport à l'intelligence univoque. L'intelligence scientifique / univoque perd en profondeur ce qu'elle gagne en précision.

Deuxième défi : comment regarder les exigences éthiques à partir du contexte de la « nouvelle gnose » ?

La « nouvelle gnose » est une combinaison entre :

- la raison informatique.
- l'intuition imaginative, adaptative .

On gère en permanence des **informations**, c'est-à-dire des connaissances dont je n'ai pas le temps de comprendre la profondeur, sans qu'elles en aient forcément réellement. L'information, c'est presque comme l'image, en un peu plus intelligible. C'est un sous-produit de la connaissance, une connaissance de niveau zéro. C'est une connaissance qui se donne à moi sans me donner le moyen ni de la traiter, ni de la comprendre, ni de la situer. C'est une **connaissance errante**, qui ne donne pas accès à la profondeur du réel.

La **rationalité informatique** est une raison associative. L'intuition aussi est associative. L'informatique combine les images. L'intuition combine les idées. Cela permet d'aller plus vite mais cela ne donne pas de compréhension. Ce niveau zéro multiplie l'interactivité, le fonctionnement en séquences. Au mieux, il permet une perception intuitive de ce qui se passe. On a une information hachée, parcellaire, peu intelligible qui donne globalement quelque chose (JT, pub, clips...). Cette perception intuitive est bien exploitée par les jeunes qui développent leur intuition. On a une digitalisation, une numérisation, une pixellisation de la connaissance. L'informatique est la science fondamentale de ces modes de connaissance (logique fondamentalement binaire).

Sur l'échelle allant de la logique informatique à l'intelligence, l'informatique est le plus bas degré :

Intelligence > raison > logique philosophique (mise en lumière du fonctionnement de la raison) > logique mathématique (logique qui porte sur ce qui est mesurable) > logique physique > logique sociologique > **logique informatique**.

On gagne en standardisation ce qu'on perd en profondeur. L'informatique est l'archétype de tout système d'information. Mac Luhan avait montré que le médium formate le contenu. L'homogénéisation par les outils technologiques en façonne le contenu. On ne domine pas les instruments dont on se sert. Ce substrat permet l'intégration de la consommation, des désirs, de l'imagination. L'important, ce n'est pas de comprendre, c'est que ça marche. On a une compréhension standardisée du fonctionnement des choses sans accès à ce qu'elles sont. On ne s'intéresse pas à ce qui se passe vraiment. L'universalité du standard suscite la croyance. On a notre religion universelle. C'est plus efficace à court terme. Mais la gestion correcte d'un processus ne garantit rien de la finalité. Plus on est dans un monde naturel, plus ces connaissances apparaissent déplacées. (Cf. le phantasme asiatique du cyborg : beaucoup de technique, un peu d'humain dans ma personne...)

Comment avoir une perception juste du réel ?

Il faut réapprendre la **distinction entre intuition et raison**.

- On connaît les avantages de l'**intuition** qui accélère l'interaction grâce à une perception rapide mais floue. Le problème, c'est que jamais une intuition ne donne la compréhension claire et profonde des choses. Elle peut donner la perception de

quelque chose de profond, mais pas la connaissance. Elle est remarquable dans tous les phénomènes d'adaptation. L'adaptation (technique, comportementale) demande l'intuition. Mais l'intuition n'a aucun critère d'évaluation de la vérité de ce que j'« intuite ». Elle comporte une évidence flagrante mais elle n'implique pas de jugement critique. L'intuition est typiquement ce qui me semble vrai. Elle n'implique pas de lucidité critique à l'intérieur d'elle-même. Elle n'appelle pas de contre-intuition vérificatrice. Son but est de neutraliser la distance. Elle est typique du surf qui fonctionne uniquement sur une intuition adaptative.

- La **raison** permet d'analyser, d'être capable de distinguer l'accidentel du substantiel, le secondaire du fondamental. Elle fait ressortir le goût profond des choses comme on fait mijoter un plat. L'apprentissage du travail manuel permet de repérer la nécessité, la causalité. La raison donne des leviers de compréhension extrêmement profonds. Plus l'analyse est pratique, plus elle me donne des leviers d'action.

Aujourd'hui, la forme majeure de la raison est la raison scientifique à laquelle on peut opposer la raison artisanale. Le monde contemporain combine raison scientifique et intuition. Il faudrait réhabiliter la raison artisanale et l'intuition affective.

A la différence du monde rural, le retour au réel doit aujourd'hui se faire volontairement, à travers une ascèse. L'industrie marque le passage à l'univocité scientifique, à la standardisation. Or l'intuition (contemporaine) n'est pas réflexive. La raison entraîne un affrontement formateur avec le réel. Il faut retourner à l'intelligence des choses. La raison scientifique est analogue à l'intelligence univoque. Ce qui est fondamentalement structurant, c'est la confrontation au réel par le travail. Il faut reprendre contact avec les réalités élémentaires, retourner au principe de réalité dont 80% de la population s'épargne le contact. Le risque du rapport digital aux choses est qu'il ne permet que de les effleurer. Il faut redonner accès aux choses, dans l'entreprise comme dans la vie politique. Les techniques sont du niveau infra-rationnel (un enfant de 4 ans y arrive !). Toucher à l'intelligence, c'est toucher à l'oxygène de la personne. En empêchant les gens d'accéder à leur identité par le contact avec le réel, on crée de la folie, on pollue l'accès de la personne au réel.

