

# **La prudence selon Thomas d'Aquin : Un éclairage pour le manager contemporain<sup>1</sup>**

**Bernard GUERY**

Chercheur associé,  
Laboratoire CEPERC-CNRS,  
Institut d'Ergologie,  
Aix Marseille Université  
guerybernard@gmail.com

## **La prudence selon Thomas d'Aquin : Un éclairage pour le manager contemporain**

Le manager contemporain est contraint de décider dans un monde où l'irrationnel tient une large part. Il manque de clés de lecture des possibles qui s'ouvrent à lui. Le traitement de la prudence selon saint Thomas peut contribuer à penser la décision du manager dans ces nouvelles conditions. La prudence permet de coordonner les différentes actions possibles à la finalité de la vie humaine. Elle est donc régie par une tension dynamique entre deux exigences, à mi-chemin entre l'habileté et la science. C'est dans cette polarité que se trouve la réponse à deux besoins du manager : celui du sens, car la prudence n'oublie pas la finalité de la vie humaine en conjuguant atteinte des objectifs professionnels et réussite de la vie privée ; et celui des clés de lecture du réel contingent pour agir, car elle intègre le singulier.

Mots clés : Thomas d'Aquin, prudence, manager, décision, irrationnel.

## **Prudence in Thomas Aquinas' writings: Enlightening the managers of today**

Today's managers must make decisions in a world where irrationality fills a great role. They lack the necessary tools to identify all possibilities laying in front of them. Reflecting upon prudence after Thomas Aquinas can help us conceptualize managers' decisions in this contingent world. Prudence enables us to coordinate all the different possible actions towards the purpose of human life. Hence, a dynamic tension directs prudence between two demands: skillfulness and science. In this polarity is found the answer to two needs managers have: the one of meaning, for prudence does not forget the purpose of human life; and that of the key concepts to understand contingent reality in order to act, for it integrates singularities.

Keywords: Thomas Aquinas, prudence, manager, decision, irrationality.

---

<sup>1</sup> Texte issu d'une communication donnée au colloque de l'ESM-IAE de Metz, « Philosophie et Management », 15-16 mai 2013.

La pensée de Thomas d'Aquin est peu étudiée en sciences de gestion. Comme l'écrivent Frémeaux et Noël : « Il peut sembler quelque peu hardi, voire totalement extravagant, de prétendre trouver dans les écrits de Thomas d'Aquin des éléments de réponse aux problèmes managériaux de notre temps. Non seulement la philosophie thomiste puise ses racines dans une société qui est à bien des égards aux antipodes de la nôtre, mais il s'agit d'une pensée chrétienne, qui renvoie incessamment à Dieu et à la religion. Dès lors, notre société laïque peut-elle tirer des enseignements de la philosophie thomiste ? » (Frémeaux-Noël, 2008, p. 76).

L'objectif de ce travail est de montrer que, sous un aspect, celui de la réflexion sur la prudence, Thomas d'Aquin peut apporter au management un éclairage pertinent. Nous ne sommes pas les premiers à affirmer une telle utilité<sup>2</sup>, mais nous voudrions manifester que le traitement thomasien de la prudence répond à un besoin de la situation du manager actuel.

On peut manifester l'intérêt d'une telle réflexion en citant Franck Pierobon (2006, p. 138), qui identifie le manager et le prudent (au sens de *phronimos* d'Aristote, mais le berceau conceptuel de la prudence thomasienne se situe dans l'œuvre d'Aristote). En parlant de la prudence, il affirme qu'« en fait, cette qualité est celle du manager, pour autant qu'il soit excellent ». Mais il note ensuite que l'évidence du contenu de la prudence « a cessé aujourd'hui d'être évidente et compréhensible pour ceux auquel cet épithète de *phronimos* pourrait encore convenir, c'est à dire aux managers eux-mêmes. » (Pierobon, 2006, p. 138).

Le questionnement sur ce concept de prudence est né du travail de terrain réalisé à la Française des Jeux dans le cadre d'une réflexion sur le management par les valeurs. L'ouverture récente du marché a bouleversé la culture de cette entreprise, qui a été amenée à entreprendre une adaptation à cette nouvelle situation. Parmi les nouvelles composantes de cette conjoncture, se trouve la nécessité de prioriser en tenant compte des positionnements de la concurrence. L'intrusion de l'urgence dans le fonctionnement d'une telle entreprise s'est accompagnée d'une nécessité pour le manager de prendre des décisions en ouvrant davantage son champ de vision, intégrant de nouveaux paramètres à sa prise de décision. C'est dans ce contexte que la réflexion sur la prudence qui est proposée ici prend son origine.

Il nous a paru opportun de structurer notre propos autour de la notion de rationalité. En manifestant d'abord la situation du manager comme décisionnaire rationnel dans un monde qui est imprégné d'irrationnel, on pourra ensuite mieux faire apparaître la pertinence de la prudence thomasienne, vue comme processus de rationalisation de l'irrationnel.

## **1. Démarche méthodologique**

### **1.1. Définition du périmètre**

Le périmètre du présent travail doit être circonscrit précisément, pour rendre compte de l'unité du sujet. Parler de la prudence selon Thomas d'Aquin peut se faire de façons très différentes (Nelson, 1992 ; Dingian, 1967 ; Westberg 1994 ; Neves Pinto, 2011 ; Michon, 1997 ; Marie Gabriel-de-la-Passion, 1958), c'est pourquoi il est important de préciser trois choses : le corpus thomasien qui fait l'objet du travail, l'angle sous lequel il est interrogé, et la démarche méthodologique employée pour le lire.

---

<sup>2</sup> Outre l'article précité de Frémeaux et Noël, on peut convoquer Marc Arbouche qui écrit : « Nous posons que l'éthique des vertus [c'est à dire principalement l'éthique d'Aristote et de Thomas d'Aquin] est la plus appropriée aux pratiques de management en général et aux pratiques de gestion des ressources humaines en particulier. » (Arbouche, 2008, p. 122).

Le corpus qui fait l'objet de cette étude se limite aux principaux écrits de Thomas d'Aquin sur la prudence, surtout la partie de la *Somme de Théologie* (ci-après *ST*) dédiée à la prudence (Prima secundae, Question 57, articles 4 à 6, ci-après I II, 57, 4-6 ; II II, 47-56 ; II II, 181, 2), et le *Commentaire de l'Éthique à Nicomaque d'Aristote* (ci-après *CENA*), où est commentée le passage d'Aristote sur la prudence (Livre 6, leçon 3-11, ci-après 6, 3-11). Tous ces textes font l'objet d'une traduction originale par l'auteur. Nous solliciterons également la littérature académique en sciences de gestion pour décrire la situation du manager contemporain, mais cela regard d'avantage l'angle d'attaque de notre question.

