



**HAL**  
open science

## Variations associées à la notion de risque

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Variations associées à la notion de risque. Doctorat. France. 2024. halshs-02909137v2

**HAL Id: halshs-02909137**

**<https://shs.hal.science/halshs-02909137v2>**

Submitted on 3 Jan 2024 (v2), last revised 6 Aug 2024 (v3)

**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.

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

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

**E-mail** yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

**Site web** esd.cnam.fr

# Variations associées à la notion de risque

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui positionne les termes qui seront ensuite abordés sous le prisme du risque, il va dérouler dans l'ordre alphabétique un ensemble de termes associés : Accident, Anéantissement (destruction, effondrement, néant), Aléa, Angoisse et anxiété, Assistance, Assurance - « confiance – défiance », Attention, Atténuation, Audace, Aventure, Biais, Calamité, Catastrophe, Certitude (et incertitude), Certification, Chaos, Choc, Conformité & conformisme, déviance, transgression, triche, fraude, Confort, Contrainte, Contrôle, Crainte, Crise, Criticité (critique), Danger, Déboire, Défaillance, Dégât, Dégradation, Désastre, Destin (destinée), Destruction (cf. son opposé, la construction), Détection (déteçtabilité), Disponibilité, Dommage (cf. endommagé comme résultat du dommage), Doute & soupçon & garantie & redoutable, Effondrement, Elimination, Enjeu, Erreur, Espoir et espérance, Evaluation, Fatalité, Faute, Fléau, Fortune (« bonne » ou « mauvaise »), Garantie, Gravité, Hasard, Homologation, Ignorance, Incident, Innocuité, Intégrité, Impondérable, Imprévu, Maîtrise, Malaise, Malchance (cf. son opposé, la chance), Malheur (cf. son opposé, le bonheur), Mauvais (cf. son opposé, bon), Menace, Occurrence, Panique, Pari, Péril, Peur, Précipitation, Préjudice, Préparation, Prévention, Prévision (prospective), Prise (reprise), Procédure, Protection, Prudence, Qualification, Résilience (et résistance), Réparation, Responsabilité, Réversibilité / irréversibilité, Revue, Rupture (disruption), Scénario catastrophe, Sévérité, Sinistre, Solidarité & charité, Sollicitude & soutien, Sort, Superstition, Stress, Surprise, Sûreté, Terreur & terrorisme, Tolérance, Tort, Tranquillité, Traumatisme, Urgence, Validation, Vandalisme, Vérification, Victime, VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), BANI (*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*), Vulnérabilité.

## Introduction

Parler de risque nécessite de définir ce dont il est question et il faut souligner la multitude des concepts associés, l'ensemble venant constituer une fresque dont les points cardinaux pourraient être les suivants :

- S'agit-il d'une notion représentative plutôt d'un processus, plutôt d'un état ou bien encore des deux aspects à la fois ?
- S'agit-il d'une notion plutôt représentative d'une émotion (c'est-à-dire d'un trouble subit, d'une agitation passagère, d'une réaction affective de grande intensité provoquée par un stimulus venant de l'environnement, notion rattachée à l'individu et à sa conscience), d'une

impression (c'est-à-dire de quelque chose d'extérieur qui marque au regard des apparences), d'un sentiment (connaissance plus ou moins claire au regard d'une donnée immédiate, d'une opinion ou encore d'un état affectif durable et qui, à la différence de l'impression dépend d'une dimension collective) ou bien encore les trois aspects à la fois ? Le sentiment d'insécurité est aussi une forme d'acceptation de la suprématie du court terme, de l'« ici et maintenant ». Soulignons l'appartenance de ces trois notions au champ de l'affectif (et non à celui de la Raison) et le fait que l'on y accède au travers de sensations mais réduites par le prisme cognitivo-sensualiste qui les fonde.

Pour P. Ekman<sup>1</sup>, les émotions de base sont phylogénétiquement adaptées afin de permettre aux êtres humains de réagir aux problèmes courants de la vie humaine quand ils requièrent des réactions rapides. Elles seraient à ses yeux de nature universelle (perspective naturaliste). A une première liste d'émotions de base (tristesse, joie, colère, peur, dégoût, surprise), il ajoutera l'amusement, le mépris, la satisfaction, la gêne, l'excitation, la culpabilité, la fierté dans la réussite, le soulagement, le plaisir sensoriel et la honte.

Le sentiment est parfois qualifié d'« émotion profonde » et repose généralement sur une classification qui distingue les sentiments « positifs » (passion, bonheur, amour) des sentiments « négatifs » (angoisse, tristesse, haine, agressivité, violence) compte tenu de termes associés (qualifiés d'états timériques (c'est-à-dire des sentiments tirés de l'expérience quotidienne et venant constituer des éléments de fond de l'essence humaine surgissant d'un contexte – solitude, obscurité, etc.) que sont la peur, la terreur, l'effroi, l'anxiété, la crainte et l'appréhension, l'inquiétude, la panique). La peur repose sur la perception d'éléments générateurs considérés comme objectifs, l'angoisse étant un état de peur sans référence à des faits générateurs, l'inquiétude et l'anxiété en étant des modalités en gradation croissante, la panique résultant d'une crise d'angoisse, terreurs et effroi étant des peurs poussées à l'extrême).

Rappelons la trilogie induite par ces trois notions.

Impression  
(et impressionnisme)

Sentiment  
(et sentimentalisme)

Emotion  
(et émotivisme)

En tous les cas, avec cet ensemble de notions, on est bien face à des représentations plus ou moins fondées en sensation qui, rappelons-le, est un phénomène psycho-physiologique qui modifie un état affectif par stimulation interne et/ou externe touchant donc aussi bien le domaine physiologique que celui des représentations. On accède à la sensation au travers de perceptions et la sensation va être influencée par le sentiment tout en suscitant émotion et impression, ces deux aspects venant le plus souvent consolider le sentiment. Rappelons que, classiquement, les cinq impressions de bases sont la culpabilité, la haine, la honte, la revanche et l'amour. La perception inscrite dans une perspective sensualiste peut alors être considérée comme un moyen de réduction de la complexité en conférant une expérience centrale à ce qui est perçu par le sujet, cette

---

<sup>1</sup> P. Ekman, « Facial Signs », in T. Sebeok (Ed.), *Sight, Sound, and Sens*, Bloomington, Indiana University Press, 1977

expérience valant en quelque sorte « réalité ». Le sensualisme conduit ainsi au vitalisme qui se trouve au centre de la notion de risque et tient compte de l'effet de composition qui opère entre l'affect et la sensation. Avec l'affectivité, on est donc dans la réaction subjective et non dans la représentation même si, dans les deux cas mais sur des registres différents, le collectif entre en ligne de compte.

Par ailleurs, en termes de jugement de valeur, la plupart de ces notions est associée à l'idée de quelque chose d'insupportable.

## Accident

Etymologiquement, « *un accident est une perturbation qui affecte un système dans son ensemble* ». Mais soulignons, pour commencer, la dimension symbolique de l'accident. L'*Encyclopedia Universalis* consacre un article au concept d'accident rédigé par C. Veil pour ce qui concerne le phénomène et sa prévention et par R. Noto pour ce qui concerne la prise en charge et le traitement des accidentés. Pour ces auteurs, un accident, « *c'est ce qui arrive de fâcheux, subitement, par hasard, rarement. On a tendance à la fois à incriminer la fatalité et à chercher un responsable. On est surpris par l'étendue des dommages causés aux personnes et aux biens par les accidents, mais, sauf dans quelques domaines privilégiés, la société contemporaine s'en soucie moins qu'elle ne le fait pour d'autres fléaux sociaux* ». Il y a donc jugement de valeur. L'accident est de dimension micro sociale et, tout comme pour le risque, il existe de nombreux accidents à épithète, ces épithètes étant à la base de la construction d'une accidentologie.

F. Vanderhaegen<sup>2</sup> invite, lui, à la distinction entre l'accident, l'incident et le danger. « *Une situation est accidentelle lorsqu'elle affecte l'intégrité du système homme-machine : la réalisation d'une ou de plusieurs fonctions est altérée en raison de dégâts irréversibles matériels, humains ou environnementaux. Elle est précédée par une situation incidentielle au cours de laquelle le système fonctionne en mode dégradé, mais les effets d'événements indésirables sur celui-ci sont récupérables. Enfin une situation dangereuse met en œuvre des défenses permettant de contrôler l'occurrence de ces événements* ». Et cette distinction est aujourd'hui fondatrice des protocoles de la perspective gestionnaire des risques qui vont travailler en amont sur l'incident pour éviter l'accident.

L'accident est donc moins terrifiant que la catastrophe et plus ennuyeux que l'incident. L'accident n'aurait pas dû se produire, mais il est socialement supportable. Il déclenche un arsenal juridique qui vise à indemniser la victime et chercher les responsables. Le concept s'applique à une grande variété de situations dont un des caractères est la gravité du dommage. L'accident pourrait donc être « cadré ». L'accident est considéré comme une brèche à colmater, brèche qui se produit dans un contexte spécifique. C'est un événement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles, possédant un nombre limité d'intervenants, tous spécialistes d'un volet du problème et relevant d'organismes qui se connaissent, fonctionnant au regard de procédures d'intervention codifiées où la définition des rôles, des responsabilités, des hiérarchies sont bien établies. La situation est perçue comme gérable dans une durée limitée.

---

<sup>2</sup> F. Vanderhaegen, *Analyse et contrôle de l'erreur humaine*, Lavoisier, Paris, 2003.

L'univers de l'intervention se caractérise par les traits suivants :

- Le champ : des cas types, délimités, identifiables à l'avance ;
- L'attente : des modes opératoires, des plans de secours efficaces ;
- Les acteurs clés : des spécialistes de type « expert » en mesure d'apporter les réponses voulues ;
- Les organisations clés : des centres d'urgence, PC opérationnel pour trier les données et coordonner les actions.
- Le pilotage par un responsable hiérarchique qui doit veiller à la bonne marche des rouages.

Dans cette organisation, on distingue trois phases : le traitement primaire sur le terrain ou sauvetage avec l'organisation des secours qui comporte trois étapes plus ou moins intriquées : la relève ou le ramassage, la mise en condition et l'évacuation, le traitement secondaire en milieu hospitalier, le traitement des séquelles et la réinsertion socioprofessionnelle. Comme pour le risque, il est donc possible d'envisager une gestion procédurale de l'accident.

L'accident peut être aussi vu comme la suite logique mais légèrement probable de défaillances au sein d'une chaîne d'événements. L'accident est en effet toujours vu comme le résultat d'un concours de circonstances avec les causes favorisantes et les causes déclenchantes, causes qui doivent alors être ordonnées dans toute démarche d'investigation (et de prévention) car elles ouvrent la perspective d'une hiérarchisation. C'est le cas, par exemple, des analyses faites autour des accidents d'aviation. Un autre mode de classement des causes consiste à distinguer les causes premières des causes secondes ainsi que des causes aggravantes au moment de l'accident. Il est alors important de souligner les particularités apportées au traitement du facteur humain avec des éléments tels que les déficits physiologiques, les insuffisances de la perception, l'inattention, l'indiscipline ou encore, sur un autre plan, le défaut d'apprentissage. Ce sont ces éléments qui concourent à l'évaluation apportée à la conduite de l'agent. Mais ceci ouvre aussi la porte à la mise en évidence d'une théorie de la prédisposition psychologique à l'accident.

Mais l'accident, car c'est une occurrence, est également toujours une histoire unique et c'est ce qui permet de distinguer ce concept de celui de risque qui, pour sa part, possède un caractère de permanence.

L'accident est un concept qui, comme pour le risque, conduit à celui de prévention où l'on distingue de façon analytique entre prévention primaire (minimiser le nombre d'accidents), prévention secondaire (minimiser leur gravité, leurs complications et leurs séquelles) et prévention tertiaire (minimiser les récurrences). C'est ce type d'analyse qui conduit à l'élaboration des catégories de la prévention normative (lois, règlements et consignes) construites en accord tant avec les « réalités matérielles » qu'avec les « réalités humaines ». La prévention technique consiste à concevoir des objets et des machines qui soient aussi compréhensibles et aussi peu dangereux que possible afin d'éviter d'ajouter, après coup, des dispositifs de protection pour éviter les accidents. Pour sa part, la prévention éducative vise l'enfant, l'adulte, le travailleur, l'utilisateur et ne doit pas être confondue avec la répression. La prévention sanitaire consiste à mettre en place des dispositifs d'alerte, de secours, de soins, de réadaptation (exemple : le numéro d'appel téléphonique national, les centres anti-poisons, etc.). La prévention psychophysiologique consiste à sélectionner les candidats à des emplois engageant la sécurité collective et présente la caractéristique de sélectionner formellement par élimination.

L'accident pose aujourd'hui la question de la prise en charge et du traitement des accidentés aussi bien sur le plan physiologique que psychologique. Les circonstances de l'accident étant très variables mais liées aux différentes activités humaines, plusieurs types d'accidents sont ainsi distingués suivant les lieux : les accidents domestiques (la maison et les dépendances), les accidents du travail (les lieux d'activité professionnelle), les accidents du trafic (aérien, routier, ferroviaire, maritime, etc.), les accidents de loisir (sur les lieux de distraction) et les accidents sociaux résultant des différentes formes d'agression et de violence des hommes entre eux.

Les lésions présentées par les accidentés sont souvent identiques selon les circonstances (des chutes, des chocs, des projections, des explosions avec des traumatismes mécaniques directs de type contusions, plaies, fractures, entorses, luxations, écrasement, effet de souffle, etc. à côté desquels il faut mentionner les traumatismes thermiques, les brûlures, les atteintes toxiques et radioactives, les intoxications, les contaminations, les irradiations, etc.). L'organisation générale des secours et des soins est actuellement le plus souvent homogène.

Le concept d'accident est particulièrement étudié dans l'acceptation d'accident du travail, concept corrélatif de l'extension du machinisme, d'où l'émergence d'un droit spécifique des accidents du travail construit sur les perspectives de la réparation puis son intégration aux dispositifs de sécurité sociale.

## **Alarme (Alerte)**

C'est un signal qui prévient d'un danger imminent et qui conduit à la codification d'un délai entre le signal et la mise en œuvre d'une réponse. L'alarme est un dispositif qui contient l'idée d'une préparation codifiée, préparation plus importante que dans la notion d'alerte, plus ponctuelle mais dont on espère toujours qu'elle sera déclenchée avant qu'il ne soit trop tard. L'alarme (comme l'alerte) se matérialise autour d'une information sur un événement donné. L'alarme (l'alerte) va de pair avec l'avertissement donné à un groupe concerné et induisant une réponse de sa part.

Dans le domaine de l'ingénierie, l'alarme signale la survenance de l'événement redouté. Par exemple, dans le domaine maritime, l'« alarme incendie » se déclenche quand l'incendie s'est déjà déclaré et implique la mise en œuvre de mesures de traitement d'urgence.

En sciences de gestion, au regard des catégories du « moment japonais »<sup>3</sup>, il est question d'alarme au regard de la référence au *Poka-Yoké* (garde-fou en japonais). Nous sommes ici au niveau des outils, des techniques qui sont mises en œuvre dans les processus de production pour réduire la non-conformité. En langage courant, on parle de « détrompeur » dont le rôle est de signaler une anomalie par le déclenchement d'un signal, par l'empêchement d'un mouvement. L'opérateur est immédiatement alerté et peut procéder à l'action corrective. Aucune possibilité de continuation n'est possible si la correction n'a pas été mise en œuvre.

Dans la pratique, on peut distinguer plusieurs familles de dispositifs :

---

<sup>3</sup> Y. Pesqueux, « Les éléments du « moment japonais » en sciences de gestion », halshs-02648922

- Les dispositifs à contact. En référence à la forme, à la dimension du produit, un contact électrique doit se produire. Son absence stoppe le processus. Exemple : les deux mains sur deux boîtiers pour déclencher une presse ;
- Les dispositifs à contrôle de phase destinés à prévenir l'exécution d'une opération sans que la précédente ne soit faite. Exemple : adjonction d'une empreinte caractérisant strictement la pièce en fin de processus au poste précédent.

Dans toutes les fabrications industrielles actuelles, l'ingénierie, les méthodes ont, à titre préventif, examiné les modes opératoires et introduit systématiquement des détrompeurs. Le détrompeur est particulièrement efficace dans des opérations routinières où il est démontré qu'il est facile de se tromper.

Au regard de la question de la gestion du risque, l'alarme se situe aussi face à une baisse de la vigilance.

« Alarme » se situe alors dans la gradation « avis, avertissement, alerte, alarme », l'avertissement se caractérisant par une information vis-à-vis d'un risque, d'un danger ou une menace. L'avertissement, tout comme l'avis, présente un caractère plus permanent, de mise en garde ou de vigilance, alors que l'alerte et l'alarme sont circonstanciées. L'alerte est l'identification d'une menace dont l'application est perçue comme imminente ? C'est par exemple le cas de l'« alerte tsunami » qui est déclenchée suite à événement sismique détecté. L'alerte peut être déclinée en niveaux ou stades d'alerte (par exemple dans le domaine militaire). Avec l'alarme, l'événement redouté a eu lieu et exige des mesures de traitement immédiat (par exemple avec l'« alarme incendie »).

### **Anéantissement (destruction, effondrement, néant)**

L'anéantissement apparaît lors de la matérialisation d'un risque conduisant à la destruction de ce qui existe, la notion valant aussi bien sur le plan matériel (la destruction physique) que sur celui des représentations (alors totalement remises en cause par les faits).

### **Aléa**

L'aléa est un phénomène menaçant susceptible d'affecter une situation donnée. Il se caractérise par sa nature, son intensité et sa probabilité de réalisation.

### **Angoisse et anxiété**

L'angoisse naît d'un sentiment ressenti comme pénible, d'une menace imminente mais non avérée. L'angoisse peut déboucher sur des troubles psychologiques voire psychiatriques. L'anxiété est l'émotion qui résulte de l'angoisse. « Angoisse » et « anxiété » sont deux notions à connotation psychologique qui mettent en défaut la prise de conscience. C'est donc l'anxiété qui est inhibitrice.

## **Assistance**

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

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

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

## **Assurance, « confiance – défiance »**

Etre assuré, c'est être sûr, rendre une chose ou une circonstance stable mais c'est aussi garantir par une promesse formelle et / ou contractuelle, donc c'est promettre, procurer, affirmer. Avec l'assurance, il y a donc l'idée de d'espérance certaine, de garantie, de confiance (en soi-même et dans les autres).

La définition communément admise de l'assurance comme activité socio-économique la considère comme l'opération par laquelle une partie – l'assureur – s'engage à exécuter une prestation au profit d'une autre partie – l'assuré – en cas de réalisation d'un événement aléatoire – le risque – en contrepartie d'une somme d'argent – la prime ou cotisation. Cette définition implique donc de se référer à l'idée de mutualisation des risques et à celle de contrat. L'assurance trouve son origine dans la solidarité et l'entraide entre les membres d'une communauté. La volonté de se prémunir contre des risques (considérés dans une acception accidentelle, même si on l'a bien cherché !). Les conséquences financières qui dépassent la dimension de la communauté ont conduit à l'idée



d'assurance par mutualisation du risque, ce qui transfère à l'assuré une garantie immédiate d'indemnisation mais en suscitant le contrat. L'assurance est donc consubstantielle à l'idée même d'entreprise, seules les affaires pouvant avoir cette dimension. C'est le développement du calcul des probabilités qui va rendre possible l'idée de prévision rationnelle du risque et ajouter à la perspective de l'assurance des biens ou des conséquences des actes des personnes, l'assurance sur la vie. C'est à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle qu'apparaîtront, par généralisation de l'idée d'assurance, les assurances sociales. Comme le soulignent J.-P. Audinot & J. Garnier dans l'*Encyclopedia Universalis*, « *l'assurance est omniprésente dans la vie d'un individu ou d'une société. L'un comme l'autre la retrouve constamment sous l'une ou l'autre de ses formes : les assurances de personnes (ou assurances sur la vie), les assurances de biens, les assurances de responsabilités* ».

## **Attention**

C'est une attitude ponctuelle qui focalise l'agent sur une situation. La notion se dissocie de celle de vigilance qui introduit une dimension de continuité temporelle. La référence à ce terme marque toute l'importance à accorder aux processus de cognition pour qui s'intéresse au risque. Cette notion connaît aujourd'hui une actualité au travers de sa traduction anglaise (*care*) qui exprime l'extensivité du souci de soi vers le souci des autres mêlant à la fois le sentiment (pour le souci de soi) et l'émotion (pour le souci des autres). Une attention soutenue peut être qualifiée de « vigilance » (ou *watchfulness* en anglais).

