

# La prudence managériale : Avantages et limites d'un concept controversé

## Managerial prudence: Advantages and limits of a controversial concept.

Fateh DEBLA

Maître de conférences en management, HDR, Université de Biskra- Algérie

### Résumé.

Issue de la philosophie morale antique, la notion de prudence semble avoir gardé son caractère dialectique d'antan. Souvent opposée à celle de confiance, aujourd'hui, elle fait son apparition dans le domaine du management et est de plus en plus mobilisée par les chercheurs pour comprendre aussi bien l'évolution de la discipline que les pratiques émergentes dans ce champ excellent de l'humain et du social. La proximité conceptuelle des postulats théoriques de la prudence et ceux du management focalisés notamment sur des thèmes comme l'autorité, l'action, la décision, la délibération et le caractère vertueux de celui qui y fait référence ne font que stimuler l'intérêt pour cette notion et son croisement avec les paradigmes auxquels fait référence le management actuellement.

Le présent travail retrace l'évolution de cette notion et ses différentes significations à travers les époques et sur les raisons de son intégration tardive en management, son apport et sa compatibilité avec son cadre théorique.

**Mots clés. Prudence, Management, avantages et limites.**

### Abstract.

As a part of ancient moral philosophy, the notion of prudence seems to have maintained its dialectical character of the past. Often opposed to the concept of confidence it appears today in the field of management and is increasingly mobilized by researchers to understand both the evolution of the discipline and emerging practices in this field excellently human and social. The conceptual proximity of the theoretical postulates of prudence and those of management focused in particular on themes such as authority, action, decision, deliberation and the virtuous character of the one who refers to it only serve to stimulate interest in this notion and its intersection with the paradigms that management is currently referring to.

The present work traces the evolution of this notion and its different meanings throughout the periods and the reasons for its late integration into management, its contribution and its compatibility with his theoretical framework.

**Key Words. Prudence, Management, Advantages, Limits.**

## Introduction.

La prudence est l'une des notions dialectiques de la philosophie morale et politique grecque, connue notamment à travers les écrits d'Aristote (bien qu'elle ait été déjà connue avant lui) dans son célèbre *Ethique à Nicomaque* au IV<sup>e</sup> siècle avant J.C. Désignée d'abord par *Phronésis* et puis par *Prudentia* par les latins. Malgré sa longue histoire, la prudence demeure toujours une notion complexe et difficile à cerner. Aussi, elle a suscité de nombreuses discussions et fait l'objet de nombreuses critiques.

Perçue comme vertu originelle au sens idéal et théorique (Platon), vertu et sagesse pratique (Aristote), désacralisée<sup>1</sup> (François Guichardin), amoral et calculatoire (Machiavel), chez Kant, elle devient totalement identifiée avec l'intérêt personnel (Kane et Patapan, 2006, p.712).

Cependant, beaucoup d'imprudences académiques ont été commises à son égard du fait de son caractère « vétuste » et sa nature religieuse. Le terme vertu semble même, pour certains, dépassé et difficile à opérationnaliser. Rohr, 1989 (cité par Kane et Patapan, 2006, p.711) propose de le remplacer par celui d'éthique qui s'avère plus moderne, alors que Marie-Christine Granjon (1999, p.137) s'est interrogée sur l'intérêt et la possibilité d'universaliser et d'actualiser un concept connu depuis déjà 25 siècles. Critique à laquelle rétorque Sponville en affirmant qu'elle n'est jamais dépassée, et qu'elle est même la plus moderne de nos vertus (Sponville, 1999 p.46). La conception d'Aristote de la prudence semble donc encore valide et continue d'être convoitée dans la société occidentale d'aujourd'hui.

Dans le champ de la recherche académique, la prudence a suscité l'intérêt de nombreuses sciences sociales et humaines, parmi lesquelles la théologie, la science politique, la psychologie, la sociologie et les sciences du management. Science jeune, le management apparaît comme un champ fécond d'application qui explore encore les possibilités permettant d'asseoir sa légitimité scientifique sur des bases épistémologiques et méthodologiques solides. Le management en tant que science de la décision, de l'action collective et de la performance tente, tout simplement, de garantir les bonnes décisions pour les bons décideurs qui veillent aux intérêts communs de toutes les parties prenantes. Cette définition fonctionnelle du management est proche des postulats de la théorie de la prudence. Aussi, la prudence traite des sujets dont l'emploi est intrinsèquement focalisé sur les différents champs du management comme la confiance (Cusin, 2006), l'expérience (Guery, 2013), l'intelligence (Pironet 2005), la rationalité (Guery, 2013) ou l'encastrement social (Granovetter<sup>2</sup>, 1974), l'autorité, la prise de décision (Sponville, 1999) ou la connaissance...etc. La prudence impacte le management à travers les processus de décision et les attitudes des managers (Guery, 2013). Pour un manager, la prudence doit contenir une prise en charge du sens et de la finalité, ainsi que le rôle du contingent, du réel des circonstances qui incitent l'action pratique (Guery, 2013). C'est en cela qu'elle est porteuse de sens pour le manager et qu'elle constitue un mécanisme de coordination des

---

<sup>1</sup> Manche F. « Le concept de prudence chez Guichardin », *Chroniques italiennes*, Vol.4, n°60, 1999, p.73.

<sup>2</sup> Cité par Cusin F. 2006, Op. cit.

actions et un processus de rationalisation de l'irrationnel (Guery, 2013). En management du risque, la prudence y constitue l'origine morale, sociale et culturelle (Jemaa et Khaled, 2014). Elle est inséparable de la vie d'un manager puisqu'elle suppose l'incertitude, le risque, le hasard et l'inconnu (Sponville, 1999). Bref, elle permet de trouver la meilleure façon d'agir. Contrairement à ce que l'on croit, la prudence ne cherche pas toujours à éliminer le risque, sa dimension vertueuse implique aussi de tolérer, dans certaines contingences, une part de risque et d'incertitude et ce notamment lorsque la finalité est plus légitime. Manager c'est décider au mieux, et d'après André Comte-Sponville (1999) décider au mieux c'est devenir prudent.