L'angle à partir duquel nous abordons ces textes est précis : il s'agit de l'éclairage pour le manager contemporain. C'est à partir de ce point de vue, selon la méthode que nous définirons ensuite, que nous considérons les textes de Thomas, et non pour eux mêmes.

Nous excluons donc de cet article des développements très éclairants par ailleurs sur la comparaison entre le traitement de la prudence dans la *Somme de théologie* et dans le *Commentaire de l'Éthique à Nicomaque*. Pourtant, un certain nombre d'éléments significatifs pourraient être relevés (perspective de la béatitude dans *ST* qui est absent dans *CENA*, nuance sur la question de l'habileté : fausse vertu, similitude de vertu, art ?). Nous excluons aussi, comme extérieure à notre angle d'attaque de la question, le problème de la réception par Thomas de la source aristotélicienne (sur la distinction entre la prudence aristotélicienne et thomasienne, cf. Lemoine, 1991, notamment, pp. 41 sq). Nous laissons de côté également, pour la même raison la réception comparative de *l'Éthique à Nicomaque* par Thomas et par ses contemporains et prédécesseurs qui l'ont influencé (cf. Buffon, 2004 ; Sere, 2005). Une comparaison avec le commentaire d'Averroès (1962, Vol. III, pages 82 et suivantes pour le passage sur la prudence), notamment, qui influence Thomas sur la forme du commentaire comme sur le fond (Libéra, 2004, p. 162), aurait été très fructueuse, mais hors de notre propos. Enfin, nous nous concentrons sur les textes de Thomas eux-mêmes, sans nous attarder sur la lecture qui a pu en être faite par divers commentateurs (cf. par exemple Lécivain, 2003).

C'est donc avec un corpus bien défini et un angle d'attaque précis que nous abordons la question de la prudence selon Thomas. Pour achever de circonscrire notre sujet, il faut aborder la question de la méthode.

## **1.2. Méthode**

La méthode qu'il s'agit de présenter ici regarde principalement la question de la relation et le passage entre les deux contextes : celui de rédaction par Thomas, et celui de l'application au monde de l'entreprise.

Il est inutile de préciser que Thomas d'Aquin n'a pas écrit pour le manager contemporain. Il faut donc opérer une adaptation herméneutique de mise à l'épreuve de la contemporanéité. On peut prendre à notre compte la remarque de Pesqueux et al. (1999) au sujet de la pensée grecque : « Pour quiconque veut essayer de chercher ce qui peut, dans la pensée grecque, jeter quelque lumière sur les problèmes de l'entreprise [...] la tentation est réelle de transposer, par le fait d'une assimilation plus ou moins explicite, les propos d'un Platon ou d'un Aristote sur le gouvernement de la cité pour les appliquer sans précaution au gouvernement des entreprises de notre temps. » (Pesqueux et al., 1999, p. 43). Ils citent l'exemple de la comparaison entre la Cité antique et l'entreprise actuelle. Une lecture rapide peut sembler plaider pour une assimilation de l'une à l'autre, alors qu'en réalité l'entreprise « se distingue radicalement, dans sa nature même, de la Cité » (1999, p. 45). On ne peut donc pas impunément appliquer sans précautions les développements d'Aristote sur la Cité à l'entreprise.

Pourtant, les auteurs ne refusent pas la question suivante, très proche de la nôtre, bien qu'il ne soit pas question pour eux de Thomas d'Aquin : « en quoi cette vertu de prudence nous parle-t-elle de l'entreprise, et que peut-elle nous dire à son propos ? ».

Notre traitement de la prudence montrera que la réponse à cette question se situe justement dans la capacité d'adaptation qui caractérise la prudence : il ne s'agira pas d'appliquer un modèle, mais à chaque fois, en combinant deux éléments, la finalité (qui, certes, ne change pas) et le contexte (sans arrêt changeant, aujourd'hui davantage qu'à l'époque de Thomas, comme nous le verrons) inventer une solution toujours nouvelle.

Le problème de l'application de la pensée de Thomas à l'actualité ne touche donc pas notre propos, puisque la pensée de Thomas ne propose pas un modèle. La décision prudentielle ne s'applique pas, ne se transpose pas. On peut reprendre à notre compte, pour la pensée de Thomas, cette assertion : « Loin d'appliquer des recettes dogmatiques ou ce que l'on appelle aujourd'hui des « modèles », la prudence, pour l'entreprise consiste donc d'abord à s'organiser en fonction des objectifs qu'il lui paraît nécessaire d'atteindre, de l'environnement dans lequel elle se trouve et de son état présent » (Pesqueux et al., 1999, p. 59).

Par conséquent, notre présentation de la prudence ne cherchera pas à « appliquer » ce que dit Thomas au manager. En effet, le contenu des décisions prudentielles, selon Thomas, est relatif au contexte et à la situation du manager. Les développements de Thomas ne sauraient donc porter sur le contenu de la décision, par exemple une forme d'organisation, qui poserait, elle, le problème de l'applicabilité.

C'est donc, pour parler le langage kantien, au niveau de l'établissement des conditions de possibilité de la décision que se situe la réflexion de Thomas, et non au niveau du contenu de la décision prudentielle. Si c'était le cas, ce contenu serait sans doute anachronique ou obsolète. Autrement dit, Thomas ne répond pas à la question « quelle décision prendre ? », mais « comment prendre une décision ? ».

## **2. La situation du manager aujourd'hui**

### **2.1. Un monde opaque et complexe**

Pour présenter la problématique, on peut dire que la situation du manager aujourd'hui peut être analysée comme celle d'un décisionnaire à qui un certain nombre d'éléments manquent fatalement pour que sa décision soit rationnelle. En effet, le monde dans lequel le manager évolue est opaque et complexe, et les frontières de son horizon s'éloignent sans cesse à mesure que l'information lui parvient de loin (Borchgrave, 2006, p. 26). Plusieurs raisons expliquent cela : l'instabilité, l'incompatibilité entre les conditions opératoires simples et la complexité du marketing sectorisé, l'information saturante, le manque de temps, la mondialisation (Borchgrave, 2006, p. 31 ; Ellul, 1988, pp. 115-116) : le monde du manager contemporain est imprégné d'irrationnel. Les conséquences de cette opacité et complexité sont l'incapacité du manager à l'assimiler, la perte de sens (Borchgrave, 2006, p. 36), la perte de repères éthiques (Borchgrave, 2006, p. 36).