## **Atténuation**

Ce terme, peu utilisé en français, correspond à la traduction du terme anglo-américain de *mitigation*. Il recouvre l'ensemble des actions et des mesures visant à réduire et / ou contrôler les risques existants

## **Audace**

L'audace indique la vocation à aller au-delà des limites et des convenances. Il s'agit donc d'une attitude transgressive qui mélange courage et impertinence.

## **Aventure**

L'aventure est un rapport particulier à l'action qui contient *a minima* l'idée de volontaire ignorance d'un calcul sur les conséquences, voire l'idée d'une quête voulue quelles que soient les conséquences. L'aventure est ce qui va caractériser l'explorateur.

## **Biais**

Cette notion permet de retrouver l'importance accordée aux processus de cognition dans la thématique du risque. Le biais introduit l'idée d'avoir été trompé par les sens : on a cru voir ce que l'on a vu ... C'est ce risque de biais de confirmation, particulièrement important dans les situations sous stress qui conduit à fonder la nécessité de se référer à des procédures construites *ex ante*.

La définition du terme « biais » possède plusieurs sens selon la discipline concernée. Dans le langage courant, il s'agit d'un moyen détourné, d'une manière de contourner un obstacle ou un problème. Dans le domaine des statistiques, il s'agit d'un écart entre la vraie valeur d'une variable inobservable et la valeur estimée. En méthodologie il s'agit d'une erreur dans la méthode, le non-respect des règles de protocole, tous aspects qui, s'ils ne sont pas pris en compte, engendrent des résultats erronés.

## **Calamité**

Indépendamment de son usage sentimentaliste (je suis une calamité – pour les autres !!!), perspective sentimentaliste, la calamité est un malheur qui tombe sur les têtes d'un groupe ou d'un individu alors qu'ils ne s'y attendent pas. C'est une mauvaise fortune, un coup du sort d'origine extérieure.

## **Catastrophe**

La notion se réfère à l'idée d'« extrême » sans pour autant reposer sur un renoncement à gérer. Elle repose par contre sur une forme de renoncement à prévoir.

## **Certitude (et incertitude)**

La certitude est ce qui exclut le doute, son opposé étant l'incertitude. Avec ce couple maudit, on est proche de la notion de risque, mais la certitude, comme l'incertitude, parce que ce sont des sentiments, ne peuvent se probabiliser. Elles puisent leur source dans l'interaction qui opère entre des circonstances externes et un sujet. C'est la mobilité du sujet qui est source d'incertitude.

## **Certification**

La certification se caractérise par l'existence d'une procédure conduisant à faire garantir à un tiers, la signature apposée apportant la preuve du bon suivi des procédures figurant dans le référentiel de la procédure.

## **Chaos**

La notion se réfère à une situation donnée (un état) car le chaos ne peut être durable à défaut de quoi il instaure une forme d'ordre dont il conviendra de repérer les régularités pour y trouver et /

ou y mettre de l'ordre. C'est aussi une émotion. Avec le chaos, les choses sont sans dessus dessous, c'est-à-dire que la notion se réfère à une sorte d'ordre antérieur disparu et regretté.

## Choc

Le premier sens associé à la notion est d'ordre physique et recouvre l'idée de la rencontre plus ou moins violente de deux ou plusieurs corps. Mais une seconde acception, d'ordre émotionnel, est liée à la notion. Mais le choc peut aussi venir de la rencontre d'éléments abstraits. En termes de sentiments, le choc est associé à la surprise. Pour sa liaison avec le risque, il est le plus souvent question de chocs « à épithète » le plus souvent disparates (électrique, pétrolier, démographique, etc.). Le choc est également associé à la résistance (capacité d'y résister) et donc à la notion de tension et à la résilience (capacité à s'en « remettre »). Le choc suppose en effet à la fois lésion et réaction. C'est aussi le fonds de la thèse de l'ouvrage de N. Klein<sup>5</sup> sur la montée d'un « capitalisme du désastre ».

## Conformité & conformisme, déviance, transgression, triche, fraude

La déviance indique l'action là où la transgression qualifie l'acte. Le *Dictionnaire de la pensée sociologique* définit la déviance comme « toute transgression des normes en vigueur dans une population ou un groupe social donné, cette transgression étant identifiée et donc l'objet d'une sanction. Mais cette sanction sociale ne se réduit pas aux pénales ; il peut s'agir d'une simple réprobation »<sup>6</sup>.

La littérature sur la déviance peut s'analyser à partir de trois approches : l'approche fonctionnaliste qui la fonde sur la position, l'approche culturaliste qui la fonde par rapport à la règle et l'approche interactionniste qui la conçoit comme réaction sociale.

A. Ogien<sup>7</sup> analyse les logiques de la déviance en deux catégories, les théories causales qui recherchent ses origines dans les traits de personnalité, le milieu ou la société (à l'instar de R. K. Merton<sup>8</sup>, il y est question d'anomie) et les théories interactionnistes qui mettent l'accent sur le désajustement et les tensions (E. Goffman<sup>9</sup>, H. Garfinkel<sup>10</sup>, H. Becker<sup>11</sup>, ces deux derniers auteurs ayant d'ailleurs fait en même temps un apports aux méthodes de recherche en sciences sociales avec l'ethnométhodologie pour H. Garfinkel et la primauté accordée à l'induction pour H. Becker).

---

<sup>5</sup> N. Klein, *La Stratégie du choc : La montée d'un capitalisme du désastre*, Actes Sud, Paris, 2008, ISBN 978-2-7427-6

<sup>6</sup> M. Borlandi et al., *Dictionnaire de la pensée sociologique*, PUF, Paris, 1994

<sup>7</sup> A. Ogien, *Sociologie de la déviance*, Armand Colin, Paris, 1995

<sup>8</sup> R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York, 1949

<sup>9</sup> E. Goffman, *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, Anchor Books, New York, 1961

<sup>10</sup> H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, New York, 1967

<sup>11</sup> H. Becker, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985 (Ed. originale 1963)

Il souligne qu'au-delà de ces deux catégories, les conceptions sur la déviance ont en commun de l'envisager comme l'accomplissement d'un rôle, la reconstruction d'un ordre social et la position face à un référentiel. Les premiers travaux sur la déviance l'ont définie de façon négative comme un phénomène indésirable (vol, agression physique ou verbale, injustice organisationnelle<sup>12</sup>) alors que les travaux actuels en donnent une représentation positive (N. Alter<sup>13</sup>).

Avant de parler de déviance, il est important de mettre au regard de la norme et de la règle, aussi bien le processus d'adhésion (dans sa version standard – la conformité, tout comme dans sa version intégriste – le conformisme), c'est-à-dire ce qui conduit au hors-jeu (plus dans le but de changer le jeu que d'être un mauvais joueur). Ceci étant, au-delà de la tension classique qui vaut aujourd'hui entre conformité et « accréditation – certification », il faut également souligner celle qui existe entre conformité et habilitation.

La transgression suppose la référence à une limite et à un interdit. Et d'ailleurs, plus généralement, il faut remarquer que, pour que le jeu existe, il faut une marge de manœuvre et c'est bien parce qu'il y a marge de manœuvre qu'il peut y avoir déviance. La conformité est en effet ce qui va fonder l'acte de ressemblance, et donc quelque part les perspectives de l'institutionnalisation de même qu'inversement, l'acte de dissemblance fonde les perspectives de la déviance, compte tenu (ou non) des logiques de récompense (au nom de la conformité) et de sanction (au nom de la transgression perçue comme de la triche) sur la base du critère de plus ou moins grande obéissance ou désobéissance aux « règles ». Il y a donc entre le constat et le jugement positionnement par rapport à un référentiel moral et parfois juridique. Sans cette interférence, la transgression reste de l'ordre de l'ambigu ou, si l'on ajoute un zeste de jugement de valeur d'ordre moral – de l'équivoque. La triche, tout comme la déviance, est ce qui se situe entre la limite (conçue pour être dépassée) et la frontière – ou la borne qui, elle, ne se dépasse pas. En mettant en avant la notion d'intention, M. Foucault<sup>14</sup> indique que « *la transgression n'est donc pas à la limite comme le noir est au blanc, le défendu au permis, l'extérieur à l'intérieur, l'exclu à l'espace protégé de la demeure. Elle lui est liée plutôt selon un rapport en vrille dont aucune effraction simple ne peut venir à bout* ».

Y. Vardi & Y. Wiener<sup>15</sup> parlent de pôles de déviance et distinguent le pôle « S » (*benefit of the self*) où la transgression est effectuée au profit de l'agent organisationnel, du pôle « O » (*benefit the organization*) où la déviance est effectuée dans l'intention de créer un bénéfice pour l'organisation et du pôle « D » (*damage the organization*) où la déviance a pour objet la détérioration du matériel ou des locaux. C'est en effet avec la conformité que l'on retrouve la question de la norme du fait de la référence à la limite : qu'est-ce qui est inclus et exclu du périmètre d'application de la norme, préalable à toute démarche de validation de la conformité. Tout comme le jeu de la déviance, la conformité résulte d'un processus d'alignement qui peut aussi bien relever de logiques coercitives que de celles de l'ajustement mutuel.

---

<sup>12</sup> J. Greenberg, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, 1987, pp. 9-22

<sup>13</sup> N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « sociologies », Paris, 2000

<sup>14</sup> M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Tome 1, « Préface à la transgression », collection « nrf », Gallimard, Paris, 1996, p. 265

<sup>15</sup> Y. Vardi & Y. Wiener, « Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework », *Organization Studies*, vol. 7, n° 2, 1996, pp. 151-165

En sciences de gestion, la déviance peut être mise au regard de la « coopération – collaboration » dans la mesure où elle est susceptible d'en constituer une forme et, si elle ne se réduit pas à un individu, ouvrir le champ organisationnel de la connivence.

C'est aussi la référence à ces deux aspects qui fondent les tensions « contrôle – discipline » et « contrainte - coopération » dont l'issue ne va pas de soi. Le contrôle n'induit pas mécaniquement la discipline tout comme la contrainte ne conduit pas à la coopération. En effet, comme le souligne F. Bourricaud<sup>16</sup> : « *la conformité n'est donc pas assurée par l'application mécanique de la contrainte et elle ne résulte pas infailliblement d'un calcul sur le résultat duquel des individus, pesant chacun son intérêt, se seraient mis d'accord* ». Avec cet ensemble de notions qui valent tout autant pour la triche, il est important d'ajouter l'intercession des convictions, la référence à une autorité d'arbitrage et aussi la question de la volonté et donc de la conduite.

Comme les autres notions au préfixe « con- » (confrérie, concitoyenneté, etc.), conformité et conformisme fondent la ressemblance formelle en ne tenant pas compte de l'exercice de la volonté mais de l'intention. Il est à ce titre intéressant de mettre les deux notions de « conformité » et de « conformisme » en parallèle avec celles de « compromis » et de « compromission », deux notions où la volonté va intervenir. Le compromis entre la volonté du sujet et la référence conduit (ou pas d'ailleurs) à la conformité tout comme, à l'inverse, la souplesse de la référence co-construit le compromis. Il s'agit de concéder tout en restant vigilant. Le compromis est alors ce qui ouvre le champ de la déviance mais sans pour autant déboucher sur la transgression ou la triche. La compromission est beaucoup radicale et ouvre la perspective de la remise en cause de l'honnêteté du sujet et des modalités d'exercice de sa volonté. Avec la compromission, la résistance a cédé à tort ou bien encore il y a eu adhésion au pacte de compromission.

La déviance se définit comme un écart à la norme mais laisse ouverte la question de ses fondements. Si elle est liée à la personne, on ne peut aller jusqu'à en faire un attribut de la personnalité. La déviance est une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations. Il en va ainsi de l'escapisme qui peut se définir comme « *la décision de se soustraire à une société, tenue pour illégitime et pourtant trop forte pour qu'on lui résiste, et qui est susceptible de prendre des formes différentes. Il peut être strictement individuel (« pour vivre heureux, vivons cachés »), ou au contraire s'étendre au comportement d'un groupe tout entier, qui cherche avec plus ou moins de bonheur à se soustraire aux pressions d'un milieu hostile, par exemple en s'y fondant au moins en apparence* ». Il en va à l'inverse du *coming out* par exemple, affirmation de la déviance, mais on entre alors dans une perspective communautarienne voire communautariste. Une forme militante de l'escapisme est constituée par la clandestinité (cf. la figure du clandestin) pour laquelle la déviance se construit sur de la dissidence (cf. la figure du dissident). La déviance se fonde aussi au regard de la figure du rebelle qui s'en prend au système de normes et / ou au système de valeurs, les modalités de confrontation permettant de distinguer le révolté du révolutionnaire, trois figures de la résistance aux normes, ou, au moins, de leur mise à l'épreuve. Comme le révolté se confronte plutôt de façon isolée à des normes ou à des valeurs sans établir de liens entre elles (cf. la figure de l'anarchiste), le révolutionnaire (tout comme le dissident) s'attaque, avec d'autres, aux principes réunissant normes et valeurs de façon globale. Avec la transgression citoyenne, un citoyen peut refuser d'obéir au pouvoir en place et s'installer dans une opposition résolue et affirmée. La

---

<sup>16</sup> F. Bourricaud, article « transgression », *Encyclopedia universalis*

désobéissance civile, théorisée par Thoreau, est une déclinaison de cette souveraineté d'empêchement. En refusant de payer des impôts à un gouvernement légitimement élu, mais qui menait une guerre qu'il jugeait injustifiable, il s'est mis en retrait de la vie publique. Ce type d'action a été repris par Gandhi dans l'Inde coloniale pour lutter contre le pouvoir anglais et par Mandela sous le régime de l'apartheid en Afrique du Sud. Le délinquant s'écarte volontairement des normes pour les contourner à son strict profit. La triche est une déviance possible parmi d'autres dans un contexte où les contiguïtés entre les types de déviance doivent être soulignées. De façon plus large, la révolte est une modalité de remise en cause de la domination, ne débouchant que rarement sur la révolution (transgression nécessairement collective). Elle est le support de la construction d'un sens commun à ceux qui se révoltent au regard de la dimension prescriptive des normes. C'est en cela que la révolte contribue à la stabilisation des normes. Il ne faut pas pour autant en occulter la dimension individuelle qui donnerait lieu à une interprétation d'ordre psychologique (ce qui vaut d'ailleurs également pour le tricheur). En résumé, la déviance pose la question de la tension « soumission – insoumission » ainsi que celle de la résistance (cf. la figure du résistant). Il est donc question de « contre-conduite » qui tend à inverser, annuler, disqualifier ce qui est qualifié de « conduite ».

Mais la déviance naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. S'il est question de « triche », la référence est alors plus la vertu que la norme car elle met l'accent sur la conduite au regard de l'expression d'une volonté. Et malgré toutes les références à l'évidence éthique de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, c'est bien du passage du « spectateur impartial » à la « main invisible » dont il est question dans la mesure où la « main invisible » ne viendrait pas, d'un point de vue moral, transformer comme cela les vices privés en vertus publiques. Avec la déviance, on se situe donc bien dans l'échange. La déviance est d'ailleurs un phénomène d'autant plus important que le contexte est celui de la compétition. La triche est alors ce qui permet de réussir en l'emportant plus facilement sur les autres. La triche touche ainsi non seulement l'organisation mais aussi les affaires en général (avec la position d'initié) et le sport. Elle relève d'une manœuvre qui vise à éviter de se faire prendre. C'est en cela que la triche fait appel au mensonge (ce qui en fonde d'autant sa condamnation morale). L'identification des tricheurs pose problème malgré la multiplicité des stratégies qui sont mises en œuvre (prévention, contrôle, intimidation, éducation, etc.). La triche se construit au regard de la notion de « jeu » et face à l'espoir d'un gain. La triche ne naît pas seulement du contournement des règles du jeu mais aussi de leur marge d'imprécision. Elle oblige à être prise en compte et se trouve donc également proche de la notion d'innovation. Tout comme la déviance, la triche est contiguë à la marginalité et peut déboucher sur la délinquance. C'est avec cette acception que l'accent est mis sur l'importance du « milieu ». Son origine peut être considérée comme relative à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle de se conformer à la norme (pour des raisons cliniques) mais aussi fonction du regard porté par le groupe conforme et donc pas seulement comme un écart à la norme. Dans ce dernier cas, la déviance peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité. La triche se matérialise par une manœuvre consciente qui relève du détournement et du parasitisme, les deux logiques consistant à capter à son profit des modalités orientées vers des fins d'un autre ordre.

Par différence avec la triche, la dérive opère par absence de volonté tout comme la « dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose d'« inéluctable ». La dérive *« est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats*

*innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur* ». C'est pourtant une des définitions du changement<sup>17</sup>. La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une conceptualisation non finalisée, résultant d'un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes là où la référence récurrente à l'injonction à la conformité relève le plus souvent d'une référence non réfléchie.

D'une autre manière que la triche, l'incivilité est aussi une manifestation déviante. Outre l'aspect matériel des nuisances occasionnées par l'incivilité, c'est bien des mœurs dont il est question, du fondement de ces mœurs et, par la même occasion, des mœurs où la représentation de la tolérance vient jouer un rôle. L'incivilité comme manifestation contemporaine peut alors être vue comme une manifestation intolérante face à l'intolérance ressentie envers la catégorie à laquelle on appartient, incivilité venant déclencher tout l'arsenal des politiques sécuritaires. Elle pourrait ainsi naître de la « déception » des individus et des groupes concernés face au fonctionnement de la société, déception accrue dans les catégories du « moment libéral »<sup>18</sup>, c'est-à-dire cette période où nous accordons une légitimité à l'individualisme dans une perspective de la société civile venant recouvrir la sphère politique. L'incivilité est le miroir du propriétaireisme possessif qui a été exacerbé durant cette période. L'incivilité est aussi la notion ayant permis l'émergence du champ lexical policier en politique avec des figures telles que le récidiviste, le mineur délinquant, la zone de non droit, la violence urbaine, le jeune d'origine étrangère, en échec scolaire, etc.

C'est aussi l'occasion de se poser la question de l'occurrence de l'incivilité : il n'y aurait pas d'écoute, pas de façon autre d'exprimer sa critique, sa désapprobation, jouissance jubilatoire dans l'expression de celle-ci. Mais l'incivilité ne signifie pas seulement conflit. Elle en dépasse la dimension. Le thème de l'incivilité est plus ancien qu'il n'y paraît : classes laborieuses, classes dangereuses ! Mais le développement de l'Etat providence et des classes moyennes s'est justement situé dans la perspective de l'anéantissement de cette vision et des peurs bourgeoises associées au développement en miroir des classes laborieuses. C'est à partir de la décennie 1970 (si l'on excepte la manifestation fusionnelle paroxysmique de mai 68 – ouvriers, paysans, étudiants, même combat ! Classes moyennes unissez-vous et *in fine*, haro sur les casseurs !), et surtout dans la décennie 90, qu'apparaît la manifestation de l'incivilité sous d'autres conditions et avec d'autres potentiels marchands.

S. Roché<sup>19</sup> propose une classification des différentes lectures de l'incivilité : éthologique (avec les cartes mentales du risque), culturelle (en relation avec les mœurs), politique (à cause des réponses qu'elles appellent de la part de l'État). Il analyse les incivilités à partir de quatre catégories des sources de « délitement » du lien social : 1) les actes de salissure et de dégradation ; 2) les abandons d'objets ; 3) les modes d'entrée en contact avec autrui ; 4) les conflits résultant de diverses nuisances sonores ou visibles. L'incivilité viendrait constituer le signe de la crise du pacte républicain et le déclenchement de la légitimité de sa récupération marchande.

Mais incivilité comme civilité d'ailleurs, outre les liens que ces deux notions tressent avec le concept de sécurité, ont aussi quelque chose à voir avec civilisation (la civilité est aussi être civilisé dans le cadre de la société qui est la sienne) et donc la culture mais aussi la nature, l'incivilité étant

---

<sup>17</sup> R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.

<sup>18</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007.

<sup>19</sup> S. Roché, *Le sentiment d'insécurité*, PUF, Paris, 1993

perçue comme le retour « atavique » à la barbarie comme étant en quelque sorte la manifestation de l'instinct agressif et « prédateur ».

Mais la déviance naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. Et la multiplication des normes du « moment libéral » induit tout autant la multiplication des dérogations pour éviter autant la triche que les occurrences de déviance. Mais comme le souligne J. Selosse<sup>20</sup>, « aucune conduite n'est déviante en soi, c'est la signification qu'on lui prête en fonction de critères normatifs individuels et sociaux qui lui confère ce caractère ». Le déviant est donc perçu en tant que tel et, au nom de la cohérence, rejeté par les groupes sociaux dominants, quitte à rejoindre le groupe des déviants, groupes à forte cohésion.

