



L'éthique, notre humanité même

Laurent Bibard

► To cite this version:

| Laurent Bibard. L'éthique, notre humanité même. 2022. hal-03774970v1

HAL Id: hal-03774970

<https://essec.hal.science/hal-03774970v1>

Preprint submitted on 12 Sep 2022 (v1), last revised 20 Sep 2022 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'éthique, notre humanité même

Laurent BIBARD

ESSEC RESEARCH CENTER

WORKING PAPER 2209

JUNE 14, 2022



L'éthique, notre humanité même

Introduction

La crise du COVID a eu un effet paradoxal au moment du premier confinement. Lorsqu'il a fallu se replier sur nos vies privées, cela a soudain libéré la place, et on a pu voir ce que c'est que le bien public ou commun. On a pu voir combien il était menacé. Et ceci au niveau du monde entier puisque la crise du climat par exemple s'est imposée comme véritablement dramatique où potentiellement dramatique. La compréhension des enjeux réels de notre existence au niveau planétaire a été intensifiée.

L'un des effets paradoxaux de la crise du COVID, qui a sidéré le monde entier, est que au cœur des confinements, en particulier les premiers confinements, quand il a fallu que nous nous retirions dans nos vies privées, la crise du climat comme les crises géopolitiques, le problème de la pauvreté sont soudain réapparus au grand jour. C'est comme si, en nous retirant de nos vies professionnelles sur les lieux du travail, on avait soudain redégagé l'espace, et qu'on avait vu ce qu'est la vie collective et ses enjeux.

Cette obligation de réfléchir, l'interrogation sur la crise du climat mais évidemment sur la crise sanitaire, sur les problèmes géopolitiques qui y sont liés, amène avec elle un questionnement général sur l'éthique dont nous sommes nous humains capables. Bien que l'éthique soit un thème de longue date, inscrit dans le monde économique dans le monde social dans le monde politique son abord a été jusque-là souvent relativement formel. Et l'une des difficultés de fond c'est que l'éthique devient souvent un instrument pour des objectifs autres que l'éthique même. Il est indispensable de poser à nouveau la question de l'éthique. De redemander ce qu'elle signifie, et jusqu'où elle nous concerne.

Le pari de ce petit livre, est que la question de l'éthique est une question éminemment humaine elle nous définit entièrement. Pour mesurer l'importance de la question de l'éthique et en quoi elle nous définit entièrement, il faut ce que l'on peut appeler « problématiser » la question. La notion de problématisation est déterminante, on le verra, dans la dynamique même de ce qu'on appelle l'éthique.

Mais pour problématiser la question de l'éthique, encore faut-il savoir de quoi l'on parle. Nous allons donc commencer par définir la notion, à la fois sur le plan théorique, mais aussi de manière très concrète. Et ceci à partir en particulier de ce qu'on peut appeler nos compétences.

Présenter le déroulé du livre. Mots clefs en quelque sorte.

Commençons par la définition de l'éthique

Chapitre I Définitions de l'éthique et problématiques liées

Normes et comportements

On ne comprend rien à la notion de l'éthique si l'on n'accorde pas une importance tout à fait décisive à l'origine du mot. Le mot à l'origine en grec *ithos* ou *ethos* veut renvoyer au « comportement ». Au comportement tout court. Non pas le bon ou le mauvais comportement. En latin, il va de même, avec le mot qui donne le mot actuel de « morale ». *Mores* renvoie également au comportement tout court. La preuve en est en quelque sorte, qui est que l'on peut avoir de bonnes ou de mauvaises mœurs, une bonne ou une mauvaise morale, et il en va de même pour nos manières de vivre. En latin comme en grec, les mots de morale ou d'éthique renvoient donc au comportement tout court.

Ceci pose une difficulté considérable. Parce que s'il est bien vrai que l'éthique c'est simplement le comportement de quoi ou de qui que ce soit, tout comportement est éthique, et il est facile de déduire que puisque tout est éthique, rien ne l'est. Pour prendre des images d'Epinal on peut dire que si tous les comportements se valent, ce qui s'appelle en sociologie ou en philosophie le « relativisme », Hitler a tout autant une « éthique » que Churchill ou Staline, etc. Ça ne se différencie pas. Cela peut paraître évidemment scandaleux et cette manière d'approcher l'éthique est évidemment contre intuitive par rapport à ce que nous considérons en général spontanément comme étant l'éthique

L'éthique en général, et telle que nous l'approchons spontanément, c'est ce que l'on doit faire. C'est ce qu'il faut faire, c'est ce qui est juste c'est ce qui est bien c'est ce qui s'oppose à ce qu'il ne faut pas faire. Autrement dit, l'approche spontanée que nous avons de l'éthique est une approche qu'on pourrait appeler « normative ». Nous voulons qu'il se passe quelque chose qui soit bien, nous suivons donc des normes, des commandements, des règles qui différencient entre le bien et le mal. On a donc d'emblée, si on prend suffisamment au sérieux la première définition de l'éthique adossée à ce qu'on peut appeler l'étymologie, une autre définition qui renvoie à la norme. Et l'on peut d'emblée faire l'observation que dès qu'il y a deux définitions de quelque chose, il y en a automatiquement au moins une troisième, qui concerne la relation entre les deux premières. Pour des raisons que j'expliquerai tout à l'heure, on peut parler pour la troisième définition de l'éthique, qui s'ajoute à celle du « comportement » et de la « norme », de « responsabilité ». Les trois mots clés pour creuser et problématiser la définition de l'éthique sont donc le comportement, la norme, et la responsabilité.

Nous allons voir que chacune de ces notions appelle une réflexion approfondie pour être comprise. D'abord en elle-même, et en relation avec les deux autres. Pour commencer la problématisation de la question on peut observer ceci. Si l'on est amené à parler de bon ou de mauvais comportement, on peut prendre un exemple très simple connu par une très grande majorité d'humains, qui est issu de la culture juive qui a donné directement et indirectement les cultures chrétienne puis musulmane. Parmi les très célèbres dix commandements, il y en a un qui dit « Tu ne tueras point ». Ce commandement qui exige de ne pas tuer est à la fois fondamental, et il est contredit dès le début de l'humanité d'après la même *Torah*, parce que dès la première génération des enfants d'Adam et Eve, il y a un meurtre. L'un des fils d'Adam et Eve, Caïn, tue son frère Abel. Qu'il y ait, dans un texte aussi important de la culture mondiale, une contradiction aussi flagrante entre l'un des impératifs humains les plus essentiels, le commandement qui dit « Tu ne tueras point », et dès la première génération après Adam et Ève deux frères qui s'entretuent, signale que dans un si grand texte on observe la contradiction fondamentale dont les humains sont capables entre norme (le commandement) et comportement (Caïn tuant Abel). Il y a à la fois la présence d'un commandement impératif selon lequel il ne faut pas tuer, et de l'autre le meurtre à peine l'humanité entame-t-elle son aventure. S'ajoute une difficulté supplémentaire, qui est que aussi bon soit un commandement, aussi juste soit un principe, les circonstances imposent parfois d'y déroger. Les circonstances peuvent imposer d'y déroger d'une

manière telle qu'il est légitime d'y déroger, et non de continuer à respecter la règle, le commandement, etc. par principe. En continuant sur la base de ce commandement selon lequel il ne faut pas tuer, on peut penser à des situations, à des contextes comme ceux de la Seconde Guerre mondiale ou ceux d'attentats terroristes et de radicalisation, et observer que selon les circonstances, il serait irresponsable au sens fort de ne pas prendre les armes quand un ennemi s'impose par les armes et à en vue d'éliminer une population sans défense, innocente, etc. Il est parfois nécessaire de faire des exceptions, aussi bonnes soient les règles que l'on veut suivre pour se comporter de manière éthique. Il est parfois impossible de ne pas déroger à ces règles pour rester éthique. Ceci complexifie la difficulté et contribue à ce que nous appelons la « problématisation » de la question de l'éthique.

Encore un pas en direction de la notion de responsabilité. On peut avoir appris des normes d'un côté, et prendre de mauvaises habitudes ou comportements de l'autre. Ceci, sans s'en rendre compte. La prévention routière le sait très bien, qui donne beaucoup d'exemples où sont concernés des conductrices des conducteurs qui obtiennent le permis et conduisent très bien, mais qui sur la base de la vie quotidienne, sans s'en apercevoir, en fonction des circonstances, et par manque de vigilance, prennent de mauvaises habitudes. Enfin, l'on peut avoir été éduqué dans un monde qui se révélera un jour ne pas être un monde bon, le vrai monde ou le bon monde que nous souhaiterions. On peut par exemple être né au sein de la Mafia, et avoir grandi parmi des personnes pour qui il est « normal » de porter des armes et de s'en servir en cas de conflit, ou pour arriver à ses fins. On peut ainsi grandir au sein d'une société qui sera la société « ordinaire » ou « normale ». Si enfant, l'on est né au sein de la Mafia, et qu'on n'a jamais été mis en question dans l'intégration des habitudes de nos parents, du monde mafieux qui est celui où nous vivons, alors l'on considérera naïvement que ce monde-là est le bon monde.

Et voilà qu'un jour, c'est ce qui arrive parfois pour ce qu'on appelle précisément par exemple les mafieux repentis, on se rend compte, la culture les principes les règles auxquelles nous obéissions, que nous les considérons comme les bons et les bonnes, ne le sont peut-être pas tant que cela. L'on peut parfois, dans certaines circonstances, s'apercevoir que parfois la règle à laquelle on obéit n'est pas aussi bonne que cela voire est carrément mauvaise.

Les constats que nous avons faits sont donc pour l'instant les suivants : 1) nos comportements peuvent ne pas correspondre aux normes. 2) Les normes sont censées dire le bien, le vrai, le bon, le juste. 3) Mais les circonstances exigent parfois de déroger aux normes, règles, commandements, aussi bons soient ces derniers. 4) L'on peut, au fil des jours, acquérir (le plus souvent inconsciemment), de mauvaises comportements, aussi bonnes soient les normes que nous avons initialement apprises. 5) Les normes qu'on a apprises peuvent ne pas être les bonnes. Tout ceci représente beaucoup de raisons de prendre très au sérieux la tension entre normes et comportements qui a émergé de notre première.

La notion de responsabilité

Tout ce qui précède nous amène à problématiser les relations entre normes et comportement en direction de la notion de responsabilité, c'est-à-dire de la troisième définition de l'éthique, qui enveloppe les deux premières. Pourquoi introduire la notion de « responsabilité » ? Parce que ce que nous venons de voir implique que parfois, en fonction des circonstances, il faut ne pas obéir à une norme qui est pourtant bonne. Que parfois, en fonction des circonstances, il est capital d'obéir à la norme alors que spontanément nous ne le ferions peut être pas. Parfois, en fonction des circonstances il est capital de désobéir à une norme dont on découvre éventuellement sur le tard qu'on a vécu sur ses commandements, et qu'elle n'est pas bonne. Autrement dit il nous revient, nous, humains, à chaque instant, d'adapter nos comportements, d'adapter nos relations aux normes, de nous comporter de manière à ajuster nos actions en fonction des circonstances de nos décisions. L'éthique

ne s'épuise pas dans la notion de comportement : nous avons vu qu'à ce compte-là, tout serait éthique donc rien ne le serait. L'éthique n'est pas non plus ni ne peut être que normative, car les normes peuvent ne pas être adaptées aux circonstances, elles peuvent se révéler mauvaises, etc. La notion de l'éthique comme prise de responsabilité en fonction des circonstances de nos décisions exige une considérable vigilance parce qu'il nous faut tenir compte de la situation pour prendre du recul et par rapport à ce que nous ferions spontanément (comportement), et par rapport aux règles que nous aurions tendance à suivre ou non (normes). L'éthique suppose et exige que, au moment même des décisions que nous sommes amenés à prendre, nous soyons capables de la plus grande prise de recul possible eu égard à tout ce qui nous semble habituellement « donné ». Ce que nous découvrons maintenant montre à la fois la complexité de l'éthique, et que l'éthique est extrêmement exigeante. Et parce que ce que nous approchons est vrai pour toute décision, professionnelle ou personnelle etc, elle concerne chaque instant de nos vies. Elle concerne les décisions les plus mineurs comme les décisions les plus importantes les plus majeures. On peut dire à ce compte-là qu'il n'y a pas besoin de parler d'éthique pour être concerné par l'éthique. Il n'y a pas besoin d'« incantation » éthique pour « être » éthique, au contraire.

Si l'on tient bien compte de tout ce qu'on a dit jusqu'ici, on peut dire que nous avons la responsabilité à chaque instant d'ajuster nos comportements nos décisions nos obéissance où nos désobéissances en fonction des circonstances. Plus encore : nous sommes cette responsabilité. Nous suggérons tout à l'heure que l'éthique et l'humain sont totalement superposables l'un à l'autre. Et l'on peut en quelque sorte commenter ce qui est avancé maintenant en renvoyant à un point essentiel de l'un des plus grands livres sur l'éthique, *l'Ethique à Nicomaque* du philosophe grec Aristote. Aristote, au cœur du livre, quand il parle de la justice véritable, de ce qu'il appelle le « droit naturel » dit que la vraie justice dépend des circonstances. Cela peut surprendre, si l'on n'observe pas que la totalité du livre est remplie d'exemples où Aristote montre qu'en toute chose il faut se comporter avec mesure, avec juste mesure. Il ne faut ni pêcher par défaut ni pêcher par excès. Il faut sans cesse ajuster son comportement aux circonstances et aux proportions des choses. Nous sommes là au cœur de la vraie notion de l'éthique qui ne s'épuise ni dans des comportements spontanés, ni dans les normes prises pour elles-mêmes. La question devient évidemment de savoir comment évaluer en temps réel si ce que l'on s'apprête à faire tient du bon ou du mauvais choix. Et la situation se complexifie évidemment encore plus lorsqu'il s'agit de décisions collectives. Mais il s'agit ici de tout sauf de relativisme, et encore moins d'abandonner l'exigence de se conformer à l'éthique telle que nous l'approchons. Si l'on aborde l'éthique comme nous sommes en train de le faire maintenant, et que l'on persévère, l'on s'aperçoit comme nous l'avons relevé plus haut que l'éthique est extrêmement exigeante. Nous verrons en même temps qu'il est parfaitement possible d'apprendre à ajuster sa vigilance aux circonstances de nos décisions. Par ailleurs, la notion d'éthique telle que nous l'abordons ici au travers de la notion de responsabilité, quelles que soient les circonstances de nos décisions, implique que l'éthique concerne toutes les sphères de l'existence, les sphères personnelle comme professionnelle, politique comme sociale, etc etc. Il n'y a pas de décision, aussi simplement « technique » soit-elle, qui puisse prétendre à la neutralité. Absolument toutes nos décisions sont susceptibles d'être qualifiées de bonne ou de mauvaise. On peut dans ce sens-là comprendre que le très grand philosophe Spinoza ait intitulé son livre qui porte sur tout, qui porte sur le tout, sur l'homme (au sens générique du terme), sur le monde, sur la nature, sur dieu, *L'éthique*.

Chapitre 2 : Ethique et organisations

On pourrait croire jusqu'ici que l'éthique concerne seulement nos décisions individuelles, car la manière dont on a commencé à y réfléchir aboutit à dire que chacune et chacun de nous non seulement à la responsabilité d'ajuster son comportement son obéissance sa désobéissance éventuelle aux règles en fonction des circonstances. Mais non. Cette définition de l'humain comme cette responsabilité même vaut également au niveau collectif. Il nous faut donc regarder les enjeux collectifs de l'éthique, dont l'un des points majeur concerne évidemment les divergences de vues que nous pouvons avoir sur ce qui est bien et ce qui est mal, sur ce qu'il faut à propos de telle ou telle question, par exemple le réchauffement climatique, prioriser et ce qu'il faut abandonner, etc. Plusieurs observations initiales s'imposent.

La première, est que nous humains, ne vivons pas seuls. Même lorsque nous revendiquons par exemple d'être individualiste, nous le revendiquons auprès des autres, donc dans le contexte d'une vie collective préalable. La vie humaine est irréductiblement collective. On peut observer ne serait-ce que le fait que nous prenons naissance jusqu'à nouvel ordre biotechnologique d'une femme, et il faut jusqu'ici la contribution de deux personnes pour faire un enfant, que ce soit par les voies naturelles ou par le biais de la procréation médicalement assistée. Nous venons toujours de gamètes mâles et femelles. L'humain est évidemment un animal que l'on peut dire « politique », nous vivons spontanément collectivement ou politiquement. En grec, la *polis* c'est la cité, c'est la vie collective. Nous avons vu par ailleurs combien, si on en problématise bien les trois définitions, l'éthique est complexe. Il semble à tout le moins très difficile, très exigeant de se tenir en pratique à la hauteur de ce que nous avons approché, d'être là responsabilité à chaque instant d'une action ajustée. Nous sommes, ou devrions nous efforcer d'être l'éthique en route en quelque sorte.

Or, la notion de complexité, qui vient du latin *complexus*, ne concerne pas seulement l'éthique. Le mot *complexus* renvoie à la notion de tissage. Et pour les anciens philosophes, par excellence le philosophe Platon, le tissage est une métaphore pour la vie politique, pour la vie collective. Et la vie humaine, si l'on prend Aristote au sérieux, est irréductiblement collective. L'on peut d'ailleurs déduire de ceci, que la vie humaine a toujours été complexe, et elle ne l'est peut-être pas plus maintenant qu'elle l'était il y a 2500 ans voire plus. Ce sont peut-être nos attentes de facilité ou de simplicité qui ont changé. Nous allons creuser la notion de complexité en la mettant en relation avec celle d'organisation, nous verrons pourquoi dans quelques instants.

Dernière observation préalable : pour Aristote, la politique c'est la continuation de l'éthique. L'on peut, pour plagier le grand auteur stratège Clausewitz qui dit que la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens, que pour Aristote, la politique est la continuation de l'éthique par d'autres moyens. Si ceci est vrai, la guerre, dans certaines circonstances, est la continuation de l'éthique par d'autres moyens. L'on retrouve ici l'argument selon lequel, quand bien même il faudrait en principe ne jamais tuer, il est parfois nécessaire de prendre les armes pour défendre une communauté qui tenterait de vivre de manière éthique au sens que nous analysons ici.

Ethique et organisations

Pourquoi parler d'organisation quand on approfondit la compréhension de l'éthique en interrogeant sa complexité ? Une raison simple tient dans le fait qu'une organisation revient tout simplement à la structuration de relations collectives. On peut observer que notre vie collective commence par notre vie privée personnelle familial : dès qu'il y a deux personnes vivant ensemble sous le même toit, il y a déjà une organisation nécessaire. Et ceci vaut *a fortiori* quand viennent des enfants, adoptés ou issus de leurs parents biologiques, etc. En ce sens, n'importe quelle institution, une entreprise privée, une organisation publique, une collectivité territoriale, un hôpital, une caserne de pompiers, une usine

industrielle, toutes ces institutions sont où requièrent une organisation. Et de la même façon, un appareil d'Etat, un gouvernement, avec une Assemblée nationale, avec un Sénat, avec le pouvoir judiciaire etc., demande de l'organisation. Enfin, au niveau du monde entier, quand il faut arbitrer dans les relations internationales à propos de ressources rares, quand il faut des politiques économiques qui ne soit pas seulement adossées aux aléas des marchés, qu'il faut donc négocier des accords commerciaux par exemple, etc., il faut organiser les relations, il faut savoir se mettre d'accord dans des institutions comme l'ONU, etc. La notion d'organisation telle que nous l'approcherons ici est donc très générique. Elle renvoie à toute vie collective structurée, à toute vie « politique » au sens originnaire du terme.

Une deuxième remarque préalable, est que les questions que nous allons rencontrer au sujet des organisations sont valables quelle que soit la taille de l'organisation considérée, quelle que soit sa durée, quel que soit son âge, etc. Cela veut dire que ce que nous allons aborder concerne les organisations qu'elles soient toutes petites, formées par exemple de deux personnes, ou qu'elle soit le monde entier lui-même. Du point de vue qui nous occupe ici, les mêmes questions s'y posent.

Enfin, nous allons ici aborder la notion d'organisation en utilisant la notion de « tension ». La notion de tension est communément utilisée dans un sens concernant les tensions sociales par exemple, donc au sens de conflits entre des personnes, des groupes, des institutions etc. Ici, la notion va être utilisée d'abord dans le sens de l'énergie qu'elle suppose. Il faut avoir à l'esprit ici, d'abord la notion de tension artérielle. Nous savons que pour être en bonne santé, il faut idéalement que notre tension ne dépasse pas un maximum, ni qu'elle soit plus basse qu'une limite minimum. Or la tension change tout le temps. Quand on travaille par exemple, elle monte. Lorsque l'on se repose, elle descend etc. Donc, elle bouge tout le temps, elle se déséquilibre sans cesse. Mais comme il vient d'être rappelé, s'il faut être en bonne santé, elle doit bouger dans des limites haute et basse clairement identifiées. Si l'on va bien, elle se déséquilibre donc sans cesse, mais se rééquilibre également sans cesse. C'est donc une dynamique, comme un déséquilibre ou une chute sans cesse rattrapée. C'est dans ce sens-là que le mot de tension va être utilisé ici pour aborder les organisations. Et nous allons aborder les organisations non seulement comme étant traversée par des tensions, mais comme étant fabriquée de ces tensions mêmes.

Après ces observations préalables regardons quelques tensions fondamentales quelques tensions on pourrait dire constitutives de tout collectif humain.

Cinq tensions de base

Il est parfois utile de recourir à certaines disciplines scientifiques pour clarifier ce dont on parle. La première tension qui a été identifiée en théorie des organisations concerne la tension entre division des tâches et coordination des tâches. On peut aborder cette première tension en disant que pour fabriquer quelque chose, pour vivre au jour le jour, pour organiser des projets, il faut la plupart du temps d'une manière ou d'une autre être plusieurs. Ne serait-ce que, par exemple, lorsqu'un artiste veut fabriquer une œuvre d'art, il ou elle aura inévitablement besoin d'acheter de la matière première à d'autres. Il faut donc diviser les tâches entre différentes personnes, ou la division des tâches s'impose spontanément dans la vie à tout niveau. Mais, si l'on divise les tâches sans cesse, on aura de plus en plus de personnes dans l'organisation, et si à aucun moment on ne coordonne les tâches, l'organisation ne fonctionnera plus. Il est donc essentiel, en même temps que de diviser les tâches, de les coordonner. On peut ajouter que ces deux aspects de cette première tension, laquelle concerne les structures des organisations, sont contradictoires. La division des tâches a une tendance centrifuge, elle développe et déploie l'organisation, la coordination des tâches a une tendance à assurer la cohésion de l'organisation. C'est une tendance centripète, elle maintient les limites de l'organisation. Ceci sera vrai

pour les quatre tensions suivantes : elles se définissent toutes par le juste équilibre à trouver entre deux dynamiques contradictoires.

Cette première tension, qui travaille sur la division et la coordination des tâches, concerne donc ce qu'on peut appeler les structures, c'est-à-dire tous les moyens formels dont on dispose pour définir une répartition des tâches, un organigramme, des profils de postes, la relation entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, la manière dont on doit prendre les décisions, etc. C'est tout ce qui est formalisable, qu'on l'écrive ou pas, et qui joue le rôle de norme prescrivant la manière dont on doit techniquement s'organiser pour accomplir la tâche de l'organisation. Et encore une fois, ceci vaut tout autant pour la vie privée familiale par exemple (par exemple au sujet de la division et de la coordination des tâches des deux parents d'une famille), que pour la vie publique, nos vies de citoyennes et de citoyens ou pour nos vies professionnelles bien sûr ¹.

On peut observer pour terminer que cette tension est éminemment liée à l'éthique ici entendue comme norme. Car cette tension concerne ce qu'il faut faire, autrement dit le travail ou les mœurs, les comportements prescrit les tâches à accomplir et en tout cas les « périmètres » de chacune et chacun.

La deuxième tension concerne cette fois-ci le cœur des personnes. Leur goût de vivre, travailler etc. avec les autres. On peut dire que dans n'importe quel collectif, il est très important d'accorder la plus grande valeur aux individus, à leur créativité, à leur originalité, à leur manière de vivre, à leur style personnel, etc. Mais si on n'accorde d'importance et de valeur qu'aux individus et qu'il n'y a aucune importance accordée au collectif, au partage, à l'écoute des autres, l'organisation va comme dans le cas précédent se disloquer. Il n'y a pas de d'organisation durable possible, si on accorde de l'importance qu'aux individus sans accorder l'importance qu'elle requière à la collectivité. De l'autre côté, si on accorde une importance unilatérale et exclusive au collectif sans jamais laisser s'exprimer en public l'individualité de chacune et chacun, on va nuire à la durabilité de l'organisation. Ici encore, il s'agit de trouver le bon équilibre entre deux pôles contradictoires : l'individu et le collectif. Cette tension concerne donc, si on se réfère toujours à la théorie des organisations, les motivations le cœur des personnes, l'éthique au sens courant du terme, qui passe par le goût de vivre, travailler, etc avec tel ou tel type de personnes, ou non. Remarquons pour finir que l'éthique telle que nous l'abordons dans cet ouvrage est toujours ici éminemment concernée. Ceci, parce que parmi les raisons qu'il y a à avoir envie de travailler avec les autres, de vivre ou non avec autrui, il y a ou il devrait y avoir dans l'idéal un partage de sens, il y a du bien être à être avec les autres ou pas. Et donc l'éthique est toujours concerné ici tout à l'heure du point de vue normatif ici du point de vue de ce qu'on peut appeler des sentiments partagés communs des valeurs communes. Voilà l'essentiel sur la deuxième tension.

La troisième tension concerne le rapport entre changement et stabilité. N'importe quelle organisation, que ce soit une famille, une entreprise, une collectivité locale, que ce soit le monde entier, est prise entre la nécessité de changer, d'évoluer. Parce que l'environnement change, parce que la nature des questions qu'on rencontre change, parce que nous changeons. Mais en même temps, si on ne fait que changer en rêvant par exemple de faire table rase du passé, on se détruit tout simplement, on disparaît. Il n'y a pas de changement, d'élan possible, sans appui. Quand bien même on veut changer, et parce qu'on veut changer, il faut impérativement garder à l'esprit qu'un minimum de stabilité, de continuité de nos organisations, de nos vies, sont indispensables. De l'autre côté en revanche

¹ On peut remarquer qu'à la limite, cette tension concerne la fabrication des logiciels la fabrication des algorithmes qui font fonctionner ce qu'on appelle à tort l'intelligence artificielle à tort en passant parce que l'intelligence artificielle n'est pas de l'intelligence c'est du calcul c'est de la combinatoire extraordinairement efficace et donc très impressionnante pour nous humains qui en sommes les créateurs. Mais ça n'est que du calcul. Voir à ce sujet l'ouvrage extrêmement pédagogique Comprendre l'intelligence artificielle.

évidemment, si l'on ne veut que rester stable, si l'on ne veut que rester ce que l'on est déjà sans jamais s'adapter à l'évolution du monde, il est tout aussi évident que l'on est amené à disparaître. Et plutôt tôt que tard. Ici encore, il faut donc arriver à trouver le juste équilibre entre les deux pôles de la tension concernée, entre changement nécessaire et stabilité nécessaire. Pour prendre le milieu professionnel, dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, quand des personnes disent qu'il faut changer, elles ont évidemment raison. Mais elles sont souvent confrontées à des personnes comme on dit qui « résistent » au changement. Si l'on tient bien compte de ce qui précède, il faut être très attentif. Car il y a peut-être, voire souvent, de très bonnes raisons de vouloir que tout ne change pas. Nous le verrons plus loin, si l'on veut absolument tout changer dans quelque contexte que ce soit, c'est en fait la mort. Ici encore donc, le tout est de trouver le bon équilibre. La « résistance » au changement signale le plus souvent une part des choses qu'ils convient impérativement de garder si l'on veut que la vie reste viable. Quand par conséquent des personnes « résistent » à des changements, il est très important de ne pas seulement jeter la pierre, et de se demander quelles bonnes raisons peuvent-elles avoir de ne pas vouloir du changement. Nous reviendrons sur ce point en développant la question de l'éthique, sur la manière de libérer la possibilité de changement pour des personnes qui résistent. Nous verrons que cela passe en particulier par le fait de leur passer la parole, par le fait de les entendre. C'est un point assez important pour qu'il soit utile de le signaler dès maintenant.

Notons enfin que cette troisième tension porte sur ce qu'on peut appeler la « culture » en théorie des organisations. La culture en théorie des organisations, ce n'est pas les mathématiques, l'histoire, la philosophie, l'art, etc. La culture en théorie des organisations ce sont les pratiques. C'est ce que l'on fait la manière dont on le fait. La culture est faite de nos manières de faire notre travail. De nos manières de vivre, de nos manières de penser. De nos manières de préjuger des choses, de nos manières de nous faire tout un monde du monde où nous vivons chaque jour.

Passons maintenant à la quatrième tension. Cette tension concerne les relations de pouvoir. Ici, nous rejoignons la notion de tension comme tension sociale, comme tension entre des personnes, comme tension entre des gouvernants et des gouvernés, comme tension entre des équipes et une hiérarchie, etc. Pour des raisons que nous verrons tout à l'heure, on ne peut pas éviter les relations de pouvoir. Il y a toujours dans les organisations à la fois des relations hiérarchiques verticales de pouvoir et à la fois des relations horizontales d'égal à égal. Les deux sont à la fois irréductibles et toujours présentes d'une manière ou d'une autre. Toujours est-il que les relations de pouvoir, la tension autour du pouvoir, peut être approchée comme tension entre compétition et collaboration. De la même façon qu'il y a la tension entre division des tâches et coordination des tâches, entre individu et collectif, entre changement et stabilité, il y a maintenant la tension entre compétition et collaboration. On peut observer que pour chacune de ces tensions, le premier terme renvoi toujours à une dynamique divergente, qui ouvre l'organisation, qui a fait grandir, qui la diversifie, qui la fait s'adapter au changement, qui lui fait tolérer les dissensions en son sein. Cependant comme on a vu, si une organisation quelconque ne fait que grandir, se diversifier, changer, être traversée de conflits, elle est amenée à disparaître. Il faut donc tout autant de coordination des tâches, d'intérêt collectifs, de stabilité et de collaboration, qui représentent les termes des pôles opposés aux précédents pour qu'une organisation soit viable. Ce qu'il y a de spécifique à la tension concernant le pouvoir, est que la compétition ou les conflits sont tout aussi nécessaires que les collaborations ou les ententes entre personnes etc. La réponse à la question de savoir si vraiment ils sont nécessaires est oui, malgré les réserves que peuvent inspirer les conflits et la compétition. Ils sont nécessaires, au sens où ils sont d'abord inévitables. Mais plus profondément, dans un deuxième sens, ils sont souhaitables au sens où, si l'on n'est que dans la collaboration, vous et moi, on peut aller droit dans le mur en chantant. Sans trop jouer sur les mots, on peut malgré tout renvoyer à la notion de collaboration telle qu'elle existait

pendant la Seconde guerre mondiale en France : est ce qu'il aurait vraiment été souhaitable que la France entière se soumette au régime nazi sous un régime de collaboration ?

Cette quatrième tension autour du pouvoir est d'autant plus compréhensible si l'on considère la dernière tension que nous abordons pour l'instant, qui porte sur la communication. Cette dernière tension peut s'exprimer comme une tension entre désaccord et accord. Parler de tension ici, veut dire que si n'importe quelle organisation, une famille, une entreprise, un pays, le monde entier, ne tolère pas de désaccord en son sein, alors elle ne sera pas durable. Il est essentiel en règle générale, de savoir être en désaccord sans pour autant rompre d'emblée. D'accepter que les désaccords s'expriment, si l'on veut qu'une organisation soit durable. Si l'on n'est que dans l'accord, que dans l'acceptation, éventuellement que dans l'obéissance, que dans la peur du collectif, du groupe, que dans l'assentiment à une hiérarchie, on peut être sûr que tôt ou tard – et plutôt tôt que tard - on ira, comme dans le cas précédent, droit dans le mur en chantant. La vertu d'un désaccord, la vertu des conflits potentiels, la vertu de la compétition, c'est de maintenir la vigilance individuelle et collective au sein des organisations. Plus nous humains sommes capables d'être en désaccord les uns avec les autres mais en nous faisant confiance, en écoutant nos désaccords, plus nous sommes capables de résilience, de durabilité, de flexibilité, de souplesse, d'adaptabilité lorsque c'est nécessaire. Ces dernières formulations pour suggérer combien cette tension qui concerne la communication sur les accords et sur les désaccords concerne l'éthique. Car elle concerne l'écoute des autres et l'écoute de nous-mêmes par les autres. Nous en verrons l'importance capitale dans les chapitres suivants : la notion d'éthique au sens que nous approchons est irréductiblement adossée à un travail d'écoute. De soi-même, des autres – et du monde où l'on vit.

Pour compléter cette première présentation il faut préciser en quoi les tensions concernant la culture des organisations d'une part, et le pouvoir de l'autre, sont concernées par l'éthique. La première, la tension entre changement et stabilité, concerne la manière dont nous faisons ce que nous faisons. Elle concerne donc nos manières de faire les choses, et de vivre. Elle concerne nos comportements. Elle renvoie donc directement à l'étymologie du mot « éthique ». Par ailleurs, il va de soi que lorsqu'il y a des conflits entre les humains, mais qu'il y a aussi des possibilités d'entente, la question du respect les uns à l'égard des autres que nous pouvons manifester ou non, l'estimation partagée de ce qui est bien ou mal, de ce qu'il faut faire ou ne pas faire etc. est engagée. Les relations de pouvoir engagent tout autant si ce n'est plus que tout autre, ce qu'on appelle l'éthique.

Bref, chacune des tensions rencontrées ci-dessus engage d'une manière ou d'une autre la notion d'éthique. Elle la recèle qu'on le veuille ou non. Souvenons-nous : il n'y a pas besoin de parler d'éthique, pour être concerné par l'éthique. Ceci, à chaque instant. Et comme ce qui précède le suggère, à tout niveau de nos existences. L'éthique appliquée au jour le jour dans nos vies collectives, dans nos vies organisationnelles ou simplement organisées, implique donc de faire l'effort d'ajuster chacune de ces tensions. Il est utile, avant de continuer, de faire ici deux observations. La première est que quelqu'un doté d'un haut sentiment éthique, Albert Camus, a identifié très tôt dans *L'homme révolté*, que si l'on voulait ne faire que changer, comme l'ont voulu les révolutions de son temps, il y avait un risque majeur de totalitarisme, qu'il a appelé des « terrorismes d'Etat ». La deuxième observation est que laisser s'exprimer les désaccords au sein d'un collectif quelconque est à la fois comme on a vu indispensable, et source d'introduction dans le collectif d'une incertitude fondamentale, ou d'une impossibilité constitutive d'anticiper sur le réel. Car on ne sait et on ne peut jamais savoir à l'avance jusqu'où ira un désaccord, qui peut toujours devenir un conflit. Autrement dit un désaccord peut conduire à une rupture, à une dissolution d'une organisation, d'un collectif. La possibilité d'une déchirure d'un tissu social, organisationnel, etc., vaut à tous les niveaux : on a vu que

chaque tension joue comme lien entre deux pôles opposés potentiellement éclatés. Quand il s'agit d'expression explicite de désaccord, le jeu entre les pôles opposés est structurellement intensifié.

*

De la même façon que nous l'avons fait pour l'éthique, il est indispensable de problématiser ce que nous venons de présenter. Nous venons d'aborder la vie collective d'une manière ou d'une autre structurée en différentes tensions qui la font jouer sans cesse, qui demande de notre part la plus grande vigilance. On peut observer que cette vie collective présente spontanément les 5 niveaux ensemble : dans la vraie vie, ces niveaux ne sont pas séparés. Ils ont été séparés simplement par commodité d'analyse ou de présentation. Historiquement, on a puisé les éléments pour en parler dans ce qui s'appelle la théorie des organisations, qui a un ancrage beaucoup plus profond et ancien, dans la philosophie politique. Donc on vient d'approcher avec un vocabulaire de théorie des organisations la vie collective, et la vie collective présente ces différents aspects ensemble. Il y a toujours à la fois plus ou moins de structuration nécessaire de notre existence collective, des tensions pas nécessairement conflictuelles entre les individus d'un côté les collectifs de l'autre, la nécessité de changer, et bien sûr de véritables conflits également. Des tensions entre des personnes parfois ou des groupes sur la base de compétition, de guerres, de conflit ou de collaboration. Enfin, le plus souvent, comme Camus évoqué tout à l'heure le soulignent si dramatiquement dans *Le malentendu*, il y a des malentendus, sans cesse. Tous ces différents aspects de nos vies ne sont pas séparés. Au quotidien, ils sont entremêlés. Voilà une première observation.

Une deuxième observation que l'on peut puiser dans la vie économique, mais qui n'est pas du tout valable seulement dans la vie économique, qui est valable partout, est que la plupart du temps, quand nous les humains voulons avoir une influence sur nos vies collectives, une influence sur le réel, nous privilégions prioritairement l'action sur les structures. Nous négligeons – délibérément ou spontanément - le niveau de la communication, le niveau du cœur des personnes - c'est-à-dire les motivations des gens, leur engagement -, le niveau de nos pratiques donc de nos cultures au sens de ce que nous faisons et nos manières de faire, le niveau des conflits possibles ou des collaborations. Enfin si nous nous intéressons à la communication, c'est en général sur le plan formel d'une communication par exemple institutionnelle.