### **2.2. La décision : cœur du métier de manager**

Pourtant, dans ce monde trop grand, le manager, est appelé à agir. Or agir, pour lui, c'est prendre des décisions. La prise de décision est tellement liée à l'identité du manager qu'il arrive qu'elle fasse partie de la définition du manager. On peut citer Noël-Lemaitre (2005), qui utilise la décision comme notion directrice pour amorcer une définition du manager. Ce terme de manager « masque une réalité disparate et difficile à isoler sous une définition

standard, totalement satisfaisante<sup>3</sup> ». Au terme de sa démarche, elle conclut ainsi : « Sous la diversité des visages et des fonctions que peut revêtir un manager, nous retiendrons comme élément déterminant de notre définition : la légitimité à opérer des choix et à *prendre des décisions* pour l'obtention de résultats conformes aux objectifs fixés par les dirigeants » (Noël-Lemaitre, 2005). Le phénomène du reporting atteste du fait que la décision doit être rationnelle. Le reporting est en effet la relation d'une décision dont le manager doit rendre raison, c'est-à-dire rationnelle : insérer des actions rationnelles dans un univers marqué par l'irrationalité. Le besoin du manager contemporain qui se dégage est donc le besoin de sens pour un agir rationnel.

### **2.3. Paradoxe de la situation du manager : responsable d'une ignorance**

Vue sous cet angle, la situation du manager apparaît comme paradoxale, en quelque sorte. En effet, décider suppose de se représenter le monde « Il n'y a pas d'alternative : pour manager, nous devons nous représenter le monde » (Borchgrave, 2006, p. 34). D'un côté, il ne peut pas se représenter adéquatement le monde, car il est trop complexe, et de l'autre il doit y prendre des décisions résultant d'une représentation du monde adéquate.

Or, le manager est responsable de sa prise de décision, car « le rôle du manager est de rendre performante l'organisation dont il est responsable » (Borchgrave, 2006, p. 17). Il est donc tenu pour coupable d'une mauvaise décision prise par ignorance d'un élément qui a échappé à la représentation du monde qui a présidé au choix.

Le paradoxe du manager est qu'il est contraint d'agir de manière responsable, au milieu d'un monde qu'il ne connaît pas suffisamment pour être responsable.

### **2.4. Interprétation du paradoxe du manager en termes de rationalité**

Une autre façon de manifester ce paradoxe sollicite les notions de rationnel et d'irrationnel. On voit que la décision du manager doit être la plus rationnelle possible. Il doit en effet être capable d'en rendre compte, ou plus exactement d'en rendre *raison*, aux dirigeants dans son *reporting*, dans lequel il donne des arguments qui prouvent que cette décision était juste.

Mais cette décision rationnelle résulte nécessairement d'une part d'irrationnel. « Notre cerveau et nos ordinateurs font de leur mieux, mais il y a toujours un résidu : un impensé ou un impensable » (Borchgrave, 2006, p. 35). C'est à dire en première approche un irrationnel.

Mais il faut ici préciser. L'impensé et l'impensable sont tous deux différents de l'irrationnel. L'impensé pensable n'est pas irrationnel en soi, mais irrationnel pour le manager qui n'y pense pas, bien qu'il demeure adéquat « de droit » à la raison ; tandis que l'impensable est irrationnel de soi, c'est à dire inadapte à la raison, non seulement de fait, mais de droit. Effectivement, il y aura toujours non seulement un impensé, mais un impensable, c'est à dire un irrationnel structurel, dans la représentation du manager, car « la capacité de représentation de notre esprit est limitée » (Borchgrave, 2006, p. 34).

Le manager doit donc intégrer dans le processus de prise de la décision dont il devra répondre, c'est à dire rationnel, un élément irrationnel.

### **2.5. L'hypothèse d'un monde exclusivement rationnel : le rêve du manager**

A titre d'illustration, il est intéressant de mettre en regard de cette situation difficile du manager, pour la mettre en valeur, le rêve utopique de Pierre Simon Laplace : « Une intelligence qui pour un instant donné connaîtrait toutes les forces dont la nature est animée et la situation respective des êtres qui la composent, si d'ailleurs elle était assez vaste pour

---

<sup>3</sup> (souligné par nos soins).

soumettre ces données à l'analyse, embrasserait dans la même formule les mouvements des plus grands corps et ceux du léger atome : rien ne serait incertain pour elle, et l'avenir, comme le passé, serait présent à ses yeux. » Un manager dans un tel monde verrait son rôle décisionnel largement facilité, comme le remarque Rodolphe de Borchgrave : « Ce serait sans doute plus facile dans un monde mécanisé et planifié » (Borchgrave, 2006, p. 33) En effet, la décision pourrait alors être prise en toute sérénité, aucun irrationnel ne viendrait perturber son processus.

Sans illusion sur la possibilité d'atteindre cet idéal, on cherche cependant à réduire au minimum la part d'irrationnel : « en matière de gestion et de management, et surtout dans ces domaines, l'heure est à la formalisation, voire à l'automatisation d'un grand nombre de « procédures » [...] afin que le contingent disparaisse de la nature humaine » (Pierobon, 2006, p. 142). Franck Pierobon affirme que, dans cette situation, le manager « ne peut plus utiliser son instinct » (Pierobon, 2006, p. 141).

Dans ce cas, l'activité du manager se rationalise tellement, qu'elle cesse d'être une décision, pour devenir un « process », dans lequel l'individu n'a aucune part : « cette inflation de la procédure, après avoir chassé le contingent, l'imprévisible, le hors-normes [...] poursuit son éradication jusque dans le producteur individuel » (Pierobon, 2006, p. 142). Autrement dit, il y a de moins en moins d'espace pour la décision rationnelle entre la décision prise intuitivement et la procédure qui ne permet pas au manager d'être manager, c'est à dire de décider.

### **3. Contexte de la prudence thomasienne : point de méthode et cosmologie**

#### **3.1. Point de méthode : spécificité de l'approche thomasienne**

Un point de méthode est important à préciser. Il ne s'agit pas de la méthode employée dans le présent travail, mais de celle de Thomas d'Aquin. Ce travail va explorer notamment la question de la décision. Or, les neurosciences progressent sur le sujet, et ses avancées semblent tout à fait prometteuses (Marchais-Roubelat, 2011). Néanmoins, il faut noter que leur méthodologie est tout à fait différente de celle qui régit l'approche de Thomas d'Aquin, de telle sorte qu'il ne saurait y avoir concurrence entre les deux démarches, ni contradiction entre les résultats. En effet, le point de départ des neurosciences se trouve dans les mesures : « Ce qu'apportent les neurosciences, c'est la crédibilité de leurs résultats justifiée par des données qui ne sont pas issues d'une introspection mais d'une mesure » (Marchais-Roubelat 2011, p. 282).