Alors que la triche isole le tricheur qui n'est qu'une des modalités de la déviance même si elle est potentiellement cohésive au regard de l'existence éventuelle d'un groupe de tricheurs, il est question d'une double reconnaissance avec la déviance : celle du déviant par le groupe conforme et celle du déviant par le groupe de déviants.

En se référant à R. K. Merton<sup>21</sup>, il est possible de souligner la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés au travers de la transgression (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif et la triche.

Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviante, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social. C'est aussi cette perspective qui permet de questionner le déterminisme normatif.

L. Sfez<sup>22</sup> distingue la déviance « normale » ou fausse déviance (individus membres d'un sous-système 2 prétendument déviant au regard des catégories d'un sous-système 1 tout en lui étant indispensable – la prostitution, par exemple) des déviations partielles (de type 1 par remise en cause d'un ou de plusieurs sous-systèmes sans remise en cause des rapports dominants et de type 2 qui remet en cause les rapports de production) de la déviance totale où la distance est insurmontable. G. Lapassade<sup>23</sup> situe la déviance en tension avec la pression vers l'uniformité et signale l'ambiguïté du rapport à la déviance qui oscille entre le rejet et le regret des apports que le déviant peut effectuer

---

<sup>20</sup> J. Selosse, article « déviance » in R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, Paris, PUF, 2003

<sup>21</sup> R. K. Merton, *op. cit.*

<sup>22</sup> L. Sfez, *Critique de la décision*, Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, 1992

<sup>23</sup> G. Lapassade, *op. cit.*



au groupe qui le rejette comme il en allait de la dualité du paria et du parvenu chez H. Arendt<sup>24</sup>, mais cette fois sous un angle politique.

La transgression peut être assimilée au fondement de la déviance, mais ne prend sens qu'au regard des autres termes possédant le suffixe « -gression » : la régression qui est un retour en arrière, une chute qui défait (ce qui la rapproche de la fuite mais la distingue du déclin, mouvement encore possible à ralentir), la progression, qui est un mouvement en avant, la digression, qui marque l'éloignement de la norme, sans jugement de valeur et l'agression qui est une manière violente d'imposer sa norme (ou de réagir au fait que l'Autre tente de vous imposer la sienne). La transgression est marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis – interdit » dans la perspective de déplacer ces limites. C'est en cela qu'elle est plus générale que la triche. Elle contient l'idée de dépassement (des limites). La transgression introduit également l'idée de « motif » là où la déviance est plutôt redevable de l'acte. La transgression joue un rôle d'opérateur essentiel dans la mesure où elle est invention mais aussi la base d'une re-normalisation éventuelle.

C'est H. Becker<sup>25</sup> qui a fondé la sociologie de la déviance à partir de la notion d'*outsider* compris comme étant un étranger au regard du groupe conforme dont les membres vont en miroir le juger comme étant un transgresseur dans la mesure où ils vont le considérer comme étant étranger à leur monde. S'appuyant au départ de sa réflexion sur une conception statistique de la déviance (le déviant est celui qui s'écarte de la moyenne), il va mettre l'accent sur l'idée de l'existence d'un mal pathologique qui serait imputé au déviant afin de fonder le jugement sur la personne à partir de l'acte. Même si, d'un point de vue psychologique, la transgression va de pair avec la tentation, cette référence est trop partielle pour en construire une explication suffisante. Or la déviance est moins l'attribut de l'acte commis que la conséquence de l'application d'un jugement de valeur par les membres du groupe social dominant, ce jugement étant assorti de sanctions adressées au transgresseur. La norme peut ainsi être comprise comme étant à la base d'un contrôle social venant fonder un intérêt à l'appliquer et à faire punir celui qui est perçu comme déviant.

H. Becker propose la typologie suivante du déviant :

	obéissance à la norme	transgression de la norme
individu perçu comme déviant	accusé à tort	pleinement déviant
individu non perçu comme déviant	conforme	secrètement déviant

Il ajoute l'idée d'une perspective séquentielle de la transgression avec successivement :

- La transgression ;
- L'engagement plein dans la transgression qui correspond à un acte de socialisation dans le groupe des déviants ;
- La désignation publique de la déviance par le déviant comme par les membres du groupe conforme (l'identité du déviant se trouve ainsi affirmée) ;
- L'adhésion du déviant au groupe déviant (légitimation de l'identité du déviant).

---

<sup>24</sup> H. Arendt, *Les origines du totalitarisme*, Seuil, collection « Essais » (Ed. originale : 1951)

<sup>25</sup> H. Becker, *op. cit.*

Dans la perspective d'une approche « dé-moralisée » de la déviance, on retrouve ici l'expression d'un cycle d'apprentissage dont la cinématique est proche de celle proposée par I. Nonaka & H Takeuchi<sup>26</sup>. La reconnaissance de la déviance est donc de l'initiative d'autrui au regard d'un jugement porté sur le comportement du transgresseur. C'est en cela que H. Becker parle d'« entrepreneur de la morale ». Le jugement de reconnaissance de la déviance relève de l'étiquetage est appartient en cela aux phénomènes sociaux et non à de la psychologie individuelle.

La conformité passe par l'intériorisation de la norme là où le conformisme passe par la dépendance et, comme pour la transgression, la déviance et la triche, il est bien question d'identification. Rappelons que là où la conformité à la norme opère par idéalisation, l'identification par la déviance opère par transgression. Comme on l'a déjà signalé, la conformité à la norme pose la question de la transgression acceptée : la dérogation. Et à la boulimie des normes du « moment libéral » correspond la boulimie des demandes de dérogation. A. Orléan<sup>27</sup> met l'accent sur le mimétisme comme levier du conformisme. Il distingue trois types de mimétismes : le mimétisme normatif qui a pour but de ménager la désapprobation du groupe, le mimétisme autoréférentiel qui est de nature plus identitaire ou de nature mécanique (préjugé) et le mimétisme informationnel qui se réfère à l'action des autres comme étant de valeur supérieure. C'est la raison pour laquelle il ne se réfère pas à la notion de « norme » mais à celle de « convention ». Mais cet appareillage conceptuel, bien que rattaché à l'économie sur la question de la spéculation, ne permet pas de « penser » la déviance ou même la triche.

En définitive, H. Becker propose d'adopter quatre principes d'explication nous indique A. Ogien (pp. 112-113) : 1) La déviance est une qualité attribuée à un acte par un jugement. 2) Toute forme de déviance est une activité collective au cours de laquelle un individu apprend à tenir un rôle, c'est-à-dire qu'il sait agir en obéissant aux obligations propres à une « sous-culture ». 3) Devenir un déviant est un processus qui peut s'apparenter à un engagement dans une « carrière » : celui qui le fait inscrit une partie de sa vie dans un milieu organisé en y assumant successivement différentes positions hiérarchiques. 4) Les critères qui servent à formuler un jugement de déviance sont parfois inventés par des « entrepreneurs moraux », c'est-à-dire ces personnes dont le statut au sein de la société leur permet de participer à la définition de la normalité et aux opérations contribuant à la faire respecter.

## Confort

Curieusement, l'idée d'introduire cette notion est venue d'une réflexion sur le projet de maîtrise des risques. L'objectif n'en est-il pas le confort lié à l'assurance mais aussi à autre chose ? Le confort concerne en effet tout ce qui concerne le bien-être matériel, contrepartie positive venant profondément ancrer la légitimité de l'idée de progrès technique puisque c'est lui le vecteur du développement du confort. Même avec quelques risques, sa bienveillance inhérente ne pourrait tout de même pas nous vouloir du mal, puisqu'il nous a toujours permis de faire face à ses risques

---

<sup>26</sup> I Nonaka & H Takeuchi, *op. cit.*

<sup>27</sup> A. Orléan, « Psychologie des marchés. Comprendre les foules spéculatives » in J. Ravereau & J. Trauman (Eds.), *Crises financières*, Economica, Paris, 2001, p. 105-128

collatéraux ! Le confort peut ainsi être considéré comme la condition de possibilité ergonomique de la technique. Ne parle-t-on pas aussi de confort psychologique, forte d'ataraxie matérialiste.

## Contrainte

La contrainte introduit la double idée de réduction de la liberté et d'obéissance. Dans le cadre de la gestion des risques, son effet principal (et c'est aussi sa justification), c'est de réduire le risque. Mais de façon involontaire, la contrainte peut aussi accroître les risques justement car ayant réduit les possibilités de choix, elle entrave toute adaptation aux faits.

## Contrôle

Dans son acception au regard du risque, le contrôle peut se définir comme le processus de gestion de la réduction du risque aussi bien *ex ante* qu'*ex post*. Il sera donc moyen de la gestion du risque. Le contrôle fournit une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs conformément à sa double signification de vérification principalement adressée aux autres et de maîtrise de soi (le *self control* ou encore autocontrôle).

Le contrôle est une posture qui, sur le plan individuel, se caractérise par un équilibre entre les passions, les intérêts et la raison qui peuvent ainsi être considérés au regard de la conscience. C'est ce qui permet de soutenir que contrôle (de soi) est aussi maîtrise (de soi). En d'autres termes, le contrôle (de soi) est synonyme de conscience. Mais cet aspect du contrôle en limite l'objet à l'*ego*, faisant ainsi l'impasse sur la question de la socialité. C'est pourquoi la perspective du contrôle de soi doit être complétée par celle du contrôle des autres. A ce titre, le contrôle apparaît avec la dimension politique de l'action et se définit alors comme un des attributs de l'exercice du pouvoir avec et sur les autres - que cet exercice se caractérise par un contrôle exercé par les autres (sur soi) ou par un contrôle exercé sur les autres (par et au travers de soi). Pour synthétiser les deux aspects de cette définition du contrôle, on peut ainsi exprimer le contrôle comme étant, sur le plan individuel, un des attributs de la conscience et, sur le plan collectif, un des attributs de l'exercice du pouvoir.

Cette définition repose sur des postulats qu'il est important de mettre en exergue. Ancrée dans la posture occidentale de la conception de l'homme, il s'agit bien ici de le voir, dans sa dimension individuelle, comme distinct des « autres ». Cette manière de voir s'inscrit donc dans une perspective ontologique qui indique la nécessité d'une quête des composantes de l'être dans sa dimension individuelle par la mise en exergue d'une spécificité qui puisse permettre de distinguer l'un de l'autre. Il s'agit alors de recourir à des catégories métaphysiques telles que les passions et les intérêts - de dimension universelle - qui trouvent finalement une dimension individuelle et spécifique dans chaque être dans une dimension singulière.

Elle assume donc un fondement philosophique qui distingue « esthétique - métaphysique - éthique – politique » dans un univers où l'esthétique se pense en tant que telle. Cette perspective offre les catégories d'une fondation ontologique de l'être dont le jeu relatif des trois autres éléments vient donner du sens à la manière de se comporter. L'éthique est donc ainsi ce qui permet de se comporter

au regard d'une conception du Bien et du Mal qui va en découler. En d'autres termes, toutes les passions ne sont pas « bonnes » de manière équivalente. Certaines sont meilleures que d'autres et d'autres sont plus mauvaises. Il en va de même des intérêts et le jeu relatif qui s'établit entre passions et intérêts vient tracer les contours de ce qui est bien et de ce qui est mal. L'éthique est donc à la fois *ethos* et morale. L'éthique trouve sa manifestation dans les moeurs qui se traduisent à la fois dans un comportement orienté vers la réalisation du Bien (ou du Mal d'ailleurs) en tant que manifestation de la conscience. Mais les contours de ce qui est bien et de ce qui est mal ont aussi quelque chose à voir avec des principes d'ordre plus général qui relèvent de ce que l'on qualifie communément de morale. Pour préciser encore sans devoir reprendre un commentaire de la pensée philosophique au travers des auteurs qui permettent de soutenir cette thèse, l'*ethos* relève d'une perspective déontologique là où la morale relève d'une perspective axiologique. Là où la morale s'exprime au travers de principes, l'éthique prend en compte la contingence des fins et des circonstances de l'action et c'est en cela qu'elle a quelque chose à nous dire pour ce qui concerne le risque. Mais l'éthique n'a pas de sens en elle-même, sans métaphysique ni sans prendre en compte la dimension politique de l'action. La célèbre distinction stoïcienne entre les choses qui dépendent de nous et celles qui n'en dépendent pas est significative de cette conception. Nous sommes ainsi conduits à nous déterminer et à agir en fonction de certains biens et maux que les stoïciens nommeront convenables ou préférables et que nous choisirons non pas en fonction de la nécessité mais selon la probabilité, la prudence, la connaissance des biens et des maux, prenant dans ce genre d'attitude, le relais de la sagesse. L'action humaine comprend une grande part d'imprévu, d'incertitude. Et cette imprévisibilité se trouve aussi dans les conséquences de l'acte. La distinction entre les choses sur lesquelles l'agent possède une influence et celles sur lesquelles il n'en a pas est un des présupposés qui fonde le principe de la délégation sur la contrôlabilité des éléments dont on est responsable, la responsabilité et le risque naissant alors de ce qui est imputable à l'agent. C'est ce qui a fondé le développement des instruments du contrôle organisationnel et, parmi eux, ceux de la gestion du risque. Ce volontarisme dans la conception de l'action humaine fonde la thèse de l'intentionnalité dans l'organisation.

Le contrôle des autres vient d'abord poser le problème de la dualité « domination – soumission ». Si l'on retourne au vocabulaire de l'éthologie, comme l'indique le *Dictionnaire du Darwinisme et de l'évolution*, ce couple de termes désigne « toute différenciation stable des attitudes interindividuelles entre deux représentants d'une même espèce, et issue d'un affrontement, parfois réduit à ses phases initiales. L'un des protagonistes montre, lors des rencontres ultérieures, une attitude dite dominante évoquant parfois les gestes initiaux d'une agression. L'autre effectue des gestes évoquant une fuite ritualisée ou un témoignage de « respect » ». Dans notre perspective, il est ainsi sous contrôle. L'article mentionné ici souligne l'existence d'une échelle ou d'une hiérarchie de dominance où la détention d'un rang s'accompagne souvent d'avantages divers. La « domination – soumission » est décrite de façon très anthropomorphique en éthologie ce qui montre combien elle peut être considérée comme un fait social qui soit aussi d'ordre naturel. Une organisation est une forme de socialité dans laquelle vaut aussi la dualité « domination – soumission ». C'est cet éclairage qui mérite d'être apporté pour ce qui concerne les processus et les outils de gestion du risque dans leur vocation à créer de la soumission, au regard du contrôle qui les légitime. C'est cette représentation-là qui va conduire à l'émergence de formes de contrôle des autres au nom d'un intérêt supérieur, celui de la maîtrise des risques, la légitimité de cette représentation conduisant à la création des modes de contrôle qui lui sont associés. C'est aussi cette perspective qui va jouer un rôle important dans la manière dont est convoquée la notion de culture avec, entre autres, la « culture sûreté », culture considérée comme une « programmation mentale

des comportements » pour reprendre l'expression de G. Hofstede. La culture est donc considérée ici comme ce qui permet de contrôler à la fois notre comportement et celui des autres.

La notion de contrôle possède aussi la signification de « vérification de conformité par rapport à un référentiel ». C'est par exemple le cas du « contrôle qualité » en production industrielle, du « contrôle de conformité » par rapport à des normes ou standards, du « contrôle parlementaire » et du « contrôle gouvernemental » de certaines activités par rapport aux référentiels que sont la Constitution les lois ou les traités internationaux.

On parle également de « contrôle - commande » en conduite des systèmes ou dans la boucle cybernétique du contrôle pour surveillance de paramètres, détection d'écart et commande pour rectification des écarts ou pour changement de configuration (modifiant les paramètres de référence, la nouvelle configuration étant alors à nouveau surveillée).

## **Crainte**

Elle relève aussi bien de l'impression que du sentiment face à ce que l'on considère comme dangereux, douloureux ou pénible. La crainte est ainsi liée à l'appréhension et à la peur. Mais la crainte signifie aussi le fait de tenir quelque chose pour probable. La crainte se décline avec l'adjectif craintif qui peut être appliqué à la personne (et en marque alors la faiblesse de caractère) ou à une situation (qui manifeste alors la peur qui lui est sous-jacente).

## **Crise**

On peut noter une évolution de la perception du terme de crise, dont l'emploi date de la fin du XV<sup>e</sup> siècle, entre cette époque où les difficultés sanitaires (les épidémies) et agricoles (l'insuffisance des récoltes) constituaient un problème majeur et l'« âge moderne » où ce sont les crises technologiques et économiques qui dominent, bien que l'amnésie des crises sanitaires ait été chahutée par l'occurrence de la pandémie covid-19. La notion comprend l'idée de quelque chose que l'on ne pouvait prévoir. C'est en cela que l'on qualifie de « crise financière » la situation du dernier trimestre de l'année 2008, ou encore de crise sanitaire, celle de la pandémie covid-19, expression à la vocation profondément idéologique tendant à faire passer pour imprévisible quelque chose qui l'était parfaitement. L'usage du terme de crise relève donc aussi de la fonction de masquage qui caractérise l'idéologie.

Crise vient du grec *krisis*, lui-même porteur du radical de *krin* (je juge), du latin *criterium*, critère de jugement, mais aussi du latin *cernere*, examiner. La crise est le moment où commence la période où l'on est en mesure de décider des mesures à prendre en fonction de la situation que l'on a examinée, jugée, interprétée.

La notion de crise contient l'idée d'une dimension temporelle déterminée, celle d'un temps « court » au sens absolu du terme et d'une forme d'accélération du temps au sens relatif par coupure entre un « avant » et un « après » encore qualifié de « temps de crise ». C'est donc une notion « tranchante ». C'est aussi ce que l'on appelle un « objet-frontière », c'est-à-dire une référence qui

peut circuler à l'intérieur de plusieurs communautés en conservant le même nom sans pour autant recouvrir les mêmes réalités sans qu'elles ne soient pour autant aussi disjonctives que cela. C'est en cela un mot « communicant », mais également vide de sens venant occulter la nécessité d'administrer la preuve de son existence. C'est à ce titre que la notion se réfère à un sentiment.

Les définitions sont nombreuses et disparates dans la mesure où la notion est commune à différents champs de savoirs (ne parle-t-on pas de « crise cardiaque » !). Citons, par exemple, A. Bolzinger : « *Si l'on appelle crise toute période de conflit et de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistance au changement et de tensions, on peut alors estimer que la vie tout entière est une crise* », marquant ainsi l'abus dans l'usage du terme. R. Starn donne son avis au regard de son usage en histoire : « *Comme tout journaliste et tout homme politique le savent, voilà un terme bien utile à l'âge des mass média. Suggérant le drame ou la nécessité de décision il suscite l'émotion sans requérir la réflexion, il magnifie les non-événements comme les événements (...) Pour les historiens, le mot « crise » a souvent constitué un cliché commode pour désigner les processus et les points de pression historique dramatique ; un sceptique dirait que cette seule commodité explique tout le succès de la notion* ». E. Morin exprime que, pour les sciences sociales, « *la notion de crise s'est répandue au XX<sup>e</sup> siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine (...) Mais cette notion, en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur. Ce concept tend à devenir une forme vide, un prêt-à-porter stéréotypé qui ne constitue plus que l'ultime recours au lancinant désarroi des diagnostics et des pronostics* ».

La crise, c'est l'accident plus la déstabilisation. Elle combine déferlement de difficultés, dérèglement des fonctionnements et divergences dans les choix, le paroxysme et l'inconcevable. On n'en connaît pas les effets.

Elle se caractérise par les éléments suivants :

- Des difficultés quantitatives : impacts de grande échelle, larges populations concernées, interventions lourdes, coûts économiques très importants ;
- Des difficultés qualitatives : problèmes hors échelle, combinés, génériques ;
- Des dynamiques de boule de neige en raison de multiples phénomènes de résonance ;
- Des dispositifs de secours pris à contre-pied : procédures sous-dimensionnées, obsolètes, inapplicables, inutiles voir contre-productives ;
- Des incertitudes très fortes et impossibles à lever dans l'urgence ;
- Une intensité dans la durée : elle épuise les acteurs et les organisations et les menace ;
- Un territoire de convergence car elle est marquée par l'irruption d'un nombre impressionnant de parties prenantes ;
- Des problèmes critiques de communication entre tous les acteurs.

Avec la crise, la question de l'information devient centrale. L'officiel va devoir légitimer son action par le discours pour garder sa crédibilité, et faire montre d'efficacité des mesures engagées. Tout comme le service, et il semble intéressant de noter cette corrélation, la notion de crise repose sur l'idée de coproduction entre l'environnement (matériel et organisationnel) et l'Homme.

Vue dans une perspective gestionnaire, « *une crise est un événement surprenant les individus, qui limite ainsi le temps qui leur est accordé pour élaborer une réplique, et qui menace leurs objectifs* ». La gestion des crises renvoie à l'intervention d'urgence comme lors d'un accident mais elle diffère de la gestion des catastrophes car elle ne met pas l'accent seulement sur la réaction mais

aussi sur la prévention et l'apprentissage. Dans sa dimension gestionnaire, il s'agit de faire face au maintien de l'ordre ou encore de préserver l'harmonie.