La famille, l'école, l'entreprise, l'espace de vie local sont les lieux fondamentaux de l'apprentissage, les laboratoires de la confrontation au réel. Il faut (réa-)ménager des accès au réel, inventer des parcours d'apprentissage.

L'angoisse collective stérilise toute démarche alternative, différentielle. Du coup, notre monde s'invente des peurs par perte du socle humain.

Les actionnaires ont une forte responsabilité dans la pression financière. Le problème de l'actionnaire est analogue à l'Allemagne nazie qui avait mandaté la Wehrmacht pour sa défense, sauf que la Wehrmacht, elle, ne faisait pas que la défendre contre les agressions extérieures. Il s'agit de comprendre ce à quoi on consent (par exemple en exigeant une rentabilité de 15% dans un pays dont la croissance est de 1%).

L'inintelligibilité croissante du système provient d'une accélération, d'une augmentation du volume des interactions qui conduit à une imprévisibilité. La macro économie n'a pas de dimension humaine. L'intelligence de l'humanité du travail est rendue plus belle par le fait que le système tend à réduire ses marges de manœuvre. Le métier est ce qui est encore à la mesure de l'homme, ce qu'il faut arracher au phagocytage du système. Une compréhension du travail humain réclame de se lancer dans une compréhension de l'homme. On prétend respecter les droits de l'homme, mais on n'a plus d'endroit où on apprend ce que sont ces droits de l'homme. Historiquement, les débuts de la réflexion approfondie sur l'humain ont eu lieu dans la ville. La compréhension de l'humain issue du

rural était assez réduite, élémentaire, les questions essentielles étant traitées par le mythe, le religieux. La réflexion philosophique s'est développée dans les cités.

Cf. Soljénitsine : le propre de la vérité sur l'homme, c'est que dès qu'on cesse de la fixer du regard elle vous échappe.

La question éthique centrale devient donc : où apprendre aujourd'hui ce que c'est que d'être humain ? Comment se former à l'humain ?

La première chance d'apprendre l'homme, c'est le **métier** comme confrontation à la matière, aux personnes, à la complexité. Cependant, c'est encore insuffisant pour relever le défi de la vie communautaire, politique. On ne peut pas s'appuyer sur de la spiritualité en kit. Du coup le monde occidental est renvoyé à son origine.

Il est d'autant plus crucial de se demander où apprendre l'homme que les substituts prolifèrent, la nature ayant horreur du vide.

L'intelligence, c'est la capacité qu'a l'homme :

- d'identifier les choses et de s'identifier lui-même
- de s'approprier cette réalité
- de dépasser l'utilitaire, la subjectivité, donc l'égoïsme

Sans développer l'intelligence du réel, de soi et d'autrui, je suis voué à la première manipulation venue. Cf. Freud : si vous ne vivez pas selon le principe de réalité, vous vivrez selon le principe de plaisir.

On peut distinguer utilement la réflexion par temps calme et par tempête. On ne peut pas commencer à réfléchir par tempête. Tous ceux qui ont essayé sont morts. Il faut donc viser le temps calme : avoir un lieu, un espace, du temps et des interlocuteurs, même si cette réflexion n'est pas « rentable » à court terme car elle engendre incertitude et désorientation.

La réflexion par temps calme

Ce qui est le plus important : ce sont les personnes. L'intelligence ne s'éveille qu'à plusieurs, par le dialogue, qui permet d'embrancher sur le dialogue avec soi-même. L'interlocuteur doit avoir une petite longueur d'avance sur moi, sinon, il ne m'éveille à rien. Il faut avoir un aîné.

Finalement, l'intelligence est extrêmement corporelle. Il faut un temps, un lieu, une opportunité pour son éveil (un espace est d'autant plus agressif qu'il sollicite pour imagination pour rien -par exemple la TV).

Il y a des cycles d'éveil de l'intelligence incompressibles. La maturité ne s'accélère pas. On ne téléscopie pas le temps de l'intelligence. L'astuce, la virtuosité, sont possibles mais la sagesse ne se vit pas sans maturation. La ruralité ménageait un rythme temporel qui était à peu près partout le même. Il y a 20 ans que l'on s'invente des accélérations de la temporalité. Un moment capital : le temps de s'ennuyer. Il faut des passages à vide, des moments où il ne se passe rien. On a beaucoup de mal à accepter cela. On vit dans une sur-information et une sous-digestion, dans l'obésité de l'information et le sous-développement de l'intelligence. La durée, c'est le temps et la rythmique de l'assimilation. La famille, l'école, l'entreprise devraient prendre en compte tous ces aspects. Sur le plan écologique, trouver un espace protégé pour l'enfant ou pour nous-même, dans lequel on n'est pas surinformé et dans lequel un rythme plus naturel de parole est possible.

L'intelligence philosophique est fondamentalement artisanale. Il y a un art de l'apprentissage intellectuel.

La réflexion par tempête, par temps de crise.

Les situations d'urgence réclament une réflexion préalable par temps calme (ex : « gestion » des restructurations, licenciements). Cependant, le développement de l'intelligence de crise, dans un espace-temps chahuté et agressif, a des vertus que n'a pas l'intelligence par temps calme : en effet, **les crises augmentent la dépendance à l'autre**. Le partage de la réflexion est d'autant plus nécessaire que la situation dans laquelle je suis m'empêche d'être intelligent. Il s'agit donc de recourir à de nouveaux réseaux d'intelligence, trouver les personnes qui m'aident à finir ma réflexion. On ne reste pas humain seul en situation de crise. Dans l'armée, au GIGN, on travaille en binôme, il s'agit de savoir veiller les uns sur les autres (à l'opposé du moi fort et de la capacité de décision personnelle). La manière de se soutenir les uns les autres devient d'autant plus importante pour rester humain que la situation est difficile. Les ingénieurs sont forcément en difficulté dans ce cas.