Au contraire, ce dont est issu la conception thomasienne de la décision relèverait plutôt de « l'introspection ». Thomas l'affirme, mais son affirmation n'est pas un aveu de faiblesse, si du moins l'immédiateté de la connaissance est gage de certitude : « La science de l'âme est très certaine, quant à ceci que chacun éprouve en lui-même qu'il a une âme et que les opérations de l'âme sont en lui<sup>4</sup>. » (CENA, p. 21). Un commentateur écrit que cette « science », « présuppose comme point de départ la connaissance d'activités vitales que nous éprouvons d'abord en nous-mêmes, que nous atteignons *in singulari* dans l'expérience interne. Ce n'est évidemment pas ce point de départ qui fait le sujet de la psychologie. » (De Koninck, 1948, p. 17). La psychologie, et plus encore les neurosciences, en effet, utilisent des instruments, comme la neuro-imagerie, à travers lesquels sont perçus les résultats, et qui médiatisent la connaissance.

---

<sup>4</sup> Cette certitude quant à l'existence n'empêche pas Thomas d'écrire qu' « il est cependant très difficile d'affirmer ce qu'est l'âme », c'est-à-dire de la connaître quant à son essence (CENA, p. 23).

Un exemple de cette différence de méthode se trouve dans la conception du décideur. Les recherches des neurosciences vont vers une mise en lumière du caractère multiple du décideur : « d'un point de vue biologique, le décideur vivant rassemble un monde de décideurs qui ne sont pas des entités mais des mouvements décisionnels qui se croisent et s'influencent mutuellement » (Marchais-Roubelat, 2011, p. 280). Mais d'un point de vue philosophique, celui qu'adopte Thomas, le décideur, on le verra, est un individu unifié. En appliquant à cette théorie le discours d'Anne Marchais-Roubelat, on pourrait considérer la conception thomasienne comme sur le point d'être dépassée par l'avancée des neurosciences : « Les neurosciences contiennent une critique méthodologique de l'individu comme sujet indivisible et isolé de la décision et par conséquent sa recevabilité comme base théorique de la décision individuelle. » (Marchais-Roubelat, 2011, p. 280). Mais les deux conceptions ne partent pas du même point, donc n'arrivent pas au même résultat. L'expérience interne donne la certitude d'une unité, les résultats des neurosciences montrent une multiplicité. Fort de la conscience d'une différence méthodologique, on peut dire que ce constat est un appel à étudier une conciliation entre les deux résultats, plutôt qu'à en rejeter l'un des deux.

De même, il n'est pas contradictoire de dire à la fois que « le cerveau prend une décision » (Berthoz, 2003, p. 88), comme le font les neurosciences, et de dire que « je prends une décision », comme l'expérience interne, point de départ de Thomas, le suggère.

### 3.2. Cosmologie de la prudence

Avant de mettre en lumière la prudence thomasienne, il convient de manifester le paysage sur le fond duquel cette disposition prend son sens<sup>5</sup>. Nous suivons ici une démarche analogue à l'approche d'Aubenque à propos de la prudence d'Aristote dont il établit une cosmologie (2002, p. 64).

Dans son commentaire de la *Physique* d'Aristote, Thomas d'Aquin définit les éléments essentiels de la nature pour en comprendre les rouages. Il n'est pas question ici d'établir une critique de cette vision pour en montrer l'obsolescence. Néanmoins, certains aspects relèvent d'une sagesse dont le manager peut tirer des enseignements pour son comportement. Il y a deux caractéristiques du monde de Thomas qui sont importantes pour planter le décor de la prudence.

Le livre II établit les principes de la « science de la nature ». Il donne deux définitions de la nature. Dans un premier temps, il la présente comme principe de mouvement et de repos dans les choses (leçon IV). Il donnera une autre définition à la fin du livre en disant qu'elle est « la raison d'un certain art divin intrinsèque aux choses » (leçon XIV). La nature est donc une raison, un principe de lisibilité. Peu importe ici que la provenance de cette lisibilité soit divine, ce qu'il faut noter c'est que la nature est une cohérence, une permanence dans les choses. Le monde de Thomas est donc fondamentalement cohérent, et unifié par ce « principe ».

---

<sup>5</sup> En effet, la prudence, comme toute disposition d'un être humain, n'est pas fermée sur elle-même et indépendante du monde dans lequel s'inscrit cet individu. La prudence est une qualité d'un individu incarné au milieu de circonstances diverses susceptibles de la modaliser. On peut même dire qu'elle se définit par autre chose qu'elle-même, son objet. C'est une constante chez Thomas, en effet, qu'une disposition ou puissance se définit par son objet (« l'acte et l'habitus reçoivent leur espèce de leur objet » *Somme de théologie*, Ia IIae, q. 47, a. 5, corp., cf également I II, 1, 3 ; 18, 2 ; 54, 2). Il reprend d'ailleurs cette idée à Aristote (*Ethique à Nicomaque*, IV, 1, 1122b1). Pierre Aubenque note bien cette relation intrinsèque de la disposition prudentielle avec le monde extérieur. Elle ne « se définit pas seulement par un certain type de disposition subjective, mais aussi par la référence à un certain type de *situation*. » (Pierre Aubenque, *La prudence chez Aristote*, Paris, Puf, coll. « Quadrige », 2002, p. 64).

Après avoir défini la nature (leçon I-IV), Thomas montre les causes qui la régissent. Il y en a deux sortes, les causes manifestes et celles qui ne le sont pas (leçon V). Pour ce qui regarde la prudence, il est important de s'attarder sur le traitement qu'il fait des secondes, qui se regroupent sous le nom de « *casus* » et « *fortuna* », le hasard et la fortune, cette dernière étant le hasard dans les choses humaines (leçon X). Pour parvenir à la définition de la fortune, il passe par un certain nombre de distinctions. La première d'entre elles regarde la fréquence des faits : « Certaines choses arrivent toujours, comme le lever du soleil, certaines arrivent fréquemment, à savoir que l'homme naisse avec des yeux. Aucunes de ces deux choses ne sont dites arriver par fortune. Mais certaines choses arrivent en dehors de cela, c'est à dire dans un petit nombre de cas, comme quand un homme naît avec six doigts, ou sans yeux, et toute ces choses sont dites arriver par fortune » (leçon VIII). La fortune est un marqueur de l'existence d'une certaine défaillance de la nature comme principe de régularité. Thomas qualifie ce défaut de régularité de « *contingens* », par opposition à ce qui ne peut pas ne pas être, le « *necessarium* » (leçon VIII). Cette contingence<sup>6</sup> dont la fortune est le signe, peut se lire comme un défaut de rationalité du monde : « Il est vrai de dire que la fortune est sans raison. En effet, nous ne pouvons raisonner que des choses qui arrivent toujours ou fréquemment. Or, la fortune est en dehors de ces cas » (leçon IX).

