

VULNÉRABILITÉ, MANAGEMENT ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

INTRODUCTION

Que peut bien faire un philosophe au milieu de spécialistes du management ? Que peut bien faire un philosophe qui, comme c'est mon cas, s'intéresse aux questions d'éthique et plus particulièrement d'éthique médicale, parmi des chercheurs opérant dans les domaines de la gestion et des organisations ? Que peut-il bien y avoir de commun entre ces domaines que d'aucuns pourraient trouver antinomiques ?

En effet, les problématiques liées à la médecine et à l'éthique médicale évoquent plutôt la sollicitude et l'ouverture à autrui. Le management, en revanche, n'a pas toujours une réputation aussi positive. Pour beaucoup, il évoque encore des techniques d'exploitation et de manipulation des personnels, une tentative de réduction de l'être humain à la seule dimension de moyen, comme le laisse d'ailleurs entendre la notion de « ressources humaines ». Certes, il s'agit là d'une vision réductrice du management, mais qui reste présente dans de nombreux esprits et qui est probablement nourrie par une approche taylorienne encore mise en œuvre par de nombreux managers.

Aussi, m'a-t-il semblé qu'un rapprochement de ces deux mondes, celui du soin et celui du management, pourrait probablement être fécond pour développer un mode de management plus humaniste. Un management qui ne consisterait plus à gérer des ressources humaines, mais à prendre soin de l'être humain au travail pour lui permettre de trouver dans cette activité une source possible de joie et d'épanouissement.

Le terme de management peut d'ailleurs nous inviter à emprunter cette voie, si l'on se réfère à l'une de ses multiples origines étymologiques. En effet, si l'on s'intéresse aux différentes sources qui ont convergé pour aboutir à la formation du mot « management », on s'aperçoit que les puristes de la langue française, qui n'y voient qu'un anglicisme que nous devrions nous abstenir d'utiliser, se trompent, car ce terme semble avoir des racines plus latines qu'anglo-saxonne. Ce mot s'enracine d'ailleurs dans des significations qui en soulignent d'ailleurs toute l'ambivalence. En effet, si l'on retrace l'histoire de ce mot, il provient tout d'abord du latin *maneggiare* qui signifie conduire à la main et qui a donné la ménagerie ainsi que le manège ; c'est-à-dire le lieu où l'on dresse les chevaux. Le dressage, me direz-vous, semble assez éloigné du soin et de la sollicitude. Il irait plutôt dans le sens de ceux qui reprochent au management de n'être que manipulation et exploitation. Cette remarque est juste, mais semble devoir être nuancée par la référence à l'évolution du mot

au cours du temps. Si l'on en croit la linguiste Henriette Walter¹, il faut certes voir aux origines de ce terme « un mot qui veut dire “entraîner un cheval en le dirigeant avec la main.” », mais il ne faut pas oublier pour autant que parmi ses ancêtres, on trouve également le mot français « ménagement » qui désigne l'administration domestique, l'administration du ménage, avant de se transformer sous sa forme anglaise en technique de gestion des organisations :

Étymologiquement, oui. Le “ménagement” est une affaire artisanale, un mode de gestion économique concret, ancré dans le quotidien. Et c'est là qu'on rejoint le mot ménager et celui de ménagère. Il existe un livre de 1393 qui s'appelle *Le ménager de Paris* et qui s'annonce comme un “Traité de moral et d'économie domestique”. On y trouve toutes sortes de réflexions philosophiques sur la famille, mais aussi des conseils pour tenir sa maison, des recettes de cuisine etc. Une affaire de femmes, à l'époque... Qui devient une affaire d'hommes, quand à la fin du XIX^e siècle, le mot nous revient d'Angleterre où il a pris le sens de dirigeant d'entreprise².