Le binôme aide à se dissocier de la responsabilité que l'on a, sinon elle est insupportable. Plus la responsabilité est grande, plus j'ai besoin de m'en dissocier. Je suis, avant d'être responsable. L'autre m'aide à me décaler. *J'ai* une grande responsabilité, mais *je ne suis* pas un grand responsable. Ceux qui s'identifient à leur responsabilité rentrent dans une logique de pouvoir. L'autre m'aide à ne pas me prendre au sérieux de ma responsabilité.

Dans la tentative pour comprendre ce qu'est l'humain, on est presque toujours en temps de crise. La question centrale de l'éthique porte toujours sur que faire de la violence, de l'égoïsme, du manque d'intelligence volontaire... en pratique ? Il ne s'agit pas dans l'éthique de se culpabiliser au nom de ce que serait l'homme potentiellement, à la différence de ce qu'il est pratique. L'éthique en justice originelle, c'est très gentil, mais ça n'est pas intéressant. Les vraies questions portent bien sur la violence, les désirs, les tentatives de réduction des inégalités, l'honnêteté, la rivalité. Il y a toujours une part de l'humain qui est en crise, en évolution fragile. C'est même la part centrale de l'humain qui est en évolution fragile. C'est elle qui rend possible l'intelligence de l'humain. L'intelligence de ce qui fait la fragilité de l'action humaine est impossible sans l'autre. L'intelligence de soi qui est au cœur de la vie éthique ne peut pas se faire en dehors de la relation à autrui. Même Platon, le philosophe de la contemplation, a écrit des dialogues. La réponse à cette nouvelle gnose est la réinvention du réseau interpersonnel.

Corollaire : réinvestir la communication

Pour développer l'intelligence de la communication, il faut re-soumettre l'instrument au contenu, redécouvrir les contenus (non comme aux débuts de la TV où prédominait la mise en scène de la cérébralisation idéalisante de type romantique de De Gaulle). Aujourd'hui on est sorti du romantisme pour entrer dans une efficacité communicationnelle tous azimuts.

Or la communication n'est pas accessoire, elle est essentielle dans la responsabilité managériale. La communication fait partie de l'intelligence comme effet propre. Ce qui est intelligent se communique clairement, naturellement. Le propre du savoir intelligent est d'être communicatif. Le médium découle de l'intelligence humaine. Normalement, l'âme et le corps sont un. Notre corps est notre premier médium, issu d'une lignée fortement contributive. Je ne me sers bien de l'outil que dans la mesure où j'ai l'intelligence de la communication humaine.

La vie politique n'est pas séparable de l'intelligence de la communication. La communication est intrinsèque à la fécondité de l'intelligence, la parole est un fruit naturel de l'intelligence humaine. L'introspection individualisée n'est pas synonyme d'intelligence. La nouvelle gnose nous met face au **défi de l'intelligence collective**. Elle nous sort du rêve de faire de l'éthique sans politique, sans dimension temporelle. Cela ouvre un gigantesque chantier de formation permanente. Pour l'instant, l'accent est mis sur le

comportemental (coaching, teambuilding...). L'équipe met en jeu l'affectif, mais pas la dimension personnelle et fragile.

Aujourd'hui on a les inconvénients du collectif et de l'individualisme. L'intelligence du politique est à développer dans la **famille, l'entreprise et la communauté politique locale** qui sont les **3 grands laboratoires du communautaire**.

Les sciences humaines aujourd'hui sont plus dans le souci d'optimiser le fonctionnement humain que dans celui de le comprendre, dans le « comment *agir* pour être heureux ? » que dans une recherche d'intelligence de soi. On optimise beaucoup plus facilement le collectif que le bien-être personnel. Pour cela, il faut faire passer la sagesse au premier plan (recherche de vérité > liberté et bonheur). Car le monde actuel est tellement violent qu'il faut dès le départ la sagesse. Le monde rural était beaucoup plus progressif. Aujourd'hui pour transformer les bunkers en chapelle ardente, il faut Maximilien Kolbe, de la grâce, de l'amour et de la sainteté.

Il ne s'agit pas de dramatiser, de diaboliser la situation mais de comprendre en quoi elle modifie mon comportement, ma vie pour évaluer le niveau du défi. Par exemple, comprendre les évolutions techniques pour ne pas en être victime (le portable, une hystérie psychologique, un autisme, une distance qui entraînent une perte de sensorialité), saisir la ligne de démarcation entre notre écologie et l'artifice actuel dans lequel nous vivons (le sevrage technologique peut devenir une conquête de territoire !). Comprendre l'esprit humain à l'état « naturel » et comprendre les nouveaux conditionnements. Les « agents intelligents » nous brossent dans le sens du poil mais ils nous éloignent du principe de réalité. Il s'agit bien de reconquérir notre espace de vie commun, de nous réapproprier notre espace de vie avec les autres alors qu'on a plein de raisons apparentes de s'en dispenser, que cela n'apparaît pas comme l'urgence. Par exemple, les mails se sont imposés de manière rapide et insensible sans véritable mesure de la modification qu'ils engendrent dans le rapport des personnes au temps, à l'urgence, aux autres et à elles-mêmes.

Troisième défi : la précarité, la fragilité

Comment développer l'éthique de la responsabilité dans le contexte de la précarité ?