Le monde de Thomas est donc d'une part fondamentalement cohérent, car ses mouvements sont régis par une nature, qui est rationnelle ; et d'autre part il est habité par des mouvements contingents qui échappent à la saisie de la raison. On peut donc dire que Thomas présente un univers rationnel contenant de l'irrationalité. Il n'est pas opportun pour notre propos de développer ici les raisons de l'harmonie entre ses deux caractéristiques du monde, qui se trouvent dans la structure profonde de la matière perçue à la fois comme nature (principe de rationalité) et comme puissance (principe d'irrationalité). Il nous suffit de désigner ce monde dans lequel l'homme est inséré pour poser ses actes prudents.

Se dessine donc, en creux, une place pour la prudence. En effet, la rencontre de rationalité et d'irrationalité peut servir de point d'appui à la doctrine thomassienne de la prudence, et fonder sa raison d'être. En effet, un individu dans un monde comme celui de Pierre-Simon Laplace n'aurait que faire de la prudence. Tout, dans cet univers, entrerait en effet dans le champ de ce que Thomas appelle le « *necessarium* ». Or, le « *necessarium* » est objet de science, puisqu'il est rationnel, comme on l'a vu. Il ne serait donc pas nécessaire de postuler une autre disposition à côté de la science.

C'est ce que font les stoïciens, dont le monde est nécessaire de bout en bout. En affirmant que les stoïciens n'ont pas repris l'héritage de la prudence d'Aristote, Pierre Aubenque écrit que « S'agissant des stoïciens, il ne faut pas s'en étonner : la prudence aristotélicienne [...] était liée à la distinction du nécessaire et du contingent [...]. Dans l'univers stoïcien animé dans toutes ses parties par un même *logos*, il n'y avait pas de place pour deux vertus intellectuelles, mais pour une seule, qui fût coïncidence avec le Logos universel » (Aubenque, 2002, p. 184-185). Cette évocation du *cosmos* stoïcien permet de mettre en lumière *a contrario* la position de Thomas.

Puisqu'il y a de la contingence dans le monde de Thomas, il affirme que la prudence est une disposition spéciale, distincte de la connaissance de science par son objet : « La prudence se diversifie des autres vertus intellectuelles selon la diversité matérielle des objets. Car la sagesse, la *science*, et l'intellect touchent les choses nécessaires ; mais la technique et la

---

<sup>6</sup> Même si Thomas n'emploie pas ce terme comme substantif, signe de la concrétion de son propos sur ce point.



*prudence* les contingentes<sup>7</sup> » (*ST*, II II, 47, 5). La prudence a donc pour objet ce qui est contingent.

## 4. La prudence thomasienne

Dans cet univers imprégné d'irrationnel du manager contemporain qui doit décider rationnellement, la prudence thomasienne apporte un cadre conceptuel pertinent pour penser la décision rationnelle.

### 4.1. Une valeur éthique et non technique

Pour Thomas d'Aquin, elle a sa place dans l'irrationalité du monde qui lui ménage un champ d'action. Mais elle se situe dans la ligne de l'épanouissement de l'être humain – éthique –, par opposition à l'habileté, qui est adventice à l'épanouissement de l'homme – technique (*CENA* 6, 4 ; *ST*, I II, 47). Cela signifie que la finalité de l'être humain en tant qu'être humain (non en tant que technicien) est l'horizon de la prudence : toute décision prudentielle prend en compte l'épanouissement de l'être humain. C'est pourquoi elle peut être porteuse de sens pour le manager.

Pour mettre en valeur cela, il faut distinguer au sein de la raison pratique<sup>8</sup> le domaine de l'agir et celui du faire, comme les domaines respectifs de l'éthique et de la technique (*ST*, I II, 57, 4). Thomas définit en effet la prudence, à la suite d'Aristote, comme un « *habitus* qui ne touche pas aux choses à faire, qui sont extérieures à l'homme, mais qui touche le bien et le mal de l'homme lui-même » (*CENA*, 4, 4). C'est à dire que dans l'action, dont relève la morale, la fin de l'acte est le bien de celui qui pose l'acte, tandis que dans la *factio*, dont relève la technique, la fin est extérieure, c'est le bien de l'œuvre, non le bien de celui qui la fait. Ainsi, en utilisant un exemple que prend Thomas, dans l'expression « un bon cambrioleur », le « bon » ne désigne pas le « bien [...] de l'homme lui-même », mais la bien de l'œuvre opérée, qui est techniquement bonne, quoique éthiquement mauvaise, puisque « extérieure à l'homme<sup>9</sup>. » Cette distinction entre bien technique et bien éthique est fondamentale pour disposer la prudence à apporter du sens au manager. C'est elle qui permet à Thomas de différencier radicalement la prudence qu'il place résolument dans le domaine éthique (*ST*, II II, 47, 4 : elle a « raison de vertu morale, parmi lesquelles elle est comptée »), et l'habileté, qu'il relègue dans le champ de la technique (L'habileté est une fausse prudence, ou une prudence par similitude : *ST*, II II, 47, 13).

Il faut avoir en tête l'adage thomasien selon lequel « la fin est le bien de chaque chose » (*CENA*, 4, 4), pour prendre toute la mesure de l'enjeu de la position de Thomas, quand il place la prudence dans le champ moral. Il s'agit d'intégrer la recherche du bonheur, fin de toute la vie humaine (*beatitudo*) dans la démarche prudentielle, sous peine d'en faire une démarche d'habileté, qui cesse d'être éthique. On peut dire que la finalité a non seulement une place, mais la première place. En effet, la première chose à considérer dans le raisonnement prudentiel à mettre en œuvre est la fin de la vie humaine, qui joue le rôle de principe directeur (*CENA*, 4, 4). Ainsi, toute décision prudentielle prend en compte l'épanouissement de la personne.

### 4.2. La prudence : une disposition à la décision qui freine la décision ?

---

<sup>7</sup> Souligné par nos soins.

<sup>8</sup> Qui se différencie elle-même de la raison spéculative : *ST*, I, 79, 11 ; *Commentaire du De Trinitate de Boèce*, q. 5, a.1.

<sup>9</sup> Thomas parle du « *bonus latro* », le bon voleur (*ST*, I II, 47, 13). Il prend ailleurs (*CENA*, 4, 4) l'exemple de la construction d'une maison bonne techniquement, pour être utilisée à des fins mauvaises éthiquement.