La gestion de crise est donc déclinée dans l'état d'urgence. J. Delmas définit l'état d'urgence comme « *un régime exceptionnel qui, certains troubles intervenants, renforce les pouvoirs de l'autorité administrative. C'est un régime intermédiaire entre l'état de siège et la situation normale* ». C'est un « *régime destiné à donner à un gouvernement, lors d'une crise intérieure grave ou d'une tension extérieure jugée sérieuse, tous les moyens nécessaires au maintien de l'ordre, l'état d'urgence est une mesure destinée à affronter une situation exceptionnelle* ». La gestion de la crise va mettre en avant la dualité « coopération – responsabilité » du fait de la trilogie « hommes - machines – procédures », de son aspect « multicritères », de la thématique de l'urgence, des excitations organisationnelles, de l'appel à l'initiative, de la référence à un modèle « réflexe » de la décision et de sa référence actuelle au retour d'expérience et d'apprentissage (dans un temps différé).

En sciences de gestion, il existe trois principaux concepts de la crise :

- La crise en tant que événement est définie par Roux-Dufort<sup>28</sup> comme une interruption soudaine des activités normales, impliquant les acteurs de l'entité et nécessitant une action urgente en raison de l'incertitude quant au cours des événements et aux conséquences des décisions. Lorsque les intérêts vitaux de l'entreprise sont menacés, ceci est généralement considéré comme un indicateur de crise. La crise est vue comme un événement lorsque les auteurs reconnaissent que l'organisation est temporairement incapable de comprendre le déroulement des événements et de réagir. Les situations de crise sont alors perçues comme imprévisibles, inattendues et imprévisibles, ce qui rend une préparation complète à un événement de crise difficile compte tenu de l'incapacité de prévoir les risques potentiels. Des perturbations peuvent donner lieu à des typologies de crises telles que les incidents, les accidents ou les conflits (Lagadec<sup>29</sup> ; Pauchant et Mitroff<sup>30</sup>) et à une gestion de crise où des techniques de gestion de crise sont mises en œuvre afin de répondre efficacement à l'événement.
- La crise en tant qu'état est considérée comme un état vécu par une entité dans la mesure où elle la paralyse. Elle cause un choc soudain qui met l'entité dans une incapacité de réagir dans la mesure où cet état lui est inhabituel et inconnu. La crise désigne ici une situation qui peut nuire et perturber l'activité de l'entreprise), est soudaine, aigue, et demande une réponse dans le plus bref délai. Toutefois, « la crise n'est pas que menace mais peut être opportunité » (Fink<sup>31</sup>). Pour Weick & Quinn<sup>32</sup> toutes les organisations veulent éviter les crises, mais aucune d'entre elles ne peut espérer éradiquer toute sorte de menace de crise, vu qu'elle s'attaque à bras le corps à ces limites, allant de la structure de l'entreprise, à ses procédures et pratiques, jusqu'à la façon de penser et d'analyser les problèmes.
- La crise en tant que processus peut être définie comme un événement qui éveille une série de dysfonctionnements et détermine la manière dont une entreprise réagit à ce processus

---

<sup>28</sup> C. Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Eyrolles, 2003

<sup>29</sup> P. Lagadec, *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, Ediscience ; 1991

<sup>30</sup> T. Pauchant & I. Mitroff, *Transforming the Crisis-Prone Organization : Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992, 227 p.

<sup>31</sup> S. Fink, *Crisis Management*, New York, Amacom

<sup>32</sup> K. E. Weick & R. E. Quinn, « Organizational Change », *Annual Review of Psychology*, vol. 50, n° 1, 1999, pp. 361-386

d'affaiblissement. Turner<sup>33</sup> a défini six étapes à travers lesquelles une crise se développe : un point de départ théoriquement normal, une période d'incubation, un événement déclencheur, des conséquences immédiates, une première étape de réajustement (sauvetage ou ajustements *ad hoc*) et un réajustement complet et l'établissement de nouvelles normes. Milburn, Schuler et Watman<sup>34</sup> ont identifié les crises comme un événement et un processus, composé de trois dimensions : les antécédents environnementaux, les modérateurs qui influencent la crise et la réponse, et les réponses individuelles et organisationnelles. Shrivastava<sup>35</sup> a ajouté que les crises sont des processus plutôt que des événements, et qu'elles peuvent être évitées en développant des capacités adéquates.

## Criticité (critique)

La criticité indique est un sentiment qui recouvre l'idée d'une importance majeure, la criticité, lors de son occurrence, créant une situation critique. C'est la criticité d'un aspect qui justifie la contrainte.

Dans le domaine de la sûreté des systèmes, la criticité n'est pas seulement un sentiment, c'est aussi un « état » (dans le domaine nucléaire on parle de réacteur critique comme étant un réacteur prêt à diverger, ou encore de masse critique correspondant au rassemblement de la matière fissile, auparavant répartie et nécessaire pour initier une réaction en chaîne explosive.

Critique peut avoir le sens de « névralgique ». C'est par exemple le cas pour les « infrastructures critiques » (*critical infrastructures*) dans le sens de « vitales » (Décret SAIV de 2006). La criticité ne concerne pas que la contrainte, mais aussi la précaution ou la prévention.

## Danger

Le danger est, comme l'indique la définition que lui donne le Grand Larousse en cinq volumes, un des corrélats de la notion de risque. C'est une « *situation où l'on est exposé à quelque chose qui légitime une inquiétude ; ce qui constitue une menace, un risque, qui compromet l'existence ou le bon état de quelque chose, de quelqu'un* ». Cette définition fait du danger un des éléments constitutifs du risque, alors que l'on peut en souligner l'aspect d'extériorité tandis que le risque, en lui-même, contiendrait un aspect d'intériorité inhérent à l'agir humain. Et alors, dans une idéologie individualiste, et ceci en paraphrasant J.-P. Sartre, le danger, est-ce que ce ne serait pas d'abord les autres ! Le danger dépend aussi d'une référence culturelle qui lui donne sens. La compréhension du danger passe donc par un décodage de son contenu sentimentaliste.

---

<sup>33</sup> B. A. Turner, « The Development of Disaster – a Sequence Model for the Analysis of the Origins of Disasters », *The sociological Review*, vol. 21, n° 3, September 1976, pp. 378-397

<sup>34</sup> T. W. Milburn & R. S. Schuler & K. H. Watman, « Organizational Crisis. Part I : Definition and Conceptualization » *Human Relations*, vol. 36, n° 12, 1984

<sup>35</sup> P. Shrivastava, « The Role of Corporations in Achieving the Ecological Sustainability », *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 936-960



Le danger peut être situé dans la progression « risque – danger – menace ». La menace est particularisée ou identifiée, c'est une agression potentielle. Elle résulte d'éléments naturels (« menace tsunami » dans telle zone suite à événement sismique) ou d'une intention ou d'une volonté extérieure (menace terroriste, menace terroriste sur tel site, etc.)

La menace est en général associée à la notion d'alerte ou de préavis d'alerte et d'alarme lorsque l'événement redouté se produit.

## **Déboire**

C'est ce qui caractérise l'occurrence de conséquences négatives contrairement aux attentes. La volonté de celui qui agit se trouve dépassée.

## **Défaillance**

Elle est imputable aussi bien à l'agent humain qu'à la machine ou au processus. Elle vise un état qui devrait être détecté et pris en compte et survient lorsque le résultat délivré n'est plus conforme à la spécification (considérée alors comme étant un référentiel).

## **Dégât**

C'est le résultat d'une catastrophe, d'un accident, d'une défaillance. Une échelle de gradation du « faible » au « fort » est associée à la notion.

## **Dégradation**

C'est une évolution « négative » (on est là dans les catégories du jugement de valeur au regard d'un état considéré comme étant « normal »). La dégradation s'inscrit dans la durée et ne détruit pas totalement l'« objet » à laquelle elle s'applique, par différence avec la destruction.

## **Désastre**

Tout comme la catastrophe, le désastre comporte l'idée d'extrême et résulte d'un renoncement à gérer, le plus souvent car il ne pouvait être prévu. Le désastre s'inscrit donc en dualité de la catastrophe.

## **Destin (destinée)**

C'est une théorie « non hasardeuse » du hasard et du risque qui considère ces deux notions comme étant implicitement ou explicitement hétéro déterminées (la force du destin). « Destin » et « destinée » contiennent l'idée d'une situation intangible, idée marquée par une forme d'atemporalité pour le destin et de futur pour la destinée. Les deux notions peuvent aussi bien être utilisées comme s'il s'agissait d'un « état », cette utilisation mettant en avant l'hétéro détermination ou comme « processus », ces deux notions permettant alors de « porter » la description de moments articulés les uns avec les autres.

### **Destruction (cf. son opposé, la construction)**

C'est l'anéantissement total et irréversible d'un « objet » le plus souvent. Le dégât ou le dommage est complet.

On pourrait y associer la notion de « chaos » ou de « désordre » selon le principe thermodynamique de l'entropie (tout système tend naturellement à se dégrader et ne peut être maintenu que par la fourniture d'une énergie néguentropique).

### **Détection (défectabilité)**

C'est l'expression d'une démarche volontaire de recherche d'un événement.

### **Disponibilité**

Cette notion évoque l'existence d'une réserve, d'un confort en matière de fonctionnement des processus, qu'il s'agisse d'individus, de machines ou d'interface « Hommes – machines »..

### **Dommage (cf. endommagé comme résultat du dommage)**

C'est un préjudice matériel et / ou moral. La notion s'applique donc aussi bien aux choses qu'aux personnes. Son estimation relève d'un jugement de valeur, jugement qui fonde l'idée de réparation. Elle se matérialise dans une relation au temps (l'instant plus ou moins long du dommage)

### **Doute & soupçon & garantie & redoutable**

C'est un sentiment qui recouvre l'idée que le sujet concerné ne sachant qui croire n'arrive pas à prendre parti. Le doute est donc inhérent au manque de certitude, au soupçon, à la méfiance vis-à-vis de quelqu'un ou d'une situation. Il est présent dans les situations les plus diverses et transforme le cours d'une réflexion. Une thématique du temps lui est implicite car le doute n'est jamais premier. Au doute correspond le soupçon. C'est la notion de « garantie » qui constitue son opposé, la garantie pouvant juridiquement être étendue des biens aux personnes. Elle indique l'idée que, dans des conditions normales, l'« objet » ou la personne ont les meilleures chances de se conduire

« normalement ». Il n'existe donc pas de garantie sans un référentiel. Le redoutable est deux fois le doute. Il est donc à craindre d'autant plus.

## **Effondrement**

C'est un état qui signifie qu'il ne reste rien de l'état antérieur et qui va de pair avec un sentiment de peur.

## **Elimination**

Il s'agit soit d'un état, soit d'un sentiment qui se caractérise généralement comme étant le fruit d'une action volontaire de destruction.

## **Enjeu**

Les enjeux sont constitués par les éléments susceptibles d'être affectés par un aléa, un accident, une catastrophe, etc. Plus un enjeu est vulnérable à un élément donné et plus le risque est élevé. On parle à l'opposé d'enjeu résilient. La notion d'enjeu se rapproche ici de celle de vulnérabilité dont les dimensions peuvent être physiques, sociale, institutionnelle, technologique, etc., ces dimensions étant plus ou moins liées entre elles.

L'enjeu est aussi le gain espéré (ou la perte redoutée) dans un jeu, ou dans une activité économique ou technique.

## **Erreur**

L'erreur peut être considérée comme une des catégories du risque. Elle en constitue l'enracinement ergonomique. C'est à partir de l'ouvrage de J. Reason qu'en sera menée l'analyse. Il faut au préalable souligner l'aspect symbolique de la référence à l'erreur à partir d'accidents (Three Miles Island, Challenger, etc.) et la dimension principielle (le droit à l'erreur).

L'erreur est, pour J. Reason, inséparable de la trilogie « intentions – actions – conséquences ». Elle s'inscrit donc fondamentalement dans une perspective téléologique et normative et elle légitime la référence aux protocoles en gestion des risques. Il souligne l'importance de la distinction entre l'intention préalable, l'action intentionnelle (dont l'intention préalable se distingue) et l'action involontaire. C'est ainsi qu'apparaît l'importance de la référence à la volonté permettant de distinguer l'action délibérée de l'action non délibérée. C'est la référence à l'action délibérée qui permet de fonder la faute et celle qui est faite à l'action non délibérée qui permet de fonder l'erreur. Pour lui, *« le terme d'erreur est pris au sens générique, qui couvre tous les cas où une séquence planifiée d'activités mentales ou physiques ne parvient pas à ses fins désirées, et quand ces échecs ne peuvent être attribués à l'intervention du hasard. (...) Les ratés et les lapsus sont des erreurs qui résultent d'un défaut dans l'exécution et/ou dans le stockage d'une séquence d'actions,*

*indépendamment de l'adéquation du plan qui les guide à son objectif (...). Les fautes peuvent se définir comme des déficiences ou des défauts dans les processus de jugement et/ou d'inférence, qui sont impliqués dans la sélection d'un objectif ou dans la spécification des moyens pour l'atteindre, indépendamment du fait que les actions basées sur ce schème de décision se déroulent ou non conformément au plan* ». L'ensemble de ces références construit le corpus d'analyse de l'erreur humaine où l'on retrouve les modes de contrôle, les structures cognitives, le mode attentionnel, le mode de contrôle hiérarchique, l'activation, etc. C'est ce qui conduit à un système générique de modélisation de l'erreur qui repose sur la distinction et le jeu relatif entre trois types d'erreurs : les ratés (et les lapsus) basés sur les automatismes, les fautes basées sur les règles et les fautes basées sur les connaissances déclaratives. Cette modélisation repose sur les caractères suivants : le type d'activité, la concentration de l'attention, le mode de contrôle, l'expertise et le caractère prédictible des types d'erreurs, le lien entre erreur et occasion d'erreur, l'influence des facteurs situationnels, le caractère détectable de l'erreur, la relation au changement. C'est ce qui conduit à la mise en place de systèmes de surveillance des défaillances et des violations (de règles).

J. Reason va ainsi nous inviter à visiter différents types de classification des erreurs :

- La dualité « erreur constante » (qui s'inscrit dans une perspective déterministe et qui fonde un projet de réduction de l'erreur) – « erreur variable » (qui s'inscrit dans une perspective probabiliste et prend en compte les interactions complexes entre l'agent et son environnement) ;
- Les erreurs classées suivant des causes d'ordre comportemental, d'ordre contextuel et d'ordre conceptuel.

Il est important, à ses yeux, de distinguer entre les types d'erreur (qui renvoient à l'origine présumée de l'erreur) et les formes d'erreur (repérables au regard de leur similarité et de leur fréquence).

F. Vanderhagen propose, dans un ouvrage plus centré vers l'action, des catégories prescriptives d'analyse et de contrôle de l'erreur. Les travaux sur l'erreur sont, pour lui, divisés entre ceux qui sont consacrés à l'évaluation des risques associés aux erreurs humaines et pouvant affecter la fiabilité des systèmes organisationnels et ceux qui sont consacrés à l'évaluation des risques associés aux capacités intrinsèques des opérateurs humains pour faire face à ces erreurs. L'entraînement est alors susceptible d'offrir une première issue. Il s'agit alors de prendre en compte les perspectives des acteurs humains de la fiabilité dans la conception des systèmes organisationnels et dans l'exploitation, en particulier à partir d'analyses rétrospectives de leur activité. Il est donc question d'en estimer le risque d'acceptabilité car une erreur pour les uns ne l'est pas forcément pour les autres, ce qui conduit aux perspectives de sous-estimation pour les uns et à celles de surestimation pour les autres, tant sur le plan de l'occurrence que sur celui de ses conséquences. L'erreur humaine indique d'ailleurs l'infiabilité comme son complémentaire sur la base des deux grandes conceptions de l'erreur humaine, les dérives comportementales et les dérives situationnelles. Dans les deux cas, il se pose le problème de la définition d'un référentiel et de seuils d'acceptabilité des écarts. Au-delà, l'analyse de l'erreur pose la question de la dissociation entre la source (qui commet de l'erreur) et la cible (qui la subit). C'est ce qui, à ses yeux, devrait permettre de fonder des moyens de contrôle de l'occurrence et des conséquences. L'impact de l'erreur affecte en effet la fiabilité organisationnelle (matérialisée par la continuité du service), la disponibilité d'utilisation, la sécurité (au regard de conséquences critiques pour les acteurs, l'organisation et l'environnement) et la maintenabilité (réparations et évolutions organisationnelles).

Les erreurs humaines sont essentiellement liées :

- Aux capacités de piloter un processus au regard de la charge de travail que réclame ce pilotage, sous-charge comme surcharge posant problème ;
- Au degré de réversibilité du contrôle, c'est-à-dire à la possibilité de passer d'un contrôle automatisé, semi-automatisé ou humain et *vice-versa*, ce qui pose le problème de la réallocation des tâches ;
- Au degré de confiance que les agents humains accordent aux éléments automatisés,
- A l'homéostasie du risque car les automatismes venant réduire les risques en améliorant les conditions de travail modifient aussi la perception du risque (éventuellement au détriment de la sécurité) ;
- Au problème de masquage des erreurs.

C'est ce qui vient poser la question de l'impact organisationnel de l'intention de l'agent.

Des modes de défenses internes et externes généralement proposés pour récupérer et guérir des événements indésirables sont les suivants :

- La prévention intrinsèque qui est une tentative de supprimer les sources du risque et qui distingue entre la mise en place d'éléments prédictifs d'alerte, d'éléments préventifs (des sécurités) et d'éléments curatifs ;
- L'exclusion qui est la tentative de suppression de toute manifestation du risque ;
- La mise en sécurité face à un événement indésirable qui repose sur la mise en place de détecteurs des occurrences, la mise en place de barrières au niveau de la conception (matérielles, fonctionnelles et symboliques, immatérielles, d'autres étant ajoutées par l'exploitant et les équipes de travail (dans les configurations organisationnelles par l'organisation de redondances et la mise en place de logiques de coopération - référentiel commun, cellules dynamiques de travail pour partager les intentions d'action et les compétences, etc. quand plusieurs agents doivent se partager un pilotage de processus qui est trop lourd pour être laissé à un seul) ;
- La protection des agents humains des effets potentiels des situations dangereuses ;
- La formation pour acquérir une connaissance sur la maîtrise des situations pour que l'accident ne puisse pas apparaître ;
- Le secours pour limiter ou guérir les lésions.

De nombreuses méthodes d'évaluation de l'erreur humaine et les *business case* qui vont avec se sont développées sur les aspects suivants : les méthodes basées sur un modèle de dysfonctionnement, les méthodes basées sur l'évaluation d'éléments redoutés, les méthodes qui cherchent à opérer des classements par type d'erreur, les méthodes basées sur un calcul probabiliste de l'erreur et les méthodes basées sur un modèle de simulation de l'interaction « agent – système organisationnel ».

Les méthodes les plus courantes, souvent rétrospectives et difficiles à mener, se sont développées dans ce contexte. C'est par exemple le cas de MAFERGO (Méthodologie d'Analyse de la Fiabilité et Ergonomie Opérationnelle) qui est une analyse comportementale des opérateurs humains dans les situations de gestion ou de PRIMA (*Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analysis*) qui est basée sur l'analyse des incidents afin de prescrire des modes de suivi et de récupération des erreurs humaines.

D'autres méthodes d'analyse de l'infiabilité se sont développées :

- APRECIH (Analyse Préliminaire des Conséquences de l'Infiabilité Humaine) qui compare les comportements réels à des comportements prescrits en prévision ;
- APOSCIH (Analyse *a posteriori* des Conséquences de l'Infiabilité Humaine) qui est la version rétrospective de rapprochement « prévisions – réalisations ».

Ces méthodes posent la question de la gestion des situations et celle de l'identification et de la correction des dérives.

## **Espoir et espérance**

Tout autant que le risque, l'espoir, tout comme l'espérance « font vivre ». L'espoir relève plutôt de l'impression car ce sont les éléments extérieurs qui sont porteurs d'espoir. Il est lié à la crainte. L'espérance est une des trois vertus théologiques (avec la foi et la charité). Elle relève du sentiment et introduit l'idée de probabilité, que l'on retrouve en tant que telle dans l'expression d'« espérance mathématique ». Elle est liée à la peur. C'est quand l'espoir est rabattu sur l'espérance et donc que la crainte l'est sur la peur que cette fusion entre la crainte et la peur se trouve exprimée par le recours à la notion de risque. Ce processus est une des composantes de la période actuelle.