Dans la « gestion des ressources humaines », on a tendance à réfléchir sur les individus à la lumière de généralités. Cette approche est héritée de la philosophie, de la théologie et des sciences humaines. La vision théorique de l'Homme (avec un grand H) confond concept et mystère. Ce regard faux a engendré l'idéalisme (auquel Merleau-Ponty, Kierkegaard et Nietzsche échappent dans une certaine mesure). Les concepts sont forcément bas de gamme, pauvres car généraux. Les entreprises, les paroisses, utilisent les sondages pour réfléchir sur elles-mêmes. Cela n'a pas de sens.

Comment en est-on venu à se servir de généralités sociologiques ? Ces généralités sont devenues des principes de décision prudentielle en raison de la massification des phénomènes et de la standardisation de l'économie (primat du quantitatif). L'analyse sociologique peut être utile comme contexte par exemple pour les soins palliatifs de l'agriculture française, l'état de la sécurité sociale. Les outils sociologiques ou l'usage des sciences humaines apportent des éléments prédictifs sur le fonctionnement des choses, sur les grands agrégats (anticipation, prévisibilité). Le risque est de confondre le *comment* avec le *quoi*. Le *comment* fonctionne de manière généralisée, à la différence du *quoi*. Ne plus comprendre les choses qu'à la lumière du *comment* elles fonctionnent n'est pas intelligent. On est dans un déficit consenti grave de compréhension.

Dans le cas de la GRH, on est tous d'accord pour avoir de beaux principes. Mais comment faire, quand toutes les informations dont on dispose sont sociologiques, sociologisées (organigramme...) ? On pressent qu'il y a quelque chose qui ne va pas mais on ne sait pas quoi. Il y a une nécessité pour le dirigeant de prendre le temps de rencontrer et de connaître ses équipes. Connaître l'identité de ma communauté relève de ma connaissance directe. Il faut réhabiliter la connaissance directe. Par exemple, dans le groupe PPR a été initiée une démarche de construction d'une identité commune à l'échelle des dirigeants alors que PPR n'était qu'une agglomération de sociétés articulées entre elles pour des raisons financières.

Le paradigme du risque généralisé

Il faut avoir des bases pour regarder la précarité en face. Sinon, on a peur, ce qui diminue notre capacité de compréhension et d'écoute de qui on est.

Nous avons une habitude : l'évaluation du risque qui fonde nos raisons d'être optimistes ou pessimistes. Le principe de précaution, 80% des produits financiers, relèvent de l'évaluation du risque. On peut vendre un risque séparément d'une opération. On spéculer sur le risque à l'égard de la probabilité de la vente du blé. Quelle différence avec le casino ? Même mécanisme, mais quelles conséquences ?

2 thèses :

- la spéculation n'a aucune incidence sur les mécanismes économiques (la manière de jouer n'a aucun effet sur le panier).
- la logique systémique suppose que les logiques financières influencent les politiques économiques (interdépendance entre l'économie et la consommation).

Etant donnée la logique systémique de l'économie, dire que la finance n'a pas d'effet est une vue de l'esprit.

L'évaluation du risque est bien sûr beaucoup plus large que ce qui se fait dans le domaine financier. Pour ça, on évalue :

- ce qui sécurise : les processus économiques, les équilibres sociaux, les personnes.
- ce qui insécurise.

Il y a des options fondamentales très différentes entre l'Amérique et l'Europe sur ce qui sécurise une personne. Aux Etats-Unis, il faut s'habituer au risque pour le maîtriser (logique d'intégration du risque). En Europe, il conviendrait de l'éviter (logique de protection, de stabilité).

La précarité est autant liée aujourd'hui au risque réel qu'à l'incertitude sur le risque (fictif). Cette question du risque est devenue centrale, mais on n'est pas capable de fournir des réponses objectives. Paradoxalement, malgré cette incapacité, des réponses sont données malgré tout. La spéculation sur le risque nourrit la banque, l'assurance et l'économie en général (fonctionnement à partir d'indicateurs de risque).

Y a-t-il de justes raisons de s'inquiéter ? Quel est exactement le degré de fragilisation lié à l'accélération économique ?

Le problème est que le risque porte sur des possibles, sur la possibilité du dysfonctionnement. La perception subjective du risque augmente avec l'accumulation de la richesse. La perte marginale est perçue comme une menace (risque de tout perdre), ce qui renvoie à la psychologie du jeu (hantise de la loi des séries, équilibre matériel des choses). Plus vous accumulez, plus vous avez peur de perdre.

Cela contraste avec l'Orient où la notion essentielle est celle de l'équilibre, de l'harmonie et non celle de progrès (de position de stocks). Par rapport au taux d'activité à l'échelle d'une vie, la garantie contre le risque est le propre d'une société industrielle. Dans une société de type Chasse Cueillette, on passe son temps à ne rien faire. Mais que devient le risque alors ?

Cette perception de l'instabilité du système s'inscrit en faux avec l'essor de la pensée du XV^{ème} au XX^{ème} siècle, caractérisée par une logique de progrès, de victoire sur la fragilité par la machine, d'accumulation de la puissance. Les mathématiques appliquées cherchent à marginaliser l'erreur, le risque. Plus je suis rationnel, moins l'accident est possible. On est dans une mythologie du développement systématique et de la puissance. Les sciences sont des instruments d'amplification des risques, d'anticipation psychologique. Elles rendent les scénarios plus probants. On multiplie les hypothèses auxquelles on croit. On est habitués à la crédibilité et à l'amplification psychologique de la peur du risque par les outils d'analyse. Du coup, pour entreprendre, il faut être inconscient. Les effets de système financier en particulier font réapparaître le chaos et les marges. Aujourd'hui, on est dans une redécouverte de l'infinitésimal (théorie du chaos, effet papillon). Deux phénomènes marginaux ont attiré notre attention : Hiroshima et la Shoah. On peut remarquer le décalage entre la perception marginale du fait et sa gravité objective : c'est un choc non quantitatif qui crée une faille.