Envisager sous cet angle, le rapprochement avec la notion de soin n'est plus aussi incongru qu'il n'y paraît. La ménagère désigne celle qui gère la sphère domestique, mais si elle le fait, ce peut être aussi pour prendre soin de ceux qui la constituent. Elle organise la préparation de la nourriture, ordonne la maison pour que chacun s'y sente bien et heureux. On peut d'ailleurs évoquer ici le verbe « ménager » qui s'enracine dans le même terreau linguistique que celui de « management ». « Ménager quelqu'un », cela peut signifier, éviter de faire preuve de brutalité à son égard, faire preuve de délicatesse et de sollicitude à son endroit, en d'autres termes, en prendre soin.

MANAGER, EST-CE PRENDRE SOIN ?

Mais, nous rétorquera-t-on, est-ce bien le travail du manager que de prendre soin de ceux dont il a la charge ? Ce qui importe, c'est qu'il contribue à faire en sorte que le travail soit fait et bien fait, quels que soient les moyens mis en œuvre.

La remarque n'est pas sans pertinence et nécessite que l'on réfléchisse sur le sens à donner au travail. Pourquoi et pour qui travaille-t-on ? Ici, on pourra commencer à voir en quoi la philosophie peut apporter au management un mode de réflexion, une manière de questionner qui est en mesure de l'aider à évoluer et à se transformer. Philosopher, c'est entre autres travailler sur des concepts, en élucider le sens, voire, comme le pense le philosophe Gilles Deleuze, les créer. Le philosophe n'est peut-être pas que cela, mais il est indéniablement un artisan du concept. Aussi, de même que nous avons précédemment

1 <https://www.eveprogramme.com/2048/histoire-de-mots-quand-le-manager-et-la-menagere-font-affaire/>

2 *Ibid.*

commencé à interroger le concept de management, nous pouvons initier un questionnement au sujet du concept de travail³.

LE SENS DU TRAVAIL

Pour que le travail ait un sens, il ne peut se réduire à une activité n'ayant d'autres but que le seul profit. Le travail ne prend sens que parce qu'il contribue à la formation d'un réseau d'échanges reposant sur l'utilité réciproque. Comme le souligne Platon au tout début de *La République*, c'est parce qu'un homme ne peut exercer au cours d'une même journée tous les métiers que se sont mis en place la division sociale du travail et les échanges. Aussi, si nous travaillons, est-ce tout d'abord pour nous rendre utiles les uns aux autres. Le détournement du travail pour transformer le monde du travail en un univers où règne l'exploitation et la domination ne vient qu'après. En premier lieu, si nous travaillons, c'est parce que nous sommes dépendants les uns des autres et face à cette dépendance deux attitudes sont possibles. Soit on profite de cette situation pour dominer les plus dépendants, en prenant le risque de se trouver soi-même dominé par plus fort que soi et en oubliant que celui qui travaille a sur celui qui le fait travailler l'avantage de progresser dans la maîtrise du monde qu'il transforme. C'est ce qu'à magistralement montré Hegel dans la fameuse « dialectique du maître et de l'esclave » exposée dans la *Phénoménologie de l'esprit*. Mais, fort heureusement une autre orientation est possible, celle de la coopération, de la conjugaison des forces plutôt que de leur opposition en vue de l'utilité commune. Cela ne signifie pas qu'il faut nécessairement écarter toute forme de profit des fruits du travail, mais cela veut dire qu'il ne faut pas réduire le travail à cette dimension, ce qui conduit à lui ôter tout sens et à le déshumaniser.