S'agissant des liens entre la prudence et la vie des managers au sein des organisations, c'est au XIX<sup>e</sup> siècle que cette notion intègre vraiment le champ économique et social (Vitoux M.C, 1999). Alors qu'un lien légitime apparaît entre moral et économie en général, et prudence et profit en particulier (Vitoux M.C, 1999), certains auteurs l'ont inscrit dans la vision de l'individualisme, c'est -à- dire, qu'elle ne se contrarie pas avec la recherche du profit et de l'intérêt personnel. Cette vision est proche de celle de Machiavel ou celle de Smith, comme le montre Albert Hirschmann<sup>3</sup> à propos du terme intérêt qui se trouve changé d'une passion négative à une autre plus positive (Vitoux M.C, 1999). Dans cette logique économique, la prudence devient comme un calcul raisonné guidant les individus à la recherche de profit, affirme Vitoux M.C. (1999).

Partant de ces passages, il s'avère ainsi que la notion de prudence se trouve en adéquation avec les principes et les finalités du management, notamment dans ses liens avec la prise de décisions rationnelles et la quête du sens (Guery, 2013). Cependant, autant de questionnements se présentent et méritent d'être posés et discutés :

Pourquoi le management n'a pas mobilisé cette notion assez tôt dans son parcours de construction paradigmatique alors qu'elle se trouve sur la même ligne de réflexion avec sa définition et ses fondements, notamment dans ce qui concerne la prise de décisions et la saisie des différentes attitudes des managers ? Pourquoi elle est restée marginale dans les travaux académiques et également dans les pratiques managériales ? Le management l'a-t-il omis à tort ou à dessein ? La prudence, semble-t-elle encore une notion ancienne, évasive et dépassée ? Nécessitant, elle aussi, un renouvellement conceptuel et un revêtement sémantique ? Certaines pratiques du management sont-elles en contradiction avec le caractère vertueux dictée par la prudence ? Quelles sont les limites de la prudence en management ?

La méthodologie de ce travail est basée sur une revue non exhaustive de la littérature essayant de dresser un état de l'art retraçant l'évolution de cette notion et ses différentes significations à travers les époques, son apport et sa compatibilité avec le cadre théorique du management.

---

3 Cité par Vitoux M.C. « La prudence au XIX<sup>e</sup> siècle : valeur morale et principe d'organisation économique et sociale », *Chroniques italiennes*, 1999, Vol.4, n°60, p.142.

## 1. Etymologie et histoire de la prudence

Certains historiens pensent que sa première apparition revient à la fin du VI<sup>e</sup> siècle avant J.C. chez le philosophe Héraclite d'Éphèse. Au IV<sup>e</sup> siècle avant J.C.<sup>4</sup> Aristote utilise le mot grec phronésis qui signifie la sagesse dans son *Ethique à Nicomaque*. Mais ce terme semble avoir été utilisé bien avant lui par son maître Platon.

Aristote considère la prudence comme qualité morale suprême et abstraite (Jemaa et Khaled, 2014, p.6) et insiste sur son caractère vertueux. Cet effet, elle cherche le sens, la finalité et la cause existentielle, ces valeurs renforçant sa résistance et, par conséquent, elle en devient irremplaçable (Sponville, 1999).

Le terme fut ensuite traduit par *Prudentia* chez les latins et fait ensuite évolution en intégrant la culture chrétienne et en devient stratégique (Terré. 2007, p. 115). Par conséquent, elle acquiert un statut social et devient une vertu religieuse et une qualité professionnelle (Jemaa et Khaled, 2014, p.6), et fit référence à de nombreuses valeurs telles que la sagesse, la prévoyance, la compétence, le bon sens, la précaution, la modération, la tempérance et la vertu<sup>5</sup>. Pour Epicure, la prudence est le raisonnement vigilant (Bulli, 2010, p.1). Connue aussi chez les égyptiens qui l'associent aux traits de l'être prudent. Selon eux, celui-ci doit avoir l'astuce du serpent à trois têtes : un lion pour incarner la force et le courage, un loup pour l'agilité et un chien pour la patience<sup>6</sup>. Ainsi, de la Phronésis découle tout d'abord le mot Phrên qui veut dire une membrane qui enveloppe un organe, associé donc à l'idée de cœur, d'âme, de pensée (Delannoi, 1995a, p.101). La prudence fait partie de l'âme (Bulli, 2010, p.2). Il y a aussi le verbe phronein qui signifie avoir l'intelligence de quelque chose, exercer une faculté de l'esprit, penser (Delannoi, 1995a, p.101).

En effet, à travers les différentes civilisations, la notion de prudence a connu plusieurs évolutions sémantiques et aucune notion philosophique ne semble avoir acquis son importance. Le terme est singulier mais les définitions qui lui ont été associées sont plurielles et cumulatives. Selon les époques, les lieux et les utilisations, il s'est à chaque fois imprégné de connotations philosophiques, culturelles, politiques, éthiques et religieuses. Cependant, il semble encore que la conception aristotélicienne fondatrice de la prudence soit encore valide. La compréhension de la prudence demeure inséparable en effet de l'histoire et du contexte dans lequel elle s'insère, elle est façonnée par des visions du monde et selon les époques elle n'a cessé de changer de sens<sup>7</sup>. Ainsi au XV<sup>e</sup> siècle, Machiavel marque une reconsidération de la prudence politique (Delannoi, 1995b, p.272), alors que Kant fait sortir la prudence de la moralité, et lui enlève complètement le caractère vertueux et l'identifie avec l'intérêt personnel, vision compatible avec celle d'Adam Smith (Kane et Patapan, 2006, p.712). Hobbes, de son côté l'a rapproché de

---

4 Il s'agit des écrits d'Aristote destinés à Nicomaque. Les historiens n'ont pas pu trancher sur le fait que Nicomaque était le fils ou le père d'Aristote du moment où les deux portaient ce nom et ce malgré aussi que les écrits ont précédé la naissance de son fils.