Cf. 11 septembre 2001 : attaque sur le territoire américain. « Les Etats-Unis réalisent avec une conscience sereine ce que nous rêvons de faire avec une conscience malheureuse : être les maîtres du monde. »

Quand vous avez tout misé (l'équilibre social, économique, politique) sur un système de puissance irréversible, et qu'il y a des ratés, cela vous fait douter. La perception subjective du risque a évolué. On a l'impression - mais est-ce vraiment sûr ? - que même un risque marginal peut devenir une menace majeure. On est entré dans un temps de terreur. L'éthique du temps de terreur n'est plus la même que celle du temps de sérénité : l'obsession de la veille liée à la phobie collective a pour effet d'accélérer les logiques financières et d'augmenter la spéculation. L'ensemble de notre prospérité se sent menacée. Cf. phénomène du joueur : plus vous risquez de perdre et plus vous misez gros.

Quels sont les effets induits de ce phénomène collectif du risque sur la responsabilité en entreprise et en politique ?

La logique régressive, sécuritaire s'oppose à la logique de courage, qui permet que le risque soit assumé et que la peur n'ait pas d'effets induits. Le courage ne supprime pas la peur. Le téméraire, lui, provoque la peur car il ne parvient pas à la gérer (c'est un peureux qui a fondu les plombs et qui fonce sur ce qui lui fait peur, mais sans en gérer l'effet induit). L'éducation éthique au courage est une question de base. La vertu de courage suppose l'identification précise, la plus objective possible, des peurs. Avant de développer le courage, il faut distinguer les peurs fantasmatiques des vraies peurs. Il faut objectiver ce dont on a raison ou non personnellement d'avoir peur.

Comment marier prudence et croissance ? Par la prise de risque assumée, c'est-à-dire le courage. L'identification des risques est nécessaire avant leur hiérarchisation. Il s'agit de discerner ce qui me menace vraiment (réellement et non potentiellement), c'est-à-dire les difficultés que j'ai pour accomplir ma tâche. La phobie de la menace est vieille comme le monde (question du ciel qui va nous tomber sur la tête !). Le risque réel n'est pas la possibilité d'échec. Plus personne n'a les moyens de sécuriser l'ensemble des gens sur la planète qui ont peur en attendant qu'ils grandissent. L'appréciation de la menace réelle part de l'expérience positive de ce que je réalise. Quel obstacle surgit réellement face à l'accomplissement du but que je me suis fixé ?

Je ne peux comprendre ce qui me menace vraiment sans une prudence personnelle. L'appréciation du risque réel se fait d'abord par l'appréciation du risque physique. Un signe contemporain de la difficulté à percevoir les risques réels est palpable dans l'automutilation, les sports de glisse, la vitesse comme autant de tentatives pour aller aux limites du risque qui fait mal (percevoir la limite par là où elle fait mal). Il faut réapprendre l'objectivité de ce qui nous menace réellement à titre physique, psychique et spirituel. Le problème des cadres supérieurs est qu'on essaie de leur faire gérer rationnellement la perception d'un risque maximum, ce qui génère de l'angoisse.

Comment apprivoiser positivement la fragilité ?

Cet affolement collectif autour du risque est une opportunité providentielle pour ré-initier l'apprentissage du courage et apprivoiser positivement la fragilité. Ce faisant, on fait un pas de plus dans l'apprentissage éthique en tenant compte du contexte qui est délicat. C'est une opportunité éthique d'abandonner le mythe du progrès continu indéfini parfaitement géré, de relativiser la puissance et de redécouvrir une sagesse fondée sur la fragilité. L'assainissement de la panique globale par des efforts personnels relève de l'utopie. Ce n'est pas la domination technique ou rationnelle qui permet de gérer la puissance, la seule sagesse proportionnée au développement de l'homme, c'est la perception intelligente et positive de sa fragilité. Les sagesse religieuses l'ont entrevu sans le développer. Le christianisme l'a mis sous le boisseau à partir du XIV^{ème} siècle, où s'est opéré un changement de projet collectif : celui du « zéro défaut ». Or le rêve de perfection effective est anti-évangélique, c'est un projet de désespoir.

L'origine du projet de toute puissance : « pures comme des anges, orgueilleuses comme des démons » (Pascal à propos des religieuses de Port Royal). L'orgueil provient du démon qui est homicide contre l'homme car l'homme est l'alliance entre ce qu'il y a de plus noble, l'esprit, et ce qu'il y a de plus fragile, le corps. L'orgueil, comme le démon, est homicide contre l'homme comme créature fragile par définition.

Différence entre fragilité et faiblesse.

La fragilité bascule dans la faiblesse par déficit d'intelligence suffisante pour vivre avec. Se demander si tous les moments forts qu'on a vécu n'étaient pas vécus dans la fragilité. On a

tendance à ne plus se souvenir des choses qu'on a réussies sans avoir été en position de fragilité.

C'est par inintelligence et mépris de la fragilité que l'on se retrouve dans la faiblesse.