Mais le manager d'aujourd'hui pourrait alors se dire que cette disposition prudentielle, plutôt que de rendre plus aisé le choix, ce qui est le but affiché par Thomas, le complique en ajoutant à toutes les données qui entrent en ligne de compte pour influencer la décision, une donnée additionnelle, et qui en outre se présente comme prépondérante, et concurrentielle avec les autres : le bien de l'homme. Le manager, en effet, a des objectifs à atteindre, fixés par sa ligne hiérarchique, et qui sont les étalons de la mesure de sa performance.

Mais Thomas d'Aquin ne conçoit pas la finalité de l'homme en tant qu'homme comme concurrentielle avec les finalités des activités de l'homme. Celles-ci qualifiées de « fins bonnes » sont au contraire subordonnées au bien de l'homme, qualifié de « fin optimale », comme des fins intermédiaires, par le moyen desquelles le bien de l'homme est atteint (*CENA* 1, 2).

C'est pourquoi on peut dire que dans la mesure où les objectifs du manager relèvent de l'éthique et non de la technique, l'atteinte de ces objectifs n'est pas concurrentielle avec le bien de l'homme, mais c'est l'atteinte de ces objectifs qui fera atteindre le bien de l'homme. La conception intégrative de la Responsabilité sociale de l'entreprise rejoint cette tendance (Perez, 2005, p. 33).

Pour détailler ce point, il est nécessaire de recourir à la notion de « prudence politique » élaborée par Thomas. Sans elle, on pourrait se dire que la prudence, qui doit prendre en compte le bonheur de l'individu, manquera d'altruisme. Cette tendance rejoint ce que Rodolphe de Borchgrave dit de certaines situations dans lesquelles « Tout se passe [...] comme si le monde-pour-l'organisation était totalement centré sur l'objectif personnel du leader dont l'organisation serait devenue le moyen » (Borchgrave, 2006, p. 36). Ce danger n'échappe pas au médiéval, qui dit qu'on pourrait croire, compte tenu de cette définition de la prudence qui se place dans la ligne de l'épanouissement personnel, que les hommes politiques ne sont pas prudents. En effet, ils s'occupent de choses superflues, qui ne les regardent pas directement (*CENA*, 4, 7).

C'est là que peut intervenir le concept de « prudence politique » mis en place par Thomas. Puisque l'homme est un animal naturellement social (*Commentaire de la Politique d'Aristote*, Livre I, leçon 1), son épanouissement se fait dans la société, donc le bien qui doit jouer le rôle de principe directeur dans l'agir est un bien commun, dans le sens de commun à l'individu et à l'organisation dont il fait partie. On ne peut donc pas sous raison de prudence se soustraire à l'altruisme, puisque « La prudence et la politique sont le même habitus selon la substance » (*CENA*, 4, 7, et *ST*, II II, 47, 11), ils ne diffèrent que par le point duquel on se situe pour les voir. Thomas envisage différents cercles concentriques de réalisation du bien commun (famille, au bien de laquelle on parvient en usant de la prudence « économique » ; et société politique au bien de laquelle on parvient en usant de prudence « politique »). Parmi ces cercles on peut ajouter cette réalité que Thomas ne connaissait pas et qui est l'entreprise, elle-même intégrée à un cercle plus grand de réalisation du bien commun.

Aujourd'hui, l'éco-socio-conception, comme guide des pratiques de gestion, correspondrait, sur ce point du moins, à la vision thomasienne : cette démarche, qui intègre à l'éco-conception une approche par parties prenantes, perçoit en effet l'entreprise non comme un tout qui peut être perçu indépendamment de son environnement social, mais comme insérée dans un tissu de relations avec d'autres acteurs, parmi lesquels ses propres salariés et la société en général, de telle sorte que l'atteinte des objectifs de l'entreprise ne peut se faire sans la prise en compte de ceux des autres parties prenantes de son action<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> <http://www.eco-conception.fr/ressources/fonds-documentaire/etudes-et-recherche/2-eco-socio-conception.html>

### 4.3. Primat de l'action

L'importance que Thomas donne à la finalité dans la réflexion prudentielle pourrait faire oublier le souci de l'action concrète qui habite la réflexion sur la prudence. En effet, la finalité, le bien de l'homme, le bonheur sont des notions abstraites et universelles, qui s'appliquent à toutes les situations. Mais Thomas affirme que la considération de la fin perçue abstraitement ne suffit pas pour agir. S'instaure ici une tension dynamique entre deux pôles de la prudence, dont nous commençons à exposer le second.

Pour comprendre ce que l'on va dire, il faut d'abord signaler que la prudence a trois actes posés successivement : la délibération, ou « *consilium* », par lequel on cherche le bon moyen d'atteindre la fin ; le jugement, qui arrête l'intelligence sur le meilleur moyen, de telle sorte qu'on en reste pas à la « discussion » ; et le commandement (« *imperium* »), qui donne à ce jugement le statut de décision opérationnelle en le faisant passer dans la volonté.

L'action bénéficie d'un primat dans la démarche prudentielle à deux titres. Elle est le terme de la délibération, premier acte de la prudence, mais elle est aussi l'aboutissement du processus prudentiel dans son ensemble.

Il faut d'abord montrer que l'action est le terme de la réflexion délibérative. La délibération est cette opération, premier moment de la prudence, qui consiste à jauger les différentes possibilités d'action en les passant au crible de la conformité à la fin.

On a vu que la prudence doit se distinguer de la technique, c'est ce qui lui permet de donner du sens à l'agir prudentiel. Mais la prudence doit également se tenir éloignée de la science, qui ne permet pas d'agir. Pour Thomas, la science se meut dans l'universel, tandis que la prudence a son terme dans le singulier. En effet, son terme est l'action, qui est singulière, et s'insère dans le réseau existentiel des contingences. La prudence se présente donc chez saint Thomas comme une paradoxale connaissance rationnelle des singuliers (*ST*, II II, 51, 1, 2, 3 et 4). Paradoxale puisqu'on l'a vu, la rationalité est connaturelle à l'universalité.