5 <http://lesdefinitions.fr/Prudence>. (28/05/2012).

6 <http://lesdefinitions.fr/Prudence>.

7 Une validité qualifiée de transhistorique par François Julien, transhistorique et transculturelle par Gil Delannoi. Cité par M. Ch. Granjon, « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrinations d'un concept », *Revue française de science politique*, 49<sup>e</sup> année, n° 1, 1999, p.144.

l'égoïsme individuel (Delannoi, 1995a, p.103). Chez Smith elle est une vertu relative au soin propre d'un individu, sa santé, sa richesse, son degré social et sa réputation<sup>8</sup>.

Défendant Smith, Amartya Sen (2002, p.113) critique le fait d'identifier la prudence avec l'intérêt propre d'Adam Smith (XVIII<sup>e</sup> siècle) et explique que ce dernier l'utilisait tout en la considérant comme l'union entre, d'une part la raison et l'entendement, et de l'autre part, la maîtrise de soi. Une sorte de non- conflit avec les aspects moraux et vertueux. D'après Amartya Sen (2002), Adam Smith expliquait l'intérêt propre comme influence principale des comportements de la majorité d'acteurs économiques, Smith, toujours selon Amartya Sen, n'a pas omis ni les autres sources d'influence des comportements économiques, ni les autres aspects de la prudence qui vont au-delà de la simple maximisation de l'intérêt propre. Amartya Sen (2002), affirme que l'intérêt propre et l'amour- propre forment une motivation substantiellement plus étroite que la prudence. Selon Sen la prudence est une notion complexe et c'est la plus utile des vertus, il considère que le fait d'associer la prudence avec l'intérêt personnel de Smith est une manière étroite et fautive.

La prudence évolue donc et change de conception avec le temps. D'après Gil Delannoi, la prudence permettait sous l'ère démocratique les décisions collectives et défendait sous l'ère libérale les droits individuels et pour celle d'aujourd'hui, elle appelle contre les excès du développement (Delannoi, 1995a, p.105), une prudence désignée par le philosophe Delannoi comme "Catastrophiste".

Ainsi, quant à sa position et à sa distance par rapport à certains phénomènes ou concepts tels la science et la sagesse, la prudence a été parfois disqualifiée par certains auteurs de son statut de science car elle renvoie à une étymologie incertaine, située aux frontières de la science, de la technique et de l'art (Delassus, 2009, P.1). La *phronêsis* ne relève pas de la science mais c'est une vertu intellectuelle<sup>9</sup>. Elle n'est ni tout à fait une science, ni tout à fait un art, elle est une disposition pratique (Pacific. 2007, p. 91). Dans la conception aristotélicienne la prudence se distingue ainsi de la science, de la sagesse platonicienne théorique et ainsi de l'art (Delannoi, 1995a, p.101). Elle implique les capacités intellectuelles et se présente comme un caractère personnel des individus (Kane et Patapan, 2006, p.713). Une raison pour laquelle elle est réduite, par la suite, à une vertu intellectuelle. Pour Cicéron (106 avant J.-C), il existe deux vertus centrales, l'une qui consiste dans la science est désignée par la prudence ou la sagesse, l'autre par l'action "la maîtrise de soi" (Ingham, 2007, p.7). Quant aux stoïciens, ils distinguent également entre prudence et sagesse et considèrent la prudence en tant qu'unité cosmique fondée sur le principe rationnel "Logos" pour enfin arriver à un équilibre entre le divin et l'homme, l'éternel et les circonstances (Ingham, 2007, p.8). Toutefois, la modernité n'a pas réfuté la prudence mais elle l'a réduite<sup>10</sup>. Cette réduction moderne du concept et son

---

8 Tels que Kane J et Patapan H. 2006, Op. cit, p.712.

9 « La *phronêsis* dans un sens moderne est appelée sagacité. Le *phronimos* est donc celui ayant un caractère prudent. D'après Ghislain Deslandes le manager prudent est comparable avec le *phronimos* » cité par É. Delassus, 2016, Op. cit, p.7.

10 Terré F. 2007, Op. cit, p.116.

orientation vers l'intérêt personnel a conduit, pour certain, à une perte de sens (Kane et Patapan, 2006, p.719). Dans une acceptation moderne, l'emploi de la prudence dans la pratique tend à évoluer et à s'aligner sur certaines notions voisines en vue de son éventuelle opérationnalité, parmi ces notions il y a celui de la précaution, une tentative pour soumettre cette notion aux principes et règles du management. Mais cette tentative n'a pas échappé aux amalgames par rapport à une conceptualisation claire et déterminée. Désignant une précaution élémentaire (Delannoi, 1995a, p.104), cette idée ne s'est pas éloignée de celle de Machiavel (XV<sup>e</sup> siècle) qui voyait en la prudence une sagesse pratique qui se diminuait parfois à une simple précaution (Delannoi, 1995a, p.103). La prudence est proche alors de la précaution (Terré, 2007, p.116). Ce qui s'accorde également avec la précision faite par Gil Delannoi (1995b, p.272) confirmant cette synonymie avec la notion de précaution.

Il existe alors plusieurs niveaux de précaution et de prudence, les définitions semblent encore imprécises notamment celle de la précaution et sa distance par rapport à la prudence. Le principe de précaution qui veut dire agir mieux se confond souvent avec la précaution simple (Boissier, 2003, p.694). Ainsi, la précaution est associée parfois avec des manifestations partielles des comportements prudents, elle est associée à l'incertitude et au risque (Plaud, 2010, p.2). Pour ce dernier, elle constitue un risque possible mais incertain, lorsqu'il est possible et avéré, on parle de prévention (Plaud, S, 2010, p.2). Alors que Leger (2015) considère qu'il existe une différence entre prudence et précaution en tant que principe juridique liée au risque éventuel mais avéré, et la prudence qui s'applique en principe au risque avéré, démontré ou connu.