## **Evaluation**

La notion renvoie à la mise en œuvre d'une démarche d'appréciation débouchant sur une estimation approximative de la situation. A son extrême, l'évaluation conduit à l'illusion.

Dans le domaine technique une « évaluation » (estimation, appréciation) est issue d'une « analyse ». Elle comporte toujours une part d'inconnu (sinon ce serait un « constat »), car elle intègre une part de prospective. Si elle peut être erronée, elle est toujours « raisonnée » à partir des informations connues ou estimées réalistes (cf. les « évaluations de situation » ou « estimations de situation »). Elle conduit à l'illusion si tous les paramètres sont erronés ou mesurés de manière erronée, par exemple dans le cas de l'erreur diabolique où l'opérateur est conforté dans son analyse de situation (ou évaluation de situation) par des signaux qu'il interprète de manière erronée comme confortant son évaluation<sup>36</sup>.

## **Fatalité**

La fatalité se caractérise par son caractère inévitable, qu'il s'agisse de circonstances inévitable (la mort) ou de forces obscures, d'où sa dimension sentimentaliste.

## **Faute**

---

<sup>36</sup> J. Rasmussen & O. M. Pedersen & G. Mancini & A. Carnino & M. Griffon & P. Gagnolet, *Classification system for reporting events involving human malfunctions*. Risø National Laboratory. Risø-M, n° 2240, 1981

C'est la cause imputée à un agent organisationnel. En ce sens, la faute est plus grave que l'erreur car elle engage directement la responsabilité. Elle en est souvent la conséquence.

Dans le domaine de la sûreté des systèmes<sup>37</sup>, la faute est aussi une erreur délibérée, une infraction délibérée effectuée en connaissance de cause au regard d'un référentiel formalisé (Loi, règlement, etc.), enseigné (morale, éthique) ou intuitif (conscience, loi naturelle).

## **Fléau**

C'est une grande calamité. Le fléau s'en distingue par sa dimension.

## **Fortune (« bonne » ou « mauvaise »)**

En ce sens, il s'agit d'un gain (pour la bonne fortune) ou d'une perte (pour la mauvaise fortune) liée à l'occurrence d'un événement déclenché par l'acteur dans sa version sécularisée (le joueur pourrait presque-t-on dire même si la notion dépasse largement l'univers du jeu). Elle plonge ses racines dans la foi, la fortune, bonne ou mauvaise, étant le signe du destin qui dépasse. La notion fonde l'acception religieuse de la notion de risque.

## **Garantie**

C'est un engagement *a priori* sur la fiabilité à venir. La garantie est un engagement qui, sous sa dimension juridique, prend une dimension contractuelle (cf. le « bon de garantie »). La garantie est également constitutive de la confiance.

## **Gravité**

La notion introduit l'idée d'une évaluation (un sentiment) de l'importance de dégâts liés à l'occurrence d'un événement présent (*a posteriori*) ou à venir (*a priori*).

## **Hasard**

Le hasard matérialise une circonstance de caractère imprévisible sans que l'on puisse porter de jugement *a priori* sur son aspect positif ou négatif. Il est possible de le relier au sentiment d'insécurité. Il contribue à permettre de penser une contingence non contingente, le hasard se posant finalement en contingence suprême. Mais le hasard a également été récupéré dans les catégories du calcul de probabilités. Il est donc aussi possible de le considérer comme étant calculable et, en conséquence, réductible. « Hasard », « probabilités » et « aléatoire » se trouvent ainsi établis en filiation. C'est ce qui lui confère une ambiguïté du fait de la référence à la fois à

---

<sup>37</sup> I. Barraclough & A. Carnino, *Culture de sûreté, les clés d'un développement durable*, AIEA Bulletin 40/2/1998

une dimension « objective » (qui donne lieu à des calculs de fréquence) et à une dimension subjective (qui donne lieu à des calculs en termes d'espérance). C'est aussi ce qui permet de construire à la fois une théorie des jeux tout comme une société du jeu et une société économique à partir du hasard moral de l'agent économique.

## **Homologation**

C'est un agrément accordé à un « objet » ou à une personne l'autorisant à agir conformément au référentiel de l'homologation.

## **Ignorance**

La notion stigmatise le défaut de connaissances alors même que cette connaissance existe.

## **Incident**

L'incident est, sur le plan des conséquences, moins grave que l'accident. Il vient par contre s'intégrer à une thématique des signes : l'incident est alors considéré comme le signal de quelque chose, la manifestation d'un risque, par exemple. Dans ce cadre, la gestion des risques, c'est récupérer les incidents pour ne pas en faire des accidents. Un incident peut être défini comme étant la perturbation d'une composante, d'une unité ou d'un sous-système plus large qui n'affecte pas la réalisation générale de la mission. Cette définition, largement empreinte de la thématique de la commande de machines est une des constantes qui peut être retrouvée dans la question du risque. La gestion du risque en héritera de son côté « ensemble de protocoles » et va conduire au développement d'une incidentologie.

## **Innocuité**

Le terme marque que l'« objet » envisagé ne fera pas de mal. C'est donc un sentiment.

## **Intégrité**

C'est moins autant le lien entre cette notion et celle d'honnêteté qui nous intéresse ici, que le sentiment associé au fait que ce que l'on envisage laissera les choses entières. A son paroxysme, l'intégrité conduit à l'intégrisme. L'intégrité indique le fait de disposer de données complètes et de la certitude de pouvoir maintenir le système en état.

Dans le domaine de la sûreté des systèmes, le maintien de l'intégrité d'un système technologique compense le phénomène thermodynamique de l'entropie.



## **Impondérable**

C'est un élément qui ne peut être ni prévu, ni apprécié mais dont les effets sur l'action en changent le cours.

## **Imprévu**

C'est ce qui arrive alors que l'on ne s'y attend pas, que cela possède des effets positifs ou négatifs. Il faut en souligner le caractère extraordinaire, soudain, fortuit, inattendu, inopiné.

## **Maîtrise**

C'est une impression qui résulte de la mise en place des procédures *ad hoc* de contrôle (des risques pour ce qui nous concerne ici).

La maîtrise d'une situation ne résulte pas d'une impression, mais de la mise en œuvre de dispositions ou actions permettant de contrôler le cours des événements (ou processus).

## **Malaise**

C'est un sentiment de perte d'harmonie (caractérisé alors par sa permanence) et / ou un signe prémonitoire (une impression s'inscrivant dans un « temps court » alors – cf. le malaise cardiaque)

## **Malchance (cf. son opposé, la chance)**

C'est l'occurrence d'un hasard malheureux.

## **Malheur (cf. son opposé, le bonheur)**

C'est quelque chose de funeste qui affecte une personne. Le malheur se caractérise par une situation funeste, l'hostilité sans pour autant avoir été prévisible. Le malheur crée un dommage. On est donc dans une perspective situationniste.

## **Mauvais (cf. son opposé, bon)**

C'est l'expression d'un jugement valeur soit fondé au regard d'un référentiel (un état normal des choses. Ce qui est mauvais exprime bien l'idée de dégradation.

## Menace

C'est un signe qui laisse entrevoir quelque chose de dangereux et de nuisible tout comme, de façon plus personnalisée, le fait de montrer à quelqu'un que l'on a l'intention de lui nuire, pour obtenir quelque chose de lui contre son gré. On trouve donc ici la double dimension d'état et d'effectivité qui est celle qui opère avec le risque qui met en balance le potentiel de menace et la capacité de mener une action à son terme.

Le terme « menace » est souvent associé à celui d'« agression » dans le domaine militaire. La menace est associée à une volonté humaine externe (indépendante) comme dans le cas de la sûreté des systèmes (l'agression redoutée peut être d'origine naturelle, par exemple un tsunami, une pandémie, ou technologique, par exemple un incendie).

## Occurrence

C'est une situation, un moment qui marque la possibilité de déclaration ou la déclaration d'un événement.

## Panique

Peut-être est-il également intéressant de rapprocher le concept de danger à l'une de ses conséquences possibles, la panique. Comme l'indique R. Noto<sup>38</sup>, « *le terme de panique, dans son acception traditionnelle, est une peur collective, irraisonnée, ressentie simultanément par tous les individus d'une même collectivité ou d'un même groupe (...) Dans une telle situation, trois réactions comportementales peuvent s'observer : l'adaptation, la fuite ou la lutte, réactions qui doivent, pour être efficaces, obéir aux règles de la coordination et de l'ajustement à la nature du danger. La panique est donc un comportement collectif inefficace parce que inadapté au danger (réel ou supposé) ; elle se caractérise par la régression des mentalités à un niveau archaïque et grégaire, elle aboutit à des réactions primitives de fuite éperdue, d'agitation désordonnée, de violences physiques et, d'une façon générale, à des actes d'auto- ou d'hétéro-agressivité ; les réactions de panique relèvent des caractères de l'âme collective avec altération des perceptions et du jugement, alignement sur les comportements les plus frustes, suggestibilité, participation à la violence sans notion de responsabilité individuelle. De ce fait, la panique est dangereuse pour la population qu'elle atteint* ». Du fait de son aspect de paroxysme, la panique est donc plus radicale, mais aussi plus ponctuelle que la peur.

Les circonstances de la panique conduisent à distinguer entre les facteurs prédisposant et les facteurs déclenchant :

- Elle est liée à l'occurrence, le plus souvent brutale, d'un danger physique ou de sa menace (réelle ou supposée) ;
- Elle suppose l'existence d'un groupe rendu plus ou moins vulnérable par la présence, en son sein, de sujets fragiles, du fait, par exemple, de l'absence d'encadrement ;

---

<sup>38</sup> R. Noto, article « panique », *Encyclopedia Universalis*

- Elle suppose une concentration humaine suivant une topographie particulière.

La panique n'apparaît d'ailleurs pas seulement dans les catastrophes majeures, mais également dans les catastrophes à effets limités tout comme au cours des urgences collectives. La panique est généralement brève et comporte trois phases, une phase de préparation, une phase de choc puis de réaction et une phase de résolution qui correspond à l'extinction du phénomène de panique et qui est due beaucoup plus à des facteurs internes qu'à l'éloignement réel du danger.

## **Pari**

C'est une forme de jeu dans lequel on engage une mise en espérant obtenir un gain. La notion recouvre donc l'idée d'engager quelque chose tout en en assumant l'aspect totalement aléatoire. Il faut remarquer la notion de *stake* qui correspond en anglais à l'idée d'enjeu engagé dans le pari et que l'on retrouve dans l'expression de *stakeholder* (« partie prenante ») en la dégageant du champ du jeu mais tout en considérant l'aspect de « prise ».

## **Péril**

Plus qu'avec la menace, la variable d'état est présente avec le péril qui indique la situation qui fait que quelqu'un ou quelque chose se trouve menacé mais dont on ne serait conscient qu'en partie. C'est aussi une forme de danger.

## **Peur**

C'est un sentiment d'angoisse éprouvé au regard d'un danger ou d'une menace. Le terme est associé à celui de crainte, notion moins large que la peur. La peur sert souvent de justification à l'exercice du pouvoir. La peur prend aujourd'hui différentes formes, en particulier la peur de l'Autre dans des sociétés où le « soi » est mis en avant.

Dans son ouvrage sur *La société de la peur*, C. Lambert<sup>39</sup> met en évidence cinq peurs inhérentes aux sociétés contemporaines : la peur de perdre ou l'intolérance au risque matériel, la peur de l'autre ou l'intolérance à l'étranger sous toutes ses formes, la peur de la solitude ou l'intolérance au risque d'isolement, la peur de mal vieillir ou l'intolérance à la fatalité biologique et la peur des nouvelles morts ou l'intolérance à la finitude.

Sans doute est-il difficile de se référer à la peur sans en souligner, au travers de l'expression de « phobie », l'aspect pathologique avec, en particulier, l'importance de cette notion en sciences de gestion qui, au regard des *best practices*, instaure la dualité « xénophobie » (des *bad practices*) – « xénomanie » (des *best practices*).

---

<sup>39</sup> C. Lambert, *La société de la peur*, Plon, Paris, 2005

## **Précipitation**

C'est à la fois un facteur de risque et un corrélat de l'urgence.

## **Préjudice**

C'est le fait qui fait du tort à quelqu'un, l'analyse du fait étant à la source du jugement et de la sanction (la réparation)

## **Préparation**

C'est l'ensemble des dispositions garantissant que les procédures et les ressources nécessaires pour faire face à une catastrophe sont bien présents pour venir rapidement en aides aux personnes touchées. Elle repose sur des éléments existants : une formation, un système d'alerte précoce, etc.). Elle correspond à la notion anglo-américaine de DRR (*Disaster Risk Reduction*). D'une certaine façon, la préparation résulte des effets combinés de la prévention et de la *mitigation* (atténuation) et constitue le volet *ex ante* de la gestion des risques.

## **Prévention**

La prévention concerne toutes les activités qui participent à l'élimination et / ou à la réduction des risques et à la préparation à l'urgence, qu'il s'agisse d'acquérir une connaissance sur celui-ci, de développer des habitudes de réponse, notamment au travers de campagnes de sensibilisation. Cette notion recouvre un implicite qui lui est inhérent, celui de la prévision car il ne peut y avoir de prévention sans prévision. La prévention relève de la parade, de la précaution, de la protection mais aussi de l'esquive. Elle va inclure la préparation.

La prévention inclut également la « planification » (par exemple la planification des secours en cas de catastrophe). Elle s'applique aussi aux événements dus au hasard (prévention contre le risque de foudroiement, par exemple).

## **Prévision (prospective)**

C'est à la fois un processus et un sentiment qui, lorsqu'on les associe au risque, caractérise une démarche de réflexion visant l'anticipation des situations possibles. La notion indique que le sujet prévoyant serait ainsi prêt à affronter le futur du fait de la démarche rationnelle que sous-tend la prévision (déduction, calcul, mesure). La prévision indique aussi ce qui est prévisible en laissant dans l'ombre ce qui ne le serait pas.

## **Prise (reprise)**

La prise est ce qui résulte de l'action de prendre. Ce qui est pris devient sa propriété. Il en va de même de la reprise. C'est aussi une manière de prendre. Il en est ici question dans les catégories de la prise de risque (on assume l'action) et on réassume avec la reprise. On recommence.

## **Procédure**

Il semble en effet impossible de se confronter à la question du risque sans mentionner l'exceptionnelle importance accordée aux procédures, qu'il s'agisse des procédures d'alerte ou des procédures prédéfinies face à l'éventualité d'une crise, par exemple. La notion recouvre ici l'idée de codification *ex ante* des comportements requis dans une visée prescriptive. Suivre les procédures dispense de la question du sens dans la mesure où le rationalisme qui leur est inhérente tient lieu de sens sur la base de l'argument que, justement parce que quelque chose d'important est en train de se produire, ce n'est pas le moment de se poser la question du sens.

## **Protection**

La protection comprend l'ensemble des activités visant à assurer un niveau de sécurité des personnes et des biens sur le long terme. Comme d'autres expressions du domaine, il faut souligner l'importance des protections « à épithète » (protection civile, de l'environnement, des travailleurs, des espèces, de la propriété industrielle, maternelle et infantile, des mineurs, etc.). Il s'agit de soustraire à un danger qui pourrait nuire. La protection indique aussi bien le fait de se protéger que d'être protégé.

La protection des personnes et des biens s'applique, non seulement sur le long terme, mais aussi dans l'immédiat. La protection peut être passive ou active. « Protection » est parfois utilisé comme synonyme de sûreté ou de sécurité (par exemple pour les personnes). Elle peut être assurée par un tiers ou par un système ou encore par l'intéressé lui-même (autoprotection).

## **Prudence**

La prudence est une démarche venant d'ailleurs fonder un « principe »<sup>40</sup>. Elle fonde une attitude venant valider une référence à la « mesure ». Il en sera question plus tard au cours de l'examen du principe de prudence.

C'est une des quatre vertus cardinales avec la tempérance ou maîtrise de la volonté, la force ou courage, la justice).

## **Qualification**

---

<sup>40</sup> Y. Pesqueux, « Le « principe » de précaution et autres principes », halshs-02898966

La notion renvoie à la fois à l'attribution de qualités à un « objet », cette attribution débouchant finalement sur le choix de l'« objet » qualifié par dissociation de ceux qui ne le seraient pas (ces « objets » étant alors disqualifiés).

## Résilience (et résistance)

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

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

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

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

Pour ce qui est de la résilience, le pont a été effectué par le passage plus récent de la notion en psychologie. Mais alors, la conception de l'« agent organisationnel résilient » se trouve effectuée au travers d'une approche par les traits. Il en est en effet question dans les mêmes termes que ce dont il est question quand on effectue une approche par les traits quand on s'intéresse à d'autres personnages stylisés comme l'entrepreneur, le *leader*. Il en est par exemple question au travers de la référence au *toxic handler* (ou générateur de bienveillance)<sup>41</sup> au regard de caractéristiques telles que l'empathie, l'entraide, la gratuité, la compassion. L'« agent organisationnel résilient », qui le soit parce qu'il offre ou reçoit de la résilience peut-il sortir de l'obscurantisme qui caractérise la limite de l'approche par les traits qui se matérialise par le fait que l'on n'en finit pas de spécifier des traits.

Dans la mesure où il ne saurait être question d'une approche fonctionnaliste de la résilience et de la résistance ou bien encore d'une approche substantialiste (car on ne voit pas en quoi résilience et

---

<sup>41</sup> G. Teneau & G. Lemoine, *Les Toxic Handlers – Les générateurs de bienveillance en entreprise*, Odile Jacob, Paris, 2019

résistance pourraient, à la différence, par exemple, de la relation, constituer la substance de l'organisation), on en déduit que les deux notions ne peuvent que principalement contribuer à une approche essentialiste de l'organisation. Les deux notions comme constitutives de l'essence de l'organisation ont comme caractéristique d'exister, mais sans que l'on puisse les observer, sauf peut-être à des moments critiques.

D'un point de vue épistémologique plus large, rappelons, au regard de la structure de l'ouvrage de *Théorie des organisations* de P. de Rozario & Y. Pesqueux<sup>42</sup> (les trois entrées possibles d'une ontologie des organisations), ce qu'il en est pour la résilience :

- L'entrée individuelle qui conduit à considérer l'organisation comme l'agrégation d'individus, l'observation du phénomène au plan individuel valant pour la dimension organisationnelle et qui « minimise » l'organisation, conduit à la négation ou au constat d'inexistence du phénomène au plan organisationnel, la somme des résiliences individuelles étant considérée comme valant résilience organisationnelle ;
- L'entrée par le monde « intra-organisationnel » qui consiste à considérer l'organisation en tant que telle pose la question de savoir ce qu'est-ce que la résilience organisationnelle (ou ce qu'elle peut être) ;
- Il reste alors le constat causaliste / déterministe d'une résilience organisationnelle induite par l'environnement (cf. par le « monde institutionnel ») qui est aussi un constat d'inexistence de phénomène organisationnel en tant que tel dans la mesure où la source de l'explication de ce qui se passe dans l'organisation vient de l'« extérieur ».

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

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

Pour ce qui est de la résistance :

- L'entrée individuelle situe la résistance en produit de composition entre la pathologie (la fatigue, la maladie, le vieillissement) et la psychologie sociale (la lutte pour la survie au regard des pressions considérées comme des agressions – venant de l'extérieur – d'où l'affiliation de la notion de résistance avec des phénomènes comme le *stress*, le *burn out*) et les issues psychothérapeutiques (cf. le volet individualisant de la GRH compte tenu de l'existence ou non de dispositifs institutionnels – le CHSCT - *Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*, etc., ou d'une jurisprudence en droit du travail, voire en droit pénal – les jugements dans l'affaire des suicides de France Telecom). Ceci étant, la même remarque vaut que pour la résilience : l'entrée par le « monde individuel » qui considère l'organisation comme une somme d'individus et où les choses sont considérées comme se passant au niveau individuel, permet certes de passer aux autres disciplines du champ de la résistance et de ses conséquences – psychologie & pathologie, mais sans pour autant pouvoir en faire un fait organisationnel. Rappelons le désastre du registre individuel de l'affrontement à la résistance au changement comme ce fut le cas chez France Telecom par l'usage performatif de la courbe de deuil de E. Kübler-Ross<sup>43</sup> construite pour s'adresser à des malades en fin de vie (au regard de son modèle en cinq phases - déni, colère, marchandage, dépression,

---

<sup>42</sup> P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018

<sup>43</sup> E. Kübler-Ross, *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides, Paris, 2011 (Ed. originale : 1969).

acceptation) dont la performativité conduit plusieurs salariés à se suicider pour des raisons liées à leur vie dans l'entreprise ;

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

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

Le changement organisationnel indique son inverse, la résistance au changement. Il s'agit d'ailleurs aussi de l'un des points aveugles de la conduite du changement. En effet, agressive ou discrète, la résistance au changement est, la plupart du temps, traitée comme un mal nécessaire devant être soigné. À ce titre, il s'agirait presque d'une déviance organisationnelle, d'un véritable détournement d'efficacité. Or, les résistances sont toujours présentes, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel. On pourrait même dire qu'elles sont représentatives d'une forme de « résistance organisationnelle » au premier sens du terme (une organisation qui résiste !). Par ailleurs, parler de résistance au changement est en faire un fait « en soi » comme s'il s'agissait d'un phénomène fatal, permanent et indéfini. Ceci ne tient pas, comme l'expliquent M. Crozier & E. Friedberg<sup>44</sup> qui vont toujours contextualiser le changement au regard de stratégies d'acteurs considérés *a priori* comme des « non idiots culturels ».