La fragilité est la caractéristique de l'homme par excellence : être en devenir, inachevé, insuffisant à lui-même, dépendant, progressif, capable de régresser, mortel, contingent. Il y a un contraste fort avec l'idéologie / la psychologie « masculine » qui reposent sur la force, l'optimisation, l'éradication de la faiblesse (cf. « larves » chrétiennes dénoncées par Nietzsche dans une confusion entre faiblesse et fragilité). Les compétences / déficiences évaluées en entreprise ont souvent pour but l'éradication des points faibles. La mise en lumière de la fragilité n'existe que dans l'évangile. Or, plus on cherche la perfection, moins on l'atteint et plus on marginalise la fragilité, plus en fait elle se déplace en profondeur, et moins on accède à la perfection.

L'équilibre dynamique des adolescents se caractérise par le « surf », le déplacement rapide à l'endroit où la fragilité est la moins forte. C'est un exercice permanent d'appui sur les zones de non fragilité mouvantes. Comme un surfer ou un lézard qui marche sur l'eau.

Le problème est que le risque fictif, infondé, a des conséquences réelles. L'ensemble de ces phénomènes crée une précarité psychique collective. La perte de points de repères, et l'incapacité à en recréer à cause de l'accélération de l'économie, fait que la fragilisation des personnes est de plus en plus sensible. L'élément économique n'est pas toujours le plus déterminant. L'élément médiatique y participe. Ainsi, la disparition des référents moraux et institutionnels s'accompagne d'une visibilité croissante quotidienne de l'éclatement des points de repères.

Pour développer une intelligence de la fragilité, il faut y consentir.

On rêve de comprendre ses fragilités sans y consentir pour les éliminer. Il faut de toutes façons y consentir. En plus, il faut consentir à ses fragilités à plusieurs. On en a jamais l'intelligence seuls. Un enfant comprend que fragile, il a besoin des autres. Les adultes ne parviennent pas à demander de l'aide à leurs pairs.

Le « je suis » de la personne dans la relation d'amitié

- Le « moi » : ce que je suis, vu à partir de mes compétences ou incompétences. Le problème, c'est que la valorisation de la compétence dévalorise l'incompétence et du coup, on se dévalorise. L'appréciation de soi oscille entre dévalorisation des incompétences et survalorisation des compétences.
- Le « je suis » est plus profond. Je pressens, j'infère qui je suis, mais je ne le saisis pas. Je n'y accède pas sans quelqu'un qui cherche à me comprendre comme je suis. Car cette personne m'accueille tel que je suis, elle ne s'arrête pas à l'image (qu'elle a de moi, que je donne de moi). Ces personnes rares, ça s'appelle des amis, qui m'accueillent pour ce que je suis. Quand on en a un, il ne faut pas le lâcher. C'est étrange, il y a une expérience directe que l'on ne peut pas s'approprier directement : pour être, je n'ai pas besoin d'autrui, mais pour le comprendre, si.

La fragilité, c'est ce qui qualifie l'incomplétude, l'inachèvement de ce que je suis. Ce qui caractérise l'homme, ce qui nous caractérise, n'est pas pleinement achevé. Développer l'intelligence existentielle de la personne humaine suppose le consentement à la fragilité et donc la relation à l'ami. D'ailleurs les gens bons sont ceux qui s'intéressent aux gens. Ces personnes gèrent un autre espace temps. C'est sensible en entreprise : les personnes avec lesquelles on est bien sont en général curieuses d'autrui, intéressées par les personnes. Elles font basculer une organisation. Ce sont des gens pour lesquels être est plus important que faire. Or on ne peut pas faire sans exister. Il faut donc un espace pour

exister. Souvent, on s'acharne au mépris des rythmes biologiques, de notre fragilité. Comptons les périodes d'inefficacité, d'énerverment improductif durant plus de 25 minutes dans une journée : en moyenne 2-3. On s'acharne et du coup, on embête et on fait perdre du temps à tout le monde. Accepter que les moments d'impuissance, ou d'ennui, ont quelque chose de nécessaire. On peut faire l'analogie avec le temps de la « faute » dans l'art, qui permet à l'artiste de rebondir sur son échec. C'est bien à partir de ces défauts que l'on rebondit et que le génie apparaît. Dans la famille, on se supporte mal car la faiblesse des autres nous renvoie à la nôtre. Il faut remplir le contrat de bon élève ou de parent responsable. Il y a donc un travail à faire sur la culpabilité.

L'apprentissage positif de l'homme, dans sa fragilité, se faisait naturellement au rythme rural. Aujourd'hui, on n'a plus le temps, on est bourré d'images, de représentations et on n'a pas le temps de se connaître. Ma capacité relationnelle, dans ce qu'elle a de plus profond, s'appuie sur la fragilité, elle l'implique. La capacité relationnelle, c'est de l'improvisation dans la profondeur (à l'opposé des mondanités, de la séduction dans ce qu'elles ont de superficiel).

La relation à autrui et la créativité sont liées à la fragilité. L'inventivité implique d'accepter de mettre en jeu ma fragilité. La gestion des crises, des changements, les remises en cause mettent en jeu la fragilité. La confiance est intrinsèquement fragile. La confiance ne s'installe pas, elle se renouvelle, même avec les amis. Fragilité ne veut pas dire sécurité ou insécurité. La fragilité aide à développer une bienveillance vis à vis de l'autre.