La plupart du temps, tous domaines confondus, qu'il s'agisse de nos vies de citoyens, donc de gouvernement ou de ce qu'on appelle de nos jours gouvernance, qu'il s'agisse de collectivités publiques, d'entreprises privées ou publiques, d'associations ou de familles, la plupart du temps quand on veut agir sur le réel on va passer par les structures. C'est-à-dire par l'attention concernant les normes. Qu'on les explicite et les écrive ou non. Par exemple, une règle pour des enfants, on distribue les rôles et les tâches. Par exemple c'est le père qui conduira les enfants à l'école. Dans une famille monoparentale, le père ou la mère peut dire à ses enfants, voilà comment on va faire pour la vaisselle, ce sera tour à tour etc. Ceci est encore plus vrai dans la vie associative, dans les entreprises privées ou publiques, au niveau des Etats. Quand s'opère un réaménagement gouvernemental, cela passe par des redéfinitions de périmètre de ministères etc. Ceci est valable également au niveau international, bien que les décisions de distribution des tâches et des rôles prennent alors spontanément une allure évidemment immédiatement politique. Quoi qu'il en soit, l'observation que nous faisons maintenant revient à dire qu'en fait dans la vie courante, il est très rare de prendre en compte la totalité des niveaux de la vie collective que nous venons d'approcher. La plupart du temps, les humains vont agir pour influencer sur le réel strictement au niveau normatif des structures. Et ils vont négliger, on s'intéresser de beaucoup moins près aux niveaux qui concernent le cœur des humains (la tension individu / collectif), les pratiques ou les « cultures » (la manière dont nous faisons ce que nous faisons, nos manières de vivre, la tension stabilité / changement), les conflits réels ou potentiels. C'est ici la

tension entre compétition et collaboration. Si l'on s'y intéresse c'est le plus souvent pour prendre position pour ou contre, non pas pour la faire évoluer favorablement pour tous. On peut s'y intéresser, mais si c'est fait le cas c'est le plus souvent dans des situations de gouvernements tyranniques où de nouveaux des règles, des normes, des décisions sont imposées. L'attention enfin accordée à la communication le sera sur le plan d'une communication institutionnelle voire idéologique, qui ne consistera pas du tout à s'intéresser à la véritable capacité que nous avons toutes et tous d'expression de divergences d'avis sur le réel, d'expression de désaccords, de contradictions. Il est nécessaire de se demander pourquoi la plupart du temps, alors que le réel présente au moins la variété et la richesse de ces cinq niveaux, lorsque nous nous mettons à agir sur le réel, nous n'agissons qu'au niveau normatif des structures, qui concerne d'une manière ou d'une autre la distribution normative des tâches et leur coordination. Cette question concerne éminemment l'éthique, car cela revient à dire que dans la vie courante nous approchons en général l'éthique exclusivement de manière normative. Nous négligeons par conséquent spontanément les « comportements », et manquons par conséquent tout aussi nécessairement d'approcher de manière adéquate la notion de « responsabilité ».

Or nous allons voir que l'enjeu est capital, particulièrement par rapport à la question de l'éthique. Cela demande de passer par l'examen d'une tension supplémentaire, qui est la tension entre court terme et long terme. Cette tension est tout à fait décisive pour l'éthique, et qui engage notre rapport à notre besoin humain fondamental de simplicité

On peut observer très sommairement pour l'instant, qu'à long terme nous ne savons rien de ce qui va se passer. Si l'on prend l'exemple d'une échéance à 10000 ans par exemple, nous ne savons absolument pas ce qu'il en sera du monde actuel. Une caractéristique du long terme est par conséquent l'incertitude. La tension entre court terme et long terme engage la relation que nous entretenons avec l'inconnu, avec l'inimaginable à l'avance. L'inconnu, l'inimaginable à l'avance, l'incertitude désignent ensemble une caractéristique centrale de la complexité. Avant de rentrer dans l'examen des enjeux éthiques de la tension entre court terme et long terme, il faut donc que nous fassions un détour par la notion de complexité exige pour des raisons que nous verrons que nous accordions la plus grande importance à notre besoin tout aussi essentiel de simplicité.

*

Avant de nous intéresser à la tension entre court terme et long terme, nous allons donc regarder ce qu'est ce besoin humain fondamental de simplicité en le mettant en regard de la nécessité vitale où nous sommes tout autant de reconnaître la complexité du réel. Dans le chapitre suivant nous nous pencherons donc sur la notion de complexité. Nous verrons en quoi l'éthique est inséparable de certaines caractéristiques propres à ce que recouvre cette notion. On peut même dire qu'il y a comme une superposition entre l'éthique et la complexité. La complexité bien entendue tient à la difficulté et à l'exigence où nous sommes d'ajuster à chaque instant nos comportements, nos décisions, nos manières de faire. Passons donc à la notion de la complexité, en contrepoint de notre besoin irréductible, légitime, fondamental, mais irréductiblement susceptible d'effets pervers dangereux, de simplicité

Chapitre 3 Sur la complexité

Remarques préalables

Commençons donc par la complexité, nous viendrons au besoin vital de simplicité dans un deuxième temps. Nous avons déjà abordé la complexité à partir de l'origine latine du mot *complexus*, qui renvoie à la notion de tissage, qui renvoie à son tour à la vie humaine collective et nous avons souligné que la vie humaine est toujours collective : même si on y est individualiste par exemple, on dépend toujours d'un collectif à la base. On peut dire à ce compte-là que la vie humaine a toujours été complexe. Et encore une fois elle n'est peut-être pas plus complexe maintenant qu'elle a toujours été. La deuxième caractéristique initiale de la complexité est l'irréversibilité. Pour illustrer cela, on peut utiliser une image qui circulait il y a quelques décennies dans le monde économique, qui n'a pas perdu de son actualité. Prenez une assiette de nouilles : vous allez vous faire un bon repas, disons des nouilles à la carbonara. Votre repas est beau il est prêt. Et pour une raison complètement secondaire, anecdotique, arbitraire évidemment, vous avez envie de renverser votre assiette dans une autre assiette. Vous renversez votre assiette de nouilles dans une autre assiette, et puis vous vous dites Oh bah en fait c'est bête j'aimais beaucoup la configuration initiale, l'entrelacements initial des nouilles. J'aimais beaucoup la configuration initiale des nouilles telles que je les avais, je vais renverser l'assiette - la deuxième - dans la première, et je vais retrouver l'entrelacement des pâtes telles qu'elles étaient. Ceci n'arrivera jamais, ou alors par un hasard total. On ne peut pas retrouver quelque chose qu'on a défait. Or l'entrelacements des nouilles ressemble fort à l'entrelacement des fils qui fabriquent un tissu, à ce que donne le travail de la chaîne et de la trame. L'entrelacement des nouilles est complexe. Eh bien là métaphore que l'on vient d'utiliser signale que de la complexité fait partie éminemment l'irréversibilité. On renverse une première assiette dans une autre et on espère retrouver la configuration initiale en renversant la deuxième assiette dans la première, on espère comme retourner au passé aussi proche soit-il. C'est impossible. La deuxième caractéristique majeure de la complexité, outre le fait que du fait l'origine étymologique du mot qui renvoie au tissage, elle renvoie à la vie humaine collective, est qu'elle est caractérisée par l'irréversibilité. Dans le monde complexe qui est le nôtre, on ne revient pas en arrière, l'écoulement du temps est irréversible.

Pour clarifier une terminologie à propos de laquelle il y a pas mal de confusion, il est intéressant de compléter cette métaphore par la suivante. L'aviation est le secteur des transports le plus sécurisé au monde. Entre autre, pour assurer la sécurité des vols, on révisé régulièrement les avions. Les protocoles varient, mais par exemple, tous les dix ans, il y a des révisions complètes au sens où on démonte complètement un appareil pour en vérifier toutes les pièces. Autrement dit, dans un hangar évidemment proportionné à cet effet, on « défait » l'avion. C'est un peu comme si on posait toutes les pièces les unes à côté des autres de manière à ce qu'elles soient toutes visibles. On regarde quelles pièces sont défectueuses ou vont l'être, etc. On les remplace, et on remonte l'avion, on le « refait ». Ici il y a réversibilité. Autrement dit, on peut défaire un objet aussi sophistiqué soit-il qu'un avion, et le refaire.

La terminologie à propos de laquelle il y a souvent confusion et la suivante

« Défaire » un avion, revient, si l'on va à l'origine du mot, à l'expliquer. L'origine des mots « explication » et « expliquer », c'est « déplier ». Quand on explique quelque chose, on dépie ses éléments constitutifs en les rendant visibles. Quand on défait l'avion, on l'explique, on le dépie, on sépare les pièces constitutives les unes des autres. A l'inverse, quand on le refait, on le complique, on le replie. « Compliquer » quelque chose, c'est tout simplement si l'on peut dire, le « plier », le « replier ». Eh bien l'on confond le plus souvent quelque chose qui est « complexe », et quelque chose qui n'est « que » compliqué ou « plié ». On confond ce qui est complexe et ce qui est compliqué parce

qu'on trouve que ce qui est complexe est difficile. Et le vrai mot pour la complexité, c'est en effet difficulté. Un monde complexe est difficile à appréhender. Alors que si on est très attentif au sens original où originaire du mot « compliqué », il renvoie simplement à quelque chose de « plié », que l'on peut déplier et replier à l'envi. C'est quelque chose de réversible. Ce qui n'est « que » compliqué est au fond simple. Pour peu qu'on ait la bonne compétence, le bon nombre de personnes, la bonne structuration de la division et de la coordination des tâches, on peut aisément « déplier » puis « replier » un avion pour le réviser. Déplier un Airbus A 380 et le replier est une tâche « simple » au sens où elle est réversible. Une fois convenablement « re-plié » après révision, l'avion volera évidemment impeccablement. Ce qui est « compliqué » tient donc en fait d'un monde simple. Alors que ce qui est complexe, qui renvoie à une dynamique irréversible, tient d'un monde plus difficile, complexe, où l'enjeu d'un comportement ajusté est à la fois significativement plus exigeant et délicat. On peut remarquer que lorsqu'on déchire un tissu il est très difficile de le re fabriquer

Troisième observation : on peut « réduire » la complexité en en faisant du « compliqué ». Un bon exemple de telles réduction est dans la chirurgie. Par exemple notre peau est un tissu « complexe », et pendant des millénaires, déchirer la peau, ouvrir un corps, revenait à le blesser irréversiblement, voire à le tuer. Ceci, bien que le vivant ait une capacité significative de régénérescence et de « re-fabrication » de soi. Avec le temps cependant, avec l'évolution des instruments médicaux, des anesthésiants etc., l'on est devenu capables d'opérer un corps, c'est-à-dire de l'ouvrir, de le soigner, et de le refermer comme il faut. Et la peau cicatrise. Avec l'évolution de la médecine, le niveau de complexité diminue donc, et l'on parvient à rendre ce qui est complexe initialement, simplement compliqué au sens vu à l'instant. De tels exemples laissent parfois croire que l'on pourra un jour avoir résorbé toute complexité. Il est essentiel de se garder d'un tel rêve : à la fois cela n'est pas possible « techniquement », et cela ne fait aucun sens. Nous verrons dans la suite pourquoi. En tout cas il est essentiel de retenir que l'on n'éliminera jamais la complexité de notre monde. Il faut voir maintenant de quoi il s'agit.

Quatre caractéristiques dominantes de la complexité

La première caractéristique dominante de la complexité qu'on a déjà vu, est l'incertitude. Pour approcher correctement l'incertitude, on peut renvoyer à la distinction faite par un économiste américain du nom de Frank Knight. Frank Knight publie, en 1921, un article puis un livre intitulés *Risque, incertitude et profit*. La thèse de Knight porte sur des investissements financiers, mais elle est totalement généralisable. Elle consiste à dire ceci : à l'avenir, il y a d'abord des événements « risqués ». Un événement risqué est un événement dont on peut calculer la probabilité de réalisation. Nous savons toutes et tous plus ou moins que si la probabilité de réalisation d'un événement est 0, l'événement ne se réalisera jamais, que si elle est de 1, on est sûr que l'événement aura lieu, et enfin, entre 0 et 1, il y a un nombre infini de possibilités. En tout cas, un événement risqué se caractérise par le fait que l'on peut en calculer la probabilité de réalisation. Maintenant, qu'est-ce qu'un événement incertain ? D'après Knight, un événement incertain est un événement tout simplement inimaginable à l'avance. C'est l'inconnu total, donc quelque chose de totalement impossible à anticiper. Or, s'il est ainsi inimaginable, qu'il est impossible d'avoir quelque idée que ce soit de ce qu'il sera, il est *a fortiori* impossible d'en calculer quelque probabilité de réalisation que ce soit.

Il est tout à fait important de souligner ce qui suit. De manière générale, quand on parle ainsi d'incertitude, en particulier depuis la crise du COVID, les drames et les angoisses qu'elle a provoqués, on croit que l'incertitude, ce qui est inimaginable à l'avance, ne concerne que des événements massifs éventuellement mondiaux, catastrophiques. Les attentats du 11 septembre, l'évolution de la crise géopolitique avec les phénomènes de radicalisation, Fukushima, la crise du climat, évidemment la crise du COVID, la crise financière de 2008 et j'en passe. Or il est essentiel d'observer ceci : nous ne sommes

absolument pas fondés, à propos de ce que nous ne savons pas et ne pouvons imaginer à l'avance, à dire et à penser qu'il ne peut s'agir que d'événements massifs catastrophiques. L'inconnu absolu, l'incertitude, peut aussi bien concerner des événements massifs merveilleux, de tout petits événements catastrophiques, comme de tout petits événements merveilleux. Une manière d'avancer dans cette direction et de renvoyer à la façon dont la philosophe morale et politique Hannah Arendt parle de la même incertitude dans son livre *Condition de l'homme moderne*.

Dans ce livre, Hannah Arendt parle, pour parler du véritable avenir, d'« infigurable ». C'est en tout cas comme cela que le mot est traduit en français. L'infigurable chez Arendt est l'équivalent de l'incertitude chez Frank Knight. Or, que dit Arendt de l'infigurable ? Elle dit ce sont nos enfants. Les enfants des humains sont l'infigurable à l'avance. Explicitons : ils peuvent donner le pire évidemment, mais ils peuvent donner le meilleur. Ils sont le possible par excellence. Et tant que nous ne sombrerons pas dans un eugénisme qui signifierait la mort de l'humanité c'est-à-dire dans la technicité qui nous permettrait de prévoir à l'avance comment seront nos enfants, tant que nous tenterons pas de réduire nos enfants à n'être que les effets de nos phantasmes personnels et que nous laisserons venir l'enfance dans ce qu'elle signifie de naissance de nouveauté et d'avenir au sens fort, tant que nous laisserons à l'infigurable sa place, alors il y aura véritablement de l'enfance, c'est-à-dire un avenir de l'humanité, à l'humanité et pour l'humanité. Dans le cas contraire, nous ne ferions que produire ce que nous aimons déjà, ce que nous connaissons déjà, ce que nous vivons déjà. Nous nous réduirions à l'état de robots. Et à ce compte-là, l'avenir disparaîtrait, parce que d'avenir au sens fort il n'y aurait plus. Par définition, ce qui est réellement à venir, on ne le connaît ni ne pouvons le connaître. Rêver à tout connaître de l'avenir, revient à projeter dans le futur les connaissances et les images que nous avons déjà au présent, lesquelles sont d'ailleurs la plupart du temps issues du passé. Notre véritable humanité est faite d'avenir, avec le risque que cela comporte irréductiblement. C'est-à-dire avec l'impossibilité de savoir à l'avance si quelque chose qui advient, que l'on ne connaît pas encore, est bon ou mauvais. Nous sommes faits de ce risque car nous sommes faits d'incertitude autant que de contrôle, nous y reviendrons au chapitre 7. Et insistons sur ceci : on ne peut absolument rien en dire, et en particulier qu'elle n'est que mauvaise. Légitimement source de nos peurs, elle est tout autant la réserve infinie de chances possibles. Si l'on veut évoluer de façon « heureuse » dans un monde complexe ², c'est-à-dire incertain, il faut donc impérativement s'ouvrir à l'incertitude, se décider à l'accueillir. Pour creuser cette métaphore de l'infigurable par Hannah Arendt, on peut ajouter ceci : ce n'est pas parce que nous avons pris des années de vie, ce n'est pas parce que nous devenons adultes, que nous perdons le fait d'être l'infigurable les uns et les uns pour les autres. L'infigurable, c'est tout un chacun de nous. C'est vous et moi. A chaque instant. L'on peut toujours devenir autre chose que ce que nous sommes devenus. A titre d'exemple, la crise du COVID a révélé » combien nous sommes capables, nous humains, d'improviser, d'inventer, de créer, d'imaginer, en situation d'incertitude. Il y a eu des drames, des tragédies, certes. Mais tout autant une capacité extraordinaire, merveilleuse, à réagir pour se débrouiller malgré tout au cœur de la crise. Il est utile ici d'avoir à l'esprit cet adage, ce dicton populaire qui dit : « Il ne faut jamais dire « fontaine, je ne boirai pas de ton eau ». Nous ne nous connaissons pas à l'avance, et c'est irréductiblement une chance autant qu'une source d'inquiétude. Nous ne connaissons pas même la fontaine, ni l'eau dont il peut s'agir à l'avenir.

A strictement parler, dire « fontaine, je ne boirai pas de ton eau » suppose que l'on connaît la fontaine et l'eau qui y coule. Ce qui en situation d'incertitude est faux. C'est faux et c'est une chance. Nous connaîtrions-nous à l'avance, que la vie n'aurait aucun sens, elle ne vaudrait pas d'être vécue. Non seulement nous ne connaissons pas nous-mêmes, mais nous ne nous connaissons *a fortiori* pas les uns les autres. Il a été relevé en sociologie et en philosophie morale et politique, en particulier par Alexis

² Pour le sens du terme « heureux », cf sur le bonheur, ch. 6.

de Tocqueville au 19^e siècle, que si nous étions absolument égaux les uns aux autres, nous n'aurions absolument aucun intérêt à aller les uns et les unes vers les autres, car nous nous connaîtrions à l'avance. Pourquoi irais-je tenter de vous rencontrer et réciproquement, si nous savons à l'avance qui, voire ce que nous sommes ?

Un monde complexe est également un monde contradictoire. Une manière tout à fait utile de ce point est d'observer ceci. Quand nous vivons un conflit, un désaccord entre des personnes, quel que soit le milieu professionnel, personnel etc. dont il s'agit, la plupart du temps, nous cherchons à savoir qui se trompe. Et chercher à savoir qui se trompe quand il y a des contradictions, des conflits, des tensions, implique le plus souvent d'accuser qui se trompe non seulement d'erreur mais de faute. Se tromper devient avoir tort et blesser ceux qui ont raison. Ce qui alimente les conflits, les tensions, les oppositions, les désaccords. Par ailleurs, chercher à savoir qui se trompe présuppose que le monde serait cohérent ou simple. Si le monde est cohérent ou simple, alors il y a une seule façon de le comprendre et en effet peut être que ceux qui contredisent la façon de comprendre le monde se trompent. Mais si le monde est contradictoire, comme par ailleurs ni vous ni moi ne connaissons tout, y compris à propos d'une même chose, il va arriver tôt ou tard que les gens disent des choses totalement contradictoires à propos d'une même chose. Rappelez-vous de l'exemple de la stabilité et du changement : ceux qui disent qu'il faut changer ont parfaitement raison on le sait bien sinon on ne survit pas. Mais la plupart du temps on croit que ceux qui disent qu'il ne faut pas changer ont tort. Alors que l'on a bien vu qu'il n'y a pas d'élan sans appui, pas de changement sans stabilité, pas de mouvement sans sol solide et stable. Il n'y a pas de changement sans stabilité minimum. Nous verrons dans un chapitre suivant en quoi consiste la stabilité de nos vies individuelles et collectives. Pour l'instant observons simplement qu'à la fois ceux qui disent qu'il faut changer et ceux qui disent qu'il ne faut pas changer ont raison ensemble. La question est donc de savoir non pas qui a tort quand on se contredit les uns les autres, mais le plus souvent comment jouer d'une réalité irréductiblement contradictoire. Comment dépasser la contradiction que l'on rencontre. On a vu pour rappeler l'exemple du changement, qu'il est essentiel de s'adosser à de la stabilité pour changer. Alors que la plupart du temps, quand il y a des contradictions entre nous, humains, trop humains, émerge la question de savoir qui est coupable d'avoir tort. De même que pour l'incertitude, loin de tenter de réduire les contradictions, il est essentiel de les accueillir, de les recevoir. De la même façon que les désaccords toujours possibles. Remarquons que nous sommes ici au cœur de l'éthique. L'éthique de la communication et de l'écoute, l'écoute des contradictions. Ajoutons dès maintenant, et nous y reviendrons au dernier chapitre, qu'il appartient au questionnement de l'éthique et sur l'éthique, de ne pas nécessairement savoir à l'avance si une décision que l'on prend sera heureuse ou non, réussira ou non. Rappelez-vous la notion d'obligation de moyen vue plus haut au sujet des Résistants en France, pendant la Seconde guerre mondiale.

La troisième caractéristique de la complexité qu'il est important de souligner ici est l'émergence. Un monde complexe est un monde fait d'émergences. Pour comprendre ce que cela veut dire, on peut utiliser un exemple très banal, qui est celui des saisons. Avant le réchauffement climatique, en France métropolitaine par exemple, au cœur de l'hiver, tout semblait immobile. Les animaux hibernaient, le ciel pouvait être couvert, il n'y avait pas de vent, le temps semblait arrêté etc. Et malgré tout, il pouvait y avoir des personnes qui allaient vous dire, en particulier en milieu rural, « Ah, le printemps arrive ! ». Et là, on pouvait se demander comment il était possible d'affirmer cela, quand le printemps pouvait sembler si lointain. Mais de fait, quelques semaines plus tard, on pouvait voir le printemps exploser, la neige ayant fondu, la végétation luxuriante ayant repris ses droits, la température ayant remonté, etc. etc. Un monde émergent est fait de plusieurs niveaux : le niveau visible, et une quantité par définition inconnue de niveau invisibles. Un monde émergent est comme le monde des saisons : sous l'hiver, le printemps est déjà réel et en route. Mais il n'est pas immédiatement visible. Je reviendrai

dans une quatrième caractéristique de la complexité à l'importance qu'il faut accorder à la possibilité de parler de ce qu'on peut appeler les « signaux faibles ». Pour l'instant j'indique simplement ceci : un monde émergent est un monde où toutes sortes de choses sont déjà en route, mais encore invisibles et donc encore inconnues, non identifiées. Au moment même où ce livre est en train de s'écrire, et maintenant où vous le lisez, toutes sortes de choses sont déjà en route dans le monde mais nous ne les savons pas ou ne pouvons que difficilement les deviner. Il faut pour cela être profondément disponible à « entendre » ce que l'on ne connaît pas encore. La limite de la métaphore des saisons est que nous savons toutes et tous ce qu'est une saison et ce que sont les variations saisonnières. Alors que dans un monde complexe, ce qui est déjà réel, infigurable à l'avance, bon ou mauvais rappelez-vous, n'est pas encore visible. Le monde est toujours déjà fait d'événements incertains en route, et nous ne le savons pas. Nous ne pouvons pas à proprement parler le « savoir ». Mais nous pouvons éventuellement les « sentir », par notre intuition ou notre vigilance.

L'enjeu tient alors à la quatrième caractéristique de la complexité qu'il faut retenir dans le contexte de ce livre. C'est d'être les plus prêts et prêtes possible individuellement et collectivement, à entendre les signaux faibles d'une réalité émergente que nous ne connaissons pas encore. Il est plus que souhaitable que nous humains, soyons capables de sentir, d'identifier les signaux faibles le plus en amont possible de l'apparition visible de ce qui se trame sans cesse comme « sous » la terre. Car plus nous anticipons, plus nous savons accueillir l'inconnu qui advient et s'impose, plus nous saurons « faire avec » comme on dit. Ceci, autant sur le plan d'événements positifs que d'événements négatifs. Autant pour de « petits » événements que pour des événements de grande taille comme la crise du COVID bien sûr. On peut se souvenir qu'il semble bien que lors des premières alertes à propos du COVID, le gouvernement chinois voulant surtout éviter toute panique et toute crise politique, n'a pas voulu entendre les « lanceurs d'alerte » qu'ont été les premiers médecins et biologistes à parler d'un nouveau virus de la série des stras, potentiellement extrêmement dangereux, extraordinairement contagieux. La notion de « lanceurs et lanceuses d'alerte » ne doit pas ici être entendue dans le sens habituel de dénonciation de corruption etc. Elle doit l'être dans le sens de personnes qui tentent de faire entendre leur intuition, leur hypothèse au sujet d'événements non encore visibles clairement, mais qui se signalent éventuellement déjà précisément par des « signaux faibles ». Dans un monde complexe, à la fois incertain, contradictoires et émergent, on a tout intérêt à écouter les alertes, à écouter les personnes qui nous disent « Ah il y a peut-être là un danger », ou « il y a peut-être là une chance, une opportunité ». Car à ne pas entendre assez tôt, l'on risque toujours d'être submergé par un problème éventuellement grave, ou de manquer de saisir sa chance. Si les personnes qui tente de nous alerter se trompent, qu'en fait n'apparaît ni la difficulté pressentie, ni l'opportunité devinée, ce n'est pas grave. Il peut être beaucoup plus problématique de ne pas entendre à l'avance. Autrement dit, dans un monde complexe, il est essentiel de « passer » la parole à toutes et (tous, indépendamment du niveau hiérarchique par exemple où se trouvent les personnes dans une organisation, ou dans un collectif quelconque. Car le pressentiment de l'émergence de l'incertain, qu'il soit bon ou mauvais, n'est pas le fait de quelque expertise que ce soit adossée à ce que nous connaissons déjà. Cela tient de l'intuition, de quelque-chose comme un jeu de devinette.

De ces quatre caractéristiques, se dégage un enseignement dominant : il est capital dans un monde complexe, de se mettre à l'écoute du monde complexe de se mettre comme à disposition de l'inimaginable. Ce que l'on imagine impossible – encore ici fois en bien comme en mal – peut tout à fait se révéler non seulement possible, mais soudainement réel. Il est essentiel de se tenir disponible au fait que, au cœur de contradictions, nous puissions tous avoir raison. Il est essentiel de se tenir disponible à l'émergence du réel en écoutant autant que faire se peut les signaux faibles, mais aussi, quelle que soit leur place dans le monde et leur rôle, celles et ceux qui tentent de nous les faire

connaître. Autrement dit l'attitude la plus propice que demande un monde complexe, est de se tenir à disposition du monde et des autres et de soi-même.

Sur la simplicité

Ceci a été déjà évoqué précédemment : on peut dire qu'on ne comprend rien à la complexité si l'on n'accorde pas une importance décisive au besoin humain de simplicité. Comment aborder ce que serait la simplicité en contrepoint de la complexité abordée jusqu'ici ? Méthodologiquement, il suffit de prendre le contrepoint des caractéristiques propres à la complexité. Nous pouvons dire qu'un monde simple serait d'abord un monde que nous aurions sous contrôle par rapport à un monde incertain. En tout cas un monde au maximum risqué au sens de Frank Knight. Un monde sous contrôle car anticipable. Un monde simple serait ensuite un monde cohérent et non pas contradictoire. Ce serait également un monde directement visible et non pas émergent au sens vu à l'instant. Et ce serait enfin un monde où la hiérarchie verticale classique qui fait que celles et ceux qui connaissent le monde, celles et ceux qui ont été formés à ce monde simple, y seraient légitimement celles et ceux qui y gouvernent, qui orientent les autres. Dans un monde « simple » au sens que nous approchons, il est utile pour tout le monde que les « sachants » orientent ceux qui savent moins ou ne savent pas. Un sachant dans un monde simple, a été comme on vient de le dire, formé à connaître le monde tel qu'il existe, tel qu'il évolue. Il ou elle est donc fondé/e à dire aux autres « je sais comment évolue le monde, par conséquent vers quoi il faut aller, comment on peut y aller, faites-moi confiance, suivez-moi ». C'est évidemment le discours type de tout candidat à quelque poste de dirigeant que ce soit, au niveau le plus local, le plus modeste, comme aux niveaux les plus grands et les plus exigeants. Voilà ce que serait un monde simple : un monde sous contrôle, un monde cohérent, un monde transparent parce que directement visible, et un monde où les sachants aurait légitimité à gouverner les non sachants.

En contrepoint d'un monde simple, on peut souligner une nouvelle fois ceci : les expertises de celles et ceux qui sont déjà « sachantes » et « sachants » sont pertinentes et sources de légitimité dans un monde simple. Dans un monde complexe en revanche, où l'avenir tient irréductiblement en partie de l'infigurable, cela est plus délicat. Les expertises déjà en route de celles et ceux qui sont les sachants dans un monde simple sont nécessairement issues d'un savoir qui, exprimé et mobilisé au présent, tient du passé. De telles expertises ne sont pas du tout nécessairement ajustées au monde qui vient, et qui est au moins pour une part inconnu. C'est là une des raisons fondamentales en plus des précédentes, pour lesquelles dans un monde complexe on a plus qu'intérêt à écouter les signaux faibles et les personnes qui tentent éventuellement de nous alerter à leur propos, quel que soit l'objet de l'alerte, positif ou négatif.

La vraie complexité : Simplicité et complexité

Voilà dans un premier temps comment on peut caractériser un monde complexe d'un côté, et un monde simple de l'autre. Il faut en venir explicitement maintenant au fait que l'on ne peut rien comprendre à la vraie complexité, si l'on ne comprend pas notre besoin humain, vital, de simplicité. Comment peut-on problématiser correctement la relation de la nécessité où nous sommes de reconnaître la complexité du monde d'un côté, et notre besoin vital de simplicité de l'autre ? Il faut d'abord souligner que le monde où nous vivons, n'est jamais « seulement » simple ou « seulement » complexe. Il est toujours à la fois complexe et simple. Il y a toujours des aspects du réel que nous tenons sous contrôle, qui sont visibles, connus, et qui en permettent en particulier une compréhension cohérente, sous contrôle, visible, adossée à des expertises éprouvées, détenues par des personnes compétentes qui sont fondés à nous dire « je sais où il faut aller, comment il faut y aller, allons-y ensemble ». Nous jouons ou pouvons jouer nous-mêmes, dans la vie de tous les jours, parfois le rôle d'experts. Nous jouons également toutes et tous parfois, si ce n'est souvent, le rôle de suiveur des

leaders qui nous conduisent. Encore une fois, la hiérarchie verticale classique des autorités adossées à la détention d'expertises est pertinente dans un tel monde. Mais le monde est tout autant en même temps complexe. C'est-à-dire d'abord saturé d'incertitude : on ne sait pas par définition le bord de l'incertitude puisque c'est l'inimaginable. Le monde en sa complexité est également saturé de contradictions. Nous avons vu ô combien il est essentiel que nous fassions attention aux avis divers et contradictoires, et donc directement opposés que nous avons les uns et les uns et les autres sur le monde. Le monde en sa complexité est un monde fait d'une quantité incommensurable d'événements déjà en route et non encore visibles. Et c'est enfin un monde où nous avons intérêt à nous écouter les uns les autres car nous sommes tous capables de jouer le rôle de lanceuses et lanceurs d'alerte à propos de n'importe quel signal faible de quelque événement possible que ce soit, positif ou négatif.

Maintenant demandons-nous comment approcher la relation DONT EST FAIT LE VRAI MONDE ? entre simplicité et complexité entre nécessité de reconnaître la complexité et besoin vital de simplicité. Une manière de l'approcher qui va nous faire approcher la complexité d'une façon encore plus problématisée et de souligner le point suivant.

En prenant par exemple l'exemple des nouvelles générations, et donc des relations intergénérationnelles, on peut observer que les jeunes qu'on appelle en anglais les « digital natives », celles et ceux qui sont nés avec le digital, sont extrêmement familiers des nouvelles technologies. Les nouvelles technologies forment leur monde. Or, les nouvelles technologies sont un facteur clef qui fait la complexité du monde contemporain, du monde actuel que nous trouvons complexe. Et donc les nouvelles technologies pourrait-on dire - peut être à tort - sont par elles-mêmes complexe. Ou en tout cas (et s'exprimer ainsi serait peut-être moins à tort), en leur déploiement voire leur explosion, elles complexifient le monde où nous vivons. Ne serait-ce par exemple, que par la rapidité d'information qu'elles rendent possible, laquelle rapidité est souhaitable sur certains plans, et peut ne pas l'être du tout sur d'autres : trop d'information peut tuer l'information. En particulier bien sûr, quand « grâce » aux technologies, de fausses informations sont véhiculées quasiment en instantané. Toujours est-il que ce monde des nouvelles technologies, est le monde familier des jeunes générations qui sont nées avec ce monde-là. Or un monde « familier », aussi « complexe » soit-il, est le monde « donné », « évident », « normal ». C'est un monde « simple », « allant de soi », « coulant de source », qui va « sans dire ». Le monde contemporain et complexe des nouvelles technologies est le monde simple des jeunes générations. C'est le monde de tous les jours, le donné tel qu'il a lieu et a toujours eu lieu. Alors que pour les générations précédentes, ce monde où explosent les nouvelles technologies, que ce soit dans le monde professionnel, familial, personnel ou autre, est un monde complexe, ou le monde complexe de notre temps.

Prenons cependant garde à ceci, que la réciproque est vraie. C'est-à-dire que le monde actuel est complexe pour les générations précédentes, mais comme il est le monde familier des jeunes générations, c'est leur monde simple. Mais le monde des générations précédentes qui était simple pour elles n'est de l'autre côté pas aisément compréhensible par les jeunes qui ne conçoivent pas que l'on ait pu vivre sans ordinateur ou téléphone portable etc. Qui se demandent ce que c'est qu'un téléphone fixe avec les tout premiers cadrans etc. Peut-être ou plus radicalement en s'étonnant qu'on ait pu vivre sans iPhone etc. Il apparaît ainsi que la complexité, la vraie complexité, concerne les relations entre reconnaissance de la complexité telle que nous l'avons tout d'abord rencontrée, et ce qui émerge non seulement maintenant comme étant notre « besoin » humain de simplicité, mais comme une « simplification » spontanée du monde, ne serait-ce que par familiarité, par habitude. Cette observation supplémentaire nous oblige à déplacer la question de la complexité sur un champ différent. Ce qui apparaît maintenant comme complexe, est tout simplement de se comprendre les uns les autres. De comprendre pour les générations anciennes que le monde des nouvelles technologies

est devenu le monde « normal », allant sans dire, simple en un certain sens, pour les jeunes générations, et de l'autre côté de comprendre que les générations nouvelles, les jeunes générations, ont beaucoup de mal à comprendre le monde qui était le monde censé être simple des générations précédentes. Et ceci fait la complexité pour elle de ce monde ancien censé être simple. La véritable complexité, qui se situe encore au-delà de la complexité initialement abordée, tiens a une difficulté de communication, d'écoute, de compréhension des uns et des autres par les uns et les autres. Ceci introduit quelque chose de relatif dans la complexité. Quelque chose peut paraître simple aux uns et complexes aux autres, et réciproquement. L'enjeu ici est plus encore que jamais celui de l'effort de s'écouter et se comprendre. Nous y revenons dans les chapitres qui vont suivre.

Chapitre 4 : La tension court-terme / long-terme et la complexité

Rappelons où nous en sommes : nous avons annoncé à la fin du chapitre 2, la nécessité d'ajouter aux cinq tensions que nous y avons examinées, d'ajouter une sixième tension, celle entre court-terme et long-terme. Et nous avons ajouté que pour examiner correctement cette nouvelle tension, il fallait passer préalablement par un examen des notions de complexité et de simplicité, ce que nous venons de faire. Or, la raison pour laquelle il est indispensable de passer par la tension entre court et long terme en plus des cinq tensions abordées au chapitre 2 pour expliciter les enjeux de l'éthique sur le plan collectif, est que le court-termisme dont nous sommes tous capables, c'est-à-dire la négligence des enjeux de moyen et long terme de nos vies et de nos existences, est une source de comportements, de décisions, de relations aux normes fondamentalement non éthiques. Et nous pouvons dire maintenant, que pour examiner cette tension, il a fallu passer par la notion de complexité, en particulier car le long terme tient irréductiblement de l'incertitude abordée au chapitre précédent. Ce n'est qu'une fois que nous aurons clarifié les enjeux de la tension court-terme / long terme, ou court-terme / incertitude, que nous serons en mesure d'expliciter aussi complètement que possible certains enjeux majeurs de l'éthique sur le plan collectif, ce que nous ferons au chapitre suivant.

La tension court-terme / long terme

Pour aborder de manière efficace la tension entre court terme et long terme, il est extrêmement utile de passer par la question de savoir ce que vous et moi nous attendons sur le court terme en règle générale. Imaginons que nous allons chez le médecin pour une raison bénigne, par exemple pour accompagner notre enfant qui est enrhumé. Imaginons que le médecin dise, « aujourd'hui je ne suis pas très bien, je ne sais pas très bien de quelle maladie il s'agit ». Imaginons encore que le médecin dise que il où elle est un bon médecin, mais de manière irrégulière. Imaginons enfin que le médecin dise ou ne dise pas la fameuse phrase celle « Dans quelques jours, il n'y paraîtra plus », et même qu'elle ou il dise « à vrai dire, je ne sais pas quels seront les effets de mon traitement sur la santé de votre enfant ». Si tout ceci a lieu, on peut aisément imaginer que nous ne retournerons jamais consulter ce médecin. Pourquoi ? Evidemment tout simplement parce que ce que nous exigeons d'un rendez-vous médical efficace c'est que le médecin femme ou homme fasse son travail au maximum de ses compétences, idéalement avec un effet immédiat, avec un effet constant, et un effet clairement observable, visible. Autrement dit, nos attentes sur le court terme à l'égard des uns et des autres sont, tous domaines confondus, des attentes d'une efficacité maximale, immédiate, constante et visible. Nous avons pris l'exemple de la santé, en particulier de nos proches auxquels nous tenons infiniment, pour rendre sensible combien nos attentes sont, encore une fois tous domaines confondus, de cet ordre – à court terme.