Il y a d'ailleurs, comme le souligne assez justement Adam Smith, une dépendance réciproque entre utilité et profit, c'est parce que je recherche le profit que j'ai tout intérêt à me rendre utile aux autres et c'est parce que je leur suis réellement utile que je parviens à tirer profit de mon travail. Chacun connaît la fameuse citation d'Adam Smith dans *La richesse des nations*, lorsqu'il explique que ce n'est pas de la bienveillance du boucher ou du marchand de bière que nous attendons notre dinée, mais de son égoïsme. Néanmoins, cet égoïsme ne peut se satisfaire que si son activité présente une certaine utilité sociale. De plus, lorsque Adam Smith prétend qu'il est préférable de compter sur l'égoïsme plutôt que sur la bienveillance pour s'assurer de l'efficacité du travail et des échanges, il n'en infère qu'il faut nécessairement exclure tout souci chez l'artisan ou le commerçant de bien faire son travail par goût ou par souci de satisfaire sa clientèle. Ce qui est souligné ici, c'est la

3 Lire à ce sujet mes deux articles consultables en ligne : « Sens et travail » (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00853938/document>) et « Le travail est-il pour l'homme une malédiction ? » (<http://iphilo.fr/2016/07/07/le-travail-est-il-une-malediction-pour-lhomme-eric-delassus/>).

dépendance réciproque qui relie les hommes, même lorsque ces derniers n'ont d'autres motivations que leurs intérêts égoïstes. C'est précisément cette dépendance qui peut nous conduire à prendre soin les uns des autres, soit *a minima* parce que nous sommes animés et motivés par le principe de l'intérêt bien compris, soit en donnant à cette démarche une valeur morale plus haute par altruisme et générosité.

LA VULNÉRABILITÉ HUMAINE

Cette dépendance mutuelle qui unit et relie les hommes constitue la vulnérabilité foncière qui caractérise la condition humaine. Être vulnérable, ce n'est pas simplement être fragile ou faible, c'est avant tout être dépendant.

Pour élaborer ce concept de vulnérabilité auquel je vais faire référence, je me suis inspiré de deux philosophies qui peuvent à première vue sembler éloignées, mais dont le rapprochement m'a semblé fécond. D'une part l'éthique spinoziste et d'autre part les éthiques du *care*⁴.

Ces deux philosophies, malgré ce qui pourrait les séparer, se rejoignent en ce qu'elles remettent en question l'idée que l'être humain serait par nature un être totalement autonome. Elles considèrent, en effet, qu'être humain signifie d'abord être relié⁵. Or, c'est précisément en ce sens qu'il faut comprendre que la condition humaine est celle d'un être vulnérable. La vulnérabilité désigne tout d'abord la dépendance réciproque entre les humains⁶.

Pour Spinoza, l'homme n'est pas dans la nature « comme un empire dans un empire⁷ ». Autrement dit, il fait partie de la nature au même titre que n'importe quelle autre chose et il n'est donc pas en mesure d'en transgresser les lois. L'homme suit les lois communes de la nature et c'est selon ces lois qu'il lui est uni et donc qu'il est également relié aux autres être humains. C'est pourquoi il naît dans un état de servitude, non pas au sens où il serait nécessairement esclave d'autres hommes, mais au sens où il ignore la nature des lois auxquelles il est soumis. Il peut néanmoins conquérir sa liberté par la connaissance de ces lois, en accédant à « la connaissance de l'union qu'a l'esprit avec la nature tout entière⁸ » et par conséquent en comprenant également par là comment chaque homme est relié aux autres hommes.

Pour les éthiques du *care*, les humains sont vulnérables, pas uniquement, comme nous l'avons souligné précédemment parce qu'ils sont faibles ou fragiles, mais parce qu'ils sont

4 https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/701247/filename/ethique_du_care.pdf

5 Voir à ce sujet mon article consultable en ligne « Pour un *care* spinoziste » (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00925616/document>)

6 <https://the-dissident.eu/penser-la-vulnerabilite/>

7 Spinoza, *Éthique*, Troisième partie, traduction de Bernard Pautrat, Seuil, 1988, p. 199.

8 Spinoza, *Traité de la réforme de l'entendement*, in *Œuvres I – Premiers écrits*, PUF, 2011, p. 71.

dépendants. Il n'y a pas que l'enfant, le vieillard, le malade, la personne handicapée ou en situation de précarité qui soient dépendants. Cette condition, comme le fait remarquer la philosophe américaine Joan Tronto dans son livre *Un monde vulnérable*⁹, est celle de tous les humains, même de ceux qui ont la faiblesse de se croire autonomes. Pour illustrer cela, Joan Tronto prend un exemple qui peut sembler on ne peut plus banal, mais qui illustre parfaitement cette idée :

Un employé de bureau ne se sent pas vulnérable face à l'agent d'entretien qui, chaque jour, enlève les déchets et nettoie les bureaux. Mais si ces services devaient cesser, la vulnérabilité de l'employé se révélerait¹⁰.