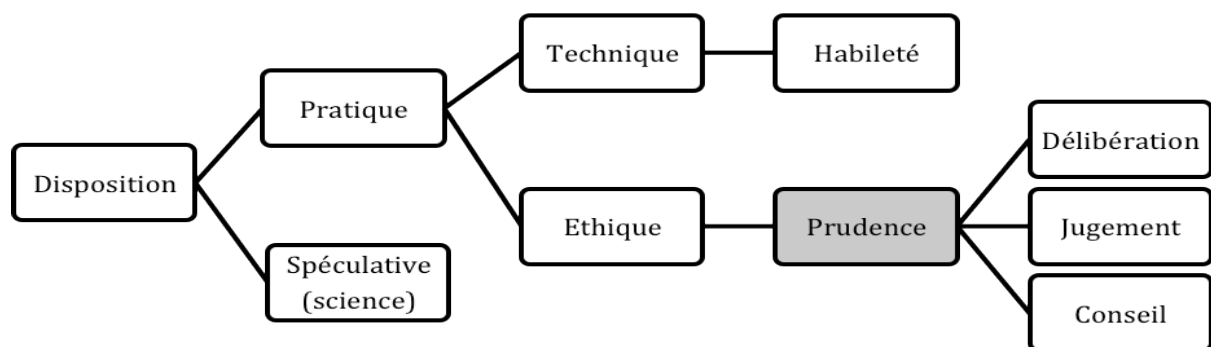
Malgré cet aspect paradoxal, Thomas insiste pour intégrer le singulier dans la connaissance de prudence. En définissant la prudence, il montre que, puisque le prudent est celui qui est apte à conseiller, et que nul ne conseille sur les choses qui ne peuvent être autrement qu'elles ne sont (nécessaires), la prudence regarde les choses contingentes (*ST*, II II, 47, 3). C'est pourquoi il écrit que « la prudence ne considère pas seulement les universels, dans lesquels il n'y a pas d'action, mais il faut qu'elle connaisse les singuliers ; parce qu'elle est active, c'est-à-dire principe d'action. Or, l'action est singulière » (*CENA* 6, 4).

Thomas donne un signe de cette connaissance du singulier comme partie intégrante de la prudence, en constatant que les jeunes gens peuvent devenir rapidement mathématiciens accomplis, tandis qu'« ils ne semblent pas devenir prudents ». S'il faut du temps pour devenir prudent, c'est que la prudence requiert l'expérience, et si elle requiert l'expérience, c'est qu'elle regarde le singulier, car ce n'est pas la science qui appréhende les singuliers, mais l'expérience (*CENA* 6, 7). L'action est donc le terme de la réflexion de prudence.

Mais, comme nous l'avons annoncé, l'action n'est pas seulement le terme de la délibération, premier acte de la prudence. Elle est aussi le terme de toute la démarche prudentielle dans son ensemble. Il est important pour comprendre le primat de l'action dans la prudence, de noter que pour Thomas, une fois la délibération achevée par le jugement (second acte de la prudence par lequel l'intelligence arrête le processus de réflexion sur un seul moyen à mettre en œuvre pour atteindre la finalité), la prudence n'a pas fini de poser son acte plénier. Le primat de l'action dans la prudence thomasiennne se manifeste en effet quand il affirme que l'acte de commandement est l'acte principal de la prudence. Il consacre un article entier à

prouver cela (*ST*, II II, 47, 8). Cela signifie que celui qui cherche le bon moyen d'atteindre la fin (délibération) et qui le trouve (jugement) n'est pas un homme prudent s'il ne verse pas ce moyen dans le champ de l'exécution. Le prudent est avant tout un homme qui agit au mieux, et pas simplement qui sait ce qu'il faudrait faire pour agir au mieux. On voit en cela à quel point la prudence thomasienne s'écarte de l'acception actuelle de la prudence, qui fait de celui qui est qualifié de prudent un timoré, qui cherche à retarder l'action (Lemoine, 1991, p. 47).

Schéma récapitulatif - Place et parties de la prudence dans les dispositions humaines.



#### 4.4. Polarité de la prudence

On peut donc dire que la prudence est polarisée d'une part par la finalité de toute la vie humaine, qui joue le rôle de principe universel, point de départ du raisonnement, et d'autre part par l'action singulière, terme du raisonnement. Il est donc envisageable de voir, avec Thomas d'Aquin, la prudence comme une application de l'universel au singulier (*ST*, II II, 47, 3), ou, en allant plus loin, une implication de l'universel dans le singulier. C'est-à-dire qu'elle permet d'insérer dans le tissu des contingences qui échappent à la saisie de la raison spéculative, une finalité perçue comme rationnelle. Pour cela, il faut prendre en compte ce que Thomas appelle les « *circumstancias* », qu'il définit comme « toutes les conditions qui ne sont pas de la substance de l'acte, et qui cependant le touche de quelque manière » (*ST*, I II, 7, 2). Ce sont des données singulières, qui entrent en ligne de compte pour juger toutes les « informations saturantes » (Borchgrave, 2006, p. 28).

C'est par cette « application » que le raisonnement prudentiel peut donner des clefs de lecture pour l'action concrète du manager, car il vient éclairer par la finalité les différentes options concrètes qui se présentent à celui qui doit prendre une décision.

Il apparaît donc que la prudence thomasienne est régie par une tension dynamique entre deux exigences qui la polarisent. Elle se tient sur une ligne de crête entre l'habileté d'un côté, qui l'assimilerait à la technique en lui faisant oublier que la fin de la vie humaine est son principe, et la science de l'autre qui lui ferait oublier qu'elle a son terme dans l'action. Elle doit tenir à

la fois son principe et son terme. Sinon elle devient pragmatisme anti-éthique ou bien utopisme anti-réaliste.

On peut citer ici, pour résumer notre propos, Marc Arbouche, qui écrit dans un article de *Management et Avenir*, à propos de l'éthique ou morale des vertus qu'elle « permet d'éviter deux risques symétriques : le moralisme et "l'éthique de situation". Faire du moralisme c'est regrouper les niveaux universel et particulier et ignorer les circonstances singulières pour rester au seul principe universel. Symétriquement, une éthique de circonstance, c'est-à-dire au coup par coup, n'accorde de l'attention qu'au singulier et méprise les principes universels sous prétexte qu'ils sont intellectuels et déconnectés du réel. C'est se rabattre sur une casuistique que rien ne règle ou éclaire. [...] La morale des vertus peut donc être dite en situation mais elle n'est pas de situation » (Arbouche, 2008, p. 126).

C'est dans cette tension entre deux exigences que se trouve la réponse à deux besoins du manager : celui du sens, car elle n'oublie pas la finalité, et celui des clés de lecture du réel contingent pour agir, car elle intègre le singulier. La prudence thomasienne est donc un élément qui permet de « réconcilier éthique et performance », pour paraphraser le titre d'un ouvrage (Lelarge, 2011).

Si l'on devait répondre en deux mots bien schématiques à la problématique posée par la situation du manager d'aujourd'hui, il faudrait dire qu'à mi-chemin entre une décision intuitive, donc considérée comme irrationnelle, et une procédure rationnelle qui dispense de décider, la prudence permet de prendre une décision rationnelle.