Remarquons que faire un travail d'une efficacité maximale, immédiate, constante et visible suppose que l'on maîtrise ce que l'on fait. Si l'on ne maîtrise pas ce que l'on fait on ne peut pas être sûr de donner le maximum avec une efficacité immédiate, constante, et visible. Et donc le court terme peut être reconduit à l'idée de contrôle de ce que l'on fait. Rappelons immédiatement qu'en contrepoint, le long terme, comme nous l'avons évoqué, peut être fondamentalement renvoyé à la notion d'incertitude. Nous avons pris dans le chapitre précédent l'exemple d'une échéance à dix mille ans. Dans dix mille ans, l'on ne sait absolument pas ce qui se passera, ce qu'il en sera du monde où nous vivons. L'on est donc dans l'inconnu total, dans l'inimaginable à l'avance. La tension court terme / long terme peut être renvoyée à une tension contrôle / incertitude. Or, l'on peut dès maintenant se souvenir que cette tension entre contrôle et incertitude peut à son tour être renvoyée à une tension entre notre besoin de simplicité et la nécessité de reconnaître la complexité. Un monde simple se caractérise en effet entre autres avons-nous vu, par le fait qu'on y contrôle ce que l'on fait. Tandis qu'un monde complexe, et en particulier un monde où l'incertitude joue un rôle décisif, l'inconnu, ce

que nous ne maîtrisons pas joue un rôle fondamental. La tension court terme / long terme, que l'on peut traduire comme une tension entre contrôle et incertitude, revient donc à la tension rencontrée au chapitre précédent entre besoin de simplicité et nécessité de la reconnaissance de la complexité

Comme pour les éléments précédents, il convient maintenant de problématiser cette tension. Comment peut-on le faire ? En passant par l'exemple suivant. Il y a plusieurs décennies, en parlant de l'énergie nucléaire, EDF avait une publicité qui en gros disait : « Nous garantissons la sécurité du confinement des déchets nucléaires pour 10000 ans ». La durée de dix mille ans est la durée de ce qu'on appelle la demi-vie de l'uranium radioactif. Le propos du fournisseur d'électricité revenait donc à dire « Nous garantissons la sécurité du confinement des déchets nucléaires le temps de leur radioactivité ». Ce qui est intéressant ici n'est pas seulement le fait que l'entreprise dise quelque chose qui ne peut absolument pas être garanti à l'avance. Ce qui est intéressant, c'est que la population française était très satisfaite de pouvoir s'adosser à une telle affirmation. En tout cas, il en allait ainsi pour celles et ceux des françaises et des français qui avaient envie de croire à l'efficacité de l'énergie nucléaire civile d'une part, et à leur sécurité d'autre part. A quoi reviennent une telle affirmation et une telle adhésion ? Cela revient à projeter sur le long terme une compétence, une efficacité, un contrôle que l'on peut bien garantir ici et maintenant, à court terme, mais qui ne peut pas du tout être « étendue » sur un tel long terme. Affirmer qu'on peut garantir la sécurité du confinement des déchets nucléaires sur dix mille ans est à strictement parler faux. La vraie phrase peut consister à dire : « Nous faisons tout pour garantir, pour favoriser la sécurité du confinement des déchets nucléaires le temps que leur radioactivité disparaisse ». Mais on ne peut pas dire que la sécurité est en effet garantie. Si cela est dicible un jour, ce sera après que les dix mille ans en question auront passé. Dire que la sécurité est garantie, c'est projeter sur le long terme, dix mille ans, une attente pertinente sur le court terme. C'est ça, le « court-termisme ». C'est tenter de réduire l'incertitude propre au moyen et au long terme à quelque chose qui tient du court terme. C'est-à-dire au fait de tenir sous contrôle le monde, ce qui n'est pas comme tel possible. Si contrôle il y a, quand il y en a, il est toujours local, il est toujours provisoire, il est toujours fragmentaire. Autrement dit, le contrôle que nous parvenons à obtenir sur le monde est irréductiblement débordé d'incertitude, de non contrôle. L'on peut imaginer cela en comparant le contrôle à l'énergie diurne, où en état d'éveil nous maîtrisons relativement ce que nous faisons, et l'incertitude ou l'inconnu à l'énergie nocturne, celle de nos rêves ou du sommeil, où nous sommes en état de lâcher prise. Eh bien les taoïstes, qui ont sur ce point comme sur bien d'autres plus que du bon sens, disent que le jour se lève toujours sur fond de nuit. Le jour n'ôte pas la nuit, il la cache seulement. Et parce qu'elle entoure sans cesse les jours, la nuit est en fait toujours présente, toujours sous-jacente aux jours. Le retour inexorable des nuits est l'équivalent de la présence incessante de l'incertitude ou de l'inconnu. La seule différence entre le jour et la nuit, est que le jour nous avons tendance à oublier que la nuit, toujours, reviendra. Il n'y a pas de contrôle qui n'ait au sens fort « lieu » sur fond d'incertitude ou d'inconnu. De non maîtrise. Le « simplisme » rencontré tout à l'heure consiste à rêver à un jour éternel, sans nuit. Ce dont d'ailleurs témoignent les éclairages nocturnes de nos villes, mais qui n'a pas de sens.

L'on peut traduire ce qui précède en disant que ce que l'on contrôle, on le maîtrise, on l'utilise, on l'a sous la main, on le manipule etc, mais on ne l'écoute pas. Alors que la seule chose que nous puissions faire à l'égard de l'incertitude pour savoir « faire avec » comme on dit, c'est de se mettre à sa disposition, c'est d'en accepter l'augure, mauvais ou bon. Se tenir comme sur la crête de la tension entre contrôle et incertitude – ou entre contrôle et non contrôle – implique, sur le fond de ce que nous contrôlons, de ce que nous savons déjà etc, de se tenir comme à disposition de l'inconnu que représente l'incertitude. Cela revient à se tenir comme à l'écoute du monde dans la plus grande vigilance possible à l'égard de ce qui peut venir du monde que nous ne sommes pas capables

d'anticiper. Tout au plus de « sentir », de deviner, sur la base d'éventuels signaux faibles. Deux dernières observations pour l'instant.

La tension entre court terme et long terme, qui revient à la tension entre contrôle et incertitude, a en fait lieu tout le temps. Nous sommes partis de l'exemple des dix mille ans pour situer clairement la tension entre court et long terme. Mais si cette tension peut légitimement être traduite en une tension court terme / long terme, elle ne dépend en fait en rien de la durée ou d'une durée quelconque. Car s'il est vrai que le jour ne se lève que sur fond de nuit, ou que le contrôle que nous parvenons à obtenir sur le réel a irrédûctiblement lieu sur fond d'incertitude, cela est vrai à chaque instant de chaque jour. Autrement dit, la tension « court terme / long terme » vaut à chaque instant, ici et maintenant. Et nous tenir à sa « crête » est une exigence de chaque instant. L'on y reviendra au chapitre 6, mais l'on peut d'ores et déjà souligner que c'est cela, l'« éthique » entendue comme « responsabilité ». C'est, sur le fonds de l'incertitude inhérente à notre être au monde, faire sans cesse au mieux pour ajuster nos décisions, nos comportements, nos obéissances ou nos désobéissances, etc., en tenant compte, ici et maintenant, des circonstances.

La deuxième observation est que la tension court-terme / long-terme revient à une tension entre contrôle, maîtrise, ou volontarisme d'un côté, qui ne fait toujours sens que localement, provisoirement, de manière fragmentaire - et écoute, réceptivité de ce qui vient, disponibilité à l'inconnu de l'autre. Notre très moderne et contemporain volontarisme est structurellement court-termiste, quand notre capacité à accepter l'irrédûctible inconnu que représente et impose l'incertitude inhérente à notre monde humain et non humain nous fait comme l'on peut dire en utilisant l'expression consacrée, « lever le nez du guidon », interroger le réel, poser autant que possible les bonnes questions, soulever les bons problèmes, prioriser à nouveaux frais entre ce que nous voulons et devons faire de et dans nos vies. Ceci, tout domaine confondu, professionnel, personnel, politique au sens fort de nos de citoyennes et citoyens, etc.

Tension court terme / long terme et tensions organisationnelles

Regardons ce que cela implique sur le plan du collectif que nous avons abordé au chapitre 2. L'on peut rappeler que les cinq tensions rencontrées tout à l'heure sont vraies ensemble et que, dans la vie quotidienne, il est indispensable de savoir en jouer à tout niveau, et simultanément. Ce dont nous avons souligné la complexité. Car il faut non seulement s'essayer à équilibrer chacune des tensions à son propre niveau, mais encore toutes les tensions ensemble. Or, à y regarder de près, l'on s'aperçoit qu'au quotidien, encore une fois toutes sphères de la vie confondues, personnelle, professionnelle, familiale, etc., quand l'on veut influencer sur le réel, l'on joue la plupart du temps exclusivement sur la tension qui concerne les structures, la tension qui concerne la division et la coordination des tâches. Et ceci, au détriment des autres tensions. Pourquoi en est-il ainsi ? Nous pouvons maintenant répondre à la question. C'est que nous sommes vous et moi la plupart du temps seulement court-termistes. Nous voulons que nos actions, nos décisions, aient des effets idéalement « parfaits », immédiats, constants, bien visibles par toutes les personnes ou parties-prenantes concernées. Sur fond de ce désir, nous avons beaucoup de mal à prendre en compte la réalité dans son ensemble, dans sa complexité, ce qui demande de la patience, acceptation de l'imperfection, acceptation de nos limites, etc. Nous préférons aller aux choses simples en faisant comme si elles l'étaient ou pouvaient l'être tout le temps. Aller aux choses simples, c'est aller aux choses que l'on contrôle ici et maintenant avec une action efficace de manière immédiate, constante, visible. Or, la seule tension qui offre une telle possibilité, la seule tension qui soit donc aisément maniable, manipulable, et de manière visible, est la tension par les structures. Les autres tensions qui concernent le cœur des humains, nos pratiques ou nos manières de faire les choses, nos manières de vivre, qui concernent nos conflits potentiels ou les relations de pouvoir, et enfin la communication ou l'évitement des malentendus, sont des tensions autrement plus

complexes que la première sur les structures. Emerge ici une nouvelle compréhension de la complexité de nos vies que l'on peut présenter de la manière suivante.

Après avoir introduit la notion de l'éthique en parlant de la tension entre normes et comportements (chapitre 1), nous avons décrit et problématisé pour partie les cinq tensions de base qui concernent toute vie collective (chapitre 2). Nous avons ensuite explicité au chapitre 3 en quoi et comment joue et se joue la tension entre notre besoin vital de simplicité et la nécessité de reconnaître la complexité du réel, et nous enfin avons identifié que la tension entre court terme et long terme revient à la tension entre besoin de simplicité et nécessité de reconnaître la complexité. Et cette dernière tension entre court terme et long terme s'est révélée être une tension entre contrôle et incertitude jouée à chaque instant, qui revient à une tension entre volontarisme et écoute. L'on peut maintenant dire que l'ensemble de ces tensions se superposent tension se superposent. D'un côté il y a la tension par les structures, notre besoin de simplicité qui s'exprime comme un besoin de contrôle, qui est court-termiste et volontarisme, et de l'autre il y a les quatre autres tensions (relatives donc au cœur des humains, à nos pratiques ou nos manières de vivre, aux relations de pouvoir, aux enjeux de toute réelle communication), la reconnaissance de la complexité, l'acceptation de l'incertain qui nous ouvre au moyen et au long terme, le lâcher prise et l'écoute.

De fait, il est beaucoup plus complexe, Incertain et tenant du moyen et du long terme, de travailler au niveau du cœur des humains ou des passions humaines. Nous verrons par ailleurs au chapitre 7 en quoi le travail sur nos pratiques est également structurellement complexe. L'on peut enfin aisément faire l'hypothèse que travailler sur les relations de pouvoir de la vie collective ainsi que sur les enjeux et les moyens d'une bonne communication est également extrêmement difficile et complexe. Nous reviendrons particulièrement sur la communication également au chapitre 8. Nous verrons alors quelle mesure la focalisation court-termiste sur la tension par les structures peut avoir des effets plus que délétères, catastrophiques au sens strict. Rappelons pour l'instant le cas de France Télécom devenant Orange à la fin du siècle dernier. Il fallait changer vite certes, du fait de l'évolution du contexte économique, social, technique, institutionnel de France Télécom. Court-termiste au sens que nous sommes en train d'approcher, la Direction a (dans ce cas, délibérément) exclusivement porté son attention au niveau des structures, sans s'intéresser aux autres niveaux organisationnels. Il en est résulté une catastrophe humaine sociale, organisationnelle et économique dont les effets affectent encore l'entreprise, avec les suicides commis par des employés au sein de l'institution. Ces derniers, souvenons-nous, laissant des messages malheureusement clairs sur les raisons pour lesquelles l'entreprise était à l'origine de leur décision. Il ne s'agit pas ici de recommencer le procès de France Télécom Orange et de ses dirigeants d'alors. Il s'agit de repérer combien, à n'agir (délibérément ou non) qu'au niveau des structures, sans du tout tenir compte de l'ensemble des tensions qui concernent toujours tout collectif, peut être profondément contre-productif non seulement dans l'immédiat, mais sur les moyens et long terme.

*

On peut se demander pourquoi nous, humains, sommes tellement vu

Inévitables au court-termisme, alors que nous sommes fait avons-nous vu dès le chapitre 1 sur l'éthique, et de nouveau au chapitre précédent sur la complexité, et de contrôle et d'incertitude. Il y a plusieurs raisons à cela. La première raison est liée à l'actuelle mondialisation et à l'âpreté de la compétition économique et politique qui en résulte. La deuxième raison est liée au besoin vital que nous avons de maîtriser un minimum notre environnement. La troisième raison est relative à l'exercice de nos compétences. Cette troisième raison demande un traitement en propre, que nous proposons au chapitre 7. Dans le chapitre suivant, nous nous arrêtons aux deux premières raisons.

Chapitre 5 : les origines et les limites du tout contrôle

Pour bien comprendre comment s'exprime actuellement notre besoin vital de simplicité il faut prendre un peu de recul et rappeler ceci. Depuis le début de l'humanité, dans toutes les civilisations, l'on rencontre le rêve que l'humanité va pouvoir se retourner en quelque sorte contre la nature, et la maîtriser, l'apprivoiser, la faire sienne. Toutes les cultures présentent tôt ou tard ce rêve que l'on retrouve exprimé d'une manière ou d'une autre dans les religions, les mythes, les cosmogonies, etc. Or, dans la quasi-totalité des cultures, à la question de savoir si ce rêve est possible, la réponse a été « non, on ne peut pas réaliser cette maîtrise de la nature ». Comme on dit de nos jours, « même pas en rêve ». Cependant, quelques cultures ou civilisations ont répondu positivement : « oui, ce serait possible ». Mais à ce moment-là une deuxième question a émergé, qui a été de savoir si cela avait un sens, s'il fallait tenter de le faire. Et la réponse a alors systématiquement été négative. « Non, il ne faut pas tenter de le faire, ce ne serait pas éthique ».

Pour illustrer ce que l'on vient d'évoquer avec des exemples de cultures ou civilisations qui ont répondu qu'il était impossible que l'humanité prenne comme possession de la nature, l'on peut renvoyer aux deux cultures ou civilisations de base qui sont à l'origine de ce qu'on appelle désormais l'« Occident », le monde grec d'un côté, avec la philosophie et la démocratie qu'il a inventées, et le monde juif de l'autre, avec l'affirmation qu'il n'y a qu'un seul Dieu, le monothéisme qui est à l'origine des trois monothéismes que sont le monothéisme juif, le monothéisme chrétien, et le monothéisme musulman. Voyons ce qu'il en est du côté des Grecs. Pour les Grecs, éternelle, la nature est réputée indépassable. Cela n'empêche pas que l'humanité ne soit pas habitée d'un sentiment ou d'un désir de dépasser la nature, ce qui renvoie pour les Grecs à la notion de « démesure » (*hybris*). Etre ou se comporter de manière à proprement parler « dé-mesurée », c'est être en « disproportion » par rapport à la nature, par rapport à la juste mesure. Nous retrouvons ici les notions venant en particulier du philosophe Aristote (que nous avons rencontré au chapitre 1) de mesure, de tempérance, de modération, de juste équilibre. L'éthique ou le juste équilibre consiste, pour Aristote et pour les Grecs en général, à se conformer à la nature, à se tenir dans les limites de ce que la nature commande ou dans ses proportions. Cela n'empêche pas que nous sommes nous, les humains, avons disons tout « naturellement » une tendance à la démesure. Nous sommes comme naturellement potentiellement hors mesure, hors proportion. Et l'on peut dire que c'est pour cela qu'il nous faut précisément une éthique. Car si nous nous laissons aller à nos penchants naturels, nous dérivons le plus souvent, nous prenons de mauvaises habitudes, commandées par les plaisirs court-termistes etc. Il nous faut régulièrement faire l'effort de nous recaler par rapport à la nature, de nous réajuster. On est ici dans un esprit très proche de celui du taoïsme de la Chine ancienne, qui révere également le sens de la juste mesure, du milieu entre les extrêmes, de la modération, du juste équilibre, de l'action ajustée aux circonstances.

L'homme au sens générique du terme est donc dans l'horizon de la culture grecque, entouré de nature et par la nature, qui l'enveloppe. Et il ne peut jamais là déborder même réellement. S'il a une tendance à vouloir le faire, s'il est cette tendance même, il ne peut jamais réaliser sa tendance ou sa propension spontanée. On peut dire que tout se passe selon les Grecs, comme on le dit par ce dicton : « Chassez le naturel, il revient au galop ». On peut entendre ici le « naturel » sur tous les plans, comme un défaut de caractère qui, tenace, se remontre toujours, comme « la nature » elle-même. Selon les Grecs, il est donc impossible à l'homme de devenir « maître et possesseur de la nature » comme le dira à la Renaissance le philosophe René Descartes. La question de savoir s'il serait bon ou non qu'il déborde la nature, qu'il la dépasse et possède et maîtrise ne se pose donc même pas, bien au contraire. Car l'éthique même de l'homme entendu génériquement, c'est précisément et au contraire, de se « couler » dans la nature, d'en respecter les règles et les lois, de « suivre la voie » comme le disent de

leur côté les taoïstes, profondément proches en cela de la pensée ou de l'être au monde grec – et réciproquement.

Du côté du judaïsme en revanche, il est clairement affirmé que l'homme femmes et hommes dépasse potentiellement la nature, ou qu'ils pourraient le faire. Le soubassement culturel du judaïsme n'a en effet rien à voir avec le soubassement culturel du monde grec. La notion même de nature n'est pas mentionnée dans la *Torah*, dans l'*Ancien testament*. Le mot « nature » existe en hébreu, mais il n'est pas même prononcé dans le texte. On ne parle pas de « nature » dans l'ancien testament. Il y est question des « animaux de la terre », « des oiseaux du ciel », des « poissons de la mer », des « créatures » de la création, mais pas de « nature ». Pourquoi ? Parce que parler de « nature » supposerait qu'il existe quelque chose de potentiellement opposable à la puissance du Dieu juif, à la puissance de Dieu. Le Dieu juif est absolument puissant. Comme l'on dit, il est « tout puissant ». Rien ne s'oppose ni ne peut s'opposer à lui. Rappelons que la nature du côté grec est censée être éternelle. Et c'est en ceci qu'elle déborde toujours l'homme au sens générique du terme. Il n'y a pas de nature qui tienne dans la culture juive. Mais en revanche, ce qui y dépasse infiniment l'homme au sens générique du terme, c'est précisément Dieu, le Dieu du premier des trois monothéismes évoqués tout à l'heure.

On peut rappeler que l'affirmation juive du mono-théïsme, c'est-à-dire selon laquelle il n'y a qu'un seul dieu, est précisément construite contre l'affirmation qu'il y a plusieurs dieux, ou des « poly-théismes ». Et la raison pour laquelle il en est ainsi, est que selon les juifs croyants, ou disons « orthodoxes », selon les juifs les plus intimement proches de l'esprit ou du « génie » juif, car l'observation montre que dès qu'il y a plusieurs dieux – par exemple et par excellence pour nous ici les dieux de la mythologie grecque –, ils sont humains, trop humains. Ils se caractérisent par des faiblesses et des émotions bien trop proches de celles des humains pour être des dieux « crédibles ». La notion de divinité ne peut par conséquent être approchée qu'inséparable de l'unicité de Dieu ou du dieu. S'il faut se faire une idée d'un dieu vraiment digne de ce nom, alors il doit être approché comme étant unique. Telle est l'exceptionnelle originalité, dans le contexte de la culture « occidentale » à tout le moins, du judaïsme. « Dieu » est tout puissant parce qu'il est unique. « Dieu » est d'ailleurs tellement tout puissant, tellement haut, que le pauvre langage humain n'est pas même capable de nommer ce Dieu incommensurable par rapport à ses créatures, dont l'homme femmes et hommes parmi elles. Le langage humain est trop pauvre. Il y a au moins une centaine de noms pour nommer Dieu ou pour y renvoyer. Mais aucun ne lui convient, aucun nom n'est censé « épuiser » ce qu'il désigne ou tente ainsi de désigner. Malgré l'incommensurable distance qui sépare Dieu des femmes et des hommes, puisque l'homme femme et homme est créé à l'image de Dieu ³, il y a quelque chose qui ressemble en l'humain à la toute-puissance divine. Il est ainsi écrit dès la Genèse, que l'homme « dominera sur les plantes et les bêtes ». La domination potentielle de l'humain sur la « nature » ou sur les créatures, sur le monde, est également présentée dans la parabole célèbre de la tour de Babel ⁴. Quelle plus radicale anticipation de la mondialisation que la tour de Babel ? La tour de Babel est une tour érigée en direction des cieux, rassemblant toute l'humanité. Elle élève l'humanité au niveau du ciel. Mais elle rend alors les hommes femmes et hommes potentiellement égaux à Dieu. Dieu détruit la tour, et il sépare les humains en séparant les langues. Il n'y a pas de langue universelle possible, qui comme la tour ou à ses côtés, leur donnerait potentiellement la toute-puissance. Aucune langue aussi partagée soit-elle, aucune langue comme le contemporain « globish » n'est possible, ni n'a donc de sens dans l'horizon de la *Torah*. Mais malgré tout l'humain a cette tendance, voire il est cette tendance de monter en puissance, et par rapport à l'ensemble des créatures, et par conséquent, par rapport à la toute-

³ Gn,

⁴ Tour de Babel

puissance divine. Il peut dominer la « nature » ou le monde, et potentiellement devenir comme à Dieu. Deux événements dramatiques au sens fort caractérisent particulièrement la *Genèse*. Le premier, tellement connu que nous ne nous y arrêtons pas, Adam et Ève mangent du fruit de l'arbre de la connaissance du bien et du mal. Ils découvrent alors qu'ils sont nus, Dieu découvre qu'ils découvrent qu'ils sont nus, et il les chasse du paradis. Or, pour sortir du paradis, ils passent devant un autre arbre - qui est d'ailleurs peut-être le même que l'arbre de la connaissance du bien et du mal -, et quand ils passent devant cet arbre, il est dit, « Dieu posta des chérubins avec des glaives fulgurants autour de l'arbre de vie, pour que l'homme Adam et Ève ne touchent pas aux fruits de cet arbre ». Parce que si les humains venaient à toucher au fruit de cet arbre, alors ils maîtriseraient la vie, et ils deviendraient « comme nous » est-il écrit. C'est-à-dire que Dieu redeviendrait alors pluriel. Et souvenez-vous, être au pluriel ou multiples pour des dieux, c'est ressembler aux humains, c'est avoir leurs mêmes vulnérabilités, leurs mêmes failles émotionnelles etc. C'est ne plus être Dieu tout-puissant. Si Adam et Eve mangeaient du fruit de l'arbre de vie, alors ils deviendraient comme « maîtres et possesseurs de la nature », et s'égaleraient à « Dieu ». Il serait donc possible que l'homme au sens générique du terme se retourne contre les créatures ou la nature, et qu'il s'égale alors à Dieu. Mais cela, il ne le faut pas. Si le judaïsme met clairement en lumière qu'il serait possible que l'homme au sens générique du terme s'approprie la nature, il est tout aussi clairement mis en lumière qu'il est exclu ou qu'il doit à jamais demeurer exclu qu'il le tente un jour en effet. Dieu poste donc « des chérubins avec des glaives fulgurants autour de l'arbre de vie » pour empêcher que l'humain que les humains, ne prennent le pas sur la nature et en ceci s'égalent potentiellement à Dieu.

Voilà deux exemples de culture ou de civilisation qui ont respectivement répondu aux deux questions que sont : « serait-il possible que l'homme (au sens générique) s'approprie la nature ? » et dans le cas d'une réponse affirmative « Faudrait-il alors le tenter ? » de la manière suivante : réponse négative à la première question pour les Grecs – donc la vie continue « comme avant », avec les dieux, la nature, etc. comme horizons culturels indépassables. Réponse positive à la première question pour le judaïsme, mais réponse clairement négative à la deuxième.

*

Quoi qu'il en soit, dans les deux cas, le monde entier est resté pendant des millénaires adossé à un rêve qui était estimé impossible et en tout cas non souhaitable et les civilisations ont continué à exister en s'adossant à des notions comme la nature, le cosmos, le Tao, l'idée d'un Dieu unique ou de plusieurs dieux. Mais l'homme au sens générique du terme n'était pas censé maîtriser la nature

Pour différentes raisons qu'il n'est pas le lieu d'explicité ici, a eu lieu à la Renaissance en Europe une révolution qui allait avoir des conséquences mondiales. Cette révolution a été la révolution humaniste. Qui donc étaient les humanistes ? C'étaient des artistes, des lettrés, des philosophes, qui voulaient libérer la parole d'une Europe jusque-là soumise à l'autorité de l'église. Il y a eu ainsi une première lutte contre les autorités de l'église sur un fond d'athéisme ou de retour aux textes religieux dans leur langue originale et non plus en latin. Voilà un premier aspect de l'humanisme de l'époque comme le fut par exemple Erasme, et qui correspond à l'idée que l'on se fait en général de l'humanisme, comme revendiquant et représentant l'affirmation de la liberté de pensée et de la solidarité. Mais les humanistes se sont donné un deuxième ennemi en plus de la puissance homogène de l'église, qu'est la nature. On peut résumer le rapport à la nature dans ce contexte en observant que les naissances dans la nature sont inégales, que nous sommes souvent malade, et que nous mourrons toujours. A ce compte-là, la nature n'est pas très généreuse. Elle est plutôt ingrate. La question s'est reposée de savoir si l'on pourrait apprivoiser la nature, la « maîtriser et posséder » comme le dira ainsi qu'on l'a vu René Descartes. Et pour des raisons que je ne nous ne détaillerons pas, la réponse aux deux questions que nous avons évoquées de savoir si l'humanité pourrait un jour s'approprier la nature et

de savoir si c'était bien a été positive : oui il est possible que l'humanité s'approprie ou domine la nature, et c'est bien de le faire. Donc on va le faire. à quoi s'adosse la réponse positive à la première question ? Elle s'adosse à l'invention des sciences et des techniques modernes qui, malgré toutes les évolutions connues jusqu'ici, sont encore les nôtres. Les sciences et les techniques modernes ont une vocation fondamentalement pratique, de transformation du donné. Leur naissance institue une manière de nous rapporter à la connaissance qui est inséparablement une manière de nous rapporter à l'action, à l'action transformatrice du réel. Par exemple, en biologie, quand on fait de la recherche et qu'on manipule du matériel vivant sur ce qu'on appelle une paillasse de laboratoire, on transforme le vivant, on le manipule, on le fait réagir, interagir avec les instruments techniques de recherche. Ceci est valable toutes disciplines confondues. Par exemple en physique des particules, la physique de l'infiniment petit. La Lumière et d'ondes ou de particules. Si l'on suppose qu'elle est faite de particules – qu'on appelle les photons -, on peut se représenter que pour observer l'infiniment petit - une partie quelconque d'un atome par exemple – il faut pouvoir la voir. Donc il faut l'éclairer. Il faut donc envoyer de la lumière sur l'objet que l'on veut observer. Ce qui revient à envoyer des photons sur les particules à observer, lesquels photons vont venir percuter les particules que l'on veut observer. Par conséquent ce que l'on pourra observer ce ne sont pas les particules que l'on cherche à observer en tant que telles. Ce que l'on va pouvoir observer est l'interaction entre la lumière que l'on utilise pour observer et les objets que l'on observe. Ce qui veut dire que ce que la physique de l'infiniment petit, la physique quantique, observe, c'est non pas une réalité « en soi », mais l'interaction entre les instruments de mesure des physiciens et les objets qu'ils veulent connaître. Ce que l'un des très grands chercheurs inventant la physique quantique, Niels Bohr, appellera des « observables ». Les objets de la physique quantique sont des observables, et le travail d'observation en quelque sorte contribue à fabriquer l'objet observé. Depuis l'invention des sciences et des techniques modernes – que l'on appelle à juste titre désormais les « technosciences » -, la connaissance du monde ne tient plus à une réception du monde ou à sa « contemplation » comme le disaient les anciens, mais à une interaction active entre nos instruments ou nos outils de connaissance et les objets à connaître. A partir de la Renaissance européenne, en Europe mais aussi dans le monde entier, nous allons y venir, il n'y a plus d'accès facile à ce que l'on appelait dans le temps la « contemplative » ou une forme de « réception » du monde tel qu'il se donne. La connaissance est irréductiblement liée à l'action transformatrice du réel. Une action transformatrice du réel qui vise donc à mettre le réel sous contrôle. La connaissance est désormais par définition volontariste. Elle vise à mettre le réel sous contrôle, pour créer un monde pacifié, pacifique, un monde apprivoisé, sécurisé. Un monde où enfin les humains puissent se sentir chez eux, et non pas entourés d'une nature sauvage, hostile, dangereuse, incertaine, immaîtrisable. Entendu de cette façon, cet aspect de l'humanisme que nous soulignons maintenant peut être approché comme étant adossé au besoin humain fondamental de simplicité. Avant de problématiser ce besoin humain fondamental de simplicité tel qu'il s'exprime dans le monde entier désormais, il faut se demander pourquoi la révolution humaniste est devenue une révolution mondiale.

La révolution humaniste est devenue une révolution mondiale, parce qu'en inventant les nouvelles sciences et les nouvelles techniques, l'Europe par le travail des humanistes, s'est donnée une puissance très significativement supérieure à celle des autres civilisations, à celle des autres cultures, sur la nature. Ceci est vrai dans tous les domaines, l'industrie, les moyens de transport, les outils et méthodes agricoles, et aussi malheureusement les armes. L'Europe est devenue conquérante en supposant que ce qu'elle faisait était bien par ailleurs. Nous y viendrons. Elle s'est répandue dans le monde en s'imposant. Que s'est-il alors passé ? Les cultures, les civilisations qui ont vu venir l'Europe avec ces nouveaux moyens scientifiques et techniques qui lui donnaient une puissance inédite et significativement supérieure à celle de toutes les autres cultures et civilisations ont évidemment subi la domination européenne. Ce qui eut lieu au travers des colonisations. D'un autre côté cependant,

puisque le rêve d'appropriation de la « nature » par les humains est universel, les cultures et civilisations dominées ont également d'une manière ou d'une autre éprouvé ce sentiment que l'on peut exprimer de la manière suivante : « Ah mais eux ont fait ce dont nous avions rêvé mais qu'on a estimé soit impossible soit non souhaitable ». Eux l'ont fait, et ce qu'ils ont fait est en partie la réalisation de notre rêve. Autrement dit, il y a bien eu inféodation car domination des cultures dans le monde entier par la culture européenne, que l'on peut maintenant appeler culture « du contrôle ». Mais en même temps, il y a eu consentement, aussi relatif soit-il, au sens où ce qui était identifié était une puissance technique exceptionnelle permettant d'apprivoiser la nature humaine et non humaine (nous reviendrons à la « domestication » de la nature humaine). Il y avait partiellement au moins quelque chose de séduisant dans cette culture initialement européenne, devenue depuis ce qu'on appelle la culture « occidentale », qui s'est imposée dans le monde entier. Cela, c'est la première étape de la mondialisation. L'événement de décider que l'on peut répondre oui aux deux questions de savoir si les humains peuvent s'approprier la nature d'abord, puis s'ils le peuvent, s'il est bon de le tenter ou non. La réponse positive à ces deux questions a des conséquences mondiales, parce que ces deux questions sont universelles. On peut dire que le « geste » des humanistes, signal faible de l'avènement d'une nouvelle étape dans l'histoire de l'humanité, portait en germe cette nouvelle étape, dans laquelle nous nous trouvons maintenant. Mais d'un autre côté, nous savons toutes et tous maintenant que nous ne contrôlons pas tout, loin de là. Et sans doute encore moins les effets du contrôle que nous prenons sur certains aspects du réel que tout le reste. La deuxième étape de la mondialisation consiste en cette prise de conscience. Elle consiste à lever le nez du guidon, et à observer qu'en effet, on ne contrôle pas tout. L'on ne peut pas mettre la nature à notre service tout court, et le tenter à tout prix et à tous niveaux peut avoir des conséquences délétables inimaginables à l'avance. Par exemple, nous sommes devenus capables de manipuler le génome, mais nous ne pouvons absolument pas anticiper les conséquences de ces manipulations que nous avons appris à mettre en place en quelques décennies, sur quelque chose que la nature a mis des milliards d'années à fabriquer. Avec les crises que nous traversons, dont celle du COVID, celle du climat, etc., nous savons désormais que la tension entre contrôle et incertitude est plus vraie que la maîtrise tout court du monde. Mais nous demeurons malgré tout le plus souvent exclusivement court-termistes. C'est-à-dire que nous vivons comme si nous allions contrôler ou contrôlions totalement la nature humaine et non humaine. Une des raisons de cet entêtement est la prégnance de la culture du contrôle dont nous venons de rappeler l'avènement. Il y a quelque chose en nous qui de manière tenace s'accroche à l'idée de contrôle comme seule issue pour notre salut. Rappelons-le, notre besoin de simplicité s'exprime par la maîtrise du réel, contrairement à la reconnaissance de la complexité du monde, qui passe inévitablement par l'acceptation de l'incertitude. Or, dans un monde qui d'une façon ou d'une autre érige le contrôle en vertu exclusive, l'idée d'incertitude fait de plus en plus peur. Le présent propos n'est pas un jugement du besoin de simplicité ou de contrôle. IL est une alerte lancée contre l'exclusive adhésion à l'idée que le contrôle est fera à soi seul notre salut. Le présent propos consiste en une prise de distance qui nous est absolument nécessaire si nous voulons un monde durable. Une prise de distance par rapport à l'idée que le contrôle que nous exerçons sur la nature humaine et non humaine gagnerait à être total et qu'il pourrait l'être. Il n'est ni possible ni souhaitable qu'il en soit ainsi. Que cela soit impossible, la crise du COVID nous le montre suffisamment avec l'absence de maîtrise où nous sommes du virus. Et que ce ne soit pas souhaitable la même crise du COVID le montre suffisamment avec les problèmes éthiques fondamentaux que pose sur le plan de la vie collective, les politiques sanitaires de tous ordres. On peut exprimer ceci de façon plus légère, en observant la chose suivante : si l'on suppose que l'on contrôle tout, l'on n'apprend plus rien, car on perd la disponibilité à l'inconnu. Si nous supposons que nous parviendrions un jour à tout contrôler, sans doute y perdriions nous totalement notre humanité. Car nous perdriions totalement le sens de tout apprentissage. Tout apprentissage se conjugue au futur. Et le futur au sens fort, c'est l'« infigurable » d'Hannah Arendt, ou l'« incertitude de Franck Knight.

Sur la nature humaine : les paradoxes de l'affirmation de la liberté

Pour bien comprendre ce dont il est question maintenant en particulier quand l'on peut dire que les humains se sont mis en route vers le contrôle de la nature humaine et non humaine, voici ce que l'on peut dire quant à la nature humaine. Maîtriser la nature humaine ou non humaine suppose de se tenir comme en dehors de la nature tout court. Cela suppose de se « détacher » de la nature, de ne plus être pris dans la nature. A proprement parler, de ne plus vraiment en faire partie. Sans entrer dans le détail, ceci peut se formuler philosophiquement par l'invention de la notion de « sujet ». Le sujet qui est opposé aux objets de connaissance. Cee sujet opposé aux objets de connaissance est aussi le sujet libre. C'est un peu comme si l'humanisme européen inventait la liberté du sujet, liberté à laquelle nous tenons tant désormais. Nous y tenons à juste titre. L'invention sert au sens de servir fondamentalement notre humanité. Nous sommes libres, et savons l'affirmer haut et fort. Cette liberté s'est traduite dans l'histoire de la pensée morale et politique, par la naissance, au moment où naissaient les nouvelles sciences et techniques de la nature, d'une nouvelle science politique. Cette nouvelle science politique a fait l'hypothèse que notre humanité est à l'état naturel, constituée d'individus à la fois tous séparés les uns des autres, et en même temps tous comme interchangeables, égaux entre eux, libres donc, et enfin comme étant caractérisée par ce qu'on appelle une forme de rationalité constitutive. L'humanité serait donc à l'origine constituée d'individus libres, égaux entre eux et rationnel. Cette affirmation revient à dire que nous sommes toutes et tous également libres, et bonnes et bons calculatrices et calculateurs de nos intérêts (le terme de « rationalité » vient du latin *ratio*, qui signifie calcul). L'idée de l'humain et la morale qui ont été véhiculés par l'Occident aux autres cultures et civilisations sont adossés à l'idée d'une humanité constituée d'individus libres, égaux entre eux et rationnel. Cette morale a du bon, car on peut dire à grands traits que jusque-là les humains étaient considérés comme déterminés par leur corps leur, par leur origine ethnique, par leur situation sociale, et leur âge. Et que l'on était plus ou moins humain si l'on était plutôt ceci ou cela. Pour le dire sommairement, on était plus humain si l'on était plutôt un homme âgé blanc. Et si l'on était une petite fille noire par exemple, alors on était évidemment sous la domination de l'homme adulte âgé blanc. L'affirmation de la liberté et de l'égalité est fondamentale, car elle est à la base par exemple de ce sont les droits de l'homme et du citoyen - de l'homme au sens évidemment générique du terme. Les notions de liberté et d'égalité sont bien des valeurs qu'il y a à défendre pour s'inscrire contre toute domination qui voudrait être tenue pour acquise ou donnée. A ce titre-là, la Renaissance d'il y a à peu près cinq cents ans est totalement d'actualité de nos jours. De l'autre côté cependant, deux difficultés sont irréductiblement liées à cette anthropologie nouvelle, à cette nouvelle conception de l'humain. Premièrement, tout se passe potentiellement comme si nous n'avions pas de corps : un individu libre égal et rationnel au même titre que tous les autres n'a ni sexe, ni âge ni origine ethnique, etc. Nous serions comme nulle part, et totalement interchangeables. L'on est évidemment fondé à se demander si cela fait sens pour nous. C'est un peu comme si la notion de liberté impliquait que nous ne serions posés sur aucun sol, nous serions comme « désincarnés », venant de nulle part. Nous allons voir maintenant que la question de savoir où nous allons se pose également. Deuxièmement en effet, nous sommes supposés n'être que rationnels, c'est-à-dire calculateurs de nos intérêts. Cette définition de l'humain est à la base de la théorie économique moderne dominante, et à la base des sciences de gestion. Si on y regarde bien, la notion de « rationalité » renvoie au fait que nous sommes censés être de bons agents économiques. De bonnes consommatrices et de bons consommateurs. Le problème est que progressivement, depuis l'avènement de cette nouvelle conception de l'humain, notre compréhension de nous-mêmes se réduit progressivement à celle d'être de bons consommateurs, et de n'être que cela. Or des consommateurs consomment. Des consommateurs ne réfléchissent pas. Des consommateurs ne savourent pas un met ou un vin de qualité, ils n'écoutent pas par exemple de la musique : ils consomment. L'on peut observer que de plus en plus au sujet de la musique, l'on parle

de la « consommer » et non pas de l'écouter. Singulière affirmation d'une liberté qui s'achève en consommation pour la consommation.

*

En contrepoint de cette définition nouvelle de l'humain, problématique à bien des égards comme on vient de le rappeler, l'ancienne conception de l'humain approchait l'humain non pas à partir du calcul (*ratio* donc), mais à partir du langage (*logos*). Le mot vient du grec, et renvoie à notre capacité spécifiquement humaine de symbolisation du réel, de problématisation du réel qui nous appartient en propre. Chacune de ces approches, que l'on peut respectivement appeler ancienne (avant la révolution humaniste) et nouvelle (après cette révolution) a à la fois des vertus et des limites. La difficulté est que nous avons actuellement une tendance très forte à oublier les vertus de la manière ancienne, disons « classique » de concevoir l'humanité. Ceci, au profit exclusif de l'idée d'une humanité qui serait constituée d'individus libres, égaux entre eux, et, peut-on dire maintenant, seulement rationnels.