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

Il est généralement admis que ce sont L. Coch & J. R. P. French<sup>45</sup> qui ont, les premiers, évoqué la question. Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles (sentiment de frustration) et collectives. Ils ont proposé l'idée que les agents accepteraient mieux le changement s'ils participent à sa conception.

Mais c'est K. Lewin<sup>46</sup> qui a mis l'accent sur la résistance au changement, cette résistance au changement apparaissant principalement dans deux cas : d'abord, quand le changement vient affecter des habitudes, des coutumes, des rites - les individus tiennent à leur système de valeurs ancien parce qu'il a force de norme de groupe et qu'ils rejettent de nouvelles au regard d'une légitimité qui ne leur est pas encore accordée. Ensuite, quand les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions, voire des innovations qu'une direction souhaite introduire dans une organisation, et ceci malgré toute la force de persuasion développée à partir d'arguments d'ordre

---

<sup>44</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, PUF, Paris, 1977.

<sup>45</sup> L. Coch & J. R. P. French, « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, 1948, vol. 11, pp. 512-532.

<sup>46</sup> K. Lewin, « Décisions de groupe et changement social », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris, 1966.



rationnel. L'affectif l'emporte très souvent sur le rationnel. Les individus ne préfèrent pas que « ça change » tant qu'ils n'y trouvent pas leur compte, leur intérêt, tant que rien, à leurs yeux, dans leur représentation, ne justifiera une modification des routines qui les rassurent.

P. R. Lawrence<sup>47</sup> propose l'idée que les agents ne résistent pas au changement technique en tant que tel, mais à ses conséquences d'où la nécessité de devoir expliquer et de prendre en compte les impacts sociaux des changements. J. P. Kotter & L. A. Schlesinger<sup>48</sup> vont ajouter l'idée qu'il est possible de surmonter la résistance au changement suivant les contextes par usage des aspects suivants : la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation, la coercition. R. M. Kanter & B. A. Stein & T. D. Jick<sup>49</sup> ont identifié trois catégories d'agents importants lors des processus de changement : les « stratèges » (qui conçoivent le changement), les « organisateurs » qui le mettent en œuvre et les « récepteurs » qui en sont les destinataires, mais aussi les sources principales de résistance.

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

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

La notion de résistance au changement va donc poser le problème de l'échelon pertinent pour mettre en œuvre le changement organisationnel. Or, penser le changement, c'est imaginer une inflexion du cours d'un présent organisationnel à travers un modèle qu'on conçoit, qu'on appréhende et qu'on est capable de déployer totalement. C'est « *chercher à identifier des variables qui ne sont pas [seulement] subordonnées à la structure mais qui concourent à sa transformation* »<sup>50</sup>. La facilité apparente d'un message porté à un groupe se heurte en effet à l'importance du phénomène de normalisation du groupe visé. C'est là que se pose la question du *leader* vu alors comme l'individu susceptible de « porter » le changement (le *leader* transformationnel<sup>51</sup>). On est alors dans une perspective « personnaliste ». Mais c'est aussi une question de situations et on est alors en présence de perspectives « situationnistes ». La réduction de la résistance au changement va donc osciller entre ces deux perspectives, c'est-à-dire reposer sur des schémas, des figures, des complexes non politiquement rationnels et qui donnent au contexte sur lequel on agit la source d'une production de maux.

---

<sup>47</sup> P. R. Lawrence, « How to deal with Resistance to Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol. 32, n° 3, pp. 143-153.

<sup>48</sup> J. P. Kotter & L. A. Schlesinger, « Choosing Strategies for Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol 57, pp. 49-57.

<sup>49</sup> R. M. Kanter & B. A. Stein & T. D. Jick, *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*, The Free Press, New York, 1992.

<sup>50</sup> H. Mendras, *Le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983.

<sup>51</sup> W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, 1985

Le problème que porte en creux la résistance au changement, c'est qu'elle met à mal les processus créateurs du nouveau. Elle disqualifie la tension qui pourrait exister entre une authenticité organisationnelle actuelle et un idéal en construction, une mise en perspective proposée, un potentiel en devenir, mais nécessairement encore flou. L'importance de l'univers symbolique en tant qu'il est porteur d'une identité organisationnelle implique de comprendre et de maîtriser des grilles de lectures organisationnelles qui ne se résument pas à l'usage de techniques ou de savoir-faire technicisés, « packagés » par des consultants. Un des concepts de référence au regard de la résistance au changement est celui de dissonance cognitive (entre les représentations de l'agent et ce qui lui est demandé). Il a été principalement étudié par L. Festinger<sup>52</sup>. Il repose sur la distinction effectuée en psychologie sociale entre attitude et comportement.

F. Alexandre-Bailly *et al.*<sup>53</sup> définissent l'attitude « *comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité* ». Elle repose sur une composante cognitive (perceptions, croyances, etc.), une composante affective et une composante opératoire (prédisposition à agir). Elle remplit quatre grands types de fonctions : de connaissance, d'adaptation sociale, d'expression des valeurs et de défense de soi. Le comportement renvoie aux activités observables par un autre. Attitudes et comportement sont en général en adéquation (état de consonance), mais les comportements peuvent également révéler (ou dissimuler) les attitudes : c'est l'état de dissonance, qui apparaît surtout durant une phase de changement. Cet état de dissonance crée alors une gêne au niveau de la personne dont l'issue en est la réduction dans le sens de la norme nouvelle (changement) ou de l'ancienne (résistance au changement), une forme de résilience alors ?

De très nombreux travaux ont été consacrés à cette perspective, en particulier dans le domaine de la psychologie sociale. Les auteurs ci-dessous récapitulent les arguments qui prévalent en matière de lutte contre la résistance au changement : l'approche rationnelle stratégique<sup>54</sup> (peser le pour et le contre), l'apprentissage de deuxième ordre (celui des représentations) formulé par les auteurs de l'« Ecole de Palo Alto »<sup>55</sup>, la rupture du rempart contre l'anxiété que constitue le changement organisationnel<sup>56</sup>, l'approche en étapes personnelles pour surmonter la rupture avec le processus de « deuil »<sup>57</sup> (un cycle déni, révolte, culpabilité, dépression, détachement).

F. de Coninck<sup>58</sup> nous invite à prendre en compte le bien-fondé de résister au changement en montrant que la résistance tient plus au changement lui-même qu'aux agents concernés. La résistance serait donc consubstantielle au changement et à la façon dont il va à l'encontre des positions des agents concernés. Mais, ces positions s'établissent en un *continuum* entre des intérêts

---

<sup>52</sup> L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston, Illinois, 1957.

<sup>53</sup> F. Alexandre-Bailly & D. Bourgeois & J.-P. Gruère & N. Raulet-Croset & C. Roland-Lévy, *Comportements humains & management*, Pearson Education, Paris, 2003, p. 19.

<sup>54</sup> P. Strelbel, « Why Do Employees Resist Change ? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1996.

<sup>55</sup> G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, Paris, 1990 - P. Watzlawick & J. Weakland & R. Fisch, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Paris, 1975.

<sup>56</sup> E. Jaques, « Systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété », in A. Lévy, *op. cit.*

<sup>57</sup> J.-L. Roy, « L'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, septembre 1997.

<sup>58</sup> F. de Coninck, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998, pp. 162-168.

« objectifs » et des perceptions subjectives au contenu émotionnel. La grande difficulté, si ce n'est l'impasse, est donc de recenser ces différents aspects. La raison d'agir est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît !

F. de Coninck mentionne, dans le processus de compréhension, l'importance du comportement ajusté et les arguments de « motivation compréhensible » avant les arguments d'ordre éthique. « *Il nous semble sain, au milieu de la floraison de discours sur l'éthique dans l'entreprise, de faire le tour du poids de l'efficacité des grands systèmes sociaux et des intérêts de chacun, avant d'en venir à des considérations quant aux valeurs portées par les acteurs* ». Ceci permet d'accepter l'existence d'une résistance ancrée au plus profond des agents et la perception qu'ils ont alors du changement comme injustice, eu égard à l'ensemble des compromis qu'ils ont déjà effectués. Ceci est d'ailleurs validé par l'exacerbation du déficit de sens lié aux injonctions paradoxales inhérentes au fonctionnement organisationnel « normal » qui, dans un processus de changement, n'en deviennent que plus visibles. La perspective de changement conduit à la remise en cause des compromis et déclenche une résistance au changement que l'auteur de l'article considère comme.

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

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

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

Alors, la résilience serait-elle une métaphore :

- Du survivalisme, comme il en est question dans l'implicite du développement durable ?
- De l'immortalité, comme eschatologie de l'organisation « qui survit » par rapport à celle « qui meurt » par défaut de résilience, inscrivant la métaphore dans l'évolutionnisme de la sélection darwinienne ou encore du transhumanisme de l'Homme augmenté ?
- Du rebond par rapport à la dépendance de sentier qui marque habituellement la vie organisationnelle, donnant alors tout son sens à la capacité de compréhension des signaux faibles et justifiant d'autant les stratégies « océan bleu »<sup>59</sup> et le discours ambiant quant à l'existence des « innovations de rupture »<sup>60</sup> ?

---

<sup>59</sup> W. Chan Kim & R. Mauborgne, « Strategy Value Innovation, and the Knowledge Economy », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, 1999, pp. 41-54 – *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, Londres, 2010 (Ed. originale : 2005)

<sup>60</sup> C. Christensen, « Disruptive Technologies Catching the Wave », *Harvard Business Review*, January 1995 – *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997 – « What is Disruptive Innovation ? », *Harvard Business Review*, 2015 - G. A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Collins, New York (1991, revised 1999 and 2014)

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

Il faut d'abord remarquer le pouvoir des mots inhérent à l'usage des métaphores en sciences de gestion : il ne saurait y avoir de mot sans la double dimension du sens propre et du sens figuré, ce dernier étant ce qui rend le langage créatif, dualité fondatrice de la métaphore<sup>61</sup>.

La métaphore structure l'expression de la pensée en autorisant la créativité inhérente au changement de registre conduisant à la quête d'un consensus entre les tenants d'un même champ disciplinaire<sup>62</sup>. Elle sert à établir des conventions par la construction de l'ontologie nécessaire à la formulation d'un savoir. On les utilise sans même y penser : ainsi en va-t-il tout simplement du terme « management » dont on ne se pose même plus la question de son sens d'origine. Il s'agit de « métaphores mortes » auxquelles H. Tsoukas<sup>63</sup> ajoute les « métaphores dormantes » qui fondent l'ontologie de base d'un champ disciplinaire. Ce sont les « métaphores vives »<sup>64</sup> qui nous intéressent le plus dans la mesure où elles rendent le langage créatif par similitude et par analogie. La métaphore crée le champ dont on parle, qu'il s'agisse d'un individu réduit à un profil (le client) ou de la scène sur laquelle il opère (le marché). C'est en cela qu'elle constitue une véritable méthodologie à visée compréhensive, mais laissant ouverte la question de son épistémologie dans la mesure où il est question d'un processus de théorisation venant dépasser à la fois la similitude et l'analogie par transposition et interaction. C'est au regard de ce processus que la métaphore est constitutive d'un modèle au nom du transport qu'elle effectue d'un domaine à un autre. Il y est donc plus question de transformation que de transdisciplinarité dans la mesure où il est question de construire une alternative au nom des similitudes et des dissemblances induites par le transport par mise en équivalence de la source et de la destination, c'est-à-dire par l'indication, par la correspondance effectuée, d'un véritable chemin cognitif de construction d'un sens. Nous indiquons par là le paradoxe de la métaphore qui, par l'ouverture de l'espace de l'auto-référencialité qui est la sienne, conduit en même temps à de la destruction de sens. C'est en cela que des liens s'établissent entre modèle, métaphore et idéologie. En effet, au nom d'une idéologie, on indique un univers de Raison (et de « bonnes raisons ») et, par le recours à la métaphore, on peut les indiquer d'une autre manière ou en indiquer d'autres et mettre par là en route toute une dynamique de renforcement, de déformation ou de recouvrement des précédentes raisons.

Si la résilience organisationnelle n'existe pas vraiment, quel est alors le message de la métaphore ? La métaphore de la résilience peut alors être comprise comme l'expression de la tension « perturbation – récupération ». La métaphore de la résilience serait-elle alors proche de celle de la

---

<sup>61</sup> A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013.

<sup>62</sup> G. Morgan, *Les images de l'organisation*, ESKA, Paris, 1993 (Ed. originale : 1980).

<sup>63</sup> H. Tsoukas, « The Missing Link : a Transformational View of Metaphors in Organizational Science », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991, pp. 566-585.

<sup>64</sup> P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris, 1975.

flexibilité (un synonyme ?) car elle évoque l'idée de récupération face aux pressions tout en conservant son intégrité, ou encore de celle d'apprentissage organisationnel.

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

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

## **Réparation**

C'est l'action engagée pour réparer ce qui a été endommagé, aussi bien d'un point de vue matériel que d'un point de vue moral.

## **Responsabilité**

Comme pour la prudence, il en est question dans les logiques des principes<sup>65</sup> et il est possible de souligner quatre acceptions possibles de la responsabilité indissociablement liées qu'il est aussi possible de classer entre celles qui relèvent d'une logique *ex ante* et celle qui relève d'une logique *ex post* :

- Est responsable celui qui est cause de... (thématique de l'ascription) – *ex post* ;
- Est responsable celui qui a mission de... (thématique de la prescription) *ex ante* ;
- Est responsable celui qui est prêt à répondre de ses actes (thématique de la souscription). On compte sur moi – *ex ante* ;
- Est responsable celui qui exerce sa volonté en vue de réaliser quelque chose (thématique de l'inscription) – *ex ante*.

## **Réversibilité / irréversibilité**

La réversibilité exprime l'idée que l'on peut revenir sur les conséquences avec ou sans résilience (retour à l'état antérieur alors). L'irréversibilité exprime l'inverse.

## **Revue**

---

<sup>65</sup> Y. Pesqueux, « Le « principe » de précaution et autres principes », halshs-02898966

C'est une notion qui vise l'examen des processus. Selon la norme ISO 9001 : 2015, c'est une activité entreprise pour assurer la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et l'efficience de l'objet d'étude, en vue d'atteindre des objectifs. La revue est une analyse de détail des processus et de leurs résultats afin de juger de la pertinence de leur intégration ainsi que l'efficacité ou l'efficience de l'usage des moyens pour obtenir les résultats. Revoir, c'est voir à nouveau, c'est-à-dire avoir sous les yeux ce que l'on avait déjà vu mais en portant un œil critique pour relever les imperfections et éventuellement modifier, corriger.

## **Rupture (disruption)**

La rupture est une discontinuité brutale et irréversible qui provoque décomposition et recombinaison des principes fondateurs et régulateurs d'un ensemble de systèmes interdépendants. Elle suit ou non la crise. Sa dimension temporelle est donc celle d'un temps « point » qui coupe en deux un temps « durée ». La notion propose le principe d'une évaluation par comparaison avec une situation passée (cause de la rupture) mais pourtant d'un autre ordre. La notion marque le champ de la relation de couple, le divorce venant acter la rupture du point de vue de l'Etat Civil. En sciences de gestion, la « rupture » permet de différencier les situations de celles de « flexibilité » ou l'on plie mais ne rompt pas...

Elle se caractérise par :

- La dissolution des repères fondateurs et structurants : sens, règles du jeu, convention, dogmes, normes, connaissances, hypothèses scientifiques les plus indiscutées ;
- Un moment de cristallisation ;
- Le moment de refondation de nouvelles visions, légitimités, de partage de pouvoir, de modalités générales d'action ;
- Des diagnostics hors de portée car ils exigeraient une modification des représentations, des procédures d'intervention hors de leurs domaines de référence. Les représentations des agents se trouvent pulvérisées, illisibles, en recombinaison ;
- Une faible durée (le temps d'une mutation) ;
- L'impossibilité de communiquer ; alors que l'on perçoit un profond déficit de communication, on se heurte à des impossibilités : agents absents, émergents, impossibles à atteindre, pertes de repères, de liens, de mécanismes, de langages.

Finalement, la rupture est de la casse, mais considérée du point de vue de la Raison, et non seulement comme s'il ne s'agissait que d'un événement. La rupture acte le passage vers un « autrement ».

Les pièges encourus dans les situations de discontinuité sont de trois ordres :

- L'apathie, car l'absence de réaction caractérise un manque de préparation face à l'urgence. Elle sera à l'origine d'une incapacité à se mouvoir dans les situations de grandes turbulences ;
- Le fait de se refermer sur soi-même, qui génère une défiance vis-à-vis de l'extérieur propice à une prolifération interne de la crise ; le questionnement est bloqué et la communication remise en cause ; les messages sécurisants sont perçus comme un aveu d'impuissance et d'alerte maximum ;
- L'autisme quand on passe de la crise à la rupture, quand les difficultés s'accroissent et concourent à refermer les agents sur eux-mêmes, à les couper d'une réalité qu'ils ne peuvent

interpréter ; peut alors s'observer un phénomène de dénégation permettant de ne pas remettre en cause les valeurs et principes établis.

Il en est aujourd'hui question au travers de l'usage (un *buzzword* ?) de « disruption » qui ajoute une logique de temporalité à la rupture : une rupture soudaine des usages. C'est aussi un anglicisme, la sens anglais du mot ajoutant l'idée de perturbation de l'état des choses. Comme lorsqu'il en est question à propos de la « transformation numérique » des sociétés. Le terme est alors associé à ceux de « *start-up* » comme utopie managériale, « innovation » (avec C. Christensen<sup>66</sup>) pour qualifier celles qui perturbent l'état des choses, en publicité quand il s'agit de fonder l'usage d'une communication qui s'éloigne des conventions (C'est même, à ce titre, une marque déposée créée par TBWA, créée par J.-M. Dru en 1992, son Président à l'époque).

## Scénario catastrophe

C'est le fait d'imaginer le pire pour réfléchir à la réponse éventuelle à y apporter. L'usage de ce mode de réflexion est courant dans deux contextes : celui de la réflexion économique et celui de la conduite de réunion.

Pour ce qui est de la réflexion économique, c'est un « *scénario montrant ce qu'il adviendrait de plusieurs indicateurs si, tout étant inchangé par ailleurs, il se produisait une évolution très marquée d'une ou plusieurs variables* »<sup>67</sup>.

Pour ce qui est des techniques de conduite des réunions, il en est question sous la dénomination de « créativité négative » de « *brainstorming inversé* », le scénario catastrophe visant à recenser tous les obstacles possibles à l'atteinte d'un objectif ou les freins à la mise en œuvre d'une action afin d'obtenir une représentation des pièges auxquels on n'avait pas encore pensé. Il matérialise la représentation la plus négative possible d'une situation, celle qui peut amener au désastre.

## Sévérité

C'est une impression qui, dans le sens où nous employons le mots ici, recouvre l'idée d'importance d'un risque, d'un dommage.

## Sinistre

Dans le sens où nous le comprenons ici, il s'agit de l'occurrence d'un risque assorti d'un dommage. Le sinistre déclenche l'indemnisation prévue dans un contrat d'assurance.

---

<sup>66</sup> C. Christensen, « Disruptive Technologies Catching the Wave », *Harvard Business Review*, January 1995 – *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997 – « What is Disruptive Innovation ? », *Harvard Business Review*, 2015

<sup>67</sup> Fonds monétaire international (FMI), « Statistiques de la dette extérieure - Guide pour les statisticiens et les utilisateurs; Appendice III. Glossaire des termes consacrés à la dette extérieure », Washington D.C., 2003

## **Solidarité & charité<sup>68</sup>**

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

## **Sollicitude & soutien**

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

## **Sort**

Le sort est ce qui tombe sur la tête au-delà du naturel, du normal (on est dans le paranormal). La perspective en est situationniste. On s'en remet au hasard. La notion est le plus souvent négative (le sort se trouve alors articulé à ce qui est mauvais).

## **Superstition**

C'est un sentiment. C'est une forme élémentaire de croyance qui vaut comme préjugé.