Dans l'analyse faite par Mary Douglas<sup>11</sup>, l'évolution de certaines notions comme l'incertitude et la menace vers la notion de risque a rendu l'incertitude gérable. Pour d'autres auteurs, si la prudence ancienne est basée sur l'expérience et le discernement, sa version moderne invite plutôt la raison, et évite ainsi le discrétionnaire (Delsot, 2007, p.5). D'autres affirment que ce rapprochement avec une notion opérationnelle et mesurable comme la précaution peut poser problème dans la mesure où il peut être perçu comme une instrumentation réductrice d'une notion imprégnée de sens et d'histoire. Le tableau suivant résume quelques étapes marquantes de l'évolution de la notion de prudence et les principaux penseurs ayant contribué à l'éclairer.

---

11 Cité par Jemaa F. et Khaled W.B. Op. cit, 2014, p.5.

**Tableau\*. Quelques évolutions historiques de la notion de prudence selon les penseurs.**

Penseur	Idées	Basées sur
<b>Platon</b> (428/427 av JC)	Sagesse, vision utopique, idéale et théorique/ métaphasique, contemplative.	Utopie / métaphysique
<b>Aristote</b> (348 av JC)	Sagesse pratique, Phronésis, Vertu, le bon choix politique, agir d'une façon pensée, justifiée, légitimée et moralisée.	La politique
<b>Adam Smith</b> (XVIII <sup>e</sup> siècle) (Cité par Sen, 2002)	Intérêt personnel en dépit parfois du caractère vertueux.	L'intérêt personnel
<b>Emmanuel Kant</b> (XVIII <sup>e</sup> siècle)	La prudence n'est pas compatible avec l'intérêt personnel, elle perd sa vertu.	L'action / la morale
<b>Gil Delannoï</b> (XX <sup>e</sup> Siècle)	La prudence doit réagir contre les excès du développement.	Qualifiée de prudence Catastrophiste

## 2. La prudence : Un cadre normatif pour le Management

La question qui se pose dès lors est la suivante : Dans quelle mesure la prudence peut-elle constituer un arrière-plan théorique pour le management ? Avant de discuter les liens de cette notion polysémique avec le management, il n'est sans doute pas inutile de rappeler d'abord la place et l'utilité, déjà mentionnées, de la réflexion philosophique dans et pour le management. La philosophie devient indispensable lorsque de nouveaux concepts s'imposent dans la pratique managériale et qui sont souvent issus de disciplines connexes comme la psychologie, la sociologie, la théologie (science religieuse)...etc., et incitent ardemment aux débats et discussions philosophiques sur leur apport en management. Ces concepts qui sont le résultat d'une évolution de la société post moderne<sup>12</sup>, vont tantôt pour le bien de l'individu et tantôt à l'encontre de ses vœux. Par exemple, les pressions exercées sur les individus au travail leur exigeant plus de productivité ont fini par y engendrer des phénomènes de refus et de fatigue organisationnel, de burnout, de retrait et de désengagement, d'anxiété...etc., beaucoup de débats sont initiés sur la remise en cause de l'individu au travail, l'équilibre entre les droits et aspirations des individus et ceux de l'organisation, l'intégration des valeurs religieuses et spirituelles au travail...etc. Faut-il penser l'entreprise comme protection contre l'anxiété intime (Christian. 2011, P.11). La spiritualité pourrait ainsi être l'une des réponses à la brutalité des évolutions sociales et sociétales<sup>13</sup>, elle semble utile aussi bien aux individus qu'à l'entreprise (Hireche et Debla, 2018, P.2). Ces changements opèrent avec vivacité un retour vers la philosophie et notamment à la notion de la prudence.

Le management « science de l'organisation » (Peneranda, 2018, p. 65), dont l'une des missions est de fixer la place de l'homme dans cette classe de systèmes (H.A Simon 1980, cité par A. Peneranda, 2017, p. 65-66), par le choix de positionnement épistémologique adéquat, a besoin de la philosophie pour valider et renforcer son statut de science

12 Voir de ce fait le livre récemment publié de M. Maffesoli, Etre postmoderne, Paris, Collection Idées, 2018.

13 Duyck J. Y., Moal- Ulvoas G. et Voynet- Fourboul C. « Management et spiritualité », Edition OMS, Paris.

face aux tentatives de réfutation exercées par la philosophie des sciences contre les sciences jeunes. En s'interrogeant si le management est malade, Baptiste Rappin (2017, p.43) souligne que la philosophie permet de soigner le management par le management. La publication en 2017 d'un numéro spécial « philosophie et management » par la Revue des Sciences de Gestion confirme l'intérêt pour cette relation.

Partant du fait que la prudence est une valeur culturelle et morale (Jemaa et Khaled, 2014, p.3-5.) et que le management est une science éthique, qui traite des sujets humains, certains auteurs tels Jemaa et Khaled (2014) se sont posés la question si la prudence faisait vraiment l'origine morale aux pratiques managériales, notamment en management des risques et en développement durable. La prudence se rapporte à l'action, elle évoque le principe de délibération et cherche l'équilibre entre les moyens et les fins, elle est délibérative et vise le bien (Delassus, 2016, p. 8), ce qui fait partie de l'esprit même du management. Elle apparaît comme nécessaire pour trouver un juste équilibre entre l'exercice de la politique et du pouvoir dans la vie des gens<sup>14</sup> et les exigences éthiques grandissantes de la part des sociétés modernes.

L'universalité de cette notion et son utilité dans la politique et l'exercice du pouvoir sont cependant remises en question par des auteurs comme Gil Delannoi (1993)<sup>15</sup>. Néanmoins, de nombreux questionnements initiés par la philosophie morale ancienne grecque puis romaine et enfin par les philosophes contemporains concernant, dans leurs détails, des aspects directement liés aux pratiques et à l'essence même du management, ont échappé aux fondements épistémologiques et pratiques de l'enseignement du management. Ces questions ont été, à tort ou à dessein, omises, et ce pour des raisons qui demeurent non débattues suffisamment par la littérature managériale.