Une autre situation de fragilité congénitale réside dans l'exercice de l'autorité. C'est déjà difficile de se gouverner soi-même, alors gouverner les autres tout en étant le gardien d'un projet collectif...Cf. Bertrand Martin qui a sauvé la CCM Sulzer en 1984 en avouant sa limite, sa fragilité, en disant aux salariés, je pense que c'est faisable, mais je ne sais pas comment. Vous savez comment, proposez¹.

La fragilité, c'est la force de ceux qui la complètent, c'est l'espace laissé aux autres. L'acceptation de la fragilité est la seule clé pour diminuer les logiques du pouvoir. Le pouvoir, on l'exerce par déficit d'autorité qui entraîne une perte de confiance en soi et dans les autres parce que l'on n'assume pas sa fragilité. Les deux grandes compensations à l'égard de notre fragilité d'être sont l'avoir (« l'orgueil de la richesse ») et le pouvoir (« l'orgueil des yeux »). Ce sont les leviers du capitalisme, la consommation et l'entrepreneuriat.

La propriété légale est une sécurité, pas un bien être. Ce qui procure le bien-être, c'est l'usage. La propriété apparaît légitime tant qu'elle ajustée au besoin (dont la mesure varie un peu). On peut demander aux riches entrepreneurs à partir de quelle somme ils ne sont plus propriétaires moralement. L'erreur de Marx, c'est d'avoir cru pouvoir faire descendre le ciel sur la terre par le conflit. On ne peut pas être égalitaire et conflictuel. La lutte des classes, la dictature du prolétariat est une lutte et une dictature auxquelles le conflit est intrinsèque. Cela revient à promouvoir la violence comme moteur de l'histoire, dans la lignée d'Hegel. On pourrait d'ailleurs distinguer deux axes de lecture :

- droite dans la louange : théodicée des lumières à la Leibniz, Bentham. Créativité tirée par l'élite, rejet du mal.
- gauche dans la souffrance : approche luthérienne du mal. Notion de révolte populaire (Hegel, Marx).

¹ le témoignage de Bertrand Martin est disponible sur le lien suivant <http://www.ecole.org/2/CM210495.pdf>

La prise en compte positive d'une l'intelligence de la fragilité

Elle développe la créativité et l'adaptabilité, l'humilité au sens étymologique en étant au plus près du terrain sans prétendre le dominer (à la différence du surf où l'on ne touche pas le sol). Elle s'inscrit dans un réalisme qui permet d'accepter l'échec, la tentative.

Cela permet d'inventer les vrais réseaux de solidarité. Les entreprises qui ont choisi d'insérer des jeunes, ou des personnes en situation difficile ont accepté de modifier la manière de coopérer, d'organiser le travail en tenant compte de la fragilité de la personne. Si l'on organise le travail pour accueillir ces personnes, il se passe des choses dans l'entreprise. La mobilisation par rapport à la fragilité des personnes a des vertus mobilisatrices énormes. On peut parler d'une micro-révolution de l'espérance. A l'intérieur des relations humaines, créer les dispositions pour affronter demain dans l'engagement des personnes. Intégrer demain dans aujourd'hui. A la différence de l'espérance, l'espoir peut consister à se projeter dans demain pour ne pas voir aujourd'hui. L'espérance est une capacité de projection qui permet de traverser l'épreuve. Il faut simplement veiller à ce qu'elle ne donne pas lieu à une fuite du présent. La projection affective proche de la persévérance ne doit pas dégénérer en fuite du présent. Le pire c'est de miser sur les lendemains qui chantent pour ne pas voir les quotidiens difficiles.

La responsabilité, c'est développer trois niveaux de perception :

- le **niveau « économique-techno-communicationnel »** : c'est la logique contemporaine à laquelle on n'échappe pas et qu'il faut comprendre.
- le **niveau de perception « socio-humaine »** : compréhension de l'humain au niveau prudentiel (motivations). Une prudence qui permet de mieux connaître ce que c'est que l'homme et de prendre en compte ce dont il a besoin pour rester homme : intelligence des RH, de la formation, de l'accompagnement des crises. Ce niveau est développé par l'intelligence philosophique.
- le **niveau de perception de la fragilité des hommes, la sagesse spirituelle** : perception du registre de l'espérance. Ce n'est pas un levier, c'est le seul niveau où l'expérience, l'engagement est nécessaire. La seule manière de l'influencer, c'est de le vivre, on peut avec peine le comprendre, il faut y consentir. Ce niveau d'écoute est devenu essentiel. Car l'enjeu quotidien de ce que vit notre monde, c'est l'espérance. Au niveau prudentiel, il y a la motivation mais l'écoute de l'espérance, c'est plus profond. Le dernier lieu où il y a à prendre une décision, c'est là où ma fragilité est mise en cause. La caricature démoniaque de cette situation, c'est la conscience malheureuse et coupable.

Remarque : la prière ne rend pas intelligent. Elle peut donner du courage pour devenir intelligent.

Recommandations de lecture

- Henri Hude, L'éthique des décideurs, Presses de la renaissance, 2004.
- Amartya Sen, Ethique et économie, PUF, 2001.
- Didier Livio, Réconcilier l'entreprise et la société, l'entreprise a-t-elle une vocation politique ?, Village mondial, 2002.
- Muhammad Yunus, Vers un monde sans pauvreté, Lattes, 1997.
- Paul Virilio, L'accident originel, Galilée, 2004

Synthèse

Approche retenue : l'éthique comme artisanat : ne pas prétendre avoir compris l'homme avant de commencer par le comprendre dans l'action, pour pouvoir éclairer cette action.

Pari de l'éthique : s'attaquer à la confusion, accepter de penser à l'intérieur de ce qui est confus.