## **Stress**

Le *Centre National de Ressources textuelles et lexicales* définit le stress comme une « agression de l'organisme par un agent physique, psychique, émotionnel, entraînant un déséquilibre qui doit être compensé par un travail d'adaptation », son inverse étant l'anti-stress « *tout agent et en particulier toute substance qui, par son action stimulante, permet à l'individu de retrouver sa vitalité, son moral* ». D'un point de vue physiologique, le stress se caractérise par 3 phase : la phase de choc dont les symptômes sont l'accélération du rythme cardiaque, la phase de résistance au stress qui se caractérise par la sécrétion des hormones visant à calmer la stimulation de la phase de choc et la phase d'épuisement qui se caractérise par de la fatigue voire de la dépression si le stress perdure

Le stress a été abordé en sciences de gestion par le modèle transactionnel du stress de R. S. Lazarus et celui de la conservation des ressources de S. E. Hobfoll/

---

<sup>68</sup> Y. Pesqueux, - « A propos de la philosophie du *care* », halshs-02544446



Le modèle transactionnel de R. S. Lazarus<sup>69</sup> se base sur le concept d'évaluation cognitive et met en avant les aspects psychologiques dans l'apparition du stress. L'auteur explique que lorsqu'un individu va juger un événement comme menaçant et dépassant ses capacités à faire face, il sera en situation de stress qu'il considère comme un processus impliquant une transaction entre un individu et son environnement de travail. L'individu soumis au stress utilise des stratégies de *coping* (ajustement).

Le modèle de la conservation des ressources de S. E. Hobfoll<sup>70</sup> part du principe que les individus cherchent en permanence à conserver, protéger et développer des ressources. Le burnout apparaît lorsqu'il y a menace de perte ou perte de ces ressources, ou encore quand aucune compensation n'est faite entre la perte d'une ressource et l'acquisition d'une nouvelle.

Les facteurs mis en cause peuvent être classés entre des facteurs individuels et des facteurs organisationnels. Les facteurs individuels, sont l'âge, le sexe et les facteurs de personnalité. Les facteurs organisationnels regroupent des éléments tels que les horaires, les conditions matérielles, les moyens matériels et humains, le rôle professionnel (notamment le conflit et l'ambiguïté de rôle).

Cinq facteurs organisationnels liés au stress professionnel sont identifiés par C. Zanotti & D. S. Thibodeau<sup>71</sup> : les facteurs liés à la tâche, à l'organisation, aux perspectives de carrière, aux relations de travail et à l'environnement socio-économique.

Les approches psychosociales proposent d'articuler les caractéristiques propres à l'individu aux dimensions collectives du travail. Les contributions principales sont le modèle de R. Karasek & T. Theorell<sup>72</sup> combinant demande psychologique, latitude et soutien social, le modèle efforts-récompenses de J. Siegrist<sup>73</sup>, la psychodynamique du travail (C. Dejourns<sup>74</sup>) et la justice organisationnelle (J. A. Colquitt *et al.*<sup>75</sup>).

Le modèle initial de R. Karasek & T. Theorell intègre deux dimensions du stress professionnel que sont les exigences du travail (demande psychologique) et le contrôle, c'est à dire la latitude décisionnelle qu'il peut avoir dans son travail (son autonomie). Dans ce modèle, les demandes sont considérées comme des sources de tension psychologique et le contrôle permet de modérer ces tensions. Une forte demande et une faible latitude aboutit à une situation de *job strain* (travail

---

<sup>69</sup> R. S. Lazarus, *Psychological Stress and the Coping Process*, McGraw-Hill, New York, 1966 – « Psychological Stress in the Workplace », *Journal of Social Behavior and Personality*, n° 6, 1991, pp. 1-13.

<sup>70</sup> S. E. Hobfoll, « Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress », *American Psychologist*, n° 44, 1989, pp. 513-524.

<sup>71</sup> C. Zanotti & D. S. Thibodeau, *Tenir l'épuisement professionnel à distance : Le Burn Out*, Les Editions Quebecor, 2007

<sup>72</sup> R. Karasek, « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, 1979, pp. 285-308 – R. Karasek & T. Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*, Basic Books, New York, 1990.

<sup>73</sup> J. Siegrist, « Adverse Health Effects of High-effort/Low-reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 1, 1996, pp. 27-41.

<sup>74</sup> C. Dejourns, *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard éditions, Paris, 1993.

<sup>75</sup> J. A. Colquitt & D. E. Conlon & M. Wesson & C. O. L. H. Porter & N. G. K. Yee, « Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, 2001, pp. 425-445.

tendu). Le modèle sera enrichi en 1990 par l'intégration d'une troisième dimension, le soutien social (aide des supérieurs et collègues), qui permettrait d'atténuer l'effet négatif des situations où se trouvent des demandes élevées et peu de contrôle.

J. Siegrist propose un modèle en « effort et récompense », selon lequel l'évaluation des facteurs psychosociaux au travail permet la prise en compte des aspects individuels et des dimensions du contexte du travail. Les efforts réalisés sont suivis de récompenses obtenues (salaire, reconnaissance, perspectives de carrière, sécurité de l'emploi). Ce modèle met en avant le fait que le travail fait le lien entre les opportunités qui s'offrent à un individu (construction de l'identité, statut social, revenu, etc.) et les besoins individuels (être apprécié, appartenir à un groupe, etc.). Lorsqu'un individu ne reçoit plus de récompenses à la hauteur des efforts qu'il fournit, il sera en situation de déséquilibre. Il pourra se retrouver en situation de détresse émotionnelle. L'individu sera alors victime d'un sentiment d'injustice. Afin de compenser, il tentera de modifier cette situation en diminuant les efforts ou s'il le peut, en tentant d'augmenter ses récompenses.

La psychodynamique du travail (C. Dejours<sup>76</sup>) étudie le fonctionnement psychique de l'individu et l'organisation du travail. La notion de collectif de travail notamment y est majeure.

## **Surprise**

La surprise est littéralement ce qui prend par-dessus la tête, donc ce qui arrive alors que l'on ne s'y attend pas.

## **Sûreté**

La sûreté qualifie l'état de quelqu'un qui est à l'abri, donc qui n'a rien à craindre. C'est aussi le caractère de quelque chose sur laquelle on peut compter de façon certaine. La sûreté vient donc chasser l'incertitude. C'est également un dispositif de protection. On retrouve l'usage de ce terme en droit (des biens et des personnes tout comme en procédure pénale), dans le vocabulaire militaire (les dispositifs mis en œuvre pour éviter la surprise – on parle aussi de sécuriser un territoire) et surtout dans l'industrie nucléaire où il s'agit de fixer des limites aux radiations, d'estimer les risques et de les gérer afin que cette limite ne soit pas dépassée. C'est la référence à la sûreté qui a stigmatisé la référence au « zéro mort ».

La sûreté est souvent associée (confondue) avec la sécurité (tenue alors pour synonyme), En effet, leurs définitions respectives varient selon la discipline concernée et sont parfois utilisées l'une pour l'autre. C'est par exemple le cas avec la « sécurité nucléaire » qui comprend cinq éléments : la sûreté nucléaire (intrinsèque au système), la radioprotection (des personnes et de l'environnement), la prévention (sous toutes ses formes dont la formation du personnel), la lutte contre la malveillance (susceptible d'affecter la sûreté) et les actions permettant de limiter les effets d'un événement redouté (incident, accident).

---

<sup>76</sup> C. Dejours, *Travail usure mentale (essai de psychopathologie du travail)*, Bayard Editions, Paris, 1980

## Terreur & terrorisme

C'est un sentiment de crainte poussé à l'extrême soit en soit (il s'agit alors d'un état pathologique) soit du fait d'un tiers. C'est dans ce second sens que l'on passe de la terreur au terrorisme et à la figure du terroriste qui est celui qui sème la terreur. Le terrorisme est l'idéologie de la terreur.

## Tolérance

C'est ce qui est acceptable. La tolérance introduit donc l'idée d'un jugement de valeur. La notion dépasse largement la dimension techno-scientifique de l'organisation où elle indique les techniques qui permettent de fonctionner avec des fautes, des erreurs et des défaillances. Elle relève de la permission, de la liberté, de l'autonomie et de la transgression.

C'est B. Guillemain qui signe l'article consacré à la tolérance par l'*Encyclopedia Universalis*. « *Si l'on groupe sous le nom de tolérance un ensemble complexe de conduites qui comportent simultanément une appréciation négative d'une situation ou d'une démarche et la suspension de la répression de ce qui est jugé mal, on s'en forme une notion suffisante pour la vie de tous les jours* ». On assiste, avec la tolérance, à une forme de coexistence de la raison morale avec une raison sociale. Et pourtant, « *les tentatives pour faire accepter les différences de l'autre n'effacent pas l'agressivité ; elles en déplacent quelquefois l'objet, mais bien souvent en l'exaltant* ». Tolérance conduit alors au tolérantisme, c'est-à-dire une forme de solidarité minimale au-delà des croyances. Elle mène aussi à l'idéologie réduite au discours (donc contredite par les faits). « *La tolérance ou plutôt les tolérances seraient-elles de toute manière à considérer comme les masques hypocrites d'une agressivité ?* ». L'auteur va alors parler d'impossible concept. « *On appellera donc tolérance une ligne de conduite qui consiste à laisser à autrui la liberté d'exprimer des opinions que nous ne partageons pas et surtout de vivre conformément à des principes qui ne sont pas les nôtres* ». Mais cet énoncé est dépourvu de sens (dans une perspective militante de la reconnaissance de l'Autre, par exemple ou encore dans le cadre d'une tolérance sans abandon de ses convictions). Il n'y aurait pas de regard possible sur la tolérance sans la replacer dans une perspective religieuse puisque c'est somme toute avec les religions et leurs frottements dans l'espace et dans le temps qu'est née, prospère et disparaît la tolérance. Même encore aujourd'hui – pensez à ce que nous qualifions d'« islamisme », posture réductrice de la tolérance ... Et pourtant, au nom d'une perspective active, la tolérance est bien l'issue au manichéisme de la dualité des bons et des méchants.

La tolérance conduit à devoir examiner son inverse, l'« intolérance » qui est à la fois une accusation portée à l'Autre et la réponse qui lui est faite ... d'où là aussi son ambiguïté radicale. L'intolérance prend toutes les formes sociales possibles : religieuse, idéologique, politique. C'est d'ailleurs à ce titre que la tolérance constitue un attribut organique de la citoyenneté démocratique et donc des institutions qui lui sont liées : celles de l'Etat laïc et républicain, par exemple. Et c'est là que prend relief tout le débat entamé par l'école « néo-libérale » américaine sur le multiculturalisme : la tolérance se manifeste alors au travers de ce qui rend possible l'« esprit de liberté ». Mais la voie est finalement assez étroite entre l'Etat laïc et la sécularisation de l'Etat (comme on a pu l'expérimenter avec les pays communistes). Il est également nécessaire de se confronter au concept

de laïcité qui peut être considérée comme une sorte de religion civile construite, dans sa version idéologique anticléricale, en opposition au cléricalisme dans un recouvrement subtil avec l'athéisme.

Mais il est encore intéressant, dans la perspective d'une preuve à l'inverse, de se confronter au concept de fanatisme qui, tout comme le concept de tolérance, trouve ses racines dans l'expression de la foi religieuse et se sécularise dans le monde moderne avec les totalitarismes.

M. Walzer, dans son *Traité sur la tolérance* effectue une lecture politique contemporaine de la notion. Il considère le concept de tolérance comme étant une notion peu définie malgré son importance quant à ses modes de manifestations et aux conditions de sa pérennité, démonstration faite à partir de données historiques et de faits actuels. Aux yeux de l'auteur, la tolérance diffère en effet de la défense des différences. Il n'y a donc pas, à ce titre, d'opposition entre tolérance et unité de l'ordre politique. La notion est également relative à un contexte historique et social. La tolérance, enfin, n'est pas une position d'ordre politique mais de l'ordre des relations interpersonnelles au sein de la société.

Pour M. Walzer, la tolérance est un mode spécifique de coexistence, coexistence rendue possible entre des groupes relevant d'histoires, de cultures et d'identités différentes. Par ailleurs, la tolérance ne peut être définie par un seul et unique modèle, mais peut se manifester au travers de plusieurs modèles aux principes différents. Ainsi la tolérance (ou la non tolérance) n'est pas redevable d'un modèle politique en tant que tel, mais plutôt à la capacité de ce modèle à faire régner la tolérance.

La tolérance peut revêtir les formes suivantes :

- Celle de la tolérance religieuse (au XV<sup>e</sup> et au XVI<sup>e</sup> siècle), tolérance due à l'épuisement de la machine de guerre de l'époque ;
- Celle d'un regard bienveillant : l'indifférence à la différence ;
- Celle du stoïcisme moral comme reconnaissance de la liberté d'action des autres ;
- Celle de l'ouverture aux autres comme curiosité et comme respect, c'est-à-dire comme adhésion volontaire au respect de la différence.

La question qui se pose est de savoir jusqu'où peut-on tolérer les différences. En effet, certaines personnes, malgré leur croyance au pluralisme, ont des difficultés à accepter certaines pratiques différentes des leurs dans la mesure où l'expression de ces différences constitue pour eux un danger et une concurrence à leur culture.

Cette tolérance est en quelque sorte imposée par l'adhésion à la communauté :

- à la communauté des régions et des groupes à l'intérieur des Etats en tant que groupes ayant des droits politiques, sociaux et économiques légitimes ;
- avec la tolérance aux immigrants : la polémique sur l'immigration prend plus d'ampleur qu'auparavant car les minorités nationales sont confrontées à de nouveaux groupes ayant de nouvelles idées à débattre sous la bannière de la tolérance.

Afin de garantir sa pérennité, l'Union européenne doit apporter à tous les Etats membres les avantages (prospérité économique, politique et culturelle) et les contraintes (tolérance) liés au multiculturalisme.

Pour M. Walzer, la notion de tolérance ne peut non plus être étudiée sans se référer à certaines notions pratiques qui sont :

- Le pouvoir, pivot des relations de tolérance. La tolérance inspire souvent l'idée d'un acte de pouvoir plus qu'un respect mutuel entre plusieurs groupes, ce qui n'amène pas à dire que la meilleure façon de tolérer est de respecter les autres puisque la nature des relations de pouvoir peut s'avérer, dans plusieurs cas, plus efficace que le respect. Si on prend le cas de la société internationale, l'ambiguïté des relations entre les différents groupes constitue une cause de guerres. Cependant, pour la société d'immigration, cette ambiguïté peut être source de stabilité et de pérennité de la tolérance. Dans ce cas, la tolérance devient la politique la plus raisonnable. Dans les empires multinationaux, c'est la rigueur de la notion de pouvoir, la rigidité et neutralité des systèmes et procédures (bureaucratique) qui garantissent la pérennité de la tolérance. Cependant tout fléchissement de ces procédures face aux pressions régionales de majorités nationales va faire effondrer tout l'édifice et laisse les minorités comme proie facile aux vengeances des nationalistes. La consociation, quant à elle, est basée, par définition, sur le respect mutuel. Les relations de pouvoir sont issues de négociations et de consensus entre les différents groupes. Ainsi le pouvoir, dans le cadre de ce régime, ne doit intervenir qu'au niveau fédéral et non pas au niveau des relations inter-groupes. L'Etat-nation est fondé sur le pouvoir qui est donné à la majorité nationale. Ce pouvoir peut être partagé sous l'égide de la démocratie avec les minorités mais proportionnellement à leur poids dans la société. Cette situation est plus complexe dans le cadre de l'immigration qui nécessite une version plus démocratique et plus tolérante.

- Les classes. Le parallélisme « classe – groupe » est un facteur générateur d'intolérance qui peut aller jusqu'à la haine. Cette situation peut se retrouver dans le cadre de l'Etat-nation où les minorités vivent souvent dans des conditions économiques difficiles, ainsi que dans la société internationale dont les élites interagissent selon les relations de pouvoir. La faiblesse politique et économique des minorités est très fréquente et peut aller jusqu'à une non-reconnaissance (surtout pour les Etats-nation héritiers des anciens empires). Pour les consociations aussi, une communauté culturellement différente peut être économiquement défavorisée et constituer une classe inférieure. Ainsi le fondement de la consociation (le respect mutuel des différences) est fragile face à l'inégalité des classes. Pour les immigrants, la différence de classe est plus évidente surtout pour les immigrants plus récents venus de pays pauvres et qui apportent avec eux la misère et n'ont pas, par conséquent, des ambitions publiques ou sociales. Ils se font eux-mêmes attribuer le dernier échelon du système de classes. Il en découle que la tolérance se trouve en danger dans le cas de congruence « classe – groupe ». L'intolérance, dans ce cas, n'est pas matérialisée par l'expulsion, les génocides... mais par la discrimination et le rejet. Cette congruence « classe – groupe » peut être atténuée par l'*affirmative action* qui consiste à promouvoir et aider les minorités à mieux s'intégrer et grimper les échelons des classes sociales.

- Le genre. Il s'agit de toutes les problématiques liées à l'organisation familiale : mariage, sexualité, égalité « homme – femme ». Les différentes religions et groupes ethniques ont des spécificités et des avis différents concernant ces problématiques, ce qui constitue des points de débats et de critiques. Pour les empires multinationaux, il s'agit plutôt d'une affaire de liberté individuelle, ce qui n'était pas permis pour les pratiques qui entravent le fonctionnement public (pratiques commerciales dans les marchés, etc.). L'Etat-nation, pour sa part, est intolérant aux pratiques et aux coutumes déviantes. Les sociétés d'immigration sont en meilleure position pour contourner les coutumes déviantes (même si elles ne doivent pas dépasser le cadre domestique) et pour appliquer une seule et unique loi à tous les citoyens puisque chaque communauté constitue une minorité par rapport aux autres. Le problème de l'égalité des femmes et des hommes peut aussi être évoqué. En effet, il s'agit d'un problème d'une très grande importance puisque la femme est souvent la

première source de transmission de traditions, d'éducation et constitue, aux yeux de l'auteur, une clé d'entrée dans la sphère publique. D'où les enjeux de ces traditions.

- La religion. Dans les sociétés actuelles, la liberté de religion est considérée comme une évidence : chacun est libre de se convertir à n'importe quelle religion, croire à ce qu'il veut ... Cependant, cette tolérance est aussi présente, mais d'une manière plus atténuée dans la consociation. Le système de tolérance de la liberté religieuse tel qu'il figure de nos jours est emprunté de l'Angleterre du XVIII<sup>e</sup> siècle. Cette liberté existait déjà avant cette période dans certains empires multinationaux où la religion n'était pas un élément déterminant de citoyenneté et où l'on octroyait ainsi les mêmes droits aux adeptes des différentes religions. Cependant, cette tolérance de religion pour les individus suscite deux problématiques : la reconnaissance des adeptes d'une religion en tant que groupe (et non pas en tant qu'individu) et la possibilité d'élargir le champ des pratiques religieuses et de leur conférer une dimension sociale. Ces deux problèmes peuvent être étudiés à travers l'évolution de la tolérance de la diversité religieuse aux Etats-Unis. L'émergence de la forme actuelle est due à la perte d'influence des chefs religieux et à plus d'aspiration à l'indépendance. Les deux problématiques sont traitées selon le critère du degré de visibilité et l'importance du scandale de ces pratiques aux yeux de la majorité, de l'importance des pratiques pour la survie de la communauté, de la pression exercée par la majorité religieuse (Chrétiens aux Etats-Unis) en vue de préserver le contrôle social et de la sensibilité de la majorité à l'ambiance de liberté créée par cette tolérance. La tolérance religieuse peut être assimilable à une intolérance religieuse. En effet, une diversité religieuse ne signifie pas une tolérance des pratiques des individus puisque la religion délimite le champ d'action de ses adeptes.

- L'éducation. La question est de trouver une manière de faire reproduire la tolérance par le biais de l'éducation. Certes, chaque enseignement est conçu de façon à respecter des paradigmes constitutifs (héros, vertus, etc.), mais il doit aussi tolérer des enseignements à des minorités. Les empires multinationaux laissaient plus de marges à l'éducation des membres de leurs communautés sous la condition de mettre l'empereur au centre du dispositif éducatif et le considérer en tant que héros commun. Pour l'Etat-nation, un programme unique et public est imposable à tous, alors que des enseignements spécifiques aux minorités se font hors l'école publique. Pour les sociétés d'immigration, on observe plutôt une guerre de programmes (cas américain). D'un autre côté, dans le cadre du multiculturalisme, les programmes doivent intégrer des appuis et des soutiens aux identités menacées ou dévalorisées.

- La « Religion Civile ». Il s'agit de valeurs et des vertus de l'Etat lui-même. Cet aspect induit généralement de l'intolérance dans le cadre de la société internationale et au niveau interne.