L'enjeu devient celui de savoir jouer désormais avec une nouvelle tension, qui s'exprime à deux niveaux, et que l'on rencontre à partir d'un événement historique d'incidence mondiale. Cet événement qui concerne le monde entier s'exprime aux deux niveaux vus jusqu'ici : l'affirmation du contrôle de la nature non humaine d'abord, et l'affirmation d'une humanité libérée de la nature, mais progressivement réduite à l'état de calculatrice rationnelle de ses intérêts ou d'agent économique. Il est indispensable, si nous voulons sauver le sens de notre humanité, de retrouver certains aspects de la pensée ancienne, en particulier la définition de l'humain par l'usage spécifique du langage. Nous ne sommes pas que des individus libres, égaux entre eux et rationnels, qui de surcroît seraient censés vivre dans un monde totalement sous contrôle. Si nous laissons faire le monde où nous vivons, c'est non pas un contrôle qu'exercerait l'humanité sur la nature dont il s'agirait, mais bien d'une humanité sous contrôle du règne du calcul et des technologies.

Rappelons encore une fois, pour terminer ce petit détour par l'histoire et quelques éléments de philosophie – qu'il s'agisse de réfléchir aux sciences ou à la morale et à la politique – que la tension entre l'avant et l'après de la révolution humaniste, entre le monde ancien et le monde moderne qui est le nôtre, recouvre la tension entre reconnaissance de la complexité (monde ancien, dont la notion d'incertitude fait éminemment partie) et rêve de réaliser tout à fait la simplicité entendue comme contrôle (notre monde moderne). A très grande échelle, à l'échelle de l'histoire humaine et du monde, l'on retrouve le jeu de superposition entre les différentes tensions observées tout à l'heure. L'on peut dire à grands traits qu'il y a d'un côté le besoin de simplicité, le court terme, la tension concernant les structures, le contrôle, le monde moderne contemporain, et de l'autre la nécessité de reconnaître la complexité du monde, le long terme, l'incertitude, les quatre autres tensions de toute vie collective, et le monde ancien. Bien évidemment, dans la réalité historique, ceci est infiniment plus subtil et complexe, entremêlé, que ce que nous proposons ici. Mais une telle mise en « tension » des mondes ancien et moderne dans l'horizon de notre approche de l'éthique est utile d'un point de vue que l'on peut dire. « Heuristique » signifiant que cette tension nouvelle que nous approchons ici est un bon outil pour nous aider à prendre distances avec le monde qui est le nôtre. Malgré les crises, malgré la complexité évidente de notre environnement, il y a une exacerbation radicale du désir de contrôle et de l'hypothèse qui va de plus en plus « sans dire » que le contrôle total du monde (humain et non humain) par l'homme, au profit de la sécurité et de la paix civiles, serait à la fois possible et souhaitable. Deux éléments pour finir au sujet de cette hypothèse. D'une part elle nous affaiblit significativement : nous aurions été infiniment plus résilients, souples, agiles, devant une crise comme celle du COVID, si nous n'avions jamais oublié que nous ne contrôlons jamais tout, que le contrôle s'il y en a, est toujours local, provisoire, fragmentaire. Le deuxième élément est que le rêve de contrôle total est fondamentalement dangereux. Il s'exprime actuellement en particulier au travers de ce que l'on peut

appeler une forme d'idéologie qu'est ce qui s'appelle le transhumanisme. Sans entrer dans le détail, il existe à grands traits deux formes de transhumanismes. Le transhumanisme qui affirme que l'on peut « augmenter » les capacités humaines grâce aux technologies. Cela est vrai, et ne mérite pas de désignation particulière. L'observation que les humains ont structurellement besoin de techniques pour pallier la faiblesse de leur corps est vieille comme le monde humain lui-même. Le transhumanisme radical est bien plus problématique, qui rêve et fait rêver que nous atteignons bientôt un point « singulier » (le mot emprunte au vocabulaire mathématique) qui définirait une nouvelle ère de l'humanité. Ce point ou moment singulier serait caractérisé par deux événements concomitants. Nous deviendrions capables de créer une intelligence artificielle définitivement supérieure à l'intelligence humaine d'une part, et en même temps nous aurions trouvé les moyens de dépasser la mort, de devenir immortels. Deux éléments là-dessus pour terminer ce chapitre. 1) Nous ne savons pas du tout comment fonctionne de manière entière l'intelligence humaine, qui dépend en particulier du fonctionnement très peu connu du cervelet. Il faut donc se demander comment parler de dépassement de l'intelligence humaine, qu'on ne connaît pas, par une « intelligence » artificielle à l'origine de laquelle nous sommes. 2) Deuxièmement, si le point précédent devenait vrai, pourquoi devenir immortel, pour servir les technologies pour l'éternité pour s'asservir pour l'éternité à une intelligence supérieure à la nôtre ? Il est bon, quand on réfléchit à des projets comme celui exprimé par les transhumanistes radicaux, d'avoir à l'esprit une œuvre aussi importante que le *Discours de la servitude volontaire* d'Etienne de la Boétie.

Chapitre 6 : retour à l'éthique

Il est temps de revenir explicitement à l'éthique après les éléments des chapitres 2 à 5. Nous allons le faire en revenant d'abord à ce que nous avons évoqué d'Albert Camus, identifiant dès 1951 dans *L'homme révolté*, les tragédies auxquelles ont donné lieu les révolutions dont il était contemporain. Nous nous interrogerons ensuite sur la relation entre le besoin vital, irréductible, légitime de simplicité qui est le nôtre au simplisme. Besoin de simplicité d'un côté, et simplisme de l'autre ne sont pas du tout les mêmes choses. Nous en viendrons alors à la notion de bonne conscience, troisième réflexion de ce chapitre. Nous reviendrons pour terminer, à la notion de modération ou de tempérance, que nous avons d'abord rencontrée dans les œuvres classiques, en particulier chez le philosophe Aristote.

Retour à Camus

Dans l'horizon de l'évocation du transhumanisme, retourner à *L'homme révolté* de Camus est indispensable. Rappelons l'argument de Camus. Les révolutions du 20^e siècle, qu'elles aient été adossées à un authentique humanisme comme celui de Karl Marx, ou à des idéologies totalitaires ou meurtrières comme celle du fascisme italien et du nazisme allemand, ces révolutions ont conduit à ce que Camus appelle le terrorisme d'Etat. Disant ceci dès 1951, il anticipe les atrocités de régimes comme ceux des militaires en Argentine ou du régime de Pol Pot au Cambodge. Les points communs relatifs à ces révolutions sont dit Camus : 1) l'hypothèse que l'on peut définitivement faire table rase du passé, 2) pour mettre en place une solution définitive au problème de l'homme entendu génériquement (et quelle que soit la manière dont on entende le « problème » auquel on est censé répondre), 3) laquelle solution définitive serait irréductiblement mondiale. Or, que peut-on déduire de la revendication d'atteindre un « point singulier » qui nous permettrait simultanément de créer une intelligence artificielle qui au fond nous débarrasserait de réfléchir, et d'autre part de devenir immortels ? Cela voudrait dire que 1) nous pourrions définitivement faire table rase du passé que nous avons été – les « mortels » que nous aurions été : nous dépasserions donc définitivement notre « nature » humaine jusqu'ici reconnue comme indépassable. 2) Ceci de manière mondialisée comme le veulent les entreprises multinationales qui font partie des tenants du transhumanisme radical, 3) ceci pour apporter une solution définitive au problème que l'humanité est à elle-même. Si l'intuition de Camus est juste, on peut craindre le plus grand des terrorismes qui cette fois ne serait pas un terrorisme d'Etat, puisque la société civile, le monde économique et social des entreprises multinationales concerne tout de go le monde entier. Par-delà les tensions qui peuvent exister en particulier entre puissances comme celle du GAFAM adossé au monde « libre », et l'Etat (technocapitaliste) chinois, le monde entier est concerné par la fascination que provoquent les nouvelles technologies, par le « rêve » transhumaniste. Camus aura raison de nous, si nous ne savons pas résister correctement à cette fascination qui nous paralyse notre humanité. Dans l'esprit de la notion du philosophe et sociologue Alexis de Tocqueville de « tyrannie douce »⁵, si nous ne sortons pas de la torpeur où nous met l'éloge a priori des nouvelles technologies voulues pour elles-mêmes, nous avançons tout droit vers un terrorisme mondial consenti, de la société sur elle-même. Il est utile de rappeler ici encore, le fait que rêver à une intelligence artificielle supérieure à l'humaine revient pour nous humains, à tenter de ne plus réfléchir ou avoir à réfléchir. Cela revient à abandonner de vivre. Cela revient à déléguer tout ce qui compte pour nous et donc évidemment à ce que nos vies n'aient plus de sens. Nous ne détaillons pas pour l'instant

Besoin de simplicité et simplisme

⁵ *De la démocratie en Amérique*, t II, .

Le deuxième point concerne ensuite les relations entre notre besoin légitime, irréductible, de simplicité d'une part, et d'autre part le simplisme. En quoi consiste le « simplisme » ? Il consiste à présupposer que le tout contrôle serait à la fois pertinent et souhaitable. Comme précédemment, qu'il serait la solution « finale » au problème de l'homme entendu génériquement. Approché comme « simplisme » non explicité, comme dérive d'un besoin de simplicité dévoyé, le problème sur le plan de l'éthique du « tout contrôle » peut être exprimé de la manière suivante. Si l'on considère par exemple – si ce n'est par excellence – les théories complotistes qui « expliquent » le monde et ses difficultés en renvoyant les problèmes que nous y rencontrons à des intentions malignes de telle ou telle partie de la population, c'est quasiment systématiquement sur la base de la peur de la complexité, sur la base de la peur de l'incertitude, sur la base d'un manque de courage pour affronter en adultes et d'égal à égal avec les autres, l'incertitude propre à notre monde. Les théories des complotistes témoignent quasiment systématiquement d'une peur d'enfant devant le réel. La meilleure méthode pour en sortir, est par conséquent non pas de les juger, mais de tout faire pour faire mûrir les personnes concernées, pour leur faire appréhender le monde en adulte. A cet effet, rien de plus fondamental que de leur réapprendre à se reconnaître dans ce monde qui est le monde de toutes et tous. De les faire sortir de la présupposition que le monde est préempté par d'« autres » qui le possèdent et manipulent à l'envi. Le complotisme – et tout simplisme – témoigne d'une profonde pauvreté eu égard au sentiment d'appartenance au monde, sur le fond d'une absence des plus délétère de relation à la parole. Il faut donc exercer à la réflexion et donc du mieux possible à un usage raisonnable, réfléchi, nuancé, du langage. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, le moyen le plus efficace pour faire « décoïncider » le complotisme de soi-même est de lui donner la parole. De le « responsabiliser » au sens fort. Or comment peut-on responsabiliser au sens fort ? En interrogeant. Comment sinon « répondre » de soi-même, de ses idées et de ses actes, s'il n'y a pas de question posée par quiconque au sujet de ce que l'on pense (ou croit penser) et de ce que l'on fait ? Bien évidemment, le seul langage est impuissant devant le choix de la violence comme le souligne clairement le philosophe Éric Weil dans son introduction à sa *Logique de la philosophie*. Et l'on peut observer avec le philosophe et sociologue René Girard dans son ouvrage *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, que le simplisme consiste la plupart du temps, sur le plan collectif, à jeter la pierre, à accuser, à identifier le bouc émissaire dont le sacrifice institue une société à nouveaux frais. On peut remarquer, en s'arrêtant à la notion d'accusation, que le mot trouve son origine dans la recherche d'une cause, il se décompose en « ac-cusation ». Une « accusation », une imputation de faute quelconque, revient à la recherche de la cause d'effets indésirables. Or, il est aisé d'observer que nous sommes sans cesse plongés dans un monde éminemment complexe, injuste, etc. Le simplisme constitue une menace constitutive du monde où nous vivons. Le monde a toujours été complexe, et toute « accusation » qui revient à en chercher une « ex-plication » simple par réduction, revient à croire qu'en identifiant un « coupable », tout devient clair. Cela revient à croire que la « complexité » du monde était une illusion. Qu'en « fait » les choses sont simples, car tout est de la faute de untel ou untel, ou de telle partie de l'humanité. Le complotisme, le simplisme, revient à croire qu'en « dépliant » le monde, l'on trouvera inévitablement la pièce fautive de l'ensemble. Cela revient à croire qu'en fait le monde n'est que « compliqué », et non « complexe ». Nous avons rencontré ces notions au chapitre 2. A titre d'exemple, l'idéologie antisémite nazie qui explique les errements du monde contemporain par l'accusation du peuple juif en particulier en le rendant coupable de la « mondialisation », même si le terme n'est pas encore à l'époque en usage. Tous les simplismes renvoient à la réduction du réel à la simplicité et la réduction du réel à la simplicité est une erreur constitutive. Le monde est toujours à la fois fait de notre besoin de simplicité, et de la nécessité de reconnaître qu'il est complexe. La véritable complexité, qui consiste en les relations entre besoin de simplicité et reconnaissance de la complexité, recèle en soi la possibilité du simplisme. Cette possibilité est éminemment et spécifiquement humaine. Nous sommes tous capables de nous expliquer le monde

par l'identification de coupables. Et cela vaut évidemment sur les deux plans individuel et collectif. Quand il y a des problèmes dans la vie de tous les jours, nous nous expliquons la plupart du temps les difficultés que nous avons à vivre par les erreurs ou les fautes des autres. La véritable complexité est faite d'enjeux éminemment psychologiques d'une part et politiques d'autre part. Deux niveaux de l'existence humaine fondamentalement concernés par l'éthique. Nous sommes ici au cœur de l'affirmation selon laquelle la politique est la continuation d l'éthique par d'autres moyens.

Sur la bonne conscience

Il était essentiel pour approfondir les enjeux de l'éthique de faire observer que lorsque nous nous expliquons la complexité et les problèmes du monde ou nous vivons par les erreurs ou les fautes des autres, cela revient à présupposer que l'on est soi-même dans le vrai, que nous-mêmes ne commettons pas de fautes, que nous-mêmes sommes dans la justice voire que nous sommes la justice. Et que les autres ne sont que le mal. Le bien c'est nous. Nous verrons pourquoi au chapitre suivant cette capacité à avoir de tels sentiments est fondamentalement humaine. Que ce soit pour le pire ou pour le meilleur. L'on peut dire en quelque sorte que nous sommes toutes et tous à la fois individuellement et collectivement, capables d'une telle « bonne conscience », avec ce sentiment comme l'on dit trivialement d'être « du bon côté du manche ». Ceci, en se trompant potentiellement complètement. Ce sentiment de bonne conscience peut en effet nous aveugler, nous faire plonger consciemment ou inconsciemment dans la certitude que nous savons tout (au moins, tout ce qui compte ou doit compter), donc – repérons-le bien - que nous contrôlons tout, que nous maîtrisons tout, que nous sommes « au fait » de tout. Encore ici, de tout ce qui compte ou doit compter, de l'« essentiel ». Cela revient à présupposer que nous savons ce dont sont faits les humains, et que nous savons qui a raison, qui a tort, à propos de n'importe quoi. Evidemment la plupart du temps, nous nous attribuons les bons points. Mais ceci n'est pas toujours vrai. De manière pathologique, nous ne nous attribuons parfois que de mauvais points, tout en n'attribuant que de bon point aux autres. Ceci tient de vulnérabilités sur le plan psychologiques dont nous, les humains, sommes fondamentalement capables. Cette observation n'ôte rien au problème que nous approchons ici : la bonne conscience est extrêmement problématique, si ce n'est dangereuse, lorsqu'il s'agit d'éthique. On peut souligner qu'à leurs propres yeux, les nazis déjà longuement évoqués dans ce livre, étaient certains d'œuvrer à un monde plus « pur », à un monde « pur et parfait ». Le rêve de perfection et un rêve qui s'adosse à de la bonne conscience. Et il peut donner absolument le pire

Sans qu'il s'agisse ici d'emboîter le pas aux historiens qui travaillent sur les relations entre en particulier le monde de la gestion ou du management et le nazisme (voir à ce propos les travaux de Johann Chapoutot ⁶), on peut ajouter la remarque suivante. Si nous nous mettions en demeure de réaliser cette fameuse révolution transhumaniste, ou si même simplement nous nous mettions en demeure de n'être que court-termistes au sens vu dans les chapitres précédents, c'est-à-dire de maîtriser tout ce que nous faisons pour nous assurer que nous obtiendrons bien les résultats que nous voulons les performances que nous voulons, la santé individuelle et collective que nous voulons, le bonheur que nous voulons, la qualité de vie que nous voulons ; si donc nous ne devenions que volontaristes, nous nous nous orienterions en direction d'un rêve de perfection – qui ressemblerait fort pour le pire, aux rêves des révolutions dont parle Camus dans *L'homme révolté*. Il est à la fois essentiel et tout simplement vital pour notre humanité et pour l'humanité, que nous réapprenions à vivre dans l'imperfection, dans le provisoire, dans l'adossement à notre passé, dans le local et pas seulement le mondial.

⁶ En particulier *Libres d'obéir, Le management du nazisme à aujourd'hui*, NRF Gallimard, 2020.

Pour conclure ce point sur les problèmes relatifs à la bonne conscience et au rêve corrélié de perfection, quoi de plus parlant que cette phrase du philosophe Blaise Pascal extraite de ses *Pensées* : « L'homme (au sens générique évidemment) n'est ni ange ni bête, et le malheur veut que qui veut faire l'ange, fait la bête ». Avec cette petite phrase, Pascal anticipe malheureusement les atrocités dont Camus aura à reparler en plein milieu du 20^e siècle. Il nous faut faire le vœu que ni Pascal ni Camus n'anticipent un avenir sombre, qui serait désormais le nôtre. Un avenir exclusivement sombre, si nous nous abandonnions au désir de perfection, c'est-à-dire de contrôle du réel humain et non humains, désormais par l'entremise des nouvelles technologies et de l'« intelligence » artificielle. Rappelons encore une fois que notre thèse n'est pas que le contrôle en tant que tel est problématique. En aucun cas. Ce qui est radicalement problématique, c'est de croire que le contrôle peut être total et définitif sur le réel. Il est capital de garder et au cœur et à l'esprit que le contrôle est toujours local, provisoire, fragmentaire. Et, rappelons-le, que notre rapport à l'incertitude, s'il est un rapport à nos peurs et aux véritables dangers qui caractérisent irréductiblement le monde où nous vivons, est aussi un rapport à tous nos émerveillements possibles, à nos découvertes possibles ; à notre créativité. Mozart ne savait pas qu'il était Mozart avant de devenir Mozart.

Modération et réflexivité

Ce qui vient d'être présenté revient à souligner l'importance décisive de l'affirmation par Aristote dans son livre sur l'éthique, *Ethique à Nicomaque*, selon laquelle l'éthique passe par la tempérance, elle passe par la modération, elle passe par une attitude aussi que possible ajustée aux circonstances. Souvenons-nous, il ne faut pêcher ni par défaut ni par excès. La vraie justice implique d'ajuster notre action aux circonstances, ici et maintenant. On peut rappeler qu'il s'agit d'ajuster nos comportements, nos décisions, notre relation aux normes, nos obéissances ou nos désobéissances aux circonstances. Les ajuster en fonction de ce qui est en train de se passer dans le réel où nous nous trouvons mis. Ce qui implique comme on l'a vu, de prendre distance avec nos comportements spontanés ou pour mieux le dire avec la spontanéité possible de nos comportements. De prendre distance parfois avec les normes auxquelles nous aurions tendance à obéir. De prendre distance avec le réel en cours. Et l'on peut rappeler qu'en cela consiste notre humanité même : nous n'avons pas seulement la responsabilité d'ajuster nos décisions aux circonstances. Nous sommes cette responsabilité même, et, peut-on compléter, nous y sommes sommés.

Ajuster nos réponses au réel passe par l'essai de trouver chaque fois le bon équilibre entre des pôles contradictoires entre eux, parfois extrêmes. Le défaut et l'excès, le contrôle et l'écoute, le volontarisme et l'acceptation de l'incertitude, le besoin de simplicité et la reconnaissance de la complexité... Enfin, sur le plan collectif, entre la tension qui concerne les structures, et les quatre autres tensions, entre le court terme et le long terme, entre la pensée classique et notre pensée moderne. Le bon ajustement passe selon les anciens - et éminemment Aristote - par la vertu de modération.

Pour nous convaincre de la difficulté comme de l'importance de l'enjeu, il est utile de rappeler la discussion que nous avons proposée au début de ce livre sur le commandement selon lequel il ne faut pas tuer. Nous avons observé d'emblée que peut-être parfois, faut-il faire des exceptions à ce commandement. En particulier lorsque l'on est, individu ou communauté, agressé par un ennemi violent qui, s'il l'emportait contre nous ou notre communauté, se comporterait de manière meurtrière. Il est légitime dans certaines circonstances, et quoi qu'en aient les adeptes de l'action non violente, de prendre les armes pour éviter tout déferlement de surcroît de violence. L'on peut formuler ceci de la manière suivante : il convient d'approcher le principe lui-même de modération ou de tempérance avec modération et tempérance. Il est autrement dit parfois indispensable de recourir à des moyens extrêmes pour sauvegarder les conditions de possibilité de la modération. Nous en revenons au fait que collectivement comme individuellement, non seulement sommes-nous responsables du caractère

ajusté de nos acte, de nos décisions, mais nous sommes cette responsabilité même, qui fait la noblesse, en même temps que l'incertitude et la difficulté de notre humanité. Et comme cet ajustement passe par du recul, par de la prise de distance et égard aux circonstances, par la capacité à poser les bonnes questions par rapport au réel ou à « problématiser » celui-ci, notre humanité passe par ce qu'on peut appeler de la capacité de réflexion ou la « réflexivité » dont nous sommes capables. Nous sommes faits de réflexivité, c'est-à-dire de la capacité constitutive à prendre une distance critique décisive par rapport à nous-mêmes et à nos évidences, par rapport à la « bonne conscience » rencontrée à l'instant.

Nous allons voir cependant au chapitre suivant, pourquoi cela est parfois si difficile. Nous allons le faire en demandant ce qui fait qu'en nous, humains, « trop humains », il y a cette propension si tenace à ce que nous avons appelé court-termisme. Un court-termisme avons-nous vu, qui revient au simplisme rencontré dans ce chapitre. Nous allons aborder cela en examinant la notion de compétence, et la notion corrélée d'apprentissage.

Chapitre 7 : sur l'apprentissage de nos compétences

Pour approfondir notre approche de l'éthique et pour en particulier expliciter pourquoi nous avons une tendance vous et moi, tout le monde, à être court-termistes, il est indispensable de passer par la compréhension de nos compétences. Et la compréhension de nos compétences implique de passer par la compréhension de nos dynamiques d'apprentissage. On peut, pour cela, poser une question tout à fait utile qui est la suivante :

« Quand vous savez faire quelque chose, quel est à votre avis le critère le plus significatif, qui vous garantit que vous savez en effet faire la chose en question ? »

Cette question est essentielle. Elle ne concerne pas du tout seulement des compétences professionnelles. Elle concerne tout ce que nous savons faire. Qu'il s'agisse de s'habiller, de faire un café, de parler aux autres - donc d'utiliser une certaine langue, qu'elle soit notre langue maternelle ou non -, qu'il s'agisse de s'alimenter, de faire un calcul d'emploi ressources en comptabilité, etc. etc. La réponse à la question peut varier. On peut dire que l'on sait que l'on sait faire quelque chose quand le résultat de ce que l'on fait est bon, quand on est satisfait de ce que l'on fait, quand les autres - les destinataires de notre opération, de notre action - sont contents, qu'ils nous font un retour positif etc. La vraie réponse à cette question toute simple, est que l'on peut être sûr vous et moi de savoir faire quelque chose, quand on n'a plus besoin d'y penser pour le faire. Pensez tout simplement à la conduite d'une automobile. Celles et ceux d'entre vous qui ont le permis de conduire, savent très bien, si vous conduisez bien, que vous n'avez pas besoin de réfléchir à la conduite pour conduire votre véhicule. Nous conduisons, lorsqu'on a le permis, de manière réflexe. Et « encore heureux ! peut-on dire. Parce que pour conduire correctement, il faut précisément avoir de bons réflexes. Pour éviter un obstacle sur la route, pour signaler que l'on tourne, pour s'arrêter à un stop, etc. Et inversement, tant qu'on a besoin de réfléchir à ce que l'on fait pour le faire, c'est qu'on ne sait pas encore tout à fait le faire. On n'a pas assez intégré la compétence pour la mettre à l'œuvre spontanément. Prenons-en pour preuve l'aviation. Pourquoi dans un métier comme le pilotage, mesure-t-on la compétence ou évalue-t-on entre autres la compétence des pilotes à partir du nombre d'heures de vol ? Parce que plus l'on fait quelque chose, plus on répète des expériences données, plus l'on est amené à « pratiquer » comme on dit, plus l'on va intérioriser sous forme de réflexes ce que l'on a d'abord appris sous forme de réflexion. Autrement dit, un apprentissage revient d'une manière ou d'une autre à intérioriser sous forme de comportement, ce qu'on a d'abord appris d'un point de vue normatif, reçu comme une injonction, un protocole, une recommandation, une règle, etc. Remarquons que nous rejoignons ici le vocabulaire de l'éthique. Nous allons examiner plus précisément les enjeux de la mise en relation du comportement et des normes par rapport aux relations entre réflexes et réflexion. Insistons pour l'instant sur le fait que tout apprentissage consiste d'une manière ou d'une autre, à force de pratiquer, à force d'appliquer de manière pratique et concrète ce qu'on nous apprend d'abord disons sur le plan « théorique » ou des normes, à intérioriser sous forme de réflexes spontanés des injonctions normatives d'abord réfléchies. Quand par exemple on nous a dit lorsque nous étions petits, il faut manger comme ceci ou comme cela, tenir les couverts de telle ou telle façon, etc., à moins d'un accident, d'une maladie, etc., nous finissons par le faire sans y penser. Totalement spontanément. Nous pouvons généraliser le propos, en disant que nous sommes si ce n'est saturés, en tout cas remplis voire faits, d'une quantité considérable de compétences, de savoirs-faire, que nous avons appris depuis la naissance. Et avec le temps, à force de vivre comme on nous a appris à le faire, nous finissons non seulement par apprendre mais par devenir ce que nous apprenons. Ceci, quoi que nous apprenions. Et il est essentiel de souligner que nous apprenons non seulement à faire des choses manuelles, mais également à penser, à réfléchir. Autrement dit, la réflexion elle-même devient réflexe spontané. Nos manière de penser, de préjuger du réel, de nous rapporter au monde, de croire,

deviennent réflexes. Ce qui rend le présent propos plus que délicat. Car cela veut dire que nos réflexes sont non seulement des éléments constitutifs de notre vie la plus pratique, mais également de ce que nous penserions spontanément faire partie de notre capacité de réflexion véritable. Sur les deux plans intellectuel et manuel, l'apprentissage consiste à passer d'injonctions, de normes, de règles, de commandements, de lois, de tout ce que l'on voudra de cet ordre, à des réflexes spontanés auxquels nous ne pensons pas, tant nous les sommes devenus. Tant nous en sommes fabriqués. Nous appliquons injonctions, normes, règles, etc. sans y penser. Automatiquement.

Avant de creuser dans cette direction pour approfondir notre compréhension de l'éthique à partir des notions de compétence et d'apprentissage, il nous faut problématiser ce qui précède.

Quand nous mettons à l'œuvre des compétences, des savoir-faire, des savoir-vivre appris, tant que personne ne nous contredit Nous nous adossons le plus souvent sans nous en rendre compte, au dicton selon lequel « Qui ne dit mot consent ». Si personne ne nous contredit, si personne ni rien n'interrompt le cours de notre quotidien pour contester chez nous telle ou telle manière de faire notre métier, de croire, de vivre etc., nous éprouvons ce sentiment que ce que nous faisons, notre manière de vivre, notre métier est quelque chose de bien, et que nous le faisons bien. Nous entrons progressivement dans la conviction le plus souvent inconsciente, que nous faisons bien ce que nous devons faire. Autrement dit, nous déduisons spontanément que nous sommes quelqu'un de bien. Nous déduisons que nous sommes quelqu'un qui accomplit ce qui est « éthique », ce qui doit être fait. Nous confondons nos comportements, nos savoirs-faire, nos manières de vivre et de faire notre métier, nos manières de penser, de réfléchir etc., avec ce qui doit être fait. Si nous ne sommes stoppés par rien ni par personne, nous confondons, du fait de pratiques répétées jamais contestées, ce qui en nous tient des comportements, et ce qui tient des normes. Les langues grecque et latine, qui renvoient respectivement à l'origine l'éthique et la morale aux seuls comportements sans même avoir besoin de qualifier le comportement de bon ou de mauvais, ont du génie. Elles disent quelque chose d'essentiel à l'éthique. Nous espérons qu'en lisant ceci vous êtes maintenant convaincu/e de l'importance capitale d'accorder la plus grande attention à l'étymologie du mot éthique, *ethos* ou *ithos*, qui est la même que l'étymologie du mot morale en latin, *mores*, qui renvoie lui aussi souvenons-nous en, au comportement tout court. Et non pas au bon ou au mauvais comportement. Cela renvoie au comportement tout court, parce que le fait que le comportement est le « bon » s'inscrit au jour le jour dans la répétition d'une manière de vivre, de faire, de penser etc qui n'est jamais contestée. Il nous faut, pour progresser dans cette problématisation, faire un détour par l'observation suivante.

*

On peut définir avec les anciens philosophes grecs - mais en fait avec toutes les cultures -, l'humanité comme étant faite d'une animalité défailante. Nous sommes des « animaux faibles ». Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut d'abord dire que nos corps ne sont pas spontanément faits pour évoluer dans un environnement donné. Nous n'avons pas les carapaces des insectes, nous n'avons pas les griffes et les becs des oiseaux, nous n'avons pas les crocs et le pelage des félins, nous n'avons pas les ailes des oiseaux etc. Nos corps sont en quelque sorte « nus ». Ils n'ont pas spontanément sur eux-mêmes ; ils ne sont pas spontanément leurs outils, leur instruments, leurs armes. Nous avons donc sur le plan matériel, besoin de compléter nos corps par les techniques, les instruments, les outils, etc. Par tout ce qui nous permet d'exister de manière durable : nos abris, les vêtements, malheureusement les armes, etc. Voilà pour le plan du corps. Cette observation de la faiblesse de l'animal faible que nous sommes vaut tout autant sur le plan du cœur. On peut le formuler de la manière suivante. Ce qu'on appelait auparavant l'« instinct », que l'on peut remplacer par la notion de mémoire biologique, est quelque chose que nous avons, mais de manière significativement plus faible que les animaux. Nous héritons bien d'une mémoire biologique minimum – car sinon nous n'existerions pas même, nous ne serions

pas advenus, nous ne serions pas nés -, mais la mémoire biologique qui est la nôtre est très pauvre par rapport à celle des animaux. Nous ne savons autrement dit pas nous orienter spontanément dans l'environnement. Nous avons besoin de cinq, dix, quinze, vingt ans au moins, et parfois encore beaucoup plus, pour devenir autonomes, pour devenir adultes. Tout se passe donc comme si lors de notre venue au monde, nous étions nus non seulement sur le plan du corps, mais également sur celui du cœur et de l'esprit, ou de notre capacité à nous orienter. Et il ne s'agit pas ici seulement d'une nudité consistant en un manque de vêtements bien sûr. Il s'agit de la nudité qui consiste comme on a vu en le manque d'outils, d'instruments, de vêtements, d'abri, d'armes etc, mais aussi si ce n'est encore plus de la nudité du cœur. Nous ne sommes pas spontanément orientés. Nous avons besoin qu'on nous dise ce que nous devons faire pour vivre, et pour vivre bien. Nous devons donc entendre nos parents - biologiques et non biologiques, les adultes, nos aînés - pour apprendre à nous orienter, pour nous apprendre tout ce que nous avons à apprendre pour vivre, pour exercer nos métiers, etc. La difficulté de ceci peut être approchée à partir d'une formulation du philosophe Jean-Jacques Rousseau, qui dit que l'homme - au sens générique évidemment - est « infiniment malléable ». Que veut-il dire par là ?

Que l'homme soit « infiniment malléable » veut dire que vous et moi, à peine nés, avons appris toutes sortes de choses. Nous avons appris nos mœurs, notre manière de vivre. Nous y avons appris les valeurs auxquelles croire, etc. Nous avons appris au fond comment « il faut » vivre, comment ce qui est « bien » se distingue de ce qui est « mal ». Et tant que rien ni personne ne vient nous contester dans ce que nous avons appris, nous déduisons plus ou moins totalement et consciemment, que ce que nous avons appris est la manière dont il faut vivre, que les valeurs qu'on a apprises sont les valeurs auxquelles il faut croire, que nous faisons le bien etc. Mais ceci, quel que soit le contenu qu'on peut avoir appris. Si l'on est né au Japon au 16^e siècle, on aura telle ou telle culture, si l'on est né aux États-Unis au 21^e siècle, on aura telle autre culture, etc. Ce qui nous renvoie au relativisme fondamental rencontré dès le début de ce petit livre, lorsqu'a été posée dès le chapitre 1 la question de la définition de l'éthique. Comme nous avons vu alors à partir de l'approche de l'éthique par les comportements, tout est éthique, et donc rien ne l'est. Tout est éthique, non pas « en soi » peut-on dire, mais du point de vue du vécu. Si l'on a toujours vécu d'une certaine manière, et encore une fois que rien ni personne n'est venu nous contester, nous mettre « en question » comme on dit, quelle que soit la manière dont on a vécu, l'on va déduire que c'est comme ça que l'on vit et qu'il faut vivre. Et l'on n'y pensera même pas. Cela ira comme l'on dit « sans dire ». Cela coulera de source. La « source » en question étant celle de la vie jour après jour, comme en silence. C'est-à-dire sans contestation significative ni doute de quelque ordre que ce soit. Avant qu'ils soient sauvés du désastre par l'apprentissage de la musique, les enfants de Medellin par exemple, en Colombie, qui étaient élevés dans la drogue, la prostitution, la violence, vivaient leur vie comme étant la vie « normale », aussi violente fût-elle. C'était leur vie, aussi catastrophique que cela soit bien sûr.

Encadrés ?

Prenons encore un mafieux éduqué au cœur de la mafia. Il va vivre le monde mafieux comme le monde « ordinaire », qui va sans dire, qui coule de source. Et vers l'âge de dix, onze ans, s'il ne doute pas lui-même du monde où il vit, cela sera avec le temps devenu « son » monde, le monde « normal », avec ses règles propres. Avant parfois, c'est très rare mais cela peut arriver, que peut-être plus tard il regrette, il se « repente » comme l'on dit, et qu'il quitte la mafia. Ce qui est éminemment dangereux évidemment. Un dernier exemple, image d'Epinal : si je suis une petite fille ou un petit garçon qui prend naissance dans les années trente dans l'Allemagne nazie, cette Allemagne-là va devenir mon monde spontané, ma deuxième nature. Et je ne comprendrai peut-être que beaucoup plus tard, que par exemple les personnes qu'on appelle juives, ne sont pas nécessairement le diable, n'ont pas le nez

crochu, etc. Autrement dit, en prenant naissance, nous humains, dans la nudité où nous sommes à l'origine, nous sommes capables d'apprendre n'importe quel contenu censé être de « valeur », le pire comme le meilleur. Il est capital que tôt ou tard, nous soyons vous et moi capables de réflexion, capables de prise de recul, capables de doute et d'interrogation par rapport au réel. Capables de doute, capables de faire un pas de côtés capable de problématiser ce que nous avons toujours jusque-là tenu pour acquis. Capables par conséquent de « désapprendre » la spontanéité que nous avons apprise. Pas nécessairement tout ce que nous avons appris : cela est évidemment au cas par cas. Ce qu'il nous faut désapprendre dépend du contenu, des circonstances, et de notre examen d'une situation. Tout n'est pas du même ordre que les exemples extrêmes que nous venons de proposer pour identifier l'enjeu de cette réflexion. Quoi qu'il en soit, de l'éthique fait partie de manière éminente la capacité critique, la capacité à douter, à mettre « en question » le réel dont nous-mêmes. Et l'on peut dire que l'éthique consiste dans la dynamique suivante.