Avantage de cette approche par l'action : je ne trouverai de lumière qu'à la lumière de ce que j'ai compris. La maturation éthique prise sur le terrain pratique accompagne le degré de qualité de mon action.

3 aspirations permanentes:

- l'aspiration au bonheur
- l'aspiration à la liberté
- l'aspiration à la connaissance comme vérité

Triple évolution de notre environnement spatio-temporel, social et culturel :

- environnement spatio-temporel : passage du rural naturel à un fonctionnement en système artificiel et économique. 3 caractéristiques :
 - optimisation de l'efficience
 - obsession du désir de l'avoir, la compulsivité de la consommation
 - dédoublement de l'espace temps (rêve d'ubiquité rendu possible par les NTIC)
 - environnement social : fin de l'équilibre entre individualisme et solidarité. Passage de l'individualisme solidaire rural à la solidarité collective urbaine puis à un individualisme errant, fait de solidarités virtuelles plutôt que naturelles.
 - environnement culturel : fin des valeurs, des idéaux, de l'universalité de la morale, des référents fixes.
- ⇒ Nouvelle donne pour l'éthique car lisibilité du monde devenue compliquée. 3 défis :

1. Premier défi : le primat de la puissance, du facere, du faire, de l'artificiel

Echec de la maîtrise de la puissance qui fait que nous nous retrouvons face au monde que nous avons construit comme l'homme premier face à la nature. Pb : dans le système actuel, les lois sont difficiles à percevoir, personne ne maîtrise la logique du système. 2 options :

- l'approche chasse-cueillette : renoncement à la maîtrise de la nature, recherche de niches économiques favorables, nomadisme économique, précarité.
- l'approche élevage : maîtrise locale des opportunités du système et apparition du *métier* comme ce qui fait qu'un travail n'est pas la résultante de ses techniques. Apprentissage du métier comme premier lieu de l'éveil, humanisation du travail par le métier, relief humain de l'activité économique, qui aide à lutter contre la perte de repères, à s'identifier.

2. Deuxième défi : le primat de la nouvelle connaissance.

Nouvelle connaissance = conjugaison d'information, de science et d'images, de raison informatique et d'intuition imaginative.

- Information = sous-produit de la connaissance, qui se donne à moi sans me donner le moyen de la traiter, de la comprendre, de la situer, connaissance errante, qui ne donne pas accès à la profondeur du réel.
- Informatique = archétype de tout système d'information, compréhension standardisée du fonctionnement des choses sans accès à ce qu'elles sont.

- Intuition = perception rapide mais floue, ne donnant pas une compréhension claire et profonde des choses. Son but : neutraliser la distance.
- forme majeure de la raison : raison scientifique et non artisanale qui se structure dans l'intelligence des choses, la confrontation au réel par le travail, le métier.

Distinguer

- réflexion par temps calme : maturation du dialogue, respect des cycles d'éveil de l'intelligence incompressibles en sortant de la sur-information / sous-digestion, obésité de l'information / sous-développement de l'intelligence.
- réflexion par tempête : vertu de l'intelligence de crise = augmenter la dépendance à l'autre.

Intelligence de la fragilité de l'action humaine impossible sans l'autre. Réponse à nouvelle gnose = réinvention du réseau interpersonnel, via réinvestissement de la communication.

3 grands laboratoires du communautaire : la famille, l'entreprise et la communauté politique locale.

3. Troisième défi : la précarité individuelle et collective

Massification des phénomènes et standardisation de l'économie ⇒ primat du quantitatif et utilisation de généralités sociologiques comme principes de décision prudentielle. Risque de confusion entre le *comment* et le *quoi*.

Paradigme du risque généralisé : précarité autant liée aujourd'hui au risque réel qu'à l'incertitude sur le risque (fictif). Impression que même un risque marginal peut devenir une menace majeure : entrée dans un temps de terreur. Effets induits de ce phénomène collectif du risque sur la responsabilité : logique régressive, sécuritaire s'opposant à la logique de courage (assumer le risque sans supprimer la peur identifiée) fondée sur le développement d'une prudence personnelle.

Affolement collectif autour du risque = opportunité pour apprivoiser positivement la fragilité, L'apprentissage éthique passe par le consentement à la fragilité, qui suppose la relation à l'ami. Fragilité = force de ceux qui la complètent, espace laissé aux autres.

La prise en compte positive d'une l'intelligence de la fragilité s'inscrit dans un réalisme et une humilité qui permettent d'accepter l'échec, la tentative et qui font inventer les vrais réseaux de solidarité à travers une micro-révolution de l'espérance : à l'intérieur des relations humaines, créer les dispositions pour affronter demain dans l'engagement des personnes, intégrer demain dans aujourd'hui.

3 niveaux de perception à développer pour entrer dans la responsabilité :

- niveau « économique-techno-communicationnel » de la logique contemporaine
- niveau de perception « socio-humaine » : compréhension de l'humain au niveau prudentiel (motivations), mieux connaître l'homme et prendre en compte ce dont il a besoin pour rester homme
- niveau de perception de la fragilité des hommes, sagesse spirituelle : perception du registre de l'espérance. Seul niveau où l'expérience, l'engagement est nécessaire.

⇒ L'éthique consiste à repérer dans l'engagement humain concret, ce qui peut favoriser le développement de l'homme et a contrario ce qui le déshumanise. Repérage du sens humain dans l'action. Le repérer, me l'approprier et le développer. Cultiver l'humain qui est déjà là.