Jusqu'où peut-on tolérer ? Tolérer au sein des différents régimes est une condition principale pour la coexistence. Séparer la politique de la religion peut amener à un apprentissage de la tolérance. La démocratie constitue un deuxième degré d'apprentissage de la tolérance *via* la séparation entre la politique et l'Etat et de pallier ainsi l'intolérance des régimes politiques totalitaires. Par contre, les Etats-nation ne peuvent pas tolérer une saisie de pouvoir par des communautés immigrantes ou par une minorité. Mais la tolérance dans ce cas se limite au cadre de l'existence sectaire ou individuelle.

L'actualité de la tolérance passe par certaines tentatives d'autonomie des minorités qui sont allées jusqu'au bout de leurs logiques. Dans la mesure où ces tentatives étaient vouées à l'échec,

l'intolérance à l'égard de ces minorités s'accroît, ce qui les incite davantage à saisir la moindre forme de reconnaissance internationale d'autonomie (auto gouvernement, consociation, etc.). L'assimilation individuelle et la reconnaissance du groupe constituent ainsi le projet de la politique démocratique moderne.

Deux projets sont envisagés par cette politique :

- Intégration (propre à la démocratie) dans le pouvoir. Mais ces individus agissent-ils en tant qu'individus ou en tant que membres d'un groupe ?
- Séparation : il s'agit de la tendance actuelle où l'on assiste à une apparition d'autorités locales, d'autogouvernement et de sociétés distinctes.

Pour le futur, M. Walzer envisage que l'apparition des brassages d'individus suivant leurs identités (désormais de plus en plus mal définies) va contribuer au foisonnement des frontières ethniques et religieuses. Ainsi va-t-on se trouver avec de prochaines générations qui ne seraient identifiées qu'à leur propre « moi ». Leur association est, par conséquent frileuse, vue l'absence de normes et de valeurs communes, ce qui restreint le champ d'intérêts au cadre individuel. Il est alors clair que, dans le cadre d'une telle société, on ne peut pas prétendre à une manifestation de tolérance. Le libéralisme individualiste conduirait, au mieux, à une société a-tolérante et plus probablement intolérante ... Cette perspective est, notons-le, éloignée de celle d'A. Appadurai.

La reconnaissance de l'existence de différentes communautés pose également le problème de l'obtention des ressources nécessaires à leur survie d'où la résistance reconnue aux pressions d'assimilation. On trouve à la fois, chez M. Walzer, fondement et renversement de la conception du *melting pot* et donc une autre version de l'acculturation. On entre aussi dans le jeu de la justification libérale des droits collectifs.

Retenons ici la version de M. Walzer qui conçoit le multiculturalisme, régime possible de tolérance, comme un système où les individus ont plusieurs appartenances (citoyen, fidèle d'une religion, membre d'un syndicat, etc.) et font alliance avec d'autres individus au sein de différents groupes. Face à l'accusation faite au multiculturalisme de dissoudre le lien social – l'identité nationale – il dénonce l'individualisme comme en étant le « vrai » coupable. Mais il assume ainsi le fait que le multiculturalisme puisse jouer dans les deux sens : contrainte car certaines cultures sont très contraignantes et appellent un correctif individualiste qui est aussi espace de liberté et d'identification. Le seul acteur en mesure de parvenir à maintenir cet espace de liberté est l'Etat venant garantir un sens fort de la citoyenneté et des valeurs communes nécessaires à la liberté ou pour encourager la résistance. Le lien communautaire est aussi particulièrement important dans les sociétés individualistes et M. Walzer donne les Etats-Unis en exemple. Mais, pour être authentiques, ces liens communautaires seront forcément très locaux. Ils ne vont pas lier chaque citoyen à tous les autres, mais unir des groupes réduits - des voisins, des communautés de fidèles, des gens de même origine ethnique – par des liens essentiels pour qu'une société veille sur ses membres les plus vulnérables. A la citoyenneté (*citizenship*), M. Walzer ajoute le concept d'appartenance (*membership*). Même si la logique identitaire divise, elle constitue en même temps une forme de système égalitariste. L'identification va donc résulter d'un jeu relatif du *membership* (pour l'identification proche) et du *citizenship* (pour une identification pour lointaine mais tout aussi porteuse de repères). C'est aussi ce type de raisonnement qui permet de fonder le concept de « partie prenante » à partir de la perspective de *membership*. C'est donc bien cette dualité qui vient poser les conditions de possibilité d'une conception identitaire de la citoyenneté en identification

active (citoyenneté alors) ou en identification passive (concitoyenneté alors) au regard d'une forme de solidarité clanique, celle du *membership*.

## **Tort**

C'est la sanction morale associée à l'erreur, le tort venant justifier l'engagement de la responsabilité et la réponse juridique et judiciaire qui est apportée.

## **Tranquillité**

C'est un sentiment associé à la sécurité.

## **Traumatisme**

La notion comprend les effets matériels et psychologiques d'un choc, effets qu'il est possible de recenser et de mesurer. Les modalités recensement et de mesure des effets se structurent autour de la dualité « post-traumatique – péri-traumatique ».

## **Urgence**

La notion a déjà été rencontrée à plusieurs reprises dans le jeu des corrélats. L'urgence est ce qui ne souffre d'aucun retard, d'où l'injonction à y porter remède dans les plus brefs délais. Ce mot apparaît au XVI<sup>e</sup> siècle, mais son usage ne se développe qu'à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle, essentiellement dans le domaine médical (chirurgical exactement) puis dans le domaine juridique. Le terme connaît donc différentes acceptions, dont une médicale qui conçoit la situation d'urgence comme tout ce qui est à l'origine d'une situation clinique imprévue (douleur aiguë, malaise, etc. entraînant un risque vital). L'urgence naît d'une double prise de conscience : des éléments de réalité vont susciter des conséquences dramatiques et seule une réponse rapide peut en empêcher la réalisation. La notion d'urgence se rapproche d'autres notions telles que celles de « force majeure », d'« état de nécessité » ou encore de « détresse » ou d'*emergency* au sens anglo-américain.

La notion est fondamentalement liée à celles de brièveté, d'accélération, de vitesse et de désynchronisation dans les modes de vie en légitimant un rapport donné à une dynamique d'action. C'est donc un rapport au temps conduisant à la fois à sa fragmentation (qui permet de distinguer ce qui est urgent de ce qui ne l'est pas) et à sa mise « en continu » (quand tout devient urgent). Le temps étant de l'argent, il ne faut surtout pas en perdre. Il faut répondre sans délai à la situation d'urgence. C'est aussi une forme de d'entrée dans les figures de l'incertitude et du changement contraint : puisque c'est urgent, c'est certain et il faut faire vite pour que l'avenir incertain et



dangereux ne se termine pas en accident ! Comme le soulignent G. Thorion & G. Massard<sup>77</sup>, « *révélée, montrée, valorisée, mise en scène par les médias, mais aussi et surtout subie dans les actes de notre vie de tous les jours, elle tend à vouloir s'imposer comme un nouveau mode de pensée et de régulation sociale* ». C'est la référence à l'urgence qui permet de déposséder l'agent de son libre-arbitre au nom d'une pression « objective » et inévitable et de conduire à une perspective comportementaliste venant sacraliser la boucle « action – réaction ».

C'est ainsi que R. Pallard<sup>78</sup> considère l'autonomie de la notion en droit civil : « *L'urgence se réfère non pas à la nécessité d'agir vite : elle implique toujours la prise en considération d'un élément temporel. Ce qui compte ici, c'est le résultat que l'on peut attendre, non de l'acte lui-même, mais de son accomplissement rapide, immédiat* ». Il existe donc une étroite corrélation entre l'urgence et la nécessité, l'urgence constituant en quelque sorte la dimension temporelle de la nécessité. La force majeure est un événement imprévu, impossible à surmonter et indépendant de la volonté. La force majeure délie donc des engagements contractuels car il est impossible d'y résister. La force majeure peut créer une situation d'urgence. La notion comporte donc une triple dimension juridique, politique et symbolique.

Mais il en va de l'urgence comme du risque, la représentation qui en est donnée dépend à la fois du lieu et du moment et repose sur des fondements institutionnels, politiques et sociaux. Sur le plan organisationnel, N. Aubert<sup>79</sup> parle de « *fabrication organisationnelle de l'urgence : il s'agit d'une urgence fabriquée par les technologies de la communication qui procèdent par fausses priorités, tel message informationnel devenant privilégié par rapport à tel autre. Cette fabrication de plus en plus banale fait passer l'urgence de son statut de temporalité exceptionnelle à celui de temporalité ordinaire* ». Il s'agit alors d'une manifestation organisationnelle que l'on doit considérer comme étant normale. Elle arrive même à la conclusion de l'existence d'un véritable culte de l'urgence. Mais la notion recouvre aussi l'idée d'une organisation déficiente ou de la situation liée aux conséquences d'une panne. Elle comprend des aspects objectifs (qui posent la question de la détection), subjectifs et intersubjectifs (qui posent la question du seuil d'acceptabilité) qui viennent donner sens aux signes avant-coureurs, ce sens étant porteur d'une logique de la conviction. L'urgence telle qu'elle est perçue aujourd'hui est véritablement devenue une composante majeure de la « vie organisationnelle » en servant de toile de fond à la mise en œuvre de coopérations, en particulier au regard de l'argument selon lequel elle serait imposée par la concurrence. L'urgence tend en effet à créer du consensus et de l'identification tout en suscitant à la fois divergences quant aux actions à entreprendre et au malaise, en particulier face à l'idée d'excès qui lui est inhérente. De nature événementialiste et déclarative, elle tend à héroïser des agents organisationnels mais aussi à créer des conduites à risque et à nourrir des pathologies telles que l'épuisement, le stress ou la dépression. C'est ainsi que la représentation contemporaine de l'urgence entre en phase avec la mise en exergue de l'événementiel qui lui est inhérente et à sa mise en scène (mise en spectacle) qui lui est corrélatrice. C'est ce qui conduit E. Gardère<sup>80</sup> à

---

<sup>77</sup> G. Thorion & D. Massard, « Le processus de l'urgence », in V. Carayol (Ed.), *Vivre l'urgence dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, Paris, 2005

<sup>78</sup> R. Pallard, « L'Exception de nécessité en droit civil », *Revue Internationale de Droit Comparé* ; vol. 2, n° 1, 1950, pp. 223-225

<sup>79</sup> N. Aubert, *Le Culte de l'Urgence - La société malade du temps*, Flammarion, Paris, 2003

<sup>80</sup> E. Gardère E., (2005). « Coexistence des cultures d'urgence, d'immédiateté et de crise », in *Vivre l'urgence dans les organisations*, Carayol V., (Ed.), L'Harmattan, collection « Communication des organisations », Paris, 157 p., (pp. 137-147), ISBN 2-7475-9708-3.

distinguer l'urgence ordinaire de l'urgence grave. Mais l'urgence fonde aussi un arbitrage en faveur d'une situation en oscillant entre logique d'intervention et finalité stratégique, mais elle ne peut être considérée comme un fonctionnement ordinaire. Elle conduit à revisiter la logique de la décision : il faut décider vite. Elle est alors à l'origine de paradoxes : elle entre en collision avec les procédures techniques et organisationnelles (dualité « rigidité – liberté »), elle pose la question de sa mémorisation car elle est, par nature, un phénomène unique. Partie de l'entreprise, elle contamine aujourd'hui la société aussi bien sous sa dimension sociale que politique. Sur le plan organisationnel, la référence à l'urgence va de pair avec le développement des formes telles que le projet, dont la durée est d'emblée limitée. Comme le souligne G. Gramaccia<sup>81</sup>, « *en management de projet, l'urgence est un mode temporel planifié* ». C'est la raison pour laquelle il utilise l'image de la cellule (métaphore de la forme organisée de l'organisation par projet) et de l'hypertélie (métaphore du développement accéléré de certains organes pouvant à la limite conduire au nuisible). La référence à la métaphore biologique est d'ailleurs aussi ce qui permet de quitter le domaine du rationnel sans le dire afin de privilégier la logique de l'escalade de l'engagement.

## Validation

Cette notion s'inscrit dans une logique qui vient lier « revue – vérification – validation – maîtrise - assurance » dans l'examen ponctuel et continu des processus. Tout comme la vérification, c'est la confirmation, par l'apport de preuves tangibles, que les exigences liées à une application prévue ont bien été satisfaites. Valider, c'est déclarer quelque chose comme étant valable, en bon état de fonctionnement. Il s'agit de confirmer, d'homologuer, d'entériner. En liaison avec la revue et la vérification, la validation confirme que la revue et la vérification ont bien été effectuées.

## Vandalisme

La notion s'inscrit au regard d'une norme fondatrice d'un comportement, le vandale foulant au pied la norme par le biais de son comportement. Elle est construite par référence à une des tribus des grandes invasions en Europe à la fin de l'Empire Romain, mais pour des raisons historiquement improbables. Comme le rappelle A. Snapp dans son article consacré au vandalisme dans l'*Encyclopedia Universalis*, « *pour Voltaire, les vandales sont par essence des destructeurs, des personnes ou des groupes qui s'attaquent aux manifestations de la culture sous toutes leurs formes. C'est à l'abbé Grégoire que l'on attribue généralement l'invention du terme de vandalisme, qui semble cependant plus ancien, puisque dès 1663 un auteur anglais qualifie de vandales « des ignorants destructeurs de toute beauté* » ». Avec le vandalisme, on est donc face à la manifestation incivile des membres de la société civile, avec le devoir de se poser la question de savoir pourquoi ces individus sont des vandales. Le vandale se positionne au regard du patrimoine collectif de la nation dans la mesure où il se traduit par la destruction de biens publics, d'où ses manifestations privilégiées pour ce qui concerne le pillage du patrimoine culturel. Sa manifestation endémique est corrélative de l'affaiblissement de l'Etat de droit soit dans des conditions exceptionnelles (cf. le pillage des musées de Bagdad et de Kaboul), soit au quotidien. De façon large, la corruption peut être assimilée à du vandalisme. C'est aussi le cas du vandalisme institutionnel (cf. destruction de

---

<sup>81</sup> B. Cordelier & G. Gramaccia, *Management par projet Les identités incertaines*, Presses de l'Université du Québec, 2012, ISBN: 978-2-7605-3452-0

l'environnement) venant justifier un contre vandalisme conjoncturel. Comme le souligne toujours A. Snapp, « *la lutte contre le vandalisme ne se confond pas avec l'application de techniques anti-destructives (peintures inaltérables, verres incassables) ; elle passe par l'éradication des causes sociales du vandalisme* ».

## Vérification

Il s'agit, là encore, d'une notion qui vise les processus. C'est la confirmation, par l'apport de preuves tangibles, que les exigences spécifiées ont bien été satisfaites. Vérifier, c'est soumettre à examen la conformité d'une chose au regard de ce qu'elle doit être, de son bon fonctionnement. Il s'agit de constater en quoi le résultat obtenu est bien celui qui était attendu.

## Victime

Le mot est d'emploi rare avant le XV<sup>e</sup> siècle. On réserve aujourd'hui le mot pour qualifier des personnes ayant subi un grave dommage corporel, souvent mortel alors que dans le sens commun, il concerne toute personne subissant un préjudice soit à partir d'une atteinte portée à ses droits, soit à partir d'une atteinte à ses intérêts ou son bien-être, dans une forme de proximité avec une définition juridique en fait inexistante. C'est au cours de l'Assemblée Générale des Nations Unies consacrée, en 1985, aux principes fondamentaux de justice qu'apparaît la première définition institutionnelle : « *On entend par victimes, des personnes qui individuellement ou collectivement, ont subi un préjudice, notamment une atteinte à leur intégrité physique, mentale, une souffrance morale, une perte matérielle ...* ». Dans le même contexte institutionnel, le 15 mars 2001, la Décision cadre du Conseil de l'Union européenne définit la victime comme « *la personne qui a subi un préjudice, y compris une atteinte à son intégrité physique, mentale, une souffrance morale, une perte matérielle ...* ». La définition de B. Mendelsohn<sup>82</sup>, fondateur de la « victimologie », est plus large : une victime est « *une personne se situant individuellement ou faisant partie d'une collectivité, qui subirait les conséquences douloureuses déterminées par des facteurs de diverses origines : physiques, psychologiques, économiques, etc.* ». La définition adoptée par la Société Française en Victimologie est la suivante : « *une victime est un individu qui reconnaît avoir été atteint dans son intégrité personnelle par un agent causal externe ayant entraîné un dommage évident, identifié comme tel* ». Il existe si peu de profil type spécifique de la victime que l'on peut presque affirmer que tout le monde peut se trouver en position de victime à un moment donné. Il n'existe donc pas de profil psychologique type des victimes. Toutefois, on peut essayer de donner une description de la victime. La victime n'est nullement responsable de son sort, mais subit d'un acte qui lui vient de l'extérieur.

## VUCA

VUCA signifie *volatility – uncertainty – complexity – ambiguity*, ensemble introduit par W. Bennis & B. Nanus dans leur approche du *leadership* en 1985<sup>83</sup>. VUCA a été repris par l'*US Army War*

---

<sup>82</sup> B. Mendelsohn, « La victimologie », *Revue Française de Psychanalyse*, vol. 22, n° 1, 1958, pp. 95-119.

<sup>83</sup> W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, 1985, 244 p

*College*<sup>84</sup> pour qualifier le monde d'après la chute du mur de Berlin. VUCA est aujourd'hui utilisé pour qualifier le contexte dans lequel se situent individus, groupes et organisations.

V (volatilité) vaut pour les dynamiques incessantes de changement, U (incertitude) pour l'impossibilité de prévoir, C (complexité) pour qualifier les effets de composition remettant en cause les approches causalistes) et A (ambiguïté) pour qualifier la multiplicité des interprétations possibles face à un même phénomène.

C'est à ce titre que l'échec ne peut être considéré comme étant unilatéralement négatif au regard de la nécessité de former les *leaders* à l'identification des facteurs qui limitent leur capacité d'adaptation et de résilience.

### **BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incompréhensible*)**

Face à l'acronyme VUCA dont il vient d'être question, J. Cascio<sup>85</sup> a proposé, en 2020, l'acronyme BANI. Rappelons l'origine de l'acronyme VUCA en 1985 par W. Bennis & B. Nanus<sup>86</sup> comme fondement conceptuel de leurs développements sur le *leadership* transformationnel, reprenant les catégories du Général M. R. Thurman de l'US Army War College au regard de l'implosion de l'URSS. L'acronyme constitutif d'un « modèle BANI » prend acte du fait que les situations ne sont pas seulement instables mais sont devenues chaotiques conduisant à un univers totalement non prédictible. Les situations ne sont plus simplement ambiguës mais incompréhensibles. B (*brittle*) pour fragile exprime le fait que tout est maintenant sujet à un échec soudain et total. Une catastrophe peut se déclencher à tout moment d'où les risques en matière d'insécurité pouvant conduire à la faillite : un virus, une nouvelle concurrence. De ce fait, l'emploi et l'employabilité sont devenus impossibles à garantir. C'est ce contexte qui fonde l'actualité de la résilience. C'est ce qui génère de l'anxiété (A – *anxious*) au regard d'un autre acronyme – FOMO (*fear of missing out*), c'est-à-dire la crainte d'être laissé de côté à tout moment (cf. l'apparition du virus de la covid-19). C'est ce qui fonde la référence à l'urgence perpétuelle venant marquer le processus de prise de décision. Mais en même temps, l'anxiété est susceptible de générer des choix désastreux entrant en produit de composition avec les logiques de la situation. N (*nonlinear*) provient de la déconnexion quant à la proportionnalité entre les causes et les effets. De gros efforts ne conduisent pas à des gros effets. En dualité, de petites décisions peuvent avoir d'énormes conséquences. Les conséquences des décisions peuvent aussi bien se manifester rapidement que beaucoup plus tard et dans un autre contexte alors. I (*incomprehensible*) matérialise l'extrême difficulté de pouvoir comprendre, en particulier dans le cadre de la boucle « information – décision ». La quête réflexives des conséquences éventuelles est impossible.

C'est en cela que l'acronyme BANI va de pair avec l'acceptation d'une sorte de résignation au regard d'une perte de contrôle face aux événements. Il est possible de se poser la question de savoir comment cela est arrivé mais toute tentative de réponse devient inutile, aucune d'entre elles ne pouvant être réellement convaincante, toute réponse pouvant être contre-productive.

---

<sup>84</sup> US Army Heritage and Education Center, *Who First Originated the Terms VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)*, USAHEC Ask Us a Question. The United States Army War College, 2018.

<sup>85</sup> J. Cascio, IFTF Institute for the future, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

<sup>86</sup> W. Bennis & B. Nanus, *Leaders : Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York, 1985

## **Vulnérabilité**

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

La vulnérabilité est la sensibilité à l'erreur, mais aussi aux agressions (naturelles, artificielles, militaires ou autres).