Ainsi, le cadre d'entreprise qui arrive un matin dans son bureau, alors que le ménage n'a pas été effectué durant la nuit, se sent soudain vulnérable. Il prend conscience de sa dépendance relativement à une personne qu'il ne voit quasiment jamais, mais qui lui ménage chaque jour un environnement agréable pour qu'il puisse travailler dans de bonnes conditions.

De ces deux sources d'inspiration – Spinoza et les théories du *care* – se dégage une conception relationnelle de la personne¹¹. Être humain, c'est être une personne en tant que l'on est reconnu comme telle par d'autres humains que l'on est également en capacité de reconnaître comme des personnes.

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

À partir de ces quelques remarques, il devient possible de penser le bien-être au travail en considérant que sa première condition est de considérer les hommes au travail comme des personnes et surtout comme des personnes vulnérables. Cette nouvelle approche de la condition de l'homme au travail nécessite donc que l'on remette en question un certain nombre de paradigmes qui ont jusqu'à présent dominé nos représentations et qui restent encore dominants dans certaines pratiques managériales. À partir du moment où l'on pense l'être humain comme une personne vulnérable, c'en est fini du mythe de l'autonomie et de l'image du *self-made-man*, c'en est fini de toutes ces représentations éminemment destructrices, tant pour les managers que pour les managés.

MANAGER, EST-CE GÉRER ?

Une telle approche permet également de remettre en question une approche purement gestionnaire du management. Le terme de gestion est devenu à ce point envahissant de nos jours qu'il s'applique, dans notre manière de nous exprimer, à des domaines dans lesquels il

9 Joan Tronto, *Un monde vulnérable, pour une politique du care*, La Découverte, 2009, p. 156.

10 *Ibid.*, p. 181.

11 Éric Delassus, *La personne*, Bréal, 2016.

semble pour le moins fort inapproprié. Ainsi, devrions-nous gérer notre vie sentimentale, nos émotions, comme on gère son compte en banque. De même, parle-t-on dans les entreprises et les organisations de gestion des ressources humaines. Cela ne peut que nous interroger. Gère-t-on des êtres humains et leurs relations de la même manière que l'on gère un stock de marchandises ? Ne confond-on pas l'administration des choses – la gestion – avec l'accompagnement des personnes ?

Or, n'est-ce pas ce que devrait être le management aujourd'hui : l'objet d'une réflexion éthique sur l'accompagnement de la personne au travail¹², plutôt qu'une technique de gestion qui risque fort de devenir, à plus ou moins long terme, totalement inhumaine ?

Reste à définir les modalités de ces nouvelles pratiques.

MODALITÉS DE CES NOUVELLES PRATIQUES

La première chose à faire consiste, me semble-t-il, à ne pas réduire les relations humaines dans le monde du travail à des relations uniquement de type contractuel et qui s'établiraient entre des personnes considérées comme parfaitement autonomes. Il importe également de tenir compte de tout ce qui relève du désir des uns et des autres, de leurs affects et de le faire en connaissance de cause plutôt que de le faire sans réellement s'en rendre compte. Cette dimension affective des relations humaines ne doit pas s'appuyer sur une éthique purement compassionnelle, il ne s'agit pas nécessairement de **ressentir** ce que l'autre ressent, mais de **comprendre** ce qu'il ressent pour adapter son attitude à ce qui fait sa singularité à tel ou tel moment de la relation que l'on établit avec lui.