Parmi les manifestations de la prudence managériale on peut citer le cas des décisions les plus importantes qui sont généralement prises dans des circonstances imprévisibles (Delassus, 2016, p. 8), incertaines et susceptibles d'engendrer des situations de risque et de menace où la prudence intervient avec fermeté. Le rôle de la prudence en management en tant que norme managériale apparaît également dans la mesure où elle s'apparente à une méthodologie de décision en contexte incertain (Jemaa et Khaled, 2014, p.6.). Un autre cas est celui de la quête de sens et du caractère moral qui apparaissent comme condition de la satisfaction postérieure exigée par l'action managériale. Thomasset (2006, p.76) appuie cette acceptation en considérant lui aussi la prudence comme une vertu de l'action et l'attache avec la perception des risques. La prudence tente de justifier sa virtuosité par l'engagement, une fois les actions sont justifiées, elles sont considérées comme morales et vertueuses notamment lorsqu'elles servent l'intérêt collectif (on retrouve cette vision aussi bien chez Aristote et Adam Smith). Egalement pour Emmanuel Kant qui, en insistant sur le caractère moral de la prudence, estimait qu'elle pouvait servir à la fois l'intérêt personnel et collectif en même temps.

---

14 La prudence est nécessaire dans la vie privée et essentielle dans la vie publique (Kane J. et Patapan H. 2006, Op, cit, p.719).

15 Cité par Granjon M.Ch. « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrinations d'un concept », *Revue française de science politique*, 49e année, n° 1, 1999, p.137.

Cependant, la prudence est la démarche de celui qui s'y associe, c'est-à-dire, du phronimos, Aristote affirme que la compréhension de la prudence nécessite la compréhension du comportement de celui qui l'adopte (Granjon, 1999, p.141.), Le manager, serait-il phronimos par nature ? Serait-il quelqu'un de réfléchi, de sensé, de sage ? (Delannoi, 1995a, p.101. Devrait-il défendre son statut de vertueux, de prudent ? En effet, pour un manager, la prudence doit contenir une prise en charge du sens et de la finalité, et aussi le rôle du contingent, du réel des circonstances qui incitent l'action pratique (Guery, 2013). De leur part, Jemaa et Khaled (2014, p.12) introduisent une nuance précieuse en indiquant que la démarche prudente est associée au directeur général et au manager opérationnel, une confirmation qui s'aligne avec l'idée attachée à la pensée chinoise sur la prudence, selon laquelle le sage et le stratège ne font qu'un (Granjon, 1999, p. 142).

Dans cette même démarche de réflexion sur l'action du manager en rapport avec la prudence, rappelant ici l'un des principes de base qui est celui de la délibération. Le caractère délibératif associé à la prudence demeure, dans une conception purement aristotélicienne, compatible avec la vocation des managers. La nature pratique de ce principe de délibération, tout en autorisant l'action, le jugement, la prise des bonnes décisions...etc., permet de modérer la vertu, reste à préciser s'il faut délibérer sur les actions ou sur les fins ? Pour répondre à cette préoccupation, Delassus (2016, p.8) considère que la délibération est sur les moyens de réaliser l'action parce que les fins " faire du bien, le bonheur..." « sont connues et généralement admises et communes, et le fait d'agir autrement serait contre nature » (Delassus, 2016, p.8). A cet effet, une distinction est importante aussi à établir entre le rationnel émanant de la rationalité économique et le raisonnable relatif à l'arbitrage entre le pour et le contre (Delassus, 2016, p.6). Selon ce dernier la façon la plus appropriée pour gérer les rapports humains serait de se servir de la délibération raisonnable. La prudence apparaît, par conséquent, comme l'habileté à prendre des décisions fortes dans des conditions complexes et toujours changeables (Kane et Patapan, 2006, p.711).

L'esprit éthique de la prudence prétend une possible coexistence entre l'intérêt général et celui personnel ce qui est susceptible d'engendrer un état de satisfaction partagée, mais, par contre, n'excluant pas aussi l'apparition de certaines situations d'inadéquation causées par la contingence et les exigences d'ajustement parfois agaçantes, il s'agit là alors de la quête d'une juste mesure et non pas d'un juste milieu (Delannoi, 1995a, p.102).

La prudence est inscrite de ce fait dans une ontologie de la contingence, telle qu'elle a été suggérée par Aristote, dans laquelle la tentative est autorisée et l'erreur aussi. La bonne saisie de cette notion de délibération ne doit pas, par contre, s'écarter de la contingence, une forme de la réalité ou l'état dans lequel se trouve la société. Aristote voulait évidemment faire de la prudence un principe universel cherchant un équilibre entre l'action et la contingence, l'éthique et la politique (Granjon, 1999, p. 144), et comment harmoniser entre les fins et les moyens. Peut-on trouver aujourd'hui dans l'esprit et l'attitude de nos managers des valeurs inspirées de cette doctrine ? Et dans quelle mesure la prudence peut-elle guider et orienter les comportements managériaux ?

Finalement, faut-il ainsi se demander pourquoi le retour de cette notion ? Quelle signification donner à l'attention accordée actuellement, en politique et en management, à cette notion séculaire ?

Telle qu'elle a été considérée par Epicure comme la source de tous les biens<sup>16</sup>, la prudence représenterait-elle les préludes d'un nouveau courant anti positiviste, anti scientiste et anti technocrate (Granjon, 1999, p. 145), qui marquerait une rupture avec les postulats de cet ancien paradigme évacuant toute compréhension ou explication émanant du non quantitatif ? Sinon, serait-il un prolongement naturel vers un paradigme post positiviste ?, une sorte d'extension dictée par l'avènement d'une nouvelle période qualifiée d'ultramoderne qui intègre des valeurs culturelles et religieuses dans les lieux du travail. Peut-être aussi que le management arrive aujourd'hui à un degré de maturité lui permettant d'asseoir sa légitimité scientifique et épistémologique et lui autorisant d'intégrer de nouveaux concepts ou phénomènes, bref, de supporter de nouveaux débats philosophiques.