## **Conclusion**

Pour interpréter en termes de « rationalité » la prudence thomasienne, on pourrait dire que la prudence est à la fois une entreprise de rationalisation de l'irrationnel, et d'intégration du rationnel dans l'irrationnel. En effet, les possibilités multiples d'action sont, en tant que singulières et contingentes, irrationnelles dans le sens où leur singularité leur fait échapper à la saisie de la raison. La délibération prudentielle va éclairer ces possibilités d'une rationalité issue de la finalité de la vie humaine, qui est rationnelle car universelle. La délibération va manifester la cohérence de l'une d'elle avec cette finalité, donc rendre rationnelle cette action singulière. Mais on peut aussi dire que dans un second temps, l'action issue de la démarche prudentielle est une intégration de la rationalité dans le champ des contingences irrationnelles, dans le sens où elle va permettre d'installer dans le champ des contingences, une action singulière porteuse d'une finalité rationnelle qu'elle contient en germe comme le fruit dans la fleur.

C'est pourquoi le manager contraint de décider dans un monde « opaque et complexe », peut donner un sens à sa décision en rattachant les diverses options à la rationalité que constitue la finalité, nonobstant la part d'irrationnel dans lequel son action s'insère.

Le manager contemporain, en s'appropriant la notion de prudence, se dispose à poser des décisions porteuses de sens pour lui et pour sa société, en réconciliant les performances chiffrées demandées par sa hiérarchie et la dimension humaine de ses collaborateurs et de sa personne, pour donner du sens à son action.

Une fois ceci établi, on pourrait pousser la réflexion en montrant le lien qui existe entre cette conception de la prudence et certaines conceptions de la RSE. La notion de « prudence politique » permettrait de constituer un cadre conceptuel qui dispose à penser la relation entre les objectifs financiers de l'entreprise d'une part, et les objectifs sociaux et environnementaux d'autre part, non pas en termes d'adjonction, mais d'intégration.

## Bibliographie

- ARBOUCHE M. (2008), « Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus », *Management & Avenir*, n° 20, p. 115-128.
- AUBENQUE P. (2002), *La prudence chez Aristote*, Paris, Puf.
- AVERROES (1962), *Aristotelis opera cum Averrois commentariis*, Vol. III, Frankfurt am Main, Minerva.
- BERTHOZ A. (2003), *La décision*, Paris, Odile Jacob.
- BUFFON V. (2004), « Philosophers and Theologians on Happiness. An analysis of early Latin commentaries on the Nicomachean Ethics », *Laval théologique et philosophique*, vol. 60, n° 3, p. 449-476.
- DAVID A. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- DE BORCHGRAVE R. (2006), *Le philosophe et le manager*, Bruxelles, De boeck.
- DE KONINCK C. (1948), *Une introduction à l'étude de l'âme*, polycopié, Paris, Faculté libre de Philosophie comparée.
- DINGJAN, F. (1967), *Discretio, les origines patristiques et monastiques de la doctrine sur la prudence chez saint Thomas d'Aquin*, Assen, Van Gorcum.
- ELLUL J. (1988), *Le Bluff technologique*, Paris, Hachette.
- FREMEAUX S. et NOEL-LEMAITRE C. (2011), « Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin », *Management & Avenir*, n°48, p. 76-93.
- LAPLACE P.-S. (1986), *Essai philosophique sur les probabilités*, Paris, Christian Bourgeois.
- LAROCHE H. (1991), « La prise de décision », in Aubert N. et al., *Management. Aspects humains et organisationnels*, Paris, Puf.
- LECRIVAIN P. (2003) « La « Somme théologique » de Thomas d'Aquin aux xv<sup>e</sup>-xviii<sup>e</sup> siècles », *Recherches de Science Religieuse*, 3/2003 (Tome 91), p. 397-427.
- LEMOINE B. (1991), « La prudence chez Saint Thomas d'Aquin. La problématique thomiste au regard de la philosophie aristotélicienne. Pour une relecture contemporaine du traité », *Divus Thomas*, 1991, vol. 94, no 1-4, p. 27-51.
- LIBERA A. (2004), *La philosophie médiévale*, Paris, Puf.
- MARCHAIS-ROUBELAT A. (2011), « Ontologie de la décision individuelle et neurosciences : enjeux méthodologiques et épistémologiques », *Management & Avenir*, n° 43, p. 269-288.
- MARIE GABRIEL-DE-LA-PASSION (1958), *Les parties intégrantes de la prudence d'après saint Thomas d'Aquin* (Doctoral dissertation, Université de Montréal).
- MICHON, C. (1997), « Ne soyez pas bêtes, soyez prudents: Saint Thomas d'Aquin et la règle de l'action: La prudence », *Communio*, n°22(6), p. 59-77.

NELSON D. M. (1992), *The priority of prudence : virtue and natural law in Thomas Aquinas and the implications for modern ethics*, University Park (Pa.), Pennsylvania state university press.

NEVES PINTO G. (2011), *Loi naturelle, prudence et médiété chez Thomas d'Aquin* (Doctoral dissertation, Paris, EPHE).

NOEL-LEMAITRE C. (2005), « L'homme producteur et le manager. L'ergologie doit-elle avoir sa place dans la formation du futur manager ? » [en ligne], Intervention aux rencontres « Des hommes producteurs et les tâches du présent » (12 mars 2005), [http://sites.univ-provence.fr/ergolog/Bibliotheque/TDP6/TDP6\\_CN.pdf](http://sites.univ-provence.fr/ergolog/Bibliotheque/TDP6/TDP6_CN.pdf) (consulté le 3 septembre 2013).

PEREZ R. (2005), « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la Responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 212, p. 29-46.

PESQUEUX Y. et al. (1999), *Mercurie et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Paris, Ellipses.

PIERROBON F. (2006), « Quelques considérations sur la fonction symbolique du manager », in Rodolphe de Borchgrave, *Le philosophe et le manager*, Bruxelles, De boeck.

SÈRE B. (2005), « De la vérité en amitié. Une phénoménologie médiévale du sentiment dans les commentaires de l'Éthique à Nicomaque (XIIIe-XVe siècle) », *Revue historique*, 2005, n° 4, p. 793-820.

THOMAS D'AQUIN (1999), *Commentaire du traité De l'Âme d'Aristote*, Paris, Vrin.

THOMAS D'AQUIN, *Commentaire de l'Éthique à Nicomaque d'Aristote* [en ligne], <http://www.corpusthomicum.org/iopera.html>, (consulté le 11 avril 2013).

THOMAS D'AQUIN, *Commentaire de la Politique d'Aristote* [en ligne], <http://www.corpusthomicum.org/iopera.html>, (consulté le 11 avril 2013).

THOMAS D'AQUIN, *Somme de théologie* [en ligne], <http://www.corpusthomicum.org/iopera.html>, (consulté le 11 avril 2013).

WESTBERG D. (1994), *Right practical reason : Aristotle, action, and prudence in Aquinas*, Oxford, Clarendon press.