Sans aucune éducation, sans aucune protection par des parents, des adultes parents, biologiques ou autres, un petit d'homme fille ou garçon, ne peut pas survivre ou très rarement. L'on a identifié quelques cas dont le très célèbre Kaspar Hauser. Mais en règle générale, nous humains, avons fondamentalement besoin de protection et d'éducation pour vivre. Nous apprenons donc toujours différentes choses, qui se révéleront plus tard bonnes ou mauvaises. Toujours est-il que pour simplement exister pour être « durables » comme on dit maintenant, il nous faut faire un premier apprentissage que nous ne sommes pas initialement en mesure d'évaluer. Nous l'intégrons simplement spontanément. Et nous pouvons, nous venons de le voir, intégrer le pire. Nous pouvons sans le savoir devenir le pire comme le meilleur. La première étape de l'éthique – qui est première étape de la vie tout court –, est donc de toute nécessité celle d'un apprentissage en l'occurrence non critique. Mais puisque la capacité critique est essentielle à l'éthique, on peut dire que la deuxième étape consiste précisément en la capacité critique. Une capacité à désapprendre ce dont on pense qu'il faut le désapprendre. En ceci consiste la capacité spécifiquement humaine de réflexion, de prise de recul, etc. Soulignons cependant, que si on ne fait que désapprendre, et désapprendre tout ce que nous avons appris, nous redeviendrions « nus », et nous serions incapables de vivre. Parce que « tout » désapprendre voudrait dire désapprendre y compris la langue que nous parlons, désapprendre à s'habiller, désapprendre à se faire un café, désapprendre à entrer en relation avec les autres. Evidemment *à fortiori*, désapprendre nos métiers. Si l'on parle de faire radicalement « table rase » du passé, l'on peut ici parler de « nihilisme ». Nous retournerions dans le vide, nous ne saurions ni ne serions plus rien. Si l'on désapprend tout, si l'on déconstruit tout, l'on n'est plus rien. Nous ne sommes alors plus capables de vivre. Et donc la troisième étape, indispensable, de l'« éthique » peut s'appeler « réapprentissage ». Elle consiste en l'apprentissage de nouvelles règles, de nouvelles normes etc., évidemment idéalement plus ajustées que celles dont nous avons préalablement découvert qu'il fallait les quitter, les désapprendre. L'éthique telle que nous l'approchons n'est jamais statique. Elle consiste au contraire une dynamique. Un mouvement entre 1) apprentissage, 2) désapprentissage lorsque cela se révèle nécessaire, et 3) réapprentissage de nouvelles normes, de nouvelles règles, de nouveaux commandements, etc. Il n'y a pas d'éthique qui ne soit un processus, une dynamique. Et l'on peut remarquer que cette dynamique nous permet de mieux comprendre maintenant en quoi consiste la responsabilité que nous ne faisons pas qu'avoir, mais que nous sommes, d'ajuster souvenez-vous, nos décisions, la spontanéité de nos comportements, nos obéissance où nos infractions aux règles lorsqu'il le faut, etc. D'ajuster tout cela aux circonstances. Pourquoi et comment ce que nous disons maintenant nous permet-il d'approfondir ceci ? Un apprentissage revient toujours, d'une manière ou d'une autre, à l'internalisation de normes, de règles, de lois de principes, de commandements, de processus, de protocoles que l'on nous apprend. Pendant que l'on nous les apprend, nous y réfléchissons, les personnes qui nous en parlent disent explicitement, consciemment, volontairement, délibérément,

intentionnellement, tout ce qu'il nous faut faire pour faire ce que l'on apprend. Et nous savons que nous savons faire ce qu'on nous a dit à partir du moment où nous l'avons tellement fait, que nous le sommes devenus, que le contenu normatif est intégré en nous dans la totalité de notre être, de notre corps, de notre mémoire, comme une série non plus de réflexions consciente, délibérée, etc., mais de réflexes spontanée. Ceci représente la première étape : un apprentissage consiste d'abord à passer des normes aux comportements. Nous retrouvons les deux premières définitions de l'éthique, au travers du mouvement de la définition normative à la définition par l'étymologie. Le désapprentissage, qui consiste à interroger les réflexes, à prendre distance avec les réflexes acquis, à prendre du recul, à faire un pas de côté, à douter, à questionner le réel dont nous-mêmes, à le problématiser à nouveau, à prioriser autrement, etc., reviens à repasser des comportements réflexes aux normes explicites, à une réflexion sur les normes qu'il faudra ou faudrait suivre. C'est-à-dire à l'« élément » de la réflexion - comme on parle du milieu, de l'élément marin. C'est donc l'élément de la réflexion, du doute, de l'interrogation, de l'explicitation consciente et volontaire de notre rapport au réel, du pas de côté. La troisième étape enfin, après ce deuxième moment qui nous fait repasser des comportements aux normes est indispensable : car encore une fois, si l'on en reste à une recherche sur les « normes », c'est-à-dire au plan de la réflexion, sans rien apprendre de nouveau qui nous permette de vivre « sans y penser », on ne pourra précisément pas vivre. La réflexion nue ne permet jamais de vivre. Il faut retrouver de nouveaux comportements - idéalement bien sûr meilleurs que les précédents. L'éthique dans sa dynamique complète, consiste donc en un mouvement qui nous fait passer des normes aux comportements (apprentissage), puis des comportements aux normes (désapprentissage), enfin à de nouveaux comportements (réapprentissage), etc.

La dernière observation de ce chapitre consiste en la suivante.

La plupart du temps, la toute première fois que nous réfléchissons au sens fort, c'est-à-dire au sens d'un désapprentissage, nous faisons comme un pas de côté, nous dégageons comme le sol sur lequel nous étions posés. Ce sol est fait de ce que nous avons appris (à faire, à penser, à croire, etc.). Et il peut nous arriver de regarder ce sol, et de comparer avec ce que nous avons appris par après, avec « là » où nous nous trouvons maintenant. Et il peut nous arriver de nous trouver naïf et de penser quelque chose comme « Oh là là ! j'avais vécu comme ça ! mais je ne comprenais rien, etc. ! Mais heureusement, maintenant j'ai compris ! Et il peut arriver qu'on soit tellement impressionné par cet apprentissage, que l'on croit alors avoir tout compris. Et là, on prend le risque de devenir complètement immobile, infatué de soi-même, arrogant par ignorance, sous prétexte qu'on a appris une fois. L'on peut alors devenir vraiment problématique pour soi-même et pour les autres, car potentiellement fermé sur soi-même en étant convaincu d'être ouvert, d'être quelqu'un de bien parce qu'on a su apprendre une fois, mais sans plus apprendre jamais. Ceci, sans s'apercevoir que pour continuer à être « éthique » au sens fort, à être ouvert, il est capital de rester disponible à l'idée que quoi que nous sachions, il se peut que nous nous trompions. Il est capital, pour ajuster nos actes, nos décisions, aux circonstances, de rester disponible à tout nouvel apprentissage. Si la métaphore initiale pour ce que nous disons maintenant est celle d'un pas de côté pour le désapprentissage, puis d'un pas tout court pour le réapprentissage, la métaphore de l'éthique au sens complet du terme est celle de la marche : l'on fait un pas de côté ou en avant, on repose le pied ailleurs d'où il s'était levé, on avance l'autre pied puis on le repose, et on avance encore l'autre et on le repose etc. Ce qui veut dire que l'on accepte d'être sans cesse en déséquilibre et de rattraper le dit déséquilibre. L'on reste sans cesse ouvert à la possibilité que l'on se trompe et qu'il faut continuer d'apprendre. La traduction sur ce plan du mot fameux du philosophe Socrate « Je ne sais qu'une chose, c'est que je ne sais rien » est « J'apprends sans cesse ». Plus précisément : « je suis sans cesse disponible à tout apprentissage ».

Avant de continuer soulignons ceci. Lorsqu'on a appris à vivre d'une certaine façon, que l'on n'a jamais été contesté, on peut se souvenir de ce sentiment de l'enfance : quand on a eu la chance de jouir d'une enfance heureuse, l'on a pu éprouver en toute bonne foi que le monde que nous vivions, où nous vivions, à la manière dont nous y vivions, était bon, était le bon monde. Il nous avait été donné. Nous avions su en faire partie. Cela s'appelle le cadeau de la vie. Et aussi longtemps qu'il n'y a pas eu de blessure, tant qu'il n'y a pas eu de prise de distance, tant qu'il n'y a pas eu de catastrophe, ou simplement de difficulté majeure, alors on est comme dans un paradis. Mais de la même façon qu'Adam et Ève avant de savoir qu'ils sont nus, on est dans le paradis sans le savoir. Et ce n'est qu'à partir du moment où l'on en est chassé d'emblée par la réflexion, par le doute, par le remords, par l'angoisse, par l'interrogation, par le jugement, par l'accusation de soi-même et peut être des autres qu'une véritable réflexion commence, sous forme de ce que l'on peut appeler une « prise de conscience de si ». A ce titre-là, on peut dire que la réflexion est notre douleur. C'est la douleur de l'homme au sens générique du terme. Nous sommes mis dans la nécessité, en réfléchissant, de nous fabriquer un monde meilleur. Si l'on découvre soudain que le monde auquel on avait cru n'était en fait pas le bon, le lot de l'homme au sens générique du terme est de passer à la douleur de la réflexion, et de chercher à habiter un monde meilleur à inventer. Mais encore une fois, si l'on est dans le doute seul, si l'on doute de tout, on n'a plus de monde. On n'est plus dans un monde. On devient fou ou alors on meurt. C'est un peu d'ailleurs ce qui a été reproché à Socrate qu'on a évoqué à l'instant. Le philosophe passait son temps au cœur de la ville d'Athènes, à poser des questions, à interroger ses interlocuteurs sur toutes sortes de choses, sur la vertu, sur le bien, sur le courage, etc. Il a été victime d'accusation et jugé. On lui reprochait de « ne pas croire aux dieux de la cité », et de « corrompre la jeunesse ». Si on lit bien les comptes-rendus qui ont été donnés de son procès, en particulier dans deux très grands textes qui ont le même titre l' *Apologie de Socrate*, des philosophes Platon et Xénophon, l'on s'aperçoit que l'accusation de la part des accusateurs révèle que les accusateurs de Socrate c'est en fait toute la ville, toute la cité d'Athènes. Athènes accuse Socrate. Et de quoi l'accuse-t-elle ? Elle l'accuse précisément de tout remettre en question, de tout interroger, de douter de tout, de ne rien considérer comme évident ou comme acquis. Au fond, d'ébranler le sol même de la vie. Les grands lecteurs du procès fait à Socrate que sont Platon et Xénophon font comprendre, indépendamment de la sanction finale imposée à Socrate qui est condamnée à mourir, dans quelle mesure la ville, la cité d'Athènes, ses citoyens ont raison. On ne peut pas douter de tout sans cesse, car cela détruit la base sur laquelle l'on est posé – collectivement comme individuellement. Il est d'ailleurs proposé à Socrate pendant le procès, de continuer à vivre à Athènes mais en se taisant. En cessant d'interroger les personnes autour de lui et dans la rue. Et Socrate répond qu'il ne pourra pas vivre ainsi. C'est plus fort que lui. Alors lors les juges prennent la décision de le condamner à mort. L'on ne peut pas vivre en ne tenant pas pour acquis, pour acquise, une partie des choses du monde. L'on doit supposer des choses comme évidentes, comme données, comme « allant sans dire ». C'est au fond la folie ou la mort. Consultant entre autres pour des hôpitaux, je passe un jour devant une chambre d'une patiente dans un hôpital psychiatrique. La patiente était très calme. Mais j'observe qu'elle était attachée sur son lit. Je pose la question à l'équipe soignante autour de moi de savoir pourquoi est-elle attachée si elle est si tranquille. La réponse est que cette femme, très lucide par ailleurs, qui a tous ses moyens et physiques et mentaux, ne sait plus marcher sur deux jambes. Elle a oublié. Elle marche à quatre pattes. « Ses enfants viennent la voir tout à l'heure. On ne veut pas qu'ils la voient comme ça ».

La folie radicale, la folie ultime, consiste d'une certaine façon à oublier tout ce que l'on a appris à faire et comment vivre. A ne plus exister que sur la base de la mémoire biologique, si pauvre, qu'est la nôtre. Des maladies comme les maladies de perte de mémoire font parties de cette difficulté proprement humaine. Il faut ici prendre très au sérieux le besoin humain fondamental d'une quantité significative

de réflexes, d'un sol solide fait de ce que nous avons appris que nous ne mettons pas en doute, qui fait l'assise de notre existence. Ce sol solide c'est notre mémoire. La mémoire faite de tous les réflexes acquis au travers de notre expérience. Dont les réflexes intellectuels. Nous avons autrement dit besoin de préjuger du monde où nous sommes mis. Nous avons besoin de savoir quand on arrive au travail par exemple que ceci est un ordinateur, que ceci est un bureau. On a besoin de savoir allumer la lampe sans y penser etc. Et si nous perdons ces évidences, cela peut devenir une difficulté déterminante. Porter un regard critique sur le réel est donc indispensable comme on a vu. Mais ne faire que cela est extrêmement délétère pour nos existences. Encore ici, tout est une question d'équilibre, de juste mesure, de pondération, de modération. De tempérance. Toutes notions déjà rencontrées. Ici, cela s'exprime comme l'équilibre à trouver et retrouver sans cesse entre réflexe et réflexion. Le devoir où nous sommes est ici de tout faire pour ni se paralyser sur nos réflexes appris, ni tout de mettre en doute d'un seul coup.

Il est temps d'interpréter ce que nous disons maintenant à partir des deux termes de confiance et d'humilité.

*

D'abord sur la confiance. Ce que nous venons d'examiner à propos des compétences a pour conséquence que nous pouvons nous faire infiniment plus confiance que ce que nous croyons généralement. Pourquoi ? Depuis que nous sommes nés, vous et moi, nous avons appris et apprenons sans cesse d'ailleurs une infinité de choses. Mais puisque nous ne devenons compétents qu'à partir du moment où nous n'avons plus besoin de penser à ce que nous faisons pour le faire, nous « oublions » ce que nous savons faire. Mais ça n'est pas pour autant que ce que nous savons faire nous quitte, au contraire. Nous en sommes habités. Rappelons-nous : nous devenons ce que nous apprenons. L'on n'oublie jamais ce que l'on a appris. Comme le chante Jacques Brel, « On n'oublie rien de rien, on s'habitue, c'est tout ». L'on n'oublie jamais de faire du vélo quand on a appris à faire du vélo. Nous avons donc des compétences en quantité et en diversité qualitative infiniment plus grandes que ce dont nous avons conscience. Ceci veut dire que nous pouvons nous faire significativement plus confiance que ce que nous faisons d'habitude. Et ceci n'est évidemment pas seulement valable pour nous : ça l'est évidemment pour tout le monde. Et donc nous pouvons faire confiance aux autres significativement plus que ce que nous croyons, et réciproquement. A une époque de méfiance généralisée, ceci est plutôt une bonne nouvelle ! Mais il faut cependant se méfier, car l'excès de confiance peut faire que l'on se trompe complètement sans s'en rendre compte, et devenir naïveté voire arrogance.

Cette dernière remarque nous conduit de nouveau à l'humilité, que l'on peut appeler capacité d'écoute au cœur même de la confiance que nous aurions raison de nous faire les uns aux autres. Autant que la confiance, nous avons tout autant besoin de cultiver, même si cela est contradictoire, une humilité fondamentale, une humilité de principe. Le monde est complexe. Tout autant que de connu, il est fait d'événements émergeant inimaginables à l'avance. B Par définition, nous ne connaissons pas le bord de notre ignorance. Nous ne savons pas à partir d'où et jusqu'où nous ne savons pas. Nous sommes irréductiblement plongés dans un gouffre d'ignorance, d'incertitude, de possibles rappelons-le, qui peuvent être tout autant bons que mauvais. Or, pour rester ouverts à l'inconnu, pour savoir vivre avec l'incertitude, nous devons absolument constamment nous exercer à une humilité réelle, authentique. Autrement dit à cultiver la lucidité de ce très grand philosophe grec qui n'a jamais rien écrit mais qui a dit la formule que nous avons rappelée tout à l'heure : « Je ne sais qu'une chose, c'est que je ne sais rien ». Comme nous l'avons souligné, si l'on est capable de savoir que l'on ne sait rien, cela veut dire que l'on est en posture permanente d'apprentissage. L'on est à l'écoute de tout, et éminemment de ce et de celles et ceux que l'on croit connaître. En même temps

donc que de cultiver une confiance fondamentale en nous-mêmes et en les autres, il est essentiel de cultiver une humilité tout aussi fondamentale envers le tout et dans le monde. Cultiver en même temps confiance et humilité demande une grande détermination, une grande ténacité. Car ces deux dispositions, confiance et humilité envers soi-même et envers les autres, sont contradictoires entre elles. Nous allons voir maintenant que cette ténacité passe par la nécessité d'apporter la plus grande attention à la notion de communication, qui sera le troisième mot clé supplémentaire, caractérisant la dynamique d'apprentissage, de désapprentissage, et de réapprentissage explicitée jusqu'ici. La notion de communication implique évidemment d'orienter notre réflexion en direction du caractère collectif de l'éthique entendue comme cette dynamique entre apprentissage, désapprentissage, et réapprentissage.

Chapitre 8 : de la communication

Problématisation

Pour approcher intuitivement la raison pour laquelle il faut se pencher sur la communication, il est important de rappeler ceci. La vie quotidienne nous fait faire au jour le jour toute sorte d'opérations auxquelles nous ne pensons pas. Il faut ici encore se souvenir que la réponse à la question de savoir ce qui nous permet d'être sûrs que l'on sait faire quelque chose et que l'on n'a plus besoin d'y penser pour le faire. Si on n'a plus besoin de penser à quelque chose pour le faire ou le vivre, notre quotidien devient comme un sol sur lequel nous sommes posés. Et il y a une double raison pour laquelle on ne voit pas ce sol. C'est d'abord, si l'on file la métaphore de la position debout et de la marche, que l'on a les pieds dessus. Quand on a les pieds posés sur le sol, on ne voit pas la base sur laquelle on se tient. Il faut donc à strictement parler faire un pas de côté, prendre distance avec le sol, pour le revoir, pour le ré apercevoir. Et se rendre compte de nouveau de quoi il est fait. La deuxième raison pour laquelle nous ne voyons pas le sol sur lequel nous sommes posés, est que ce sol est fait de tout ce que nous avons appris, qui est devenu réflexe Inconscient. Ce que nous savons faire, nous le devenons, et donc nous sommes inconsciemment une certaine manière de faire les choses, de faire certaines choses, d'y croire, etc. C'est cela nos manières de vivre, de travailler, etc. Rappelons en outre que ce que nous disons ici concerne non seulement les travaux manuels, mais toutes compétences « intellectuelles ». Nous apprenons à réfléchir d'une certaine façon, nous apprenons à croire d'une certaine façon, nous apprenons à valoriser certaines choses ou priorités au détriment d'autres, etc. Tout ceci fabrique notre spontanéité. On peut dire, notre « être au monde ». Nous n'avons pas besoin de parler de notre être au monde, tant il nous est spontané, tant nous « sommes » cet être au monde. Si nous allons maintenant droit à la conséquence de ce que nous disons, nous pouvons dire que nous présupposons le « monde », c'est-à-dire notre manière d'y être, et nous ne nous interrogeons pas du tout spontanément à son propos. Au contraire. Ce monde est notre manière d'y être. Nous le tenons pour acquis. Cela veut dire que nous n'avons pas besoin d'en parler. Nous pouvons le passer sous silence. Il va sans dire. On peut donc dire que dans la vraie vie, qu'il s'agisse de nos vies professionnelles, personnelles, de citoyens etc., la plupart du temps nous ne parlons pas de ce qui « coule de source ».

Pour exprimer ceci sur le plan de nos vies professionnelles - ce qui est un exemple illustratif particulier, mais qui vaut en général - on peut observer que la plupart du temps on ne parle pas de ce qui va bien, de ce qui ne pose pas question, de ce qui ne pose pas problème ou difficulté. On parle en général de nos projets, du futur, de ce que nous aimerions faire, vivre, développer. Et nous parlons également de ce qui ne va pas. Nous parlons malheureusement beaucoup des accidents, des problèmes, des difficultés, des erreurs des uns et des autres, des catastrophes, de ce qui arrête la vie dans sa spontanéité. Nous parlons des défaillances et du futur, destiné à transformer le cours des choses idéalement vers du meilleur. Mais nous ne parlons quasiment jamais des choses qui vont bien, des choses qui coulent de source, des choses tenues pour acquises, des choses « évidentes ». Et c'est là que le bât blesse

Lorsque l'on tient quelque chose pour évident, comme un donné, alors on va s'y référer, on va y renvoyer au jour le jour sans plus y penser. On va vivre avec la chose et / ou la personne en question, avec le monde en question, le métier, le lieu de travail, les chemins que l'on parcourt pour aller de chez soi à son travail, etc. Et dès lors, on n'y pense plus, on « utilise » tout ceci. Et l'utilisation de tous les jours se révèle en revanche lorsque soudain par exemple une route est barrée qui nous empêche de nous rendre là où nous allions spontanément. Et l'interruption de l'évidence, de la « routine », va provoquer de la surprise, de la déception de l'inquiétude, etc. Autrement dit, la réalité donnée va soudainement être « mise en question » comme on dit. Et nous allons être forcés, d'une manière aussi minimale que ce soit, à prendre du recul, de réfléchir à une solution, même si c'est dans la surprise

l'agacement l'inquiétude ce que l'on voudra. L'on va en tout cas devoir admettre que le cours des choses s'arrête. Nous retrouvons ceci que la réflexion tient d'une forme d'inconfort, si ce n'est potentiellement de douleur. Nous quittons les évidences, nous quittons le « paradis » dès lors perdu, ou le paradis quotidien ou du quotidien « évident ». De ce qui est donné et qui va sans dire. Que nous le voulions ou non, au quotidien, nous finissons toujours par utiliser l'environnement sans y penser. Par nous inscrire tellement dans le monde, par être tant « au monde » dans l'évidence de ce que l'on y vit, fait et doit y faire, ceci devient tellement évident, que nous n'y pensons plus. Nous tenons par exemple spontanément tout un environnement au travail pour acquis. Nous supposons que parce que nous connaissons de loin ou avons connu dans le passé des collègues et leur travail, que nous les connaissons « bien » pour toujours. Cela peut avoir lieu trois, cinq, dix ans après être entré par exemple dans une organisation, dans une entreprise, etc. Nous supposons progressivement que nous connaissons tout ce qu'il y a autour de nous. Nous présupposons les choses, elles nous sont évidentes. Et parce qu'on y a prêté attention une fois, cela devient toutes les fois. On tient pour acquis que tel ou tel collègue travaille comme cela ; voilà ce qu'elle ou il fait dans la famille ; on sait que les uns ou les autres des enfants font ça ou en règle générale « sont » comme ceci ou comme cela. On tente désormais souvent d'être plus précautionneux dans l'univers familial quant à ce que l'on sait ou non des autres. En particulier à propos des enfants et de leur éducation. Mais malgré tout, la « familiarité » où l'on est avec un monde « donné » a lieu de la même façon dans la vie professionnelle, dans la vie politique, etc. On croit qu'on se connaît les uns les autres parce qu'on s'est connus par le passé une fois ou parce que l'on vit et / ou travaille ensemble. Mais cela n'est pas vrai. Car tout change tout le temps, et nous faisons en règle générale très peu attention aux changements qui ont bien lieu sur le fond des apparences, si elles restent identiques. Si l'on n'y prend garde, le sol sur le fond duquel nous vivons au jour le jour est un sol qui risque de devenir de plus en plus faux, parce que de plus en plus approximatif, de plus en plus général. Au bout de cinq à dix ans, on peut imaginer qu'une organisation, qu'une famille, qu'un contexte général a changé, mais les changements ont lieu sans cesse. Evidemment tout autant du jour au lendemain. Au jour le jour, alors que l'on peut être sur le plan du sentiment, se croire profondément familiers les uns des autres, on ne se connaît très vite plus. Et ceci, sans s'en apercevoir. Ne serait-ce que parce que la plupart du temps, l'on ne passe pas vingt-quatre heures sur vingt-quatre les uns avec les autres. Et même si c'est le cas, notre vécu des travaux et des jours n'est pas le même. Les expériences vécues d'une personne qui fait du télétravail par exemple à son domicile, et de son conjoint ou de sa conjointe qui s'occupe des enfants, ne sont pas les mêmes. Pendant que l'on travaille à distance, l'on n'est pas avec ses proches quand bien même l'on serait en même temps sous le même toit, et ils ont un vécu qui ne sera pas le nôtre. Autrement dit, pour les uns et pour les autres, pour les unes et pour les autres, alors que notre spontanéité fait que nous allons nous tenir pour acquis, croyant pouvoir dire les uns des autres qui nous sommes, si nous n'y prenons garde, nous nous connaissons au jour le jour de moins en moins en croyant qu'on se connaît parce que l'on s'aime, travaille ensemble, etc. Le risque de se perdre en fait petit à petit « de vue » précisément parce que l'on se tient les uns et les autres, les unes et les autres pour « acquis », est inhérent au quotidien. Quotidien au cours duquel si l'on n'y prend garde, se creuse un écart profond, inaperçu, entre ce que l'on connaît vraiment et ce que l'on croit connaître. Et cet écart fabrique le lieu même d'une communication absolument nécessaire si l'on ne veut pas se trouver séparés les uns des autres, les unes des autres par le plus grand tyran qui soit, le temps qui dure et passe sans que l'on y prenne garde. Il est capital, si l'on tient à la lucidité nécessaire à l'éthique telle que nous l'abordons dans cet ouvrage, et si l'on tient à quelque relation que ce soit, d'ordre personnel, professionnel ou autre, de refaire sans cesse les liens, de recréer les liens que l'on tient pour acquis. L'on peut croire être dans le lien, et c'est précisément parce qu'il en est ainsi, et que tout change sans cesse sans que le plus souvent nous n'y portions attention, que les liens se défont, que notre visibilité sur le monde se dissout.

Ceci ne serait pas grave si on le savait. Mais la plupart du temps l'on ne fait pas attention à cet écart entre ce que l'on croit connaître et ce que l'on connaît vraiment. Par conséquent l'on n'entame pas le travail de retisser du lien, de repartager les pratiques comme on dit. L'on peut formuler l'ensemble de ce qui précède en disant que la plupart du temps vous et moi ne réfléchissons que très peu au sens fort. Le philosophe Alexandre Kojève disait qu'on ne réfléchit en fait que pendant 1% de notre temps. Peu importe la quantification. Ce qui est en jeu est d'observer, si l'on est tout à fait honnête, que vous et moi ne réfléchissons quasiment jamais au sens fort du terme. Au sens d'être vigilant au sens que nous approchons ici. Et donc d'être dans une intention délibérée d'attention aux circonstances où nous sommes, pour y prendre les bonnes décisions, pour s'y comporter de manière ajustée, pour obéir à des normes qui font sens, etc. Là l'éthique est fondamentalement en jeu, qui passe par une vigilance eu égard aux circonstances, qui demande un soin délibéré fondamental. Or, nous en sommes capables puisque nous sommes capables d'en parler. L'humanité est la possibilité même de ce soin délibéré fondamental à l'égard des circonstances. Mais en même temps, pour les raisons que nous venons de voir, l'humanité est tout autant la possibilité de perdre de vue la nécessité de ce soin, la possibilité de perdre contact avec la lucidité où nous devons nous tenir pour être à la hauteur de notre « destin » qu'est la responsabilité que nous sommes d'y prêter attention. La difficulté est que même la pensée, qui tient de la réflexion, est sujette à devenir réflexe, automatique.

A titre d'exemple, nous savons très bien que le défaut par quoi peut pêcher un professeur, peut-être de répéter un cours de manière mécanique sans y penser, sans le remettre en question. Et ceci donne probablement un cours à tout le moins ennuyeux. C'est en tout cas alors un cours parfois de niveau intellectuel très élevé, mais qui n'est que répété, réflexe, qui n'est pas réfléchi par exemple en fonction du public concerné. La difficulté est que, même sur le plan de la pensée, nous avons besoin de réflexes. Nous avons besoin de tenir pour acquis des séquences opératoires mobilisables automatiquement, comme par exemple pour les mathématiciens, le théorème de Thalès. L'enjeu est de réussir à se tenir sur la crête d'une active vigilance entre réflexes et réflexion.

Nous utilisons tout aussi évidemment par exemple le langage de manière réflexe. Ceci est particulièrement évident si nous attirons l'attention sur le fait que nous utilisons au quotidien une langue dominante pour nous exprimer, sauf à être totalement polyglotte. Quoi qu'il en soit, et quelle qu'elle soit, nous utilisons la langue que nous parlons sans y penser. Et s'il nous arrive des circonstances où il nous faut expliquer la langue que nous parlons, qu'il s'agisse d'expliquer la langue à nos enfants ou à une personne étrangère, on va s'apercevoir assez vite que l'on a perdu l'habitude des mots adéquats pour expliquer une syntaxe, l'organisation d'une phrase, un accord entre un sujet, un verbe et un complément etc. On saura mal le dire. Or quoi de plus humain, quoi de plus proche de ce qui est spécifiquement humain que la capacité de symbolisation que le langage représente ? Illustrons ceci par un exemple.

Imaginons que l'on est à table avec des amis ou des collègues et que l'on demande à notre voisine ou notre voisin la carafe d'eau. Deux cas de figure. Le premier : la personne nous passe la carafe d'eau. Nous nous servons, et nous n'y pensons plus. La chose est réglée. Et nous n'avons pas même pensé délibérément « tiens, je vais prononcer la phrase « est ce que tu peux me passer la carafe d'eau ? ». Cela vient spontanément. On est attiré vers l'eau parce qu'on a soif, la personne sollicitée nous passe la carafe d'eau, nous nous servons et buvons, et l'on n'en parle plus. Il y a eu utilisation de quelque chose qui tient le rôle d'un code, comme un cri, comme une alerte, comme un pépiement d'oiseau, quelque chose qui signale un danger ou de l'alimentation possible. Passons maintenant au deuxième cas de figure. Nous demandons la carafe d'eau à notre voisine, notre voisin, qui ne nous passe pas la carafe. Nous redemandons la carafe d'eau en supposant qu'il où elle va nous la passer, il où elle ne nous la passe toujours pas. Cela commence à être contrariant. L'on va demander la carafe une

troisième fois, peut-être un peu agacé ou en riant éventuellement de la situation. Quoi qu'il en soit, l'on va commencer à s'éveiller soi-même, et à éveiller la voisine ou le voisin.

Parce qu'on va s'apercevoir de l'incident : quelque chose ne va précisément plus sans dire. A supposer qu'on l'ait enfin obtenu, il a fallu expliciter trois fois « passe-moi la carafe d'eau » ou « peux-tu me passer la carafe ? ». Quelque chose a été interrompu. En son évidence, le cours de la vie qui se « dévide » spontanément, a été interrompu et l'on en est comme éveillé. On peut imaginer alors une conversation du style suivant : « Mais pourquoi tu ne me m'a pas passé la carafe ? – Ah, je suis désolé, j'étais tellement pris dans ma conversation, je n'ai pas du tout entendu, je n'ai pas fait attention - Ah d'accord - Mais tu sais, en fait tu m'as demandé la carafe d'eau mais c'est un vrai problème l'eau. Tu as vu l'article hier dans le journal sur le manque d'eau dans le sud de l'Europe ? - Ah non, je n'ai pas fait attention - Oui on va manquer d'eau à brève échéance. On se croyait protégés du manque mais ce n'est pas vrai du tout. Surtout avec la crise du climat qui s'accroît, etc. ». Arrêtons ici l'exemple : la réflexion, la discussion réfléchie qui commence par un questionnement entre les personnes concernées a été rendue possible du fait de l'interruption du caractère courant des « affaires » peut-on dire. Les affaires qui nous affaillent toujours, le quotidien, les affaires qui nous préoccupent sans cesse, courent sans cesse et nous font courir dans une forme de silence où, loin de réfléchir à notre être au monde, nous utilisons le langage comme un code opératoire, qui sert nos vies pratiques ici et maintenant.

On peut dire que la vie courante est silencieuse au sens où le langage, quand il devient un code, devient un outil sous la main que l'on finit par tenir pour acquis. Or, il en va de même pour nos modèles théoriques, pour nos théorèmes mathématiques, pour nos théories de la grammaire, pour nos connaissances aussi philosophiques soient-elles. Tout ce qui est mobilisable ici et maintenant et qui sert notre être au monde spontané est susceptible de devenir réflexe. Ceci, au détriment de la réflexion délibérée, consciente, volontaire, lucide, qui doit guider l'ajustement de nos actions. Ceci est encore plus vrai dans nos vies professionnelles. Nous y utilisons des codes qui, collectifs, nous commandent plutôt que l'inverse. Au quotidien de notre travail, la plupart des mots que nous prononçons, qui sont des mots destinés à fonctionner et faire fonctionner les choses, ont un rôle pratique, un rôle qui permet que l'organisation à laquelle nous appartenons, aussi petite ou aussi grande soit-elle, fonctionne. Le langage y joue un rôle « performatif ». Il fait faire des choses et à ce titre-là il est simplement l'un des éléments des rouages de l'organisation, et non le révélateur du réel. Il joue le rôle d'un code à la fois efficace et au fond silencieux. Car le rôle véritablement spécifique du langage est celui d'une parole qui révèle les circonstances, qui révèle l'être des choses, qui révèle et nous fait comprendre où nous sommes et ce que nous faisons. C'est le rôle d'une parole qui provoque la prise de recul par rapport à l'évidence de vivre.

Pour revenir à notre exemple, « passe-moi la carafe d'eau » joue le rôle d'un code. Tandis que la discussion sur l'eau, sur le manque d'eau, sur le fait que l'eau est vitale, sur le fait que l'eau commence à sérieusement manquer en particulier du fait de la crise du climat, cet échange tient d'une réflexion ou le langage joue son rôle de révélateur de l'être, de révélateur des choses, de révélateur des circonstances. Il devient alors parole, il remplit son rôle de donateur de sens. Alors que dans la phrase « passe-moi la carafe d'eau », il joue simplement si l'on peut dire son rôle d'opérateur efficace. Dans l'opération efficace, le sens est tenu pour acquis. Dans le doute, le questionnement, la réflexion, la prise de recul, la problématisation qui résultent de l'interruption de routine, le sens est au sens fort en question.

On peut, en revenant aux diverses tensions qu'on a vues au chapitre 2, dire la chose suivante. Le langage comme code joue un rôle d'opérateur efficace dans le monde des solutions, dans le monde des réponses, dans le monde des résultats, dans le monde de l'efficacité, dans le monde du court

terme, dans le monde des choses simples qui vont sans dire. Alors que de l'autre côté, du côté de la parole révélatrice du réel, le langage fait partie du monde des questions, des prises de recul, des problématisations du monde où l'on se réinterroge sur les priorités. C'est si l'on peut dire, le « monde » de la réflexion au sens fort, celui du moyen et du long terme, de la complexité, de la conscience où nous sommes capables d'être que nous ne savons rien, du monde où rien ne peut être tenu pour évident, où tout s'essaye. Le langage comme code fait partie de la vie en sa spontanéité, du monde économique courant, de l'existence « normale », de la nécessité d'être efficace ne serait-ce que pour savoir que l'on aura sa nourriture quotidienne. Le langage comme parole révélatrice de l'être appartient fondamentalement à nous zone d'inconfort, de questionnement, de prise de distance. Et notre humanité a besoin des deux rôles du langage, des codes et de la parole. Considérons par exemple la fonction de la poésie. La poésie s'adosse aux codes pour en faire de la parole : sans déterminer le sens, la poésie éveille à la question du sens. La philosophie, elle, interroge explicitement et délibérément le sens. Rappelons qu'il ne faut pas faire que philosopher dans la vie, sous peine de perdre le sens de la vie : souvenons-nous que si l'on ne fait que réfléchir on ne peut plus vivre. Il faut philosopher certes, car comment avoir quelque sens des réponses que ce soit sans celui des questions ? Mais comme le disait le très célèbre philosophe René Descartes, il faut philosopher ou faire de la métaphysique, mais pas plus d'une semaine par an. Ceci étant dit, passons à un exemple concret. Un exemple malheureusement tragique de non communication, tout à fait révélateur de ce qu'il ne faut pas faire. Et ce qui est très intéressant ici c'est que la gravité du problème que l'on va commenter indique d'elle-même la simplicité de la solution que l'on va apporter au problème.

La catastrophe de Bhopal

L'exemple que nous allons considérer est l'une des catastrophes industrielles les plus importantes de l'histoire de l'industrie. Elle a provoqué une réflexion de fond sur la notion de responsabilité sociale des entreprises. C'est un exemple particulièrement ajusté à notre cheminement au sujet de l'éthique. Nous sommes en 1984, dans la nuit du 2 au 3 décembre. Une fuite de gaz a lieu à l'usine de l'entreprise américaine Union Carbide dans la ville de Bhopal en Inde. Union Carbide produit des produits chimiques – des engrais - pour l'agro-industrie. Le siège de l'entreprise, situé aux Etats-Unis, décide l'installation d'une première usine en Inde, laquelle usine montre une productivité et une rentabilité exceptionnelles. Observant cela, l'entreprise décide de demander au gouvernement indien l'autorisation de créer une deuxième usine. Cette deuxième usine sera construite à une quarantaine de kilomètres de la ville de Bhopal. L'usine crée un tel bassin d'emploi et d'activité économique et sociale, que six ans après sa création, au moment de la catastrophe, l'usine ne sera plus à quarante kilomètres de Bhopal, mais en plein cœur des faubourgs de la ville. La direction de l'entreprise observe, au bout de quatre ans à peu près de fonctionnement, que l'usine ne présente pas du tout la même rentabilité que la première usine. Comme on est dans une culture de la maximisation du profit, de la notion de responsabilité sociale adossée au très célèbre propos de l'économiste Milton Friedman comme quoi l'unique responsabilité sociale du monde des affaires est d'augmenter son profit, la décision est prise tout à fait légalement, en obtenant l'approbation du gouvernement indien, de fermer l'usine. L'usine va donc fermer, mais aucune précaution n'est prise par la direction ni le siège de l'entreprise pour garantir que les opérations de retrait du personnel comme du démantèlement de l'usine seront menées correctement. Autrement dit, ce que l'on sait maintenant après les différentes enquêtes qui ont eu lieu sur la catastrophe, est en particulier que la direction est partie très vite, sans donner les recommandations nécessaires aux équipes indiennes qui allaient procéder progressivement au démantèlement de l'usine. Avec les licenciements subséquents, nous sommes, jusqu'à la fin, dans une ambiance extrêmement délétère, où les équipes sur le terrain s'auto-disqualifient. Règne en effet alors une atmosphère où l'on estime que personne n'est bon à rien : l'on n'est que licencié, il n'y a pas de plan de réemploi, il n'y a pas de soin suffisant dans la gestion de ressources humaines de plus en

plus rares, et pas non plus de soin suffisant pour la formation sur les précautions à prendre pour assurer la sécurité du site jusqu'au bout.

Nous pouvons maintenant décrire ce qui s'est passé le 2 décembre à 15h dans le secteur des cuves productrices de l'usine. Là a eu lieu l'élément déclencheur de la catastrophe. Et l'on peut dire qu'il s'agit tout simplement d'un problème de communication, au sens que nous avons abordé dans le début de ce chapitre.

Le 2 décembre à 15h, deux employés qui travaillent dans le secteur des cuves - qui connaissent donc ce secteur par cœur - vont transmettre une information à deux collègues qui sont nouveaux. Ces deux collègues ne sont évidemment pas nouveaux parce qu'ils auraient été récemment recrutés. Au contraire : comme on est en train de licencier tout le monde, ces deux nouveaux collègues remplacent deux collègues qui étaient jusque-là à leur poste, qui connaissaient très bien le secteur des cuves, mais qui font alors partie des employés déjà licenciés. Ce jour-là donc, pour assurer les opérations nécessaires, les supérieurs font appel à deux employés qui travaillent dans un autre secteur de l'usine, et qui ne connaissent donc pas le détail du fonctionnement du secteur des cuves. Ils connaissent évidemment l'usine en général. Ils n'ont pas de travail particulier à faire ce jour-là. Et la transmission d'informations va donc leur être faite par les deux employés qui connaissent par cœur le secteur des cuves.