### **3. Une sagesse managériale moderne, éthique et raisonnable**

La prudence « sagesse », malgré les tentatives de dépréciation et les critiques adressées à son égard, elle continue à exister en incarnant à chaque fois une forme nouvelle adaptée à la période et aux évolutions de la société. Cette sagesse, du latin sapientia<sup>17</sup>, contient et domine l'intelligence et la science (Lazzeri, 1995, p. 78), elle a fortement évolué selon le temps et a été marquée bien évidemment à travers les époques qu'elle a connu allant d'une conception platonicienne originelle et théorique, aristotélicienne pratique, smithienne personnelle puis comme vertu et sagesse intellectuelle au sens de Kant. Aujourd'hui, certains penseurs prônent pour une sagesse moderne<sup>18</sup>, une notion déjà pensée depuis un certain temps, par Descartes, Montaigne, Charron, Bacon, Machiavel et Guichardin...etc. (Donzelli, 2005, p. 2). La prudence fait allusion à des formes multiples et parfois opposées incluant raisonnable, compétence, connaissance, performance, innovation, acte de pensée (Delannoi, 1993), faisant partie de l'intelligence (Vitoux F, 2005, p. 79), manière d'être et de se conduire (Granjon, 1999, p. 138), habileté de mise en service du bien<sup>19</sup>, guide des choix (Terré, 2007, p. 120), savoir approximatif, minimal et nécessaire dans l'action éthique et politique (Granjon, 1999, p. 14). Pour d'autres, elle demeure correspondre à la compétence plus qu'à la connaissance (Delassus, 2016, p. 13). Pierre Aubenque<sup>20</sup> préfère la définir comme l'habileté des vertueux, et pour Gil Delannoi (1995b, p.272) la phronêsis qu'est au sommet de la philosophie, constituant à la fois, un concept et une

---

16 Cité par Delannoi G. « Des prudences. Essai de typologie », p.263-286 In livre « De la prudence des anciens comparée à celle des modernes », sous la direction d'André Tosel, 1995b. *Annales Littéraires de l'université de Besançon*.

17 Elle est relative à l'intelligence, au jugement, au bon sens, à la prudence, au savoir, à la science, à la philosophie, (d'après le site : <https://la-philosophie.com/sagesse-definition>).

18 Voir ainsi : Liénard Y. « Pour une sagesse moderne, les psychothérapies de 3e génération », Edition Odile Jacob, Paris, 2011.

19 Senti L. 2004 cité par Voynnet-Fourboul C. « Vertu, Valeurs, ancrs spirituelles des dirigeants », IAS Agadir, 2011.

20 Cité par Delassus E. 2016, Op. cit, p.9.

vertu (Delannoi, 1995a, p. 101), guidant l'individu dans sa vie morale, une moralité humaine perçue comme une victoire de l'esprit sur la nature (Gobry, 1963, p. 6). La prudence assure une complémentarité avec la morale parce que cette dernière demeure inopérante sans la prudence, qui, de son côté, peut se réduire à une simple habileté, voir technicité, en dehors de la morale (Delannoi, 1995a, p. 1012. La vertu, impliquant une conscience (Kane et Patapan, 2006, p.720), elle est définie comme l'expression de la conscience militante<sup>21</sup>, elle suppose une intention et un effort de réalisation, elle est à la fois rationnelle et raisonnable (Gobry, 1963, p. 51). Toutefois, ces débats sur la prudence ne s'annoncent pas sur la marche de la faire se détacher de son caractère vertueux, sinon elle serait longtemps réduite à une habileté, une technicité ou une compétence.

Le débat sur l'agencement de la prudence managériale moderne se trouve donc disputé par deux courants antagonistes, un courant réductionniste, qui cherche à résumer cette notion dans des simples manifestations comportementales et un autre courant, défendant son statut éthique et philosophique et continuant à croire dans son pouvoir explicatif éternel. De ce fait, apparaît son importance dans sa démarche d'équilibre entre deux extrémités constituées d'un monde théorique et d'une réalité pratique. La vertu de la prudence devra assurer un passage de la théorie à la pratique grâce au principe de la juste mesure (Terré, 2007, p.115). Pour Christophe Pacific (2007, p.92), la prudence se situe entre l'éthique et la politique, elle cherche un équilibre entre un excès et un défaut<sup>22</sup> en devenant l'action accompagnée de raison juste qui désigne la fin suprême et le fait d'agir avec pragmatisme, dit ainsi Granjon (1999, p.138). La prudence devra acquérir son importance du fait de son caractère réaliste, elle relativise le réel et admet les imperfections de l'existant, une manœuvre pour éviter le pessimisme tout en relativisant le réel et en acceptant que l'imprudence ne soit pas fatale (Granjon, 1999, p.140), une vision qui s'accorde avec les attentes de tous les temps.

#### **4. Quelques limites de la relation prudence-Management**

L'étendue et la notoriété de cette notion, valorisée ou dépréciée selon les époques ou les penseurs (Granjon, 1999, p.137), n'ont pas pu l'épargner de certaines critiques. Premièrement, la reconnaissance des fins (vertu, moral...) ne garantit pas toujours l'efficacité des moyens. Parfois, elle est ainsi une forme d'inaction, d'attentisme et de passivité (Delannoi, 1995a, p. 104).