Les deux employés qui connaissent donc le secteur des cuves vont dire la chose suivante à leurs collègues : « Nous sommes en train de préparer le démantèlement des cuves. Il y a autour d'elle un circuit d'eau. Vous allez ouvrir les vannes du circuit d'eau, et l'eau en circulant dans le circuit va le nettoyer. Nous pourrons ensuite commencer à le démonter. Surtout vous n'arrêtez pas vous-même la circulation de l'eau. Attendez l'équipe de 23h pour leur demander d'arrêter la circulation de l'eau. On a besoin que l'eau circule suffisamment longtemps pour qu'elle draine tous les déchets qu'il y a dans le circuit ». Dite ainsi, la recommandation est claire. Les deux collègues qui écoutent la recommandation vont ouvrir les vannes, et l'eau va se mettre à circuler autour des cuves. L'équipe de 23h va entendre la transmission d'information par les collègues qui vont leur dire qu'il faut fermer les vannes. Les collègues vont fermer les vannes, et l'on peut penser que tout va bien. Mais - et nous sommes ici au cœur d'un très simple problème de communication lié à tout ce que nous avons dit jusqu'ici à ce propos - le circuit qui fait circuler l'eau autour des cuves avait deux fonctions

La première fonction est bien de faire circuler l'eau autour des cuves. Du temps où l'usine fonctionnait, lorsque les réactions chimiques de production étaient en route provoquant l'augmentation de la température des cuves, l'eau qui tournait autour des cuves au contact avec les cuves était de l'eau qui pouvait être réfrigérée. L'eau tournait donc autour des cuves en contact avec elles, et tempérerait les réactions chimiques. Elle permettait donc le contrôle des réactions chimiques, en assurant la sécurité de la production. Notons que le système de réfrigération a déjà été éteint au moment de l'événement déclencheur de la catastrophe. Ce même circuit d'eau avait une deuxième fonction. Il avait pour fonction de remplir d'eau les cuves pour provoquer les réactions chimiques lors de la production. L'eau rentrait donc en contact avec les produits chimiques présents dans les cuves, et ceci enclenchait les productions chimiques. Les deux fonctions de refroidissement des cuves lors de leur fonctionnement, et de déclenchement de réactions chimiques étaient contrôlées par des cylindres métalliques présents à l'entrée des dérivations d'eau. Lorsqu'il ne fallait pas que l'eau rentre dans une cuve, il fallait clipser le cylindre métallique à l'entrée de la dérivation, et le cylindre empêchait alors l'eau de rentrer dans la cuve. Voilà l'information que les deux employés qui ont transmis la recommandation à leurs collègues le 2 décembre 1984 à 15h n'ont pas explicitée.

L'on dénombre actuellement entre treize mille et trente mille victimes de la fuite de gaz qui s'est répandue sur Bhopal. Les controverses ont été d'une violence extrême au sujet de l'identification des coupables ou des responsables de la catastrophe. Greenpeace s'est mêlée de l'affaire, la direction de l'entreprise a accusé les deux employés de sabotage, etc. Il a été prouvé pendant les enquêtes qui ont suivi le désastre, qu'il n'y a eu aucune volonté de sabotage de la part des deux employés. Ce qui s'est passé est la chose suivante.

Tout simplement si l'on peut dire, le double rôle du circuit allait « sans dire » pour les deux employés qui ont transmis l'information. Cela veut dire qu'il était tellement évident pour eux que lorsque l'on veut faire circuler l'eau autour des cuves, et certainement pas déclencher quelque production chimique que ce soit puisque l'usine a cessé sa production depuis au moins un mois – il est donc tellement évident qu'il faut clipser les cylindres métalliques à l'entrée des dérivations d'eau qui conduisent l'eau aux cuves, qu'ils n'y pensent pas. Cela coule de source. Encore une fois, cela « va sans dire ». Et donc ils ne pensent pas à le dire explicitement à deux collègues qui, certes, connaissent l'usine en général, mais qui ne connaissent pas le détail du fonctionnement du circuit et des cuves. Comme l'on dit malheureusement si bien, « le diable est dans les détails ». On peut dire que le diable y est tant qu'on n'y met pas la parole ou le verbe. La parole, le verbe, c'est dieu si l'on peut dire : si l'on pense délibérément aux détails, dans certaines circonstances, alors c'est dieu et non le diable qui s'y trouve. Reprenons l'événement de la communication manquée entre les quatre collègues.

Les deux premiers sont tellement habitués de l'évidence du fonctionnement réflexe comme quoi lorsqu'on veut qu'une cuve ne reçoive pas d'eau on clipse le cylindre métallique à l'entrée de sa dérivation, qu'ils ne pensent pas à le mentionner. Ils n'ont pas assez clairement à l'esprit que les collègues qui ce jour-là entendent leur recommandation ne sont pas comme les collègues de tous les jours. Ils ne savent pas que le circuit a les deux fonctions de refroidir les cuves lorsqu'elles fonctionnent, et de provoquer les réactions chimiques en remplissant les cuves. Les deux collègues qui passent l'information n'ont pas assez conscience ce jour-là de l'ignorance où peuvent être leurs « nouveaux » collègues. Ils ne pensent donc pas à expliciter jusqu'au bout la directive, et donc le protocole comme quoi il faut interdire l'arrivée d'eau dans les cuves grâce aux cylindres métalliques. Et de leur côté, les deux collègues qui écoutent leurs collègues compétents leur passer la recommandation, ne doutent précisément pas de leur compétence, et ne se doutent pas qu'il peut éventuellement leur manquer une information. Ils ne doutent pas qu'ils peuvent ignorer quelque chose. Ils tiennent pour acquis ce qu'ils entendent, cela va de leur côté également « sans dire ». Ils ne savent pas qu'ils ne savent pas que le circuit a deux fonctions, et ils n'imaginent pas qu'il peut leur manquer une information. Par conséquent, ils prennent pour argent comptant ce que leur disent leurs collègues. Ils ne posent aucune question. Dans de meilleures conditions managériales, avec une attention suffisante accordée à la sécurité », ils auraient pu par exemple dire « Ecoutez, c'est le secteur des cuves, de la production, c'est très vulnérable et potentiellement dangereux, est ce que vous nous avez tout dit ? ». Rien qu'avec une question comme celle-ci nous ne parlerions pas de Bhopal quelques quarante ans après. C'est ici un exemple malheureusement très concret de ce que nous avons dit jusqu'ici sur la communication. Pour les deux premiers collègues, le fonctionnement du circuit est tellement évident qu'ils n'y pensent plus. Ce qu'ils font au jour le jour va tellement sans dire qu'ils ne le disent pas. Et les deux collègues qui les écoutent ont une telle confiance en leurs collègues qu'ils ne prennent pas le recul qui aurait été nécessaire pour éviter la catastrophe. Ils ne doutent pas, ils ne hasardent pas une question simple comme « Est-ce que nous savons tout ? Nous n'avons rien à savoir de plus ? ». Question qui aurait, peut-on raisonnablement supposer, immédiatement fait réagir les deux collègues connaisseurs du système, et qui auraient dit quelque chose comme « Merci de votre question ! Vous avez raison, on a oublié un pont essentiel. Regardez, venez voir. Le circuit a deux fonctions. En fait, la première, celle dont on a parlé, c'est que l'eau circule autour des cuves. Mais la

deuxième, c'est que l'eau rentre dans les cuves pour enclencher les productions. Vous voyez la dérivation d'eau ici ? Vous avez à chaque fois un cylindre métallique comme celui-ci, qui se clipse comme ça et qui empêche l'eau de rentrer. Voilà, on le met comme ça, et là l'eau ne rentre pas. Surtout vous vérifiez bien toutes les cuves ». A un tel échange près, nous n'aurions pas à parler de Bhopal. Le rôle du langage comme code, c'est de tenir pour acquis qu'on clipse les cylindres métalliques. Et c'est équivalent au silence. Ici, l'on ne prend pas le soin de parler véritablement. Le rôle du langage comme révélateur du réel se manifeste ici dans la possibilité de poser une question. Une question toute simple comme « Vous nous avez tout dit ? » Une question propre à éveiller la conscience de soi des employés qui passent la recommandation.

*

Toujours est-il qu'une bonne communication n'a ce jour-là pas eu lieu. Et pendant huit heures, l'eau a circulé autour des cuves, en remplissant également les cuves dont les cylindres n'étaient pas clipsés. Parmi ces cuves, l'une d'elles contenait encore un produit chimique extrêmement réactif, de l'isocyanate de méthyl, à hauteur de 70%. En conséquence, sans que personne ne s'en aperçoive parce que personne ne supposait que quelque chose de cet ordre pouvait avoir lieu, une réaction chimique de production a commencé dans la cuve concernée, la cuve 610. La réaction ayant lieu sans contrôle (par l'eau froide qui normalement tempère les productions), elle a fini du fait de la pression consécutive, par provoquer la fissure de la cuve, et la fuite de gaz au-dessus de Bhopal. Voilà pour l'événement déclencheur de la catastrophe. Pour bien comprendre dans toute sa complexité la réalité de la situation, il faut l'étendre à la catastrophe managériale qui a rendu possible la catastrophe communicationnelle décrite ci-dessus. La catastrophe en termes de gestion on l'a rappelé tout à l'heure, se manifeste d'abord par le fait que les équipes de direction américaines ont été rappelées aux États-Unis, laissant sur place des équipes indiennes en quelque sorte abandonnées à elle-même, insuffisamment formées à la nécessaire vigilance jusqu'au démantèlement de l'usine.

Il est utile, pour bien comprendre le contexte et l'ambiance de l'usine en décembre 1984, de décrire ce qui s'est passé une fois l'équipe de 23h arrivée. Après la transmission d'information indiquant qu'il fallait fermer les vannes du circuit d'eau, se sont passés les événements suivants. L'un des membres de l'équipe d'abord, sent assez tôt une odeur qui ressemble à celle de l'isocyanate de méthyle. Mais ses collègues vont lui répondre qu'il ne s'agit pas de ça, que c'est c'est l'odeur du Flytox, un produit pour lutter contre les moustiques. Et de fait, le Flytox a une odeur très proche de celle de l'isocyanate de méthyl ou du gaz qu'il produit. La pause thé traditionnelle de l'arrivée en poste de l'équipe continue, et un autre collègue va observer sur les jauges indiquant la pression des cuves dans la salle de contrôle, que l'une d'entre elles indique une pression 15 fois supérieure à la pression normalement tolérée. Les autres collègues vont faire remarquer quelque chose de tout aussi véridique : « On va fermer l'usine, tu sais bien que plein de jauges en panne n'ont pas été remplacés, celle-ci doit être en panne ». La pause de thé continue, mais par acquis de conscience, le patron de l'équipe demande à un de ses employés d'aller vérifier la jauge de la cuve concernée au pied même de la cuve. Le collègue se rend en flânant à la cuve. La cuve est un peu loin, il revient au bout de 20 min à peu près, et dit à ses collègues « C'est bizarre, la jauge au bas de la cuve indique également 15 fois la pression tolérée ». L'inquiétude monte progressivement dans l'équipe, jusqu'au moment très inquiétant où les yeux de tous les membres de l'équipe se mettent à pleurer. Or ils savent que l'isocyanate de méthyle attaque tout d'abord les yeux avant d'attaquer les poumons, etc. Constatant cela, le patron de l'équipe prend son vélo pour aller très vite au bas de la cuve concernée, et il la voit trembler et en train de se fissurer. Evidemment il ne comprend rien à la situation et dit : « Ca n'est pas vrai ! » (« This is not true ! »). Le

pire en termes de management va se signaler par un dernier fait longuement commentée par un excellent auteur à l'occasion de deux articles parus à ce propos ⁷.

Quand des personnes sont disqualifiées, quand il n'y a pas de respect manifesté auprès des personnes et que l'une des conséquences est une forme d'auto-disqualification, la probabilité que les personnes éprouvent d'une part le sentiment qu'elles ne sont pas à même de résoudre les problèmes qu'elles sont censées résoudre, et plus encore qu'elles n'identifient pas les problèmes qu'elles sont censées résoudre est très grande. Non seulement donc se croient-elles incapables de résoudre les problèmes qu'elles sont censées résoudre, mais elles ne les voient carrément pas. Or c'est ce qui s'est passé à Bhopal. Une fois que le patron de l'équipe sur le terrain voit que la cuve est fissurée, que la fuite de gaz a commencé, l'affolement est plus que délétère. La direction de l'usine avait mis en place un système d'alerte pour assurer la sécurité de l'usine et de l'environnement. Autrement dit, en cas de problème, des sirènes se mettaient automatiquement en marche afin d'alerter la population voisine de l'usine. Mais afin d'éviter des alertes inutiles, donc des paniques potentielles de la dite population en cas de fausse alerte, un protocole commandait que lors de leur enclenchement, il fallait d'abord les arrêter, et demander au n+ 1 de venir vérifier la pertinence de leur mise en route. Malgré ce qu'il a vu lorsqu'il était devant la cuve, quand le patron revient à la salle de contrôle, l'équipe et lui vont arrêter la sirène et téléphoner au supérieur hiérarchique qui va venir sur place pour s'assurer de l'urgence de la situation. Or il habite loin de l'usine. Il met 90 minutes, soit 1h30, à arriver à la salle de contrôle, et à constater qu'il est impératif de remettre en route les sirènes. Pendant 1h30, le gaz se répand sur la ville de Bhopal et fait son effroyable ouvrage. L'enjeu n'est pas ici de jeter la pierre à l'équipe ou au patron de l'équipe. Il est d'identifier les effets dramatiques d'affolement d'équipes déresponsabilisées et non formées. En tout cas certes pas responsabilisées par un management qui aurait donné le sens de la responsabilité jusqu'au plus niveau le plus modeste de l'organisation. Il a été reconnu que la préparation des équipes avant le départ des équipes américaines a été radicalement insuffisante. Le cas Bhopal est devenu un cas malheureusement exemplaire du manque de sens de la responsabilité sociale des entreprises et a contribué de manière dramatique à modifier l'approche de la notion de responsabilité sociale.

La perspective libérale radicale exprimée par l'économiste Milton Friedman évoqué tout à l'heure, est devenue, depuis l'effondrement du mur de Berlin, totalement dominante au sens d'exclusive. Cette perspective a été exprimée par l'économiste dans un article du *New York Times* publié le 13 septembre 1970 avec pour chapeau ou pour titre l'affirmation que « la seule responsabilité sociale du monde des affaires est de maximiser son profit ». Comme on l'a évoqué tout à l'heure, l'argument technique de l'économiste est solide, qui consiste à dire que si une entreprise ne génère pas de profits, elle ne pourra pas investir dans la recherche-développement, ni ne pourra recruter. Elle ne pourra donc pas contribuer au bien commun, elle ne pourra pas contribuer aux innovations ni à l'emploi. L'argument se tient. Mais il revient cependant à dire que non seulement il faut que les entreprises génèrent du profit, mais que c'est leur seul but. L'argument est plus que seulement « technique ». Il est clamé comme une incantation dans un contexte de guerre froide contre le régime soviétique. Lequel régime soviétique est organisé autour d'une propriété collective des moyens de production par l'Etat. L'argument de Milton Friedman est directement prononcé contre l'idée que l'Etat sera l'institution qui possède les moyens de production. Friedman veut souligner la nécessité fondamentale d'une différenciation totale entre le secteur public dont l'Etat est responsable, qui fonctionne sur la base des deniers publics d'un côté, et le secteur privé, le monde économique des entreprises privées de l'autre. Dans le contexte de la guerre froide le propos de Friedman peut s'expliquer. Le problème est que quand le mur de Berlin s'effondre, qu'on entre dans une période où il sera dit comme Margaret

⁷ Pour les anglophones, vous trouverez ces deux articles etc.

Thatcher s'en était fait le relais (sans être à l'origine de la formulation) qu'il n'y a pas d'alternative au système capitaliste libéral (en anglais « There is no alternative », formulation devenue l'acronyme « TINA »), on entre dans le monde entier dans une forme d'idéologie. Cette idéologie consiste en la présupposition que la vie économique a pour seul but d'augmenter le profit des entreprises, donc de leurs propriétaires que sont les actionnaires. Car qui a t'il derrière les entreprises ? Il y a les propriétaires des entreprises, donc leurs actionnaires. Les actionnaires sont donc le but des entreprises. Mais les actionnaires ne travaillent pas la plupart du temps dans les entreprises dont ils sont propriétaires - à certaines exceptions juridique près, lorsque par exemple les salariés sont appelés à participer au capital de l'entreprise et donc à détenir des parts. Mais dans le cas le plus général, et en particulier pour les très grandes entreprises, les actionnaires deviennent le but des organisations. Or, ils se tiennent au niveau des marchés financiers. Ils peuvent quand ils veulent retirer leurs fonds d'une entreprise et donc en menacer l'existence. La financiarisation du monde économique qui s'exprime par un écartèlement entre les but concret d'une entreprise, c'est-à-dire les biens et les services qu'elle produit et qu'elle vend d'un côté, et de l'autre ce qui est son moyen et non pas son but, le profit ou l'argent dont elle a besoin pour fonctionner, cette mise en tension entre le fonctionnement économique d'un côté et le monde financier de l'autre, progressivement de plus en plus séparé du premier libère totalement ce dernier à la fois du bon sens et des conditions d'une vie économique remplissant sa fonction d'origine. Cet écartèlement tient directement au *credo* devenu mondialement évident, allant sans dire, selon lequel le seul but du monde des affaires est d'augmenter son profit. Notons que dans ce contexte, la Chine dont on sait bien qu'elle est désormais un capitalisme d'Etat, ne fait pas exception à la règle. Or cette situation revient à l'extension mondiale de court-termisme dominant du monde économique. Pourquoi court-termisme ? Parce que des actionnaires qui investissent dans une entreprise veulent voir leur retour sur investissement assuré rapidement, si ce n'est immédiatement, de façon maximale, constante, et clairement identifiable ou visible (cf. chapitre). À partir de 1970 dans le monde « libre », et dans le monde entier à partir de 1989, l'idéologie dominante de la vie économique revient à un court-termisme généralisé, adossé au présupposé que le seul but de l'activité économique est l'augmentation du profit. Ceci, au détriment de la considération du véritable but d'une entreprise qu'est sa « mission » comme on dit maintenant, qui est en particulier de vendre des biens et des services de qualité. A titre illustratif, on peut dire qu'une entreprise qui produit des produits alimentaires comme par exemple Danone, a pour but de produire de bons produits pour ses clients, et non pas de faire du profit pour le profit. Ce que ses actionnaires ne semblent pas avoir récemment voulu comprendre. Le profit est son moyen et non sa fin en tant qu'entreprise productrice de biens et de services. Et il en va évidemment de même pour une entreprise qui produit des vêtements, des produits industriels comme Union Carbide ou autre.

L'accident de Bhopal provoque partiellement une prise de conscience, et à partir de là émerge aux Etats-Unis un deuxième courant concernant la notion de responsabilité sociale des entreprises ou du monde des affaires. Le premier courant s'appellera désormais l'approche par les actionnaires, la « *shareholder* » theory, la « théorie des actionnaires ». Le deuxième courant est adossé à l'idée suivante. Une entreprise n'est pas seulement redevable à ses propriétaires que sont donc ses actionnaires. Une entreprise est redevable tout autant à ses fournisseurs, à ses clients, à ses employés elle est responsable devant la puissance publique, elle est responsable devant les citoyens - par exemple les banlieusards habitant autour de l'usine de Bhopal, elle est également responsable de l'environnement et donc par exemple de son empreinte carbone, etc. Elle est responsable devant l'ensemble de ses interlocuteurs possibles. Cette « théorie » de la responsabilité sociale renvoie donc à l'ensemble des parties prenantes d'une organisation. C'est la « *stakeholder* » theory. Théorie qui a donc émergé sur le fond de l'une des catastrophes industrielles les plus graves depuis la naissance de l'industrie.

Dans l'horizon de ce qui précède, on peut penser à l'affaire Enron au début du 21^e siècle. Une affaire concernant une faillite retentissante en même temps qu'avec la faillite du cabinet d'audit Arthur Andersen censé contrôler les comptes d'Enron. Très peu de temps avant la catastrophe, un courrier lançant une alerte est envoyé par une directrice juridique signalant des erreurs systématiques délibérées dans les comptes de l'entreprise. On s'est aperçu après la catastrophe que la direction d'Enron - à peu près une dizaine de personnes - avait créé une structure financière spécifique destinée à détourner les fonds de l'entreprise, laissant malgré tout apparaître une entreprise florissante. Ce qu'Enron n'était pas ou plus depuis un bon moment. Arthur Andersen, qui a corroboré les comptes de l'entreprise, s'est effondré avec Enron. A partir de là, dans la conscience publique on a commencé à faire particulièrement attention à la nécessité qu'il y ait des lanceurs d'alerte (en anglais « whistleblowers »), et que ces lanceurs d'alerte soient protégés par la loi. On peut renvoyer ce cas Enron à la même nécessité de communiquer, de parler, d'explicitier les questions, nécessité que nous avons identifiée avec le cas Bhopal. Cet impératif de « communication » renvoie à la tension entre accords et désaccords, qui est une tension structurante de tout collectif. La reconnaissance de la possibilité d'exprimer un ou des désaccords au sein d'une organisation ou d'un collectif quelconque revient à la possibilité entre autres de laisser des personnes lanceurs ou lanceuse d'alerte faire leur geste de lancer une alerte sans qu'il y ait de sanction. Tel est le but de la loi qui protège ou qui est censée protéger les lanceurs d'alerte. L'idéal est évidemment qu'il n'y ait pas besoin de loi pour protéger des personnes qui veulent s'exprimer s'il y a une anomalie dans une organisation ou dans un collectif quelconque. Dans le cadre des lanceurs d'alerte au sens courant du terme, il y a le plus souvent accusation délibérée de corruption, de mauvais comportements de détournement de fonds, de dessous-de-table, etc. Mais le problème de vigilance que cela signale est exactement du même ordre que celui concernant la défaillance de communication due à la déresponsabilisation des équipes du cas Bhopâl. L'idéal est que tout ce qui vient d'être évoqué n'existe pas, n'advienne pas, n'ait au sens fort pas « lieu ». L'idéal est que là où nous nous trouvons, et qui que nous soyons, nous humains contribuons à favoriser une culture telle qu'il n'y ait pas de place pour le déploiement de la corruption, pour le déploiement de dessous-de-table, pour des détournements de fonds, mais aussi pour des erreurs comme celle de Bhopal. Ceci veut dire favoriser une vigilance individuelle et collective continue, une capacité d'alerte idéalement constante. La question est évidemment de savoir si c'est possible. La réponse est qu'il y a « corruption » inévitable du réel. Le premier corrupteur, et corrupteur de tout, est comme on a vu, le temps qui passe, le quotidien. Ce que les philosophes grecs avaient profondément observé. Mais cela n'empêche pas le devoir où nous sommes de faire sans cesse au mieux pour favoriser qu'il n'y ait pas de corruption en nos vies et de nos vies à tout niveau, personnel comme professionnel, politique comme eu égard à l'environnement. Ceci passe par une éducation permanente au langage comme révélateur du réel, qui adosse vous et moi à un sens de notre responsabilité à chaque instant. Si une anomalie, une difficulté, une négligence, une erreur de fonctionnement, une forme de corruption sont étouffées dans l'œuf, l'on peut imaginer qu'il peut y avoir des systèmes qui fonctionnent sans dérive, sans problème de fond de quelque ordre que ce soit. Et comme nous avons vu que l'éthique concerne tout, qu'il n'y a pas besoin de parler d'éthique pour être concerné par l'éthique, n'importe quelle défaillance possible, n'importe quelle mauvaise habitude qui commence à se prendre concernant des techniques, concernant des opérations comptables, etc exige cette vigilance dont nous approchons la nécessité. S'il est possible de parvenir à les étouffer dans l'œuf parce qu'il y a un sens de la vigilance du quotidien internalisé par tout un chacun dans un collectif, si donc la culture commune devient une culture partagée de la vigilance ainsi entendue, alors il y a des chances qu'on puisse éviter des catastrophes comme celle de Bhopal, d'Enron, mais évidemment aussi voire surtout de celle de tout terrorisme, de tout totalitarisme.

On peut souligner en passant que ce que nous approchons ici tient d'un idéal. Qu'il ne sera jamais réel précisément parce que tout se corrompt spontanément. Cela n'ôte en rien, au contraire, à la pertinence, à la justesse de l'effort de tendre vers l'idéal. C'est le personnage de Sisyphe dans la mythologie grecque, poussant sans répit son rocher en haut de sa colline, sachant que le rocher retombera toujours à l'approche du sommet. Mais comme le dit Albert Camus dans *Le mythe de Sisyphe* précisément, « il faut imaginer Sisyphe heureux ». Car le sens de la vie de Sisyphe, consiste en l'effort même de faire en sorte d'atteindre le bonheur ou le repos. Le sens de notre effort lorsqu'il s'agit de ce que recouvre la notion d'éthique, est précisément dans l'effort incessant pour que les choses et le monde où l'on vit fasse sens.

Pour examiner quelques moyens de favoriser une culture de la vigilance individuelle et collective, laquelle vigilance demande du courage de la confiance, de l'humilité et de la ténacité, une véritable communication au sens de la capacité à admettre qu'on peut être en désaccord sans pour autant nécessairement se séparer, tout ceci peut être favorisé par différents moyens. Nous allons en considérer certains. Ce n'en sont que quelques-uns parmi beaucoup d'autres. Cet examen demande de revenir une dernière fois à l'éthique, ce que nous ferons au chapitre suivant. Comme enfin il a été dit longuement ici que l'éthique revient à ajuster nos décisions en fonction des circonstances, nous terminerons ce petit livre par un dernier chapitre décrivant et analysant une prise de décision réelle menée en très peu de temps, qui a transformé une situation qui aurait pu être une catastrophe - et c'était la plus grande probabilité - en une forme de miracle. Ce qu'il est très intéressant d'observer, est que malgré le caractère spectaculaire donnant le sentiment d'un caractère totalement exceptionnel à cette décision, nous avons de bonnes raisons de supposer que nous sommes tous capables de faire la même chose. Passons pour l'instant par une dernière étape au sujet de l'éthique.

Chapitre 9 : comment favoriser la plus efficace possible des vigilances individuelle et collective ?

Les théories en pratique

« Il vaut mieux s'engager qu'engager les autres à s'engager » V. Jankélévitch

Il est temps de rassembler l'enseignement que nous pouvons retirer des réflexions précédentes. On peut d'emblée remarquer quelque chose de fondamental : l'on a besoin, lorsqu'il s'agit de la dynamique de l'apprentissage, du désapprentissage, et du réapprentissage, d'aborder à la fois la théorie et la pratique. Dans notre contexte, toute « théorie » revient à expliciter les conditions normatives par exemple qui feront que l'on fait quelque chose de bien et qu'on le fait bien. La « pratique », elle, revient à acquérir et mettre à l'œuvre des compétences. Autrement dit, la théorie est aux normes, aux règles, aux commandements, aux lois, aux injonctions explicites, aux prescriptions etc., ce que la pratique est aux compétences, aux réflexes, à la spontanéité du vécu, à tout ce que nous devenons en l'apprenant. La conséquence majeure de cette observation est que pour s'occuper d'éthique, il faut à la fois faire de la théorie et faire de la pratique. La théorie est à la « réflexion » ce que la pratique est aux réflexes.

Toujours est-il qu'on ne peut pas faire l'un sans l'autre. Nous avons identifié l'éthique comme étant faite d'une dynamique idéalement permanente entre passages des normes aux comportements (apprentissage) et retour des comportements spontanés aux normes (désapprentissage), aux normes ou à l'élément théorique de la réflexion sur les normes (l'on « baigne », quand on réfléchit sur les normes, dans l'élément de la théorisation, aussi modeste soit cette théorisation). Dans le contexte de cette réflexion, le mot de « théorie » renvoie à tout processus délibéré, conscient, volontaire, de toute explicitation ce qu'il en est d'une situation. Cela commence par la prise de recul, par le fait de poser des questions au sujet du réel, de problématiser le réel. On n'a pas besoin d'avoir un diplôme particulier pour faire de la théorie dans ce sens-là. Tout le monde le fait et en tout cas peut le faire. Il s'agit simplement en somme de réfléchir aux circonstances d'une décision pour prendre la meilleure possible. Apprentissage pratique d'abord, désapprentissage théorique potentiel ensuite, réapprentissage pratique de nouvelles normes enfin. Et ceci ne doit pas s'arrêter s'il faut que nous demeurions vigilants, capable de l'éthique la plus ajustée possible

La conséquence majeure de ce qui précède est que nous ne pourrions pas éviter d'avoir d'abord une approche pourrait-on dire théorique de l'éthique, et ensuite une approche pratique. L'approche théorique consistant à retravailler la compréhension des soubassements de l'éthique. Nous devons pour cela parler de l'hominisation, qui passe par la position debout, la verticalisation des humains. Nous regarderons quelques conditions pratiques qui favorisent le maintien, et en tout cas l'accès à une vigilance individuelle et collective la meilleure possible. L'on peut ajouter qu'il est assez aisé de faire en général des théories. Mais que les théories les plus difficiles portent sur le rapport de toute théorie à la pratique. Une quelconque théorie qui se donne comme objet, comme thème, comme contenu la relation qu'elle entretient à la pratique, est toujours infiniment plus exigeante qu'une théorie tout court, qui théorise sur le réel sans parler du fait qu'elle en parle. De la même façon, quelques pratiques que ce soit demande, comme on l'a vu avec la dynamique entre apprentissage, désapprentissage, et réapprentissage, d'être complétée par une réflexion sur le rapport entre théorie et pratique à laquelle nous sommes amenés. En approchant désormais l'éthique sur les bases précédentes, ceci implique qu'une théorie qui va réfléchir à son rapport à la pratique ne peut pas ne pas être vécue. Elle ne peut pas ne pas être sincère ou s'efforcer de l'être. Elle ne peut pas ne pas être engagée, honnête, courageuse. Bref, « éthique ». Autant de termes pratique concernant notre cœur, et pas seulement notre réflexion théorique tout court ou ce qu'on aime à appeler notre « intelligence ». Dès qu'une théorie réfléchit à son rapport à la pratique, elle doit mettre en pratique ce qu'elle pense. Une théorie

qui prend en charge son rapport à la pratique engage nécessairement une réflexion sur le vécu, sur l'engagement, sur le courage, sur l'honnêteté, sur ses intentions, etc. D'où la structure dédoublée de ce chapitre. D'abord théorique, il présente quelques points essentiels relatifs à notre humanisation. Puis nous revenons à quelques propositions pratiques qui permettent de favoriser la lucidité la meilleure possible en situation décisionnelle.

Théorie

Pour approcher l'humain dans l'horizon de ce livre, il est utile de rappeler ceci. L'humanisation suppose une préalable hominisation de nos ancêtres. L'espèce *Homo sapiens* s'est en particulier verticalisée. Autrement dit, nos ancêtres se sont mis debout. Ceci a libéré les membres antérieurs. C'est-à-dire la possibilité du pouce opposable aux autres doigts, et donc l'expression, comme le dit l'anthropologue Leroy Gourhan, du geste et de la parole. Ceci a provoqué également une deuxième chose, fondamentale par rapport à notre échange. En se mettant debout, nos ancêtres ont acquis sur leur environnement un contrôle inédit jusque-là. Lorsqu'il fallait régulièrement se remettre à quatre pattes pour se déplacer, pour se tenir tout court, la vigilance de ce qui avait lieu au loin était beaucoup moins efficace que lorsque la position debout, verticale, est devenue le lot commun. Se tenir debout structurellement implique que l'on peut sans cesse regarder au loin, de tous côtés. L'on peut dire dans un premier temps que l'hominisation rend possible que l'humain contrôle fondamentalement mieux son environnement que ses ancêtres. Voilà pour le premier aspect de l'hominisation. Maintenant le deuxième aspect est frontalement contradictoire avec le premier. Car tout en se mettant debout et contrôlant significativement mieux que ses ancêtres son environnement, les humains se sont vus confrontés à une possibilité de chute tout aussi significativement augmentée qu'auparavant. Se tenir debout sur deux membres et non plus sur quatre, revient à être significativement plus vulnérable à la chute que lorsqu'on se tient régulièrement à quatre pattes. A la fois symboliquement et réellement, le rapport au danger en tant que rapport à l'inconnu, le rapport pour le dire clairement, à l'incertitude, de l'humain devient significativement plus intime que ce qu'il en était jusque-là pour nos ancêtres. On peut dire à ce compte que l'humanisation est adossée à une hominisation qui revient à une intensification exacerbée d'un rapport contradictoire entre une prise de contrôle exacerbé sur l'environnement d'un côté, et à une incertitude exacerbée de la vie de l'autre. C'est cela l'humain. Une simultanéité de l'augmentation du contrôle en même temps que de l'augmentation de l'incertitude. Notre époque témoigne particulièrement exemplairement de cette nôtre humanité. La difficulté déjà rencontrée, est que nous avons tendance à oublier que nous sommes un rapport structurel à l'incertitude, en nous adossant autant que faire se peut, autant que possible, fantasmatiquement, au rêve d'un contrôle total que nous pourrions avoir sur le réel. Comment approcher encore autrement, de façon « utile », le fait que nous sommes tout autant un rapport structurel à l'incertitude qu'un rapport au contrôle, ou à un sol solide avec une capacité de maîtrise de notre environnement la plus vaste possible ?

On peut approcher cette réalité à partir de la reconnaissance clinique suivante. Nous savons désormais que lorsque les petits d'hommes filles ou garçons entreprennent de marcher sur leurs deux jambes, ce qui est leur destin, leur mémoire biologique, leur instinct, tant qu'ils ne l'ont jamais fait seuls ne serait-ce qu'un quart de seconde, comme ils n'ont pas encore expérimenté ce qu'ils voient autour d'eux, c'est-à-dire les autres marchant, ils ne savent pas qu'il y a un sol. Or, la marche consiste en une perte d'équilibre par le mouvement de lever une jambe pour avancer, et tant que le pied levé ne s'est pas re-posé sur le sol, le corps tombe. Les bébés qui marchent pour la première fois seuls ne savent pas qu'il y a un sol. Le cauchemar d'une chute infinie est constitutif de notre humanité.

Notre système nerveux n'est en effet plus fait pour que nous marchions à quatre pattes. Nous pouvons évidemment le faire de temps en temps, mais nous nous mettons rapidement debout, nous nous

verticalisons spontanément. Se verticaliser implique donc d'apprendre à marcher, ce qui revient, en levant une jambe ou un pied vers l'avant, le côté, l'arrière, etc, à se déséquilibrer, à commencer de tomber. Comme nous l'avons souligné lors d'un chapitre précédent, la marche est d'abord une chute. Elle est une chute rattrapée dès l'instant où le pied et la jambe qui s'est levée recontacte le sol solide. Et l'autre jambe, pour continuer le mouvement, peut entamer le même geste de se lever, de déséquilibrer le corps, et de retrouver l'équilibre. Et ainsi de suite. Symboliquement être solidement campé sur ses deux jambes, sur un sol solide, c'est être dans l'élément du contrôle. C'est être dans la simplicité de la vie. C'est être dans le donné, dans ce que l'on sait déjà faire. Cela revient à se tenir dans l'élément de nos habitudes, de nos réflexes acquis par le passé. Alors que lancer une jambe vers l'avant, de côté, en arrière, c'est à proprement parler faire un pas de côté, prendre du recul, se mettre en déséquilibre, reconsidérer nos priorités, problématiser le réel, le questionner, réfléchir. Autant collectivement qu'individuellement. Nous voilà approchant sur le plan théorique le rapport de la théorie à la pratique et réciproquement. Parce que vivre en pratique nos vies, revient symboliquement à être solidement campé sur un sol tenu pour acquis. Un sol que l'on ne met pas en question. Un sol qui va sans dire, qui est vécu dans la spontanéité de ses usages, évident. Ce que le philosophe Heidegger appelle avoir les choses « sous la main ». Tandis que lorsqu'on lève un pied, une jambe, pour aller dans quelque autre direction que ce soit, l'on se met symboliquement en route vers la réflexion, la problématisation des évidences ou de ce qui était jusque-là le « réel ». On ne se tient plus alors sur le plan de ce que l'on peut appeler la « conscience courante ». Comme l'expression le dit si bien, il s'agit là de conscience qui court, qui s'affaire, qui se pré-occupe – qui est au sens fort pré-occupée. Qui n'a pas de place pour une réflexion authentique, pour une prise de recul et un questionnement des choses de la vie. Si l'on sait s'arrêter, il y a au contraire avènement de ce qu'on peut appeler la « conscience de soi ». Soudain, l'on regarde les choses autrement. On se regarde, on se comprend autrement. Et ce n'est que si l'on sait s'arrêter que l'on devient capable de se poser les bonnes questions, de poser les bonnes questions, les nouvelles bonnes questions, les nouveaux bons problèmes. Autant que faire se peut. Une fois cela en route, l'on devient capable de se re-poser sur un nouveau sol solide : de nouvelles normes, de nouvelles règles, de nouveaux principes, etc. On peut accorder toute son importance au terme de « repos », qui revient à se poser sur d'une nouvelle façon sur un nouveau sol. Il n'y a pas de re-pos véritable sans déséquilibre initial. Souvenons-nous du mouvement entre apprentissage, désapprentissage, et réapprentissage. Si l'on garde bien à l'esprit que les petits d'hommes filles et garçons, quand ils font leurs premiers pas, tant qu'ils ne l'ont pas vécu, ne savent pas qu'il y a un sol, le premier pas de tout petit d'homme et de femme doit être interprété comme un élan vers l'inconnu absolu que nous appelons ici « incertitude ». L'on peut supposer avec relativement peu de risque d'erreur, qu'entre autre de ce fait, le cauchemar d'une chute infinie est spécifiquement humain : nous y allons « quand même ». Notre système nerveux nous met en route vers l'inconnu, et nous pouvons dire que nous sommes l'événement d'y aller « quand même », d'aller quoi qu'il en coûte vers ce que nous ne savons pas. Par la verticalisation, nous sommes peut-on dire, le destin de nous élaner vers l'incertitude, en pleine incertitude. Nous ne nous épuisons pas dans l'épaisseur de nous asseoir sur ce que nous connaissons déjà. Nous sommes tout autant élan vers ce que nous ignorons absolument. Nous sommes la prise de risque. Nous sommes l'audace d'aller vers des rêves dont nous ne savons rien. Tout autant que désir de contrôle de nous-mêmes et de notre environnement. L'humanité est faite de ces deux aspects. Prise de contrôle la plus puissante possible sur l'environnement d'un côté, et élan vers l'inconnu total de l'autre. L'incertitude n'est certes pas seulement extérieure à nous. Nous sommes autant l'incertitude que nous la subissons ou que nous y habitons.

Passons maintenant à la pratique.