Si la prudence relève de l'éthique<sup>23</sup>, certains auteurs revendiquent une évolution sémantique du terme, considéré comme ancien et dépassé. Kane et Patapan (2006, p.1) préfèrent le remplacer par éthique, la prudence à leurs yeux raisonne comme un terme ancien et triste. L'éthique permettrait de tempérer l'action vis-à-vis de l'utilisation du

---

21 Toute la valeur de la vertu est dans l'action dit Cicéron, cité par Gobry I. 1963, Op. cit, p.51.

22 Senti L. 2004 cité par Voynet-Fourboul C. 2011, Op. cit.

23 Il existe un scepticisme prudentiel cherchant à réduire l'écart entre éthique et politique sans prétendre trouver une solution définitive (Granjon M.Ch. 1999, p.145).

pouvoir par l'individu<sup>24</sup>, la raison pour laquelle la sagesse pratique est indispensable. Alors que la question cruciale par rapport à la pratique de l'éthique demeure, selon Kane et Patapan (2006, p.713)<sup>25</sup> dans l'incitation personnelle des individus à développer des attitudes internes de vertu. Cette dernière peut ainsi se confondre avec le sentiment. Fabrice Larat (2013, p.1-2) considère que la prudence renvoie à une conception discrète et historiquement dépassée, difficilement remplie et pratiquement incontrôlable, sans oublier les dilemmes moraux liés à l'exercice du pouvoir au sein des entreprises (Naszalyi, 2017, p.1), l'une des contraintes avec le management c'est que la vertu est une intégralité et peut se contrarier avec certaines pratiques managériales.

Granjon (1999, p.137) nous livre deux autres critiques de la prudence. D'une part, les multiples conceptions de l'éthique interdisent de voir dans la prudence une solution miracle ou une fin en soi. D'autre part, la prudence n'offre pas de réponse toute prête aux défis du temps (Granjon, 1999, p.145). C'est un terme qui a été décomposé et qui, par conséquent, a perdu quelques-unes de ses significations importantes, il ne s'agit pas d'une simple application (Kane et Patapan, 2006, p.719). Par ailleurs, parce qu'elle est le résultat d'une réflexion et d'un agir personnel, la prudence ne peut pas être acquise comme un savoir (Delannoi, 1995a, p.103) cela dépend de l'expérience et des cas vécus. Montaigne critiquait déjà la prudence pour son caractère relatif et fragile (Delannoi, 1995a, p.103. De son côté, Gil Delannoi (1995a, p.104) estime que les fondements du monde moderne, exigeant à la fois plus de risque et plus de précaution, constituent une impasse pour la prudence contemporaine. En critiquant la vision de Heidegger refusant la modernité, Gil Delannoi (1995a, p.105) ajoute que ceci ne mène nulle part, en insistant sur le rôle important de la prudence dans cette période de modernité, il voit que la confiance exagérée dans les évolutions technologiques est une sorte de positivisme naïf. La prudence est toujours nécessaire et indispensable, mais que l'on saisisse ainsi avec prudence !

### **Conclusion.**

La prudence, suscite encore de l'intérêt de la part des académiciens et praticiens du management. Les débats autour de son utilité sont toujours d'actualité. Si certains s'interrogent sur la nécessité de faire appel à une notion ancienne de la philosophie morale, d'autres considèrent qu'il est plutôt temps de valoriser cette notion constructive et longtemps omise par le management. Les travaux y sont consacrés sont peu nombreux en comparaison avec d'autres notions voisines comme la confiance par exemple. La prudence fait partie de nombreux questionnements et phénomènes, s'installant aujourd'hui dans les organisations, auxquels le management doit fournir des réponses adéquates.

---

24 Pour Aristote l'homme est un animal politique, (Kane J. et Patapan H. 2006, Op. cit, p.713).

25 La moralité est un ensemble de lois rationnelles dont la distinction entre lois et éthique demeure affinée si pas oubliée ou omise. (Kane J. et Patapan H. 2006, Op. cit, p.713)

Le présent travail a tenté de présenter la notion de prudence, son évolution et notamment étudier son adéquation avec le cadre théorique du management et montrer si elle peut être utile pour le manager, porteuse de sens, un mécanisme de coordination des actions et un processus de rationalisation de l'irrationnel (Guery, 2013).

Dans une acceptation moderne, l'emploi de la prudence dans la pratique tend à évoluer et à s'aligner sur certaines notions voisines en vue de son éventuelle opérationnalité, parmi ces notions il y a celui de la précaution, une tentative pour soumettre cette notion aux principes et règles du management. De ce fait, elle se veut perçue comme un garde feu contre toute menace à l'entreprise, contribuant à la réduction de l'incertitude et assurant une meilleure saisie du risque. Mais cette tentative n'a pas échappé aux critiques par rapport à l'acquisition d'une conceptualisation claire et déterminée. Par ailleurs, l'histoire de cette notion a montré son omission dans le cadre du management ce qui s'est soldé par une absence apparente d'une conceptualisation claire, et ce malgré les croisements et les chevauchements de concepts communs mobilisés par les deux domaines celui du management de celui de la prudence. Une opportunité et nécessité en même temps d'ambitionner d'avantage de travaux sur le sujet pour l'asseoir sur des balises méthodologiques solides.