En pratique

Une remarque préalable. Quand il s'agit de pratique, la plupart des ouvrages, qu'ils portent sur la vie personnelle ou sur la vie professionnelle, on trouve des juxtapositions de recommandations dans tous les sens, sans nécessité logique entre elles. On peut reprocher à ces ouvrages à vocation pratique ce désordre, qui peut donner parfois le sentiment d'une absence de réflexion sérieuse. Mais le caractère irréductiblement « désordonné » des recommandations pratiques est inévitable. Un ouvrage qui présenterait des recommandations pratiques prendrait-il une forme trop cohérente, ne serait pas conforme à l'expérience. L'expérience est irréductiblement affectée de contingence, d'impossibilité de prévision à l'avance, d'impossibilité de déduction logique systématique. Un ouvrage à vocation pratique tout court, qui se voudrait totalement cohérent, serait par conséquent non seulement faux, mais contre-productif si ce n'est dangereux. Car il serait non conforme à son objet et représenterait une tentative de domination du réel qui ne peut faire sens. On ne peut pas réduire le réel à la logique tout court. Les circonstances sont précisément toujours tôt ou tard au moins partiellement imprévisibles. Nous ne pouvons transporter vers le réel en conséquence que de locales séquences d'action cohérentes. Si, comme nous l'avons vu, la réalité est « complexe », l'on ne peut pas faire dans un ouvrage à vocation pratique comme si la vie pratique était cohérente, déductible, logique par elle-même. La vie pratique, concrète, est faite de toutes sortes d'éléments bigarrés, exubérant, variés, imprévisibles, contradictoires, qui excèdent toujours nos tentatives de rationalisation. Par conséquent, des recommandations qui se veulent pratiques ne peuvent être que fragmentaires, provisoires, d'une valeur « locale ». Ceci n'empêche évidemment pas de s'efforcer de proposer des recommandations. Ce que nous allons faire maintenant, mais sans « forcer » le réel. Sans être en mesure donc de les présenter de manière systématique et cohérente. Il est bon sur ce point d'avoir à l'esprit l'argument d'Aristote qui, dans *l'Éthique à Nicomaque*, dit qu'on peut très bien être très jeune et être un génie en mathématique, mais qu'il faut pour se rapporter au réel vécu et savoir y ajuster ses actes, de l'expérience. Autrement dit, de l'âge. On ne peut pas élaborer une réflexion ajustée sur l'éthique sans tenir compte de l'expérience. Rappelons que le mot « expérience » à l'origine, renvoie au fait de courir un « péril », un danger. Le terme recèle la notion d'incertitude et de risque encouru. Avoir de l'expérience, faire une expérience ou des expériences, implique inévitablement l'acceptation de l'imprévisible à l'avance, lequel imprévisible peut menacer nos équilibres, peut toujours nous faire tomber, au sens réel comme symbolique. Celui ou celle qui fait des expériences, sait toujours qu'il ou elle le fait au péril de son intégrité. Une expérience est par définition dangereuse. Elle nous fait basculer vers l'inconnu, le non maîtrisé, la réflexion qui est, souvenons-nous, synonyme de danger, voire de la douleur de l'homme au sens générique du terme. Toute expérience recèle la possibilité de la perte de l'assise symboliquement paradisiaque du tout contrôle. Ceci clarifié, passons à quelques propositions.

*

La première leçon majeure qui résulte de ce que l'on a vu jusqu'ici, est que savoir que l'on ne sait rien est une compétence. Loin de ne représenter qu'une défaillance, le savoir de notre ignorance structurelle à l'égard du monde et des autres est un atout car encore une fois, si l'on sait que l'on ne sait pas, on se met nécessairement en disposition d'apprentissage. La conséquence est que la capacité à douter, la capacité à porter un regard critique sur le réel, est par excellence une compétence. Et nous l'avons vu plus haut, une compétence nodale de la dynamique de l'éthique entendue comme apprentissage, désapprentissage ou capacité de mise en doute ou de prise de recul, et réapprentissage. Il y a donc une forme de docte ignorance. Il ne s'agit évidemment pas ici de l'ignorance tout court. Il s'agit ici de savoir que notre savoir est toujours borné, limité, local, fragmentaire. Comme l'est le contrôle que nous pouvons avoir sur les choses et sur nos vies.

Une conséquence décisive de ce premier point est celle de savoir qu'on ne connaît pas les autres. Ceci est tellement essentiel, qu'il vaut la peine de le ré-exprimer ici. Lorsque l'on tient pour acquise la connaissance des autres, tous milieux, tous secteurs confondus, qu'il s'agisse de notre vie professionnelle, personnelle, politique en tant que citoyens et citoyenne etc., alors on en est séparé par le quotidien. Parce que au fur et à mesure des jours qui s'écoulent, des années qui passent, on croit que l'on connaît quelqu'un parce qu'on l'a connu par le passé et on ne remet pas en cause l'idée qu'on a de la personne. Lors des interactions qu'on aura avec la personne, avec le groupe, de manière générale avec les gens que l'on pense connaître (car ce que nous abordons ici vaut autant sur le plan collectif qu'individuel), on va se rapporter dans la relation non pas à ce qui est en train de se jouer ici et maintenant, mais à l'expérience qu'on a eue par le passé de la personne, du groupe concerné(e). On va donc lors d'interactions au présent, se rapporter non pas à la personne ou au groupe etc., mais à l'idée qu'on s'en est faite, donc au préjugé qui est résulté des interactions passées. Le risque est alors de manquer la relation. Lorsque l'on croit que l'on se connaît – ce qui est évidemment toujours en partie vrai s'il y a un historique partagé –, on risque de manquer la relation au présent. En revanche, lorsque l'on maintient cette exigence de lucidité selon laquelle on ne connaît pas les autres, en sachant, puisque l'humain est entre autres incertitude, que les autres comme nous-mêmes changent tout le temps, ce savoir du non savoir nous met à disposition de la rencontre ici et maintenant. Ceci, éventuellement au détriment de l'expérience passée qu'on a de l'autre. Or, ceci peut aller tous les sens : on peut malheureusement soudain être déçu d'une relation. Mais on peut aussi heureusement soudain être émerveillé. Et donc garder clairement à l'esprit que l'on ne sait rien, si ce n'est que l'on ne sait rien, en particulier à l'égard des autres et à l'égard de nous-mêmes, maintient ouverte toute possibilité. Et certainement pas seulement les pires des possibilités. Tout autant, si ce n'est peut-être bien plus les meilleures. Il est à tout le moins vertueux et motivant d'en faire le pari. Nous venons de faire allusion au fait que ce que nous disons maintenant est valable pour nous-mêmes à l'égard de nous-mêmes. Nous avons eu l'occasion d'exprimer ceci en disant - et en nuancant le propos - qu'on ne doit pas dire « Fontaine, je ne boirai pas de ton eau ». *A fortiori* si on ne connaît ni la fontaine ni l'eau dont il s'agit, préjuger de qui nous sommes ou de ce dont nous sommes capables nuit à nous-mêmes. Car cela contribue à nous enfermer dans l'expérience que nous avons de nous-mêmes au passé. La docte ignorance dont il s'agit ici doit donc porter non seulement sur notre environnement extérieur, mais également sur autrui, et *nec plus ultra*, sur nous-mêmes. A ce compte-là, nous libérons tous les possibles. Infiniment. Infiniment ; parce que par définition on ne peut pas alors savoir où se trouve la frontière entre ce que nous savons et ce que nous ignorons. Dans un monde mondialisé, qui se croit saturé, qui est surchargé de supposées connaissances, où l'on présuppose plus ou moins consciemment que tout est déjà quadrillé et donné, il est capital de recontacter cette ignorance constitutive propre à l'humain, ou de l'idée que l'humain est tout autant incertitude donc signe de notre ignorance les uns des autres, qu'il est le désir de contrôle

Le troisième enseignement majeur sur le plan pratique de ce que nous avons vu jusqu'ici s'adosse à l'observation que tous les humains apprennent tous tout le temps, sans cesse, depuis leur naissance. Nous accumulons toutes et tous individuellement comme collectivement des quantités considérables de compétences, de savoir-faire, de manière de nous orienter dans le monde, d'être au monde, de valeurs, de culture en somme. Ce qui ceci représente une ressource illimitée pour le présent. Or, rappelons-le, personne ne parle spontanément au quotidien de ce qu'il ou elle sait - déjà – faire. Nous nous adossons aux évidences, aux compétences, aux réflexes, aux valeurs accumulées sans y penser, les tenant pour acquis et pour acquises. Nous les « oublions ». Un excellent outil de remémoration, de « présentification » de ce que nous apprenons au fil de l'eau, est tout simplement, aussi régulièrement que possible, autant que faire se peut, de se souvenir de ce que l'on réussit à faire. D'analyser non seulement nos échecs, nos défaillances, nos erreurs, ce que nous faisons spontanément, mais

également nos succès. Lorsque l'on se trompe, lorsqu'il y a erreur, problème, il est normal, si ce n'est impératif, d'analyser ce qui s'est passé, ne serait-ce qu'afin d'éviter les erreurs ou problèmes à l'avenir. Nous parlons rappelons-le, en général, strictement du futur, de nos projets, et des problèmes, erreurs ou difficultés que nous rencontrons. Mais nous ne parlons quasiment jamais de nos succès. Eh bien mettez-vous en devoir de parler de vos succès. Non pas pour vous y complaire, mais pour les décrire, pour les comprendre, pour en faire des retours d'expérience. Une excellente manière d'exprimer cela, pour aider à se souvenir du principe, est, au bout de chaque jour par exemple, de faire le point sur vos points « forts » tout autant que sur vos points d'« efforts ». Faites le point sur vos réussites. Demandez-vous pourquoi et comment vous avez réussi ceci ou cela, de la même façon que sur les raisons pour lesquelles vous n'avez pas tant réussi telle ou telle opération, qu'elle tienne du quotidien ou qu'elle soit exceptionnelle. En faisant tout autant le point sur vos succès, on peut faire le pari que vous ferez tôt ou tard la découverte d'« improvisations » que vous avez faites, aussi peu visibles et minimes soient-elles, au sens du cas que nous allons analyser au chapitre suivant, qui vous auront permis de résoudre tel ou tel problème et donc de réussir une opération qui aurait pu se révéler difficile. Vous découvrirez que vous êtes fondamentalement « agile » comme l'on aime à dire de nos jours. Ou encore fondamentalement « disruptive » ou « disruptif ». Fondamentalement artiste en un certain sens. Ceci, sans vous en rendre compte tant que vous n'y pensez pas, tant que vous ne considérez pas de nouveau ce que vous avez réussi à faire dans votre journée, et qui a marché, Et qui a dépendu tout autant de compétences que vous aviez déjà et mettiez alors à l'œuvre, que de compétences anciennes « oubliées », tenant éventuellement de registres à première vue indépendants de ce qui vous a alors occupé, et que vous avez appliquées « sans y penser », et qui vous ont aidé(e) à dépasser une difficulté. Quoi qu'il en soit, multiplier les retours d'expériences, d'opérations qui ont marché est un outil extrêmement puissant pour ajuster au mieux, au jour le jour, nos actions, décisions, comportements. Ceci, tous domaines confondus. Et encore une fois, cela vaut autant sur le plan collectif que sur le plan individuel. Il est impératif de souligner en effet que lorsque l'on explicite pour soi-même les raisons d'une efficacité dans nos opérations de quelque ordre qu'elles soient, alors on se rend capable de les expliciter pour autrui, de les partager avec autrui. C'est cela que l'on appelle, sans le plus souvent que ce soit bien compris, partager les bonnes pratiques. Prendre conscience de nos propres compétences provoque de les rendre disponibles pour autrui. C'est donner à partager quelque chose qui resterait sinon caché. Non recevable par autrui car tout simplement non manifesté.

Dernière proposition enfin. En rappelant encore ici l'avertissement d'Albert Camus à propos des révolutions du siècle dernier, lesquelles révolutions se sont voulues mondiale, définitive, et faisant table rase du passé. Si Camus a raison, et que nous voulons éviter tout terrorisme futur ou totalitarisme futur que l'humanité s'infligerait à elle-même, alors il faut faire l'éloge des solutions locales nos difficultés. L'éloge des solutions provisoires. Et l'éloge des solutions conscientes d'être pour partie à tout le moins adossées au passé, à ce que nous savons « déjà » faire – bien sûr, sans être absorbées par le passé, et réduites à la répétition du connu. Il nous faut redécouvrir vertu de la proximité avec les choses, du contact avec le terrain, avec ce qui est local, fragmentaire, provisoire. Mais qui marche. Qui pragmatiquement s'adosse à ce que l'on sait à tout le moins sur certains plans « toujours déjà » faire. Par exemple, parler sa propre langue. Sans comme l'usage le dit, « perdre son latin ».

Ajoutons à ceci que si le monde est complexe, il présente une caractéristique particulière supplémentaire : le plus petit et le plus grand y sont en écho l'un de l'autre. Ce qui veut dire que les toutes petites actions locales que nous sommes toutes et tous capables d'entreprendre, peuvent avoir, sans que nous sachions comment cela aura lieu ni par quels chemins, des effets gigantesques. Ceci vaut malheureusement autant pour le pire que pour le meilleur. Mais comme cela vaut pour le meilleur comme pour le pire, cela vaut la peine de s'y essayer. Rappelons-nous l'obligation de moyens dont il a

déjà été question, sur laquelle nous allons revenir dans le dernier chapitre. Il est autrement dit utile de parier sur les petites victoires. Il est bon de se concentrer sur la qualité de nos actions ici et maintenant, sans plus se laisser fasciner par ce que René Guénon a appelé en son temps le « règne de la quantité »⁸. Nous croyons trop spontanément et unilatéralement que seule de « grandes » actions sont en effet grandes, y compris en terme de qualité. Mais ce n'est pas parce que quelque chose est grand en taille que cela est bon en soi ni inversement. En faisant signe vers l'erreur qui est au fondement du « transhumanisme », on peut préciser que ce n'est pas parce que l'on « augmenterait » l'humain on ne sait dans quelle direction qu'on améliorerait l'humain.

⁸ Cf *Le règne de la quantité*, .

Chapitre 10 : de la banalité du bien : un exemple de décision totalement ajustée

Observations et rappels préalables

L'exemple dont il s'agit maintenant et celui de l'amerrissage réussi, le 15 janvier 2009, d'un Airbus A 320 de la compagnie US Airways qui, une minute et 40 secondes après le décollage perd ses deux moteurs. Il arrive à des appareils de perdre une partie de leur propulsion au décollage. Ce qui est relativement éprouvé, anticipé, connu, et ne représente pas nécessairement une catastrophe. La perte de la totalité de la propulsion pour un appareil une minute et 40 secondes après le décollage représente une catastrophe. En l'occurrence, ce vol de la compagnie US Airways, le vol 1549, est très lourd : il n'y a aucun siège vide dans la cabine des passagers et donc autant de passagers que de sièges, et les réservoirs ont été re-remplis avant le décollage. Donc l'avion est au maximum de son poids possible. Deuxièmement, après seulement une minute et 40 secondes de vol, un avion commercial actuel est encore très bas et donc il n'a pas du tout atteint l'altitude nécessaire pour planer longtemps et trouver un endroit où se poser. Troisièmement, l'avion est encore très lent : il n'a pas du tout atteint sa vitesse de croisière et donc il ne peut pour cette raison non plus planer longtemps en direction d'un endroit où atterrir. Malgré cette situation catastrophique, l'équipage, en l'occurrence le commandant de bord et le co-pilote, a réussi un amerrissage sur l'Hudson, la rivière qui se trouve le long de Manhattan à New York. Il est réputé impossible jusque-là, pour des avions commerciaux de notre temps, qui ont atteint la vitesse de « décrochage » (i.e. d'atterrissage) et le poids qui sont les leurs, d'amerrir sur l'eau. Car l'eau joue alors le rôle de béton : elle résiste comme un mur à l'arrivée d'un objet aussi lourd et aussi rapide que ce qu'impose la vitesse qu'on appelle de décrochage de l'appareil, donc la vitesse du moment où l'avion va « tomber » sur la piste. Arrivé à hauteur de la piste d'atterrissage, un avion ne sera plus porté par l'air, tiré vers le haut par la dynamique de portance des ailes. Une commission d'enquête a évidemment eu lieu après l'incident qui n'est pas devenu un accident au sens où aucune des personnes présentes à bord de l'appareil du vol 1549 n'a été victime de l'incident. Le seul bilan négatif est une cheville foulée de l'une des passagères. Cheville pas même fracturée. Autrement dit, sur le plan de la sécurité des personnes, cet événement est extraordinaire. En revanche, l'avion qui a amerri et qui a coulé une fois que tous les passagers ont pu être évacués, n'a pas du tout pu être récupéré. Aucune pièce de l'avion n'a pu être sauvée. On peut dire qu'il y a bien accident pour le véhicule, pour l'avion. Mais simplement incident, même si avec une émotion d'angoisse évidemment pour tous les passagers. Incident donc pour les personnes à bord équipage compris. Regardons donc la dynamique décisionnelle qui a conduit le commandant de bord et le co-pilote à décider quelque chose qui est réputé totalement impossible et à le réussir. Avant de rentrer dans la description puis l'analyse de la dynamique décisionnelle, il est important de souligner ceci. Le commandant de bord signalera, lors d'interviews qui auront lieu une fois la commission d'enquête passée, qu'il était tellement réputé impossible avant cet incident d'amerrir sur l'eau avec un avion commercial actuel, que les pilotes étaient certes formés en termes théoriques à l'amerrissage d'un avion commercial, mais pas formés en pratique. C'est-à-dire qu'il n'existait pas jusque-là de simulation pratique en simulateur de l'amerrissage. Or dans les simulateurs, les logiciels permettant aux pilotes de s'entraîner en pratique à l'amerrissage, c'est un peu comme si l'on passait le permis de conduire en se contentant de passer ou de faire passer le code de la route sans passer par la pratique de la conduite. On ne fait pas pratiquer au pilote l'amerrissage. La bonne nouvelle maintenant pour la majorité des compagnies, c'est qu'après cet incident, on a « désappris » qu'il était totalement impossible d'amerrir sur l'eau avec un avion commercial actuel. On a pris distance par rapport à cette affirmation devenue évidente sur la base des données dont nous disposons par rapport au poids d'un avion actuel, à la vitesse de son arrivée sur l'eau, à l'impact sur l'eau, à la résistance de l'eau. Toute sorte d'informations qui empêchaient d'imaginer la possibilité d'un amerrissage. Désormais l'on sait qu'il est possible à un avion commercial d'amerrir sur l'eau sans se disloquer, sans qu'il s'agisse d'une catastrophe. On a donc

typiquement ici, la mise en route d'un désapprentissage. Il y a donc selon les compagnies d'aviation, un processus de réapprentissage : on crée les logiciels qui permettent aux pilotes de s'entraîner en pratique à l'amerrissage.

Passons à la description et à l'analyse du cas.

Les faits

Le 15 janvier 2009 à peu près vers 15h, lorsque l'équipage reçoit l'autorisation de ce qu'on appelle le roulage jusqu'au point où l'avion devra attendre l'autorisation de décollage, tout se passe parfaitement normalement. Les normes intégrées par tout le monde y compris les passagers sont dûment appliquées. C'est-à-dire que dans le cockpit, le commandant de bord et le co-pilote font les examens de routine, la vérification des points névralgiques de l'avion avant le décollage. Dans la cabine, l'équipage montre aux passagers les mesures de sécurité habituelles : comment attacher la ceinture, redresser le siège, etc. Tout se passe peut-on dire, de manière quasiment réflexe. L'avion attend ensuite l'autorisation de décollage, l'obtient, décolle, et tout se passe parfaitement bien pendant 100 secondes. Le check-list qui se fait après le décollage commence immédiatement, le commandant de bord et le co-pilote font leur travail de routine. Soudain, le commandant de bord et le co-pilote voient un banc d'oiseaux - de très gros oiseaux, très nombreux, des oies sauvages du Canada – voler vers l'avion. Ils se rendent compte qu'ils n'auront pas le temps de les éviter, les oiseaux vont croiser le couloir aérien de l'avion. N'ayant pas le temps de les éviter, l'avion percute les oiseaux. Les deux moteurs vont percuter et absorber un nombre considérable d'oiseaux, ce qui est une catastrophe pour les oiseaux, mais évidemment également pour les moteurs, qui s'arrêtent. Il restera tout au long des 6 min et 8 secondes qu'a duré la totalité du vol les 100 premières secondes comprises, un tout petit peu de poussée sur l'un des moteurs, environ 3%. Ce qui permettra les manœuvres de l'appareil. Il existe un moteur auxiliaire sur les appareils, qui est destiné à remplacer l'énergie qui ne serait pas suffisante pour la cabine où sont présents les passagers. Ce que va utiliser le commandant de bord : quand les lumières vont s'éteindre dans la cabine, de manière à rassurer autant que faire se peut les passagers, il va remettre en route les lumières en utilisant le moteur auxiliaire. Mais ce moteur auxiliaire n'est aucunement assez puissant pour permettre à l'avion de faire ses manœuvres. On peut donc dire que l'ensemble des personnes à bord ont eu de la chance parce qu'il est resté malgré tout à peu près 3% de poussée sur l'un des deux moteurs.

L'arrêt des deux moteurs presque en totalité représente quelque chose qu'on peut renvoyer à la notion d'incertitude que nous avons abondamment commentée jusqu'ici. C'est quelque chose d'inimaginable, d'inouï. Encore une fois, perdre une partie de la propulsion pour un avion est possible, cela est envisagé dans les protocoles de vol. Cela peut arriver et cela est censé pouvoir se rattraper. En revanche, perdre la quasi-totalité de la propulsion au décollage revient *a priori* à une catastrophe. On peut donc parler ici d'incertitude en contrepoint du contrôle propre à un vol de routine. La percussion avec les oiseaux rend le vol totalement incertain. Le premier geste que va faire l'équipage va être de tenter de redémarrer les moteurs. Cela tient à la fois du bon sens et est également inscrit dans les protocoles. Quand les moteurs s'arrêtent, il faut tenter de les redémarrer. La raison pour laquelle on peut insister sur ce point, est que pendant cette tentative, aussi brève soit-elle, l'avion va continuer sur sa lancée, et en commençant bien sûr à perdre de l'altitude et de la vitesse. Donc en commençant à tomber. On pourrait dire que la bonne réaction aurait été de la part de l'équipage de tenter d'emblée de retourner à l'aéroport de départ, à l'aéroport de La Guardia. Ce qui sera une des recommandations les plus importantes faites par la tour de contrôle à l'équipage. Le commandant de bord ni le copilote non suggéré cette option de tenter immédiatement un retour. Deux raisons de fond à cela : lorsqu'un avion doit retourner sur ses pas, il lui faut faire un considérable détour, de manière à ne pas braquer trop fort, ce qu'on appelle « converger », se pencher trop fort au risque de décrocher. Comme

lorsqu'un camion par exemple, pour tourner sur la gauche, doit d'abord s'orienter vers la droite. D'autre part, l'équipage ne sait pas quels couloirs aériens sont libres. L'on pourrait donc penser dans un premier temps « ils auraient dû tenter cela ». Mais techniquement, ça n'est ni possible ni souhaitable. L'équipage tente donc de redémarrer les moteurs. S'impose alors une deuxième incertitude, c'est-à-dire la confirmation de la catastrophe, les moteurs ne redémarrent pas. Les 3% de poussée restante sur l'un des moteurs vont continuer à être actifs, ce qui est une bonne chose. Mais les moteurs ne redémarrent pas. La deuxième réaction de l'équipage, faisant toujours partie des protocoles - donc appartenant au registre de ce qui est sous contrôle -, le commandant de bord va demander à son co-pilote précisément de regarder les protocoles. La bonne nouvelle est que, dans les cabines de pilotage, il y a l'équivalent de trois bibles, qui présentent tous les cas possibles en fonction de toutes les circonstances possibles qui peuvent arriver pendant un vol. Le co-pilote, très professionnel, va immédiatement répondre au commandant de bord « J'ai déjà regardé, il n'y a rien ». Il y avait en effet des protocoles en cas de perte des deux moteurs, mais l'avion étant déjà en vol de croisière donc en altitude et pouvant donc planer jusqu'à un aéroport de secours, et également un protocole en cas de perte des deux moteurs en descente. Mais il n'y avait pas de protocole en cas de perte des moteurs en montée. L'on peut supposer que ni le constructeur - Airbus -, ni la compagnie - US Airways - ne concevait de solution possible en cas de perte des deux moteurs en phase d'ascension juste après le décollage.

Toujours est-il qu'il n'y a pas de protocoles. Et donc l'incertitude, représentée une première fois par la percussive avec les oiseaux, une deuxième fois par le non redémarrage des moteurs, puis confirmée une troisième fois par l'absence de protocoles, fait que décidément l'avion tombe dans le vide. Il n'y a plus d'appui. L'équipage n'a aucune directive disponible, ils sont à strictement parler dans le vide et en chute libre. Ceci constitue la première étape de l'événement. La deuxième étape va consister en une toute petite phrase dite par le commandant de bord à la tour de contrôle. Une fois qu'il l'aura informé de l'état de détresse de l'appareil, le commandant de bord va dire à la tour de contrôle : « Nous allons probablement terminer à la surface de l'Hudson » (« We will probably end up on the Hudson »). Cette petite phrase, on peut se le représenter aisément, va représenter pour la tour de contrôle une catastrophe. C'est comme abandonner la situation, puisque le *credo* dans la profession est à l'époque que les avions commerciaux actuels ne peuvent pas arriver sur de l'eau sans se disloquer, et donc sans provoquer la destruction de l'appareil et des passagers. Tout se passe comme si pour la tour de contrôle le commandant de bord disait : « Nous allons nous crasher, nous laissons tomber ». Et c'est le cas de le dire. Ceci représente donc la deuxième étape du processus de décision. Nous y reviendrons, elle est capitale. La troisième étape va consister en un dialogue de sourds entre la tour de contrôle et le commandant de bord – rappelons-le, tout ceci pendant que l'avion continue de tomber. La tour de contrôle va donner une première recommandation à l'équipage, qui sera de revenir à l'aéroport de départ. Le commandant de bord va répondre « incapable », « unable ». Autrement dit, « Nous en sommes incapables, nous ne pouvons pas ». Ceci aura lieu trois fois. Trois fois, la tour de contrôle va donner sa recommandation trois fois, et trois fois le commandant de bord va rétorquer « unable ». Comprenant que le commandant de bord est têtue, la tour de contrôle va proposer une deuxième option, qui sera la dernière, qui sera de rejoindre l'aéroport de secours le plus proche. La bonne nouvelle à entendre ici est qu'évidemment, lors de l'élaboration d'un plan de vol, l'équipage dans la cabine de pilotage sait parfaitement où se trouvent tous les aéroports de secours possibles. Mais là de nouveau, le commandant de bord va rétorquer « incapables », « unable ». Voilà donc pour la troisième étape de ce vol d'une durée totale de 508 secondes, les 100 premières secondes comprises.

Avant de passer à la quatrième étape, il est important de souligner ceci. Sur l'aire de contrôle d'une tour de contrôle, un équipage est censé obtempérer à ce qu'une tour de contrôle recommande. Ce

qu'une tour de contrôle recommande n'est cependant pas un ordre. Il n'y a pas autrement dit à strictement parler subordination des équipages à la tour de contrôle. Mais en principe, un équipage doit suivre les recommandations qu'une tour de contrôle recommande. Cette étape sera particulièrement discutée lors de la commission d'enquête.

La quatrième étape va consister en un échange extrêmement bref mais capital entre le commandant de bord et son copilote. Après l'interaction avec la tour de contrôle, le commandant de bord va demander à son copilote « Tu vois une autre solution ? ». On peut remarquer qu'il ne lui dit pas par exemple avec angoisse quelque chose comme « Tu es bien d'accord avec moi n'est-ce pas ? ». Il ne ferme pas les options possibles. Au contraire, il les ouvre totalement : « Tu vois une autre solution ? ». En formulant ainsi, tout se passe comme si les deux membres d'équipage avaient le temps de discuter. Heureusement, le co-pilote va répondre « non ». Autrement dit, « Je ne vois pas d'autre solution ». Soulignons bien que la solution proposée par le commandant de bord à son collègue est on ne peut plus aléatoires : elle est incertaine au sens fort. « Normalement » si l'on peut dire avec des guillemets, l'avion se disloque à l'arrivée sur l'eau. Donc c'est un peu comme si le commandant de bord proposait une solution qui n'en est pas une. La phrase revient quasiment à dire « Tu veux te cracher avec moi ? », ce qui ne fait évidemment aucun sens. Avant d'analyser cette étape et également avant d'en venir à la dernière étape de la dynamique décisionnelle, il est important de souligner qu'il existait une solution supplémentaire. Celle d'une autoroute que l'avion pouvait rejoindre. Les deux membres d'équipage le commandant de bord et le co-pilote ont découvert pendant les échanges lors de la commission d'enquête, qu'ils avaient chacun éliminé la solution de l'autoroute pour deux raisons. D'une part la difficulté technique d'atteindre l'autoroute, en évitant des obstacles comme les immeubles, les arbres, les lampadaires, les ponts etc. L'autoroute était très difficilement accessible. Mais d'autre part, et là on est dans l'« éthique » au sens courant du terme, les deux membres d'équipage se sont chacun dit « Si nous réussissons à arriver sur l'autoroute, nous n'avons de toute façon pas le temps de faire avertir les automobilistes. Par conséquent, nous nous mettons en danger non seulement nous-mêmes, mais aussi les automobilistes. » Et ils écartent cette solution. « On ne veut pas mettre en danger des innocents dans une situation où nos propres vies sont déjà fondamentalement menacées ». Quoi qu'il en soit, la décision est prise de « tenter » L'Hudson. Nous reviendrons tout à l'heure aux raisons pour lesquelles le commandant de bord a hasardé une telle question à son collègue sans imposer sa décision.

Pour avoir une bonne compréhension de cette quatrième étape du vol, il faut ajouter ceci. La plupart des difficultés en situation d'urgence dans l'aviation, tient à des problèmes de communication au sein des équipages. L'examen des accidents montre en règle générale que dans des situations complexes où s'impose de l'incertitude, si les membres d'un équipage ne communiquent pas clairement entre eux, la probabilité d'une catastrophe augmente exponentiellement. Si en revanche les membres d'équipage communiquent entre eux pour interpréter autant que faire se peut ensemble la situation, alors là probabilité que la situation soit sauvée augmente exponentiellement. Il faut pour bien comprendre l'enjeu de cette remarque, ajouter un point ergonomique tout à fait important. Il arrive sur certains avions, que les commandes du commandant de bord et du co-pilote soient disposées de telle façon que chacun ne voit pas ce que son collègue est en train de faire. Or, il y a sur un avion double commande. Ce qui veut dire que chacun des membres de l'équipage a accès à l'avion tout autant que l'autre. On peut donc imaginer ici par exemple le copilote, entendant son commandant de bord dire la solution de l'Hudson, dans l'affolement, tenter d'emmener l'avion par exemple en direction de l'autoroute, pendant que le commandant de bord, lui, aurait tenté d'emmener l'avion en direction de l'Hudson. Ceci aurait malheureusement pu avoir lieu et est très proche d'un certain moment de ce qui s'est passé lors de la catastrophe du vol Rio-Paris d'Air France la même année. La fonction décisive de la question totalement ouverte du commandant de bord à son co-pilote est en particulier d'être sûr

qu'ils sont bien ensemble sur une décision pourtant à première vue impossible. Le commandant de bord n'aurait-il pas parlé, que n'aurait pas pu se passer la chose suivante. En ayant bien évidemment à l'esprit la réponse du co-pilote, on peut souligner que dès qu'il entend la réponse de son collègue, le commandant de bord repasser à un registre ordinaire de vol, même si ce qu'ils vont tenter est réputé impossible, et tient donc de l'extraordinaire. Il peut repasser à un vol ordinaire, en ceci que dès que son collègue lui répond « non », il va rétorquer : « My control » (« mon contrôle »). Ceci ne veut évidemment pas dire quelque chose comme « je vais maîtriser la situation ». Jusque-là, lors du décollage, c'était le copilote qui avait assuré le vol. Cela veut techniquement dire ici, « c'est moi qui vais emmener l'avion sur l'eau ». Autrement dit, « je prends mes responsabilités de commandant de bord » pour une opération qui normalement ne marche pas. Mais ce sont pourtant deux mots tout simples « my control » : nous sommes ici typiquement dans du code et non pas au cœur d'une parole révélatrice du réel. Parce que « my control » veut dire « je vais piloter l'avion », et en contrepoint, « toi, tu le prépares ». Il s'agit ici tout simplement de division et de coordination des tâches : une fois la décision fondamentale prise, le retour à un registre « banal » est possible. La division des tâches est exprimée par « my Control ». Leur coordination est assurée dans le silence : « sous » les deux mots du commandant de bord s'exprime tacitement l'attribution d'une autre tâche : « c'est toi qui prépares l'avion ». Que veut dire « préparer » l'avion, cela veut dire que, si l'amerrissage réussit, l'avion qui va arriver sur l'eau et qui n'est pas fait pour cela, va être immédiatement envahi par l'eau. Et donc, pour éviter qu'il ne coule trop vite, pour qu'il y ait le temps d'évacuer les passagers, il faut couper toutes les issues possibles d'arrivée d'eau dans l'avion. Ceci, le co-pilote le sait très bien. Il s'agit d'un copilote très expérimenté. Tout autant que le commandant de bord à son poste. Il n'a donc pas besoin de demander à son commandant de bord quelque chose comme « je fais quoi pendant que tu emmènes l'avion sur l'eau ? ». Non, il sait très bien ce qu'il doit faire, cela va « sans dire ». On est ici sur le caractère vertueux du silence. C'est un silence propre à une évidence délibérément, consciemment partagée. Le co-pilote se met immédiatement à préparer l'avion. Les deux membres de l'équipage se retrouvent donc dans une situation quasi ordinaire en tout cas jusqu'à l'impact sur l'eau. Et l'on peut dire que s'il y a eu rôle révélateur du réel dans cette situation, c'est au moment où le commandant de bord fait jouer la tension « accord / désaccord », lorsqu'il pose la question à son collègue alors qu'ils sont à quelques instants de l'impact : « Tu vois une autre solution ? ».

La dernière étape de ce vol spectaculaire a lieu juste avant l'impact sur l'eau. Quand il n'y a plus que quelques secondes, la dernière phrase du commandant de bord, non seulement dite à son collègue, mais également à l'équipage et à l'ensemble des passagers, qui est une phrase protocolaire, revient à peu près à ceci : « Attendez-vous à quelque chose de violent ». C'est une manière douce de dire que c'est sans doute la fin. Cette phrase est « protocolaire », au sens où il est inscrit dans les procédures que dans de tels cas d'urgence, de derniers mots à l'ensemble des personnes présentes à bord s'imposent. Cela veut également dire « soyez prêts » du point de vue des procédures en cas d'urgence, et l'équipage dans la cabine a dûment préparé les passagers. Mais on peut ajouter ceci. Lorsqu'il prononce ces derniers mots, le commandant de bord ne se prononce pas sur la fin. Il ne dit pas « c'est fini ». Il suggère aux personnes qui seraient par exemple croyantes dans l'avion de faire leur dernière prière, mais ce faisant, en étant très honnête sur le fait que la plus grande probabilité est que ce soit là les dernières secondes de vie de l'ensemble des personnes dans l'avion, il se libère de l'obligation de réussir l'amerrissage. La manière dont il applique le protocole peut être interprétée comme le fait qu'il ne se donne pas d'obligation de résultat, de réussite. Il s'en tient à une obligation de moyens. Il veut évidemment réussir l'amerrissage. Il veut se donner tous les moyens de réussir. L'on peut supposer raisonnablement que s'il n'avait pas prononcé cette phrase comme il le fait, s'il était resté dans une obligation de résultat et non pas simplement d'essai, Il n'aurait probablement pas eu le geste juste pour que l'avion arrive aussi symétriquement que possible sur l'eau, et incliné comme il se doit

pour que l'impact avec l'eau se fasse d'abord par l'arrière de l'avion et que l'avion reste à la surface de l'eau. L'ajustement technique de l'arrivée de l'avion avec la douceur nécessaire dans des conditions en principe impossible est sans doute aucun proportionné à l'absence de stress résultant de l'acceptation qu'il s'agit là sans doute des derniers moments pour toutes et tous. Il n'y a plus qu'à « essayer ».

Passons à l'analyse des étapes du vol telles que nous venons de les présenter.

Analyse

En se souvenant des trois premiers moments que sont là percussion des oiseaux, la tentative de redémarrer les moteurs, et la question de savoir de savoir ce qui est inscrit dans les protocoles, on peut observer qu'il y a comme une espèce de danse entre ce qui tient du contrôle dans le vol, et ce qui s'impose comme incertitude. Il y a une scansion, un mouvement entre ce qui tient de ce qui est simple, sous contrôle, routinier, sans question d'une part, et ce qui est complexe, incertain, qui demande du recul etc. Ce qui tient du contrôle est le vol initial ordinaire : tout se passe en impeccablement depuis le décollage jusqu'à la percussion avec les oiseaux. L'on peut présenter ceci de la manière suivante : 1) percussion avec les oiseaux : incertitude. 2) Retour au contrôle par la tentative de redémarrer les moteurs, et repassage à l'incertitude car les moteurs ne redémarrent pas. 3) Deuxième tentative de retour au contrôle par la question du commandant de bord sur les protocoles, et troisième moment où s'impose l'incertitude car la réponse est qu'il n'y a rien. On a donc dans cette première étape une situation tendue entre contrôle et non contrôle ou contrôle et incertitude. Les protagonistes s'adosent aux protocoles connus. Ils ne vont intégrer l'incertitude comme telle que juste après. La première étape consiste en une sorte de « danse », de scansion entre contrôle et non contrôle au travers des tentatives de fonctionner « normalement » ou selon des critères prévus.

La deuxième étape consiste en la phrase inacceptable pour la tour de contrôle et pour quiconque à première vue, selon laquelle le vol se soldera par la tentative d'amerrir sur l'Hudson. Pour les raisons que je présenterai plus bas, nous reviendrons à cette étape ultérieurement. Regardons pour l'instant les trois autres étapes.

La troisième étape consiste en la « désobéissance » par l'équipage, à la tour de contrôle. Sans qu'il s'agisse à proprement parler d'insubordination car il n'y a pas comme nous avons vu, à proprement parler de relation hiérarchique entre une tour de contrôle et un équipage, il faut rappeler que non seulement le commandant de bord mais également le co-pilote qui ne s'oppose pas à son collègue, l'équipage donc, répond négativement aux suggestions faites par la tour de contrôle. Il y a donc comme une désobéissance à la norme, à la règle, à la loi en quelque sorte. Or, lors des simulations faites pendant la commission d'enquête, il a été prouvé qu'un retour à l'aéroport de départ, ou que la tentative de rejoindre l'aéroport de secours le plus proche étaient irréalisables. L'avion se serait écrasé sur New York dans chacun de ces cas « normaux » préconisés par la tour de contrôle. Ce qui nous rappelle qu'il y a bien des situations où il convient de ne pas obéir à des règles aussi bien intentionnées soient(-elles). La tour de contrôle n'est pas mal intentionnée elle fait son travail. Et voilà que l'équipage n'obtempère pas. Mais il est donc capital d'avoir clairement à l'esprit que, pendant la commission d'enquête, les vérifications nécessaires ont été faites en simulateur, et il a été compris que l'intuition du commandant de bord - suivi par son copilote - était fondée. Il n'avait pas le temps de retourner à l'aéroport de départ ni de rejoindre l'aéroport de secours. La prise de distance, la prise de recul très concrète par rapport à la norme ici a fait sens. On peut ajouter que, dans la spontanéité du métier, lorsque des pilotes entendent une recommandation de la part d'une tour de contrôle, la plupart du temps ils obtempèrent. Ce que l'on appelle actuellement dans le monde économique en usant d'un terme anglais, « compliance ». Bien des pilotes ont dit, après ce vol, qu'ils auraient, eux, dans la spontanéité de leur comportement, suivi l'une ou l'autre des recommandations de la tour de contrôle.