## Bibliographie.

- Boissier M.Ch. 2010, « Pondering the precautionary principle », Joint Bone Spine. Vol.70, Elsevier SAS, 2003, p.694.
- Bulli. « Prudence épicurienne, prudence aristotélicienne », Colloque organisé par le séminaire d'épistémologie et d'histoire des sciences de Nice, 02 mars, p.1.
- Christian D. 2011, « Philosophie pour la crise du management », Lavoisier. Paris, p.11.
- Cusin F. 2006, « Relation marchandes et esprit d'entreprise : La construction sociale de la confiance », Revue Interventions économiques, n° 33.
- Delannoï G. 1993, « Eloge de la prudence », Berg International, Collection Pensée politique et sciences sociales, Paris.
- Delannoï G. 1995a, « La prudence dans l'histoire de la pensée », p.101, In Mots, « Discours sur la bioéthique », n° 44, Septembre, p.101-105.
- Delannoï G. 1995b, « Des prudences. Essai de typologie », p.263-286 In livre « De la prudence des anciens comparée à celle des modernes », sous la direction d'André Tosel. Annales Littéraires de l'université de Besançon.
- Delassus É. 2016, « Et si le manager devenait un phronimos ? », 4ème congrès Philosophie et management sous thème : Management et philosophie de l'antiquité, SPSG. Metz, 11 mai, 2016, p.1.
- Delsot Ch. 2007, Actes du Colloque "La Prudence" organisé par l'académie des sciences morales et politiques, Paris, vendredi 19 octobre, p.5.
- Donzelli M. 2005, « Sapientia, Sagesse et science dans la philosophie de Vico », p.2, [En ligne], Vol. 8, Noesis, mise en ligne le 30 mars 2006, consulté le 2/3/2018. URL : <http://noesis.revues.org/139>.
- Duyck J. Y. Moal- Ulvoas G. et Voynet- Fourboul C. 2017, « Management et spiritualité », Edition OMS, Paris.
- Gobry I. 1963, « Les niveaux de la vie morale », Presses Universitaires de France, p.6.
- Granjon M. Ch. 1999, « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrinations d'un concept », Revue française de science politique, 49<sup>ème</sup> année, n° 1, p.144.
- Guery B. 2013, « La prudence selon Thomas d'Aquin : un éclairage pour le manager contemporain », Colloque de l'ESM- IAE de Metz. Philosophie et management, 15-16 mai, p.1-15.
- Hireche A. et Debla F. 2018, « Spiritualité dans les entreprises : les raisons d'une difficile intégration », Journée de recherche Temps et place de la spiritualité en gestion, Université Paris II Panthéon Assas, 22 mars, p.2.
- Ingham M.B. 2007, « Le patrimoine de l'antiquité tardive : une métaphysique de la morale », In livre : La vie de la sagesse : Le stoïcisme au moyen âge, Academic Press, Fribourg, Suisse, Edition du Cerf, Paris, p.7.
- Jemaa F., Khaled W.B. 2014, « Une approche douglasienne de la prudence comme origine morale de pratiques organisationnelles émergentes ». XXIII conférence internationale de Management Stratégique, Rennes, p.6.
- Kane J, Patapan H. 2006, « In search of Prudence: The Hidden Problem of managerial reform », Public Administration Review. Septembre- octobre. p.712.
- Larat F. 2013, « Quelle place pour les vertus dans l'administration publique ? », Ethique publique [En ligne]. Vol.15, n° 2. Mise en ligne le 01 mai 2014. Consulté le 10 novembre 2017. URL. <http://ethiquepublique.revues.org/1301>.
- Lazzeri Ch. 1995, « Prudence, Ethique et politique », de Thomas d'Aquin à Machiavel, In : « De la prudence des anciens comparée à celle des modernes », Sous la direction d'André Tosel, Annales Littéraires de l'université de Besançon, p.78.
- Liénard Y. 2011, « Pour une sagesse moderne, les psychothérapies de 3e génération », Edition Odile Jacob, Paris,
- Leger M.A. 2015, « Qu'est-ce que le principe de prudence et quelle est sa place en gestion de risque informationnel dans la santé ? », Papier disponible sur le site : <http://www.leger.ca/2015/10/23/quest-ce-que-le-principe-de-prudence-et-quelle-est-sa-place-en-gestion-de-risque-informationnel-dans-la-sante-2/> consulté le 12/12/2017.
- Manche F. 1999, « Le concept de prudence chez Guichardin », Chroniques italiennes, Vol.4, n°60, p.73.
- Naszalyi Ph. 2017, « Que personne, parce qu'il est jeune, ne tarde à philosopher, ni, parce qu'il est vieux, ne se lasse de philosopher », La Revue des Sciences de Gestion, Vol.2, n° 284, p.1.
- Pacific Ch. 2007, « Consensus, utopie de prudence sociétale », Actes du Colloque "La Prudence" organisé par l'académie des sciences morales et politiques, Paris, vendredi 19 octobre, p.91.
- Peneranda A. 2017, « Aristote, l'agir moral et le management, l'apport de Marcel de Corte aux sciences de gestion », La Revue des sciences de gestion, Direction et gestion, n° 284, mars- avril, p.65.
- Pironet F. 2005, « Traité de l'harmonie d'Al- Fârâbî : ses visées politiques », In Reason and inspiration in Islam, Edited by Todd Lawson, I. B. Tauris Publishers, London,
- Plaud S. 2010, «Principe de précaution et progrès scientifique», Ethique et Economique/ Ethics and Economics. Vol. 7. n° 2,
- Rappin B. 2017, « La philosophie au chevet du management », La revue des Sciences de Gestion. Vol.2, n° 284, p.43-43.
- Sen A. 2002, « La prudence chez Adam Smith ». La Découverte/ "Mouvement", Vol.4, n° 23, p.110-117.
- Sponville A.C. 1999, « Petit traité de grandes vertus », Chapitre 3 : La prudence, PUF, Paris, p.41-51.



Debla F. 2018, La prudence managériale : Avantages et limites d'un concept controversé, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

Terré F. 2007, « Prudence et précaution », Actes du Colloque "La Prudence" organisé à l'académie des sciences morales et politiques. Paris, vendredi 19 octobre, p.115.

Thomasset A. 2006, « De la prudence à la précaution, vers une éthique du risque », Revue projet. Vol.4, n° 293, Septembre-octobre. p.75-82.

Vitoux M.C. 1999, « La prudence au XIXe siècle : valeur morale et principe d'organisation économique et sociale», Chroniques italiennes, Vol.4, n° 60. p.141-152.

Vitoux F. 2005, « L'importance du traité d'Al- Fârâbî, ses visées politiques », p.79, In T. Lawson, « Reason and inspiration in Islam », I.B Tauris Publishers, London. New York, In association with The institute of Ismaili studies,

Voyynet-Fourboul C. 2011, « Vertu, Valeurs, ancrées spirituelles des dirigeants », IAS Agadir,