Nous avons donc ici un exemple très concret de la nécessaire prise de recul, aussi rapide doit-elle être, par rapport au comportement ainsi que par rapport aux normes en fonction des circonstances.

L'étape suivante consiste, peut-on dire, à « embarquer » tout le monde, ou les personnes avec qui la décision doit se prendre. Aussi bref soit l'échange entre le commandant de bord et son co-pilote, aussi localisé soit-il, au travers des deux toutes petites phrases « Tu vois une autre solution ? » ouvrant tous les possibles, au grand risque que le co-pilote dise affolé « oui bien sûr, l'autoroute ! », ce qui aurait sans aucun doute provoqué une catastrophe, car les deux membres d'équipage n'auraient pas eu le temps de négocier la solution à adopter, la décision de tenter d'amerrir sur l'Hudson devient collective et commune, partagée. Le commandant de bord fait un pari, il ouvre la possibilité pour le copilote de s'exprimer totalement ouvertement. Il obtient heureusement la réponse qu'il n'y a pas d'autre solution. Le commandant de bord fait en pratique, concrètement, jouer la tension entre accords et désaccords par une question totalement ouverte en situation dramatique d'urgence, sur la base d'un désaccord possible compte tenu du caractère extrême et de la situation et de la solution qu'il préconise. Il obtient un accord dès lors total de la part de son copilote. Lui et son copilote convergent par conséquent totalement, et se retrouveront dans une situation quasi « normale », routinière, où il ne s'agit plus que de diviser et coordonner les tâches à exécuter pour assurer le vol jusqu'à l'impact sur l'eau. « My control » tiendra du code et non pas du langage qui interroge le réel, et sera dûment interprété par le copilote. Outre la question totalement ouverte ici du commandant de bord « tu vois une autre solution ? », nous retrouverons le langage comme interrogation et révélation du réel en analysant dans le détail la deuxième étape de l'ensemble du vol. Ici, avec les deux mots « my control », qui veut dire de façon tacite « toi, tu prépares l'avion » on est dans l'élément banal de l'usage des codes du métier pour des opérations ordinaires. Dès qu'il entend ces deux mots de son commandant de bord, le copilote entreprend de fermer toutes les écoutilles par lesquelles, si l'amerrissage réussit, l'eau commencerait immédiatement à envahir l'avion sans laisser le temps d'une évacuation aussi sereine et complète que possible de l'appareil.

Rappelons-le, la dernière étape du vol consiste en la dernière phrase prononcée par le commandant de bord avant l'impact sur l'eau, « Attendez-vous à quelque chose de violent », que l'on peut encore une fois, outre le caractère protocolaire d'une telle phrase dite à l'ensemble des personnes à bord de l'appareil, interpréter par le fait que le commandant de bord enlève de ses épaules l'obligation de réussir au profit de l'obligation fondamentalement éthique de moyen. On peut approcher ce qui est en jeu ici en partant en particulier de la philosophie shintoïste. De l'attitude qu'on appelle communément « zen » en comprenant plus ou moins bien ce qu'elle recouvre. Prenons pour cela l'exemple de tir à l'arc. Dans la philosophie shintoïste, il est dit en substance lorsqu'il s'agit d'atteindre une cible au tir à l'arc : « si tu veux atteindre la cible, ne regarde pas la cible, regarde ta flèche ».

Ici, la cible est évidemment l'Hudson, avec un amerrissage réussi. Ce serait le centre de la cible, la flèche est dans l'justement avec lequel il faut amener l'avion sur l'eau, dans la plus grande douceur possible, voilà la flèche. L'obligation de résultat est que l'avion ne se disloque pas lors de l'impact sur l'eau. L'obligation de moyen est d'arrivée avec la douceur nécessaire en se libérant de l'obligation de résultat, sachant que réussir un amerrissage dans ces conditions est réputé impossible. Le commandant de bord se concentre sur la flèche, sur l'ajustement de son geste pour que l'avion lors de l'impact sur l'eau, loin de se disloquer et couler immédiatement, finisse par flotter en laissant le temps nécessaire à l'évacuation. Le commandant de bord opère en se « coulant » dans la nécessité des choses. Comme il est demandé dans le taoïsme de se « couler » dans le flux des choses. Voilà ce que l'on peut approcher comme étant une obligation de moyens que se donne le commandant de bord. Sans se crisper sur une obligation de résultat qui sans aucun doute très probablement aurait ôté la souplesse nécessaire du geste pour l'ajuster aux circonstances. C'est-à-dire pour redonner à

l'eau sa nature d'eau - que les conditions aérodynamiques et hydrodynamiques transforment en principe en béton.

Venons-en maintenant à la deuxième étape de l'ensemble. La phrase inadmissible pour la tour de contrôle, « Nous allons probablement finir à la surface de l'Hudson », est adossée, pour le commandant de bord, à des compétences qu'il a eues par le passé. Pour approcher ceci, il est intéressant de renvoyer à ce que ce même commandant de bord dit de ses trois premières pensées lorsque l'appareil a percuté les oiseaux. Il dit : « Ma première pensée a été « ça ne peut pas m'arriver » ». Nous sommes typiquement ici dans de l'indignation « éthique ». Une indignation que nous pouvons éprouver quand le scandale d'une incertitude inacceptable et violente s'impose, et vient interrompre le cours de nos vies. La deuxième formulation indique que le commandant de bord est en train d'accepter la situation, tout en la refusant encore. Cette deuxième pensée est ainsi formulée : « Ce n'est pas en train de m'arriver ». Ce n'est donc plus « ça ne peut pas m'arriver ». C'est maintenant « ce n'est pas en train de m'arriver ». La troisième phrase enfin, tient de ce qu'on appelle actuellement de la « disruption ». Elle est totalement disruptive. Elle est celle-ci : « Quand j'ai compris que ce vol ne finirait probablement pas comme un vol normal, avec un appareil intact, sur une piste d'atterrissage, mais que je pouvais résoudre le problème, j'étais d'accord avec ça (I was okay with that) ». Considérons bien la phrase : « Quand j'ai compris que ce vol ne finirait probablement pas comme un vol normal, avec un appareil intact, sur une piste d'atterrissage », Cela veut dire dans le vocabulaire des pilotes « Quand j'ai compris que l'avion allait se casser ». Mais voilà que le commandant de bord Sullenberger (« Sully ») ajoute : « mais que je pouvais résoudre le problème, j'étais d'accord avec ça ». Que veut dire « résoudre le problème » ? De quel problème s'agit-il ? Evidemment, de sauver les passagers ainsi que l'ensemble de l'équipage. On a donc une phrase dite par un pilote qui dit ceci : « Quand j'ai compris que l'avion allait être cassé, mais que je pouvais sauver toutes les personnes à bord, j'étais d'accord avec ça ». Comment se représenter que, pour une situation concernant un avion, l'on puisse dire que l'avion va être « cassé », détruit, mais que les passagers seront sauvés ? Comment se représenter cela ? Le commandant de bord va sortir les passagers un à un de l'avion ? Et d'un avion en quel état ? Le caractère disruptif de la phrase consiste en la juxtaposition de deux phrases totalement contradictoires : lorsqu'a lieu une catastrophe aérienne, la plupart du temps malheureusement, il n'y a pas ou quasiment pas de survivants. Et voilà que ce pilote se représente une catastrophe, au sens où l'avion va être « cassé », mais que les passagers ainsi que l'équipage vont être sauvés. A quoi s'adosse une telle imagination, une telle possibilité, présentée dans l'immédiateté de sa formulation, d'une façon totalement « disruptive » ?

Le commandant de bord Sullenberger a été dans le temps pilote d'hydravion, de planeur, ou des deux. Toujours est-il qu'il peut se représenter de faire planer autant que faire se peut son avion jusqu'à l'Hudson d'une part, ou qu'il peut se représenter de le faire amerrir sans qu'il se disloque, ou les deux. Son Airbus A 320 n'est certes pas un planeur ni un hydravion. Mais ce que fait par son imagination le commandant de bord lors de son examen de la situation, est de projeter sur la situation des compétences ancienne qu'il a utilisées dans le temps, dans des circonstances idoines. C'est-à-dire pilotant un planeur et le faisant planer, et/ou pilotant un hydravion et le faisant amerrir. Et il extrait de ce que l'on peut appeler avec Karl Weick de son « répertoire de compétences » ces compétence ancienne et relatives à d'autres types d'appareils, pour les appliquer à un avion qui n'est ni un planeur ni un hydravion. Le commandant de bord projette donc l'application de ces compétences à cette situation totalement nouvelle, inédite. Pour reprendre un terme essentiel dans notre réflexion, incertaine au sens strict. Si l'on suit ce que nous avons dit au chapitre 7 sur les compétences, en rappelant que par exemple l'on n'oublie jamais comment l'on fait du vélo une fois qu'on l'a fait et bien fait au moins une fois, ceci peut être compris comme un exercice d'« improvisation ». L'improvisation consiste, au meilleur sens du terme, en situation incertaine, inédite, nouvelle, à appliquer lorsque cela

semble convenir, des séquences opératoires extraites de répertoires de compétences connues par cœur, à une situation qui ne leur correspond pas. Karl Weick prend comme exemple par excellence les improvisations musicales de jazz. Les musiciens de jazz parlent entre eux en quelque sorte, en se proposant des séquences musicales nouvelles mais toujours utilisables sur la base de séquences musicales connues par cœur, qu'ils extraient de leur contexte d'origine pour les appliquer dans une situation inédite. Là, nous sommes dans quelque chose que l'on appelle communément de nos jours de « disruptif », on l'a vu tout à l'heure. Ou encore de typiquement « agile ». Voilà de l'improvisation au meilleur sens du terme, en temps réel. Cela aurait pu ne pas marcher. Mais encore une fois, l'échec final plausible qui n'est pas devenu réel, n'aurait rien enlevé à la pertinence de l'essai. Nous sommes dans de l'obligation de moyens et non de résultat.

Précisons le vocabulaire. Le caractère « disruptif » de la phrase que nous avons commenté qui s'adosse aux compétences de pilotage de planeur ou d'hydravion (ou des deux), tient en la juxtaposition de deux notions en principe totalement inconciliables l'une avec l'autre. Celle qu'un avion se « casse » et que pourtant, les passagers et l'équipage survive. Si la notion d'« agilité » renvoie à une adaptation immédiate à des situations imprévisibles à l'avance (incertaines), on peut dans un premier temps considérer que l'« agilité » première a consisté ici dans la « danse » ou la « scansion » que nous avons tout à l'heure décrite entre contrôle et incertitude. Il n'y a pas de « disruption » possible sans « agilité » ou reconnaissance et acceptation préalable de l'incertitude.

Leçons pour les meilleures, ou les moins pires, des décisions possibles

Tirons maintenant les leçons de la description et de l'analyse de ce cas de l'Hudson, en généralisant son enseignement. Pour ce faire il faut souligner un point essentiel préalable. Lorsqu'il est question d'éthique, le rapport entre le petit et le grand n'a pas d'importance. Autrement dit, l'étude d'un cas qui dure aussi peu de temps, avec si peu de personnes effectivement engagées dans la dynamique décisionnelle peut être utilisé sans autre forme de procès en quelque sorte pour être généralisé à grande échelle. Pourquoi ? Parce qu'il ne s'agit pas ici de « quantité » ou de grandeur, mais de qualité, d'intensité qualitative et de dynamique. D'autre part, ce n'est pas parce qu'il s'agit d'aviation, que les leçons des dynamiques décisionnelles qui sont en jeu ne sont pas utilisables ou transportables ailleurs, dans d'autres domaines. Sur ce plan, l'avantage de ce cas spectaculaire est qu'il aurait en toute première approche dû en quelque sorte se solder par une catastrophe, et qu'il se solde par un miracle. Mais ce qui est très important c'est que le caractère apparemment miraculeux du succès de la décision folle prise d'amerrir sur l'Hudson, est en fait tout à fait généralisable à nos décisions les plus banales. Regardons pourquoi et comment, en reprenant chacune des étapes.

La première chose faite par l'équipage après la percussive avec les oiseaux, est de tenter d'utiliser ce qu'ils connaissent comme opération sous contrôle qui sont « réflexes », et qu'il est raisonnable de respecter malgré les nuances que nous avons apportées à propos de la tentative de redémarrer les moteurs. Cette tentative, puis après son échec, la demande de la part du commandant de bord de regarder les protocoles, sont deux recours à des opérations et des processus connus, donc « sous contrôle ». Or, nous pouvons toutes et tous, quels que soient nos fonctions, quelles que soient les circonstances, en situation moins grave ou aussi grave que celle que rencontre ce vol, tenter d'abord de recourir à des processus, des protocoles, des opérations présumés. C'est le recours à la spontanéité de nos comportements, de nos réflexes lorsque on peut supposer qu'ils sont encore pertinents, des règles habituelles. Voilà pour la première étape. Nous l'avons déjà souligné et il est important de le rappeler ici, nous pouvons nous faire confiance bien plus que ce que nous faisons d'habitude. Pour la deuxième étape, il faut rappeler l'expérience particulière du commandant de bord, qui va puiser dans ses ressources, dans son répertoire de compétences anciennes, des séquences d'action qu'il va extraire de leur contexte d'origine, pour les appliquer dans un contexte tout à fait

différent et cependant un peu semblable. Rappelons que nous humains, à la naissance, naissons nus, et que nous apprenons à faire une quantité incommensurable de choses, qu'il s'agisse de nos vies professionnelles, de nos vies personnelles, de nos vies de citoyens, de nos valeurs etc, et nous ne les perdons jamais. On peut par conséquent faire raisonnablement l'hypothèse, en jouant symboliquement sur l'écart par rapport à la situation de l'avion, qu'en fonction de nos métiers, des situations vécues, des circonstances, nous avons toutes et tous nos « hydravions », nous avons toutes et tous nos « planeurs ». Nous avons toutes et tous des ressources considérables auxquelles nous pouvons nous rapporter que nous pouvons aller puiser en inventant des réponses sous forme d'improvisation, comme l'a fait « Sully ». Nous gagnons à nous faire confiance. En situation d'incertitude ou non, l'humain est par excellence la capacité à inventer, à innover, à créer, à improviser, à imaginer. C'est ce que nous avons vu lors du chapitre sur la complexité : l'incertitude comme étant une chance.

Il faut ajouter ici un point supplémentaire. Lorsque le commandant de bord dit il n'y avait pas d'endroit « assez large, assez lisse, assez long » là où ils se trouvaient au moment de la panne des moteurs, au-dessus de New York, pour atterrir avec un avion commercial, il dit précisément « atterrir », et il ajoute « J'étais très content qu'il y ait l'Hudson ». Ce qui est totalement incompréhensible *a priori*, dans le contexte où il est réputé impossible d'amerrir avec un avion commercial contemporain. Le recours à ces compétences anciennes comme parallèles par rapport aux circonstances où il se trouve par le commandant de bord, lui permet d'interpréter l'Hudson différemment de la façon dont on pourrait l'interpréter de manière spontanée, convenue, reçue, conventionnelle, normale, réflexe. Autrement dit, le désapprentissage de la présupposition qu'il est impossible d'amerrir avec un avion commercial contemporain commence dès le recours aux souvenirs anciens de compétences qui ne sont pas directement liées à la situation donnée, mais qui font écho à la situation : l'avion n'a plus de moteur : planeur. Et il y a de quoi éventuellement amerrir : hydravion. Il n'est sans doute pas possible d'identifier et de différencier la cause de l'effet et réciproquement. Autrement dit : est ce que ce sont les souvenirs des compétences de pilotage de planeur ou d'hydravion qui font que le commandant de bord interprète l'Hudson, qui en principe représente la fin, comme une chance ? Ou est-ce l'inverse, l'Hudson soudain interprété comme une chance qui appelle « de facto » la mobilisation de compétences anciennes par Sully. Quoi qu'il en soit, l'essentiel à retenir ici, est qu'il y a une interprétation du réel en temps réel. On peut dire en approfondissant encore notre approche de l'éthique que nous ne sommes pas seulement responsables des décisions que nous prenons ou de nos comportements. Dans l'horizon du nécessaire recul où nous sommes pour ajuster nos comportements, nos décisions, nos obéissances, nos désobéissances en fonction des circonstances, l'on peut dire que nous sommes responsables de la façon dont nous comprenons ce que nous vivons çà chaque instant. Et ceci, à la fois individuellement et collectivement. Responsables ne veut pas dire coupables. Nous sommes la responsabilité d'adhérer ou non à nos compréhensions spontanées d'une situation, à nos compréhensions spontanées de règles, à nos compréhensions spontanées issues de notre passé. Les réflexes. Et nous sommes là responsabilité, comme le dit François Jullien de « décoïncider » de temps en temps d'avec les évidences qui font nos mondes. L'exemple est ici éminemment illustratif lorsque le commandant de bord interprète l'Hudson non plus comme la source d'une catastrophe inévitable, mais au contraire, comme la source d'un salut possible.

Il est utile de faire ici la remarque incidente suivante, eu égard à l'avenir véritable, qui n'existe pas encore. Le futur peut être le prolongement dans l'avenir du passé qui existe au présent. On peut alors le probabiliser. On peut l'anticiper, on peut l'imaginer. Mais l'avenir véritable n'existe pas encore. Il est à proprement parler inimaginable. L'« infigurable » de Hannah Arendt, c'est l'incertitude au sens que nous avons vu en parlant de la complexité. Et donc on ne peut absolument pas préjuger de son contenu. Ce qui veut dire qu'être pessimiste ou optimiste eu égard à l'avenir ne fait aucun sens ou ne

peut avoir de sens « objectif ». Cela parle de nos émotions. Mais par rapport à l'avenir véritable, c'est-à-dire inimaginable à l'avance, nous ne sommes absolument pas fondés à préjuger qu'il sera une catastrophe ou qu'il sera une merveille. Nous ne pouvons structurellement rien en savoir. La seule attitude à tenir en termes d'éthique dans cet horizon, en termes de comportement, de décision ajustée par rapport à l'avenir, est de faire tout ce que l'on peut en tenant compte des moyens dont on dispose et de la situation où l'on se trouve pour que les choses aillent du mieux possible. C'est tout ce que l'on peut faire et espérer. Et encore ici, ce n'est pas « grave ». C'est grave pour une culture du contrôle qui est la nôtre, où l'on voudrait tout anticiper, tout cadrer, tout sécuriser, tout prévoir à l'avance. Mais si l'on apprend à s'adapter sans cesse avec ténacité, avec l'humilité qu'on a rencontrée tout à l'heure, avec la confiance qu'on vient de réévoquer, alors on est l'attitude la plus juste possible par rapport à cette affirmation selon laquelle la vraie justice dépend des circonstances. On retrouve ici la notion de bonheur telle que nous l'avons commentée au chapitre 9, en rappelant l'étymologie du mot : le bonheur renvoie à la « bonne heure ». Celle ou celui qui est « heureuse » ou « heureux » est celle ou celui qui sait, qui parvient à saisir les circonstances. Rappelons que le « malheureux », la « malheureuse », est celui ou celle qui ne sait pas saisir les circonstances. Que le « méchant » ou la « méchante » est celui ou celle qui est « malchanceux », qui est « malchanceuse ». C'est-à-dire celui ou celle qui ne sait pas, qui ne parvient pas à saisir les circonstances. On peut dire sur ce plan, que le commandant de bord ainsi que son collègue ont été particulièrement « heureux », qu'ils ont pris une décision « heureuse » comme l'ont dit en décidant de prendre ce risque radical d'amerrir avec un avion commercial tels que ceux qui existent de nos jours. Dans son livre *Philosophie morale*, le philosophe Éric Weil parle du bonheur comme d'un devoir. Son argument est que lorsque l'on est malheureux, l'on ne répand que du malheur. Qu'il est par conséquent un devoir de tout faire pour être « heureux ». Nous sommes au cœur de l'éthique telle qu'approchée ici. Encore faut-il recevoir et / ou se saisir des moyens du bonheur. Ce qui suppose une politique éducative décidée de la part des institutions concernées.

L'étape suivante consiste en la non obéissance aux recommandations de la tour de contrôle. Nous sommes typiquement ici dans un exemple illustrant de manière tout à fait positive la nécessité, de temps en temps, quand il le faut, en fonction des circonstances, de désobéir aux règles, aussi bonne ou aussi bien intentionnées soient-elles. Rappelons l'analyse proposée par Hannah Arendt dans *Eichmann à Jérusalem, Essai sur la banalité du mal*. Hannah Arendt analyse le procès du nazi Adolf Eichmann à Jérusalem, en 1961. Celui-ci adosse sa défense à un seul argument que l'on peut présenter comme suit : « Je ne suis pas coupable. J'ai fait ce qu'on m'a dit de faire. J'ai simplement obéi aux règles. J'ai obéi aux ordres, j'ai obéi à ma hiérarchie ». Hannah Arendt analyse l'argument et commente en disant que ce qui fait la monstruosité d'Eichmann est précisément son obéissance aveugle, ou le caractère aveugle de son obéissance aux règles, aux ordres qui lui sont donnés dans le contexte du régime nazi. Eichmann avait certes un poste très haut (patron des camps de concentration dans l'Europe de l'Est) et donc on peut se demander jusqu'où il est vraiment naïf au sujet de ses actes. Hannah Arendt n'hésite pas à le penser. À penser qu'il est idiot, qu'il ne « réfléchit » pas. Mais ce qu'il fait, aussi monstrueux que ce soit dit-elle, tout le monde peut le faire. Hannah Arendt déduit que nous pouvons tous devenir Eichmann. Sa compréhension du procès d'Eichmann lui a valu des critiques violentes et des séparations, dont d'avec son ami le philosophe Hans Jonas. Il n'en demeure pas moins qu'il est à craindre qu'Hannah Arendt n'ait pas tort : nous sommes potentiellement Eichmann, au sens où, pour quelque raison que ce soit, nous sommes toutes et tous vulnérables devant les règles, devant les ordres, devant les hiérarchies – devant le pouvoir. Ce que présente magistralement également de son côté Étienne de La Boétie dans son *Discours de la servitude volontaire*. Il semble bien qu'il y ait comme le dit Arendt, « banalité du mal ».

Si nous pouvons tous devenir Eichmann, c'est-à-dire obéir spontanément à quelque règle que ce soit, simplement parce que c'est une règle qui vient d'une hiérarchie, il y a bien banalité du mal, mais il n'y a pas méchancetés au sens fort, méchanceté délibérée, intentionnelle, volonté de nuire pour nuire. Il y a participation imbécile à une règle violente, il y a consentement ou servitude volontaire. D'où vient la servitude volontaire ? La Boétie le dit suffisamment en renvoyant à la peur, à l'ambition, à l'habitude, pour qu'on ne s'y attarde pas plus ici. Le point important ici est d'interroger jusqu'où il y a bien servitude « volontaire » et pas seulement subie de manière irréfléchie. L'on peut dire qu'il y a adhésion à la servitude, mais qu'est-ce que la « volonté », qu'est-ce qu'une véritable volonté délibérée, consciente ? Rappelons que le philosophe Socrate dit que « nul n'est méchant volontairement ». L'on peut supposer que ce philosophe si profond est tout sauf naïf. Et l'on peut se demander si notre « méchanceté » ne tient pas simplement à de l'incompétence, à de la paresse, à de l'ignorance, au désintérêt, à de l'égoïsme. Et non à une intention de nuire délibérément à autrui. Ou alors peut-être sauf à être malade. Les études portant sur l'état de santé de Hitler par exemple, et pour rester sur cet exemple de la Seconde guerre mondiale, ces études révèlent bien quelque chose de pathologique dans sa personnalité. Et l'on peut par ailleurs dire que le problème du nazisme n'est pas Hitler : le problème du nazisme est beaucoup plus complexe que cela, qui consiste dans le fait que Hitler a séduit tout un pays si ce n'est plus, à la fois par la forme de ses discours et par leur contenu. Enfin il faut souligner que la violence de ses discours n'a pas inquiété les Alliés, qui ont signé le traité de Munich en 1938 ⁹. Nous sommes fondés ici à interroger le caractère délibéré du mal. Le mal n'est peut-être qu'un moindre être et non pas quelque chose qui vaut de manière *sui generis*, « *per se* ». L'on trouve, dans le christianisme, quelque chose d'analogue à ce propos de Socrate selon lequel nul n'est méchant volontairement : lorsqu'il est prêt à mourir sur la croix, Jésus-Christ parle à son Père et lui dit « Pardonne leur, ils ne savent pas ce qu'ils font » en parlant de ceux qui le font mourir. On peut ajouter qu'il est sans doute essentiel d'accorder la plus grande importance à la possibilité qu'il n'y ait jamais de volonté délibérée de nuire. Pourquoi ? Car si l'on est dans cette supposition, l'on se tient au plus près de la possibilité du pardon. De la possibilité de tout faire pour que l'humanité soit en mesure de dépasser ce qui fait le plus bas d'elle-même, le plus petit d'elle-même, le malheur du monde. L'on se tient au contraire alors au plus près de la possibilité de s'élancer collectivement vers le sens. Alors que si l'on présuppose qu'il y a une volonté délibérément nuisible, la notion d'« accusation » que nous avons rencontrée à maintes reprises prend tout son sens. On est dans ce cas fondé à ne faire qu'accuser devant la violence, devant la bêtise, devant l'ignorance. Et l'on perd la possibilité de tout pardon, de tout dépassement de l'enlèvement où l'humanité est toujours capable de se trouver. Que l'on soit croyant ou non – et l'auteur de ces lignes ne l'est pas – on peut souligner qu'il est évidemment infiniment difficile de pardonner à ses ennemis comme le commande le christianisme. Alors qu'il est évidemment infiniment facile de pardonner à ses amis, de pardonner à ceux qu'on aime. De la même façon, il est infiniment difficile d'aimer ses ennemis alors qu'il est évident d'aimer ceux que l'on aime, d'aimer ses amis. Ce qui au fond tient du truisme. Le véritable amour, le véritable pardon, ne peut sans aucun doute en effet que concerner nos ennemis, les « méchants », les « coupables ».

Dans le contexte de l'importance à accorder au caractère collectif de la responsabilité que nous sommes, nous humains, d'ajuster nos compréhensions, nos interprétations du réel, d'ajuster nos prises de distance par rapport au réel, nous devons souligner le caractère fondamental de la communication, aussi brève ait-elle été, entre le commandant de bord et son copilote. Symboliquement, le commandant de bord ici « embarque » son équipe, aussi « réduite » soit-elle. Il « embarque » son copilote en lui donnant totalement – et dangereusement ! – la parole, en « responsabilisant » totalement son collègue. Nous sommes ici aux antipodes de ce que nous avons vu au sujet de Bhopal.

⁹ On pourra ici se reporter à l'analyse de l'événement par Leo Strauss in *De la tyrannie* – cf p

Pour approfondir la compréhension de ce qui se joue ici, rappelons un usage lexical tout à fait significatif dans le milieu de l'aviation. Dans le milieu du pilotage, les pilotes savent que tant qu'un vol est « normal », qu'il est sous contrôle ou « simplement compliqué » comme on a vu au chapitre 3, alors l'exercice d'une hiérarchie verticale classique du commandant de bord à l'égard du copilote est parfaitement pertinent et ajustée. En revanche, lorsque s'impose de l'incertitude, qu'un vol devient selon les propres dires des pilotes, « complexe », comme dans le cas de l'Hudson, il est capital qu'il y ait communication entre les différents membres d'un cockpit, pour interpréter ensemble ce qui se passe et y répondre au mieux. Il est autrement dit décisif que le commandant de bord ne reste pas enfermé(e) dans le rôle du seul décideur dans un contexte de hiérarchie verticale classique. Il est décisif que le commandant de bord sollicite la compréhension de la situation par son co-pilote. Autrement dit qu'il y ait une interprétation partagée de ce qui est en train de se passer, d'une part pour éviter les affolement et l'envoi de commandes contradictoires à l'appareil, d'autre part pour embarquer l'équipe dans une décision qui soit la moins pire possible. Or, ceci est valable également à grande échelle, sociale, politique, comme dans le cas du régime nazi. Comment illustrer cela ?

La plupart du temps, lorsque des personnes ou des groupes se radicalisent, autrement dit que s'impose le sentiment que seuls des comportements extrêmes peuvent porter leur voix sur la place publique, faire qu'on les écoute, la violence des comportements, des sentiments, témoigne du sentiment de ne pas pouvoir être entendu, qui devient une présupposition. Une telle présupposition fabrique – par un manque d'écoute en retour – l'« ennemi ». La guerre est la continuation ou l'exacerbation des malentendus par d'autres moyens. La politique ou la vie collective est faite de malentendus où chacune et chacun s'étendue en son égoïsme. Et la guerre devient la continuation de la politique par d'autres moyens. Quand il n'y a plus moyen de négocier, c'est-à-dire de s'écouter mutuellement, de trouver des solutions collectives aux problèmes que l'on rencontre. Le présent propos ne veut pas dire qu'il y a toujours des solutions. Le présent propos d'abord renvoie à la présupposition absolument nécessaire qu'on ne peut jamais présupposer qu'on ne pourra pas trouver de solution à un problème quelconque. Car une telle présupposition fabrique le problème ou en tout cas contribue à l'intensifier, à l'aggraver. Rappelons qu'on ne se connaît pas, et la vertu largement commentée de le savoir ou de s'en convaincre. Par ailleurs, si l'on garde bien à l'esprit que les radicalisations s'adosent la plupart du temps à un désespoir, à la présupposition qu'on n'est pas écouté par et dans un monde où l'on voudrait être entendu, et qu'on ne le sera jamais, alors la première chose à faire, fondamentale, est de passer la parole, de repasser la parole à celles et ceux qui éprouvent que la parole leur est interdite. On peut illustrer ceci en renvoyant à ce que supposait le fondateur d'ATD Quart monde, Joseph Wresinski. Joseph Wresinski dit que la véritable pauvreté ne résulte pas d'un manque d'argent. Au contraire. Le manque d'argent résulte de la véritable pauvreté. Car celle-ci véritable consiste à ne pas avoir de communauté, à ne pas avoir de langage, à ne pas avoir de reconnaissance. Cela veut dire à ne être inscrit dans un monde, à ne pas faire partie d'un collectif, à ne pas être comme on dit maintenant « socialisé ». Au sens philosophique, on peut dire à ce compte que la véritable pauvreté consiste à ne pas exister. A « in-exister » en quelque sorte. Les membres d'ATD Quart monde font remarquer que la véritable pauvreté met si radicalement hors du monde, que l'on en devient invisible. Or, cela est insupportable. Cela revient à sombrer dans le néant. Des linguistes ont remarqué il y a quelques décennies, l'« existence » si l'on peut dire, de paysans si pauvres, dans le nord de l'Italie, qu'ils en avaient perdu le sens de la parole, qu'ils avaient eue apprise dans leur enfance. C'est effroyablement cela, « perdre son latin » au sens fort de l'expression. On peut souligner le caractère remarquable de la politique d'ATD Quart monde. Lorsque l'organisation identifie quelqu'un à la rue et qu'elle voudrait aider à reprendre vie, la première question qu'elle pose à la personne qui n'est rien pour le monde et très probablement à ses propres yeux est : « Qu'est-ce que toi tu peux donner ? Une telle question est un cadeau extraordinaire, car alors, si elle est en mesure d'entendre la question, la personne qui croit

n'être rien ni pour les autres ni pour elle-même redevient capable de découvrir qu'elle peut avoir quelque chose à donner à « autrui ». La question inscrit *ipso facto* de nouveau la personne misérable dans un « monde ». Cela l'enrichit d'emblée de la possibilité d'une « relation », et cela peut s'avérer vital. Et voilà que la possibilité de l'échange advient. Il y a de nouveau « présence ». Ce en quoi peut d'ailleurs consister ce que la personne que l'on entreprend d'aider ce qu'elle peut donner. En « donnant », elle revient au monde au sens fort du terme, comme l'on y vient à la naissance.

On a déjà largement commenté le dernier point, qui consiste en l'obligation de résultat par rapport à l'obligation de moyens. Il est utile, pour en approfondir la compréhension, d'ajouter ceci. Quand bien même d'abord l'essai d'amerrir se serait-il soldé par un échec, l'avion se disloquant sans probablement de survivants, cela n'aurait pas empêché la vertu de l'essai. Encore une fois, car on a compris lors de la commission d'enquête que les seules solutions possibles identifiées par la tour de contrôle étaient en fait impossibles, et que la troisième solution que représentait l'essai d'atterrir sur l'autoroute était si dangereuse d'une part, non seulement pour l'avion et ses passagers équipage compris, mais aussi pour les automobilistes alors présents sur l'autoroute, (et c'est pour cette raison « éthique » au sens courant du terme que les deux pilotes, l'ont exclue) devait être écartée. Autrement dit, restait peut-on dire maintenant, comme seule option l'essai contre toute présupposition de possibilités, d'amerrir. On peut dire ici, grâce à l'obligation de moyens défalquée de celle de résultat, que les deux pilotes ont ensemble réussi l'impossible. Le deuxième point à ajouter est le suivant. Lorsque les personnes qui s'appelleront pendant la Seconde guerre mondiale des « Résistants » décident de rentrer dans l'illégalité, car elles trouvent que le choix du gouvernement légal n'est pas éthique, n'est pas légitime, n'est pas ce qu'il faut faire, n'est pas ce que leur conscience morale leur commande de faire, elles ne savent pas du tout si leur combat va réussir ou non. La probabilité de succès est même alors infime. Mais ce qui fait leur qualité morale est précisément qu'elles y sont indifférentes. Ce qui compte alors, est de tout faire pour précisément « résister ». L'on peut dire que lorsqu'elles se regarderont devant le miroir, elles seront d'accord avec leur conscience. Bien d'entre eux et d'entre elles ont échoué. Bien d'entre eux et d'entre elles ont été massacrés. Mais ils se sont imposé de rassembler tous les moyens possibles pour vaincre la domination nazie. On retrouve ici le fait que nous sommes les acteurs de l'avenir. Pessimisme d'un côté et optimisme de l'autre n'ont pas de sens comme tels. La seule chose qui compte est en notre âme et conscience de tout faire pour que ce que l'on estime être le plus juste advienne, autant que faire se peut. Cette dernière formulation libère bien évidemment la place de la question de savoir ce qui est le plus juste. Et l'on peut dire au sens fort, en renvoyant à la tension accord / désaccord que « ça se discute » : cela se négocie collectivement, cela se problématise dans des situations et contextes qui peuvent conduire à prendre les armes, comme le firent les Résistants. Nous retrouvons ce propos d'Aristote selon lequel la politique est la continuation de l'éthique par d'autres moyens.

Pour clarifier ce que l'on signifie par l'expression « par d'autres moyens », l'on peut renvoyer à la thèse centrale sur la politique d'Aristote. La *Politique* d'Aristote continue son ouvrage sur l'éthique, *L'Éthique à Nicomaque*. Dans sa *Politique*, Aristote fait en particulier l'observation suivante : il est impossible, ontologiquement, c'est-à-dire qu'il est impossible aux humains, d'empêcher les inégalités de richesse. Ces inégalités sont structurelles. Aristote pense comme déjà l'auteur de théâtre Aristophane dans sa pièce le *Ploutos*, où il met en scène le Dieu des richesses. Ploutos est spontanément aveugle. Autrement dit, il distribue ses biens sans s'occuper de savoir qui ou quel type d'humain en reçoit quelle quantité, ni *a fortiori* de savoir si cela est juste ou injuste. Le thème de la comédie d'Aristophane est que la vue sera rendue à Ploutos. Et ceci se soldera par une situation encore plus dramatique qu'auparavant. Si bien que Ploutos redeviendra aveugle pour éviter le pire. Aristote en tout cas adhère à cette idée qu'il est impossible d'éviter les différences de richesse. Il est même impossible dit Aristote, d'éviter que ces différences s'accroissent sans cesse jusqu'à provoquer des crises sociales,

économiques, politiques gravissimes, allant jusqu'aux guerres civiles. Autrement dit, si l'on abandonne les sociétés à elles-mêmes, il y aura inévitablement de plus en plus de gens de plus en plus misérables d'un côté - ce que Karl Marx appellera beaucoup plus tard le prolétariat -, et de moins en moins de gens de plus en plus riches, voire richissimes : les capitalistes et les actionnaires de notre monde contemporain. La conséquence sur le plan de l'action politique est abordée par Aristote de la manière suivante. La radicalisation massive de la misère d'un côté, et l'« extrémisation » de la richesse de l'autre, représentent ensemble exactement le contraire de la pondération, de la modération, de la tempérance dans la vie collective. Et Aristote préconise, comme moyen de prévention du problème, que les gouvernants s'attache à favoriser l'existence d'une classe économique et sociale moyenne la plus nombreuse possible, la plus grande possible, de sorte que par effet d'inertie, l'écartèlement des richesses et la fracture sociale qui en résulte soient le plus possible ralentis. Préconisation que Karl Marx critiquera, en parlant de petite bourgeoisie médiocre ou conservatrice. Et il dira contre Aristote qu'il n'est pas un révolutionnaire. Or cela est vrai. Aristote est tout sauf un révolutionnaire, parce qu'il pense qu'il ne peut pas y avoir de révolution victorieuse. L'ennemi de la révolution n'est pas une classe sociale donnée. L'ennemi de la révolution est la nature des choses. Il pense que la nature déborde l'humain et qu'on ne peut pas trouver de solution définitive au problème de l'homme. Le « problème de l'homme » est vu ici comme le problème identifié par Marx, des inégalités de richesse. Toujours est-il qu'Aristote préconise que soit favorisée l'existence d'une classe moyenne massive, dont l'inertie ralentisse le plus possible le processus d'écartèlement social. Voilà par excellence ce qu'est une politique pondérée, et donc la continuation de l'éthique par d'autres moyens. Une deuxième manière de faire signe vers la politique comme continuation de l'éthique par d'autres moyens est de rappeler que la modération doit s'appliquer à elle-même : la modération n'est pas un but, elle est un moyen. Et un moyen qui doit, dans certaines circonstances, être abandonnée au profit d'actions extrêmes lorsqu'elles s'avèrent nécessaires.



ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2017 - 29 June 2023
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Afrique

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Morocco
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

CONTACT

Research Center
research@essec.edu