Cette approche doit se mettre en place pour chacun des acteurs, quelle que soit sa position dans l'organigramme. Prendre en considération la vulnérabilité des personnes signifie tout autant prendre soin des individus que des relations de dépendance qu'ils entretiennent entre eux et qui fondent cette vulnérabilité. C'est pourquoi, il faut penser le monde du travail, qui est avant tout un monde d'interdépendance, selon d'autres paradigmes. Comme cela a été développé plus haut, le travail n'est pas seulement une activité visant le profit, il doit aussi avoir pour objectif d'être utile aux autres. Pour que le travail puisse être une source de joie, il est nécessaire qu'il prenne sens, c'est-à-dire qu'il ne soit pas simplement l'activité par laquelle on gagne sa vie – ou par laquelle on la perd à la gagner – ce qui est le propre de l'aliénation au travail. Or, pour que le travail prenne sens, il importe que le travailleur sache à quoi le relie son travail, qu'il en connaisse la raison d'être et que celle-ci n'entre pas en contradiction avec ses convictions et les valeurs morales dans lesquelles il se reconnaît. C'est en ce sens que l'éthique des entreprises n'est pas un vain

12 Éric Delassus, François Silva, « Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité », *Revue Management international – HEC Montréal*, Date de parution : Été 2016, Volume 20 - Numéro 4 - Pages 59-74.

mot, car c'est en respectant un certain nombre d'exigences éthiques que l'entreprise évite d'imposer à ses employés des situations dans lesquelles ils se trouvent confrontés à des conflits intérieurs insolubles. Certains scandales récents dans l'industrie pharmaceutique ou automobile ont dû tarauder la conscience de nombreux employés de ces firmes qui se trouvaient tiraillés entre la nécessité de suivre les directives de leur hiérarchie pour conserver leur emploi et leur réticence à accomplir des actions totalement en contradiction avec leurs convictions profondes. Donner du sens au travail, c'est d'abord aider la personne au travail à percevoir clairement à quoi son activité est relié. Ici encore, la notion de relation est fondamentale. Il n'y a, en effet, de sens que dans la relation, parce que c'est la relation qui produit le sens. La notion de sens renvoie tout d'abord aux cinq sens, autrement dit à ce par quoi nous sommes reliés à nous-mêmes et au monde. Elle désigne également la direction, l'orientation, ce vers quoi nous allons, ce qui relie notre action à une finalité. Enfin, le sens se définit comme signification, comme la relation entre un signifiant et un signifié, relation qui, comme l'a découvert Ferdinand de Saussure, le fondateur de la linguistique, constitue le signe linguistique qui est union d'un signifiant et d'un signifié. Autrement dit, le sens, c'est ce qui fait signe, ce qui nous appelle et nous invite à nous exprimer. On peut donc en inférer que donner sens au travail consiste à faire en sorte qu'il nous fasse signe et qu'il nous appelle, qu'il nous invite à entrer en relation avec les autres et à nous exprimer. Sans cela, le travail n'est plus qu'une activité pauvre en sens et qui risque fort de rendre fou. Imposer aux travailleurs des exigences de rentabilité en réduisant au maximum la dimension relationnelle de son activité est souvent à l'origine d'une terrible souffrance. Ainsi, par exemple, dans le domaine de la santé, l'introduction d'un management d'inspiration taylorienne qui va jusqu'à définir la durée d'une toilette pour un patient génère une grande frustration ainsi qu'une immense culpabilité chez les soignants. On pourrait en dire autant de l'employé qui n'a plus le temps de discuter avec ses clients ou ses collègues parce qu'il ne doit avoir pour seul objectif que la rentabilité de l'entreprise et non l'utilité sociale de son activité. Il ne s'agit pas, bien évidemment, de faire comme si une entreprise, ou tout autre forme d'organisation, ne devait pas respecter un certain nombre d'exigences d'ordre économique. Il s'agit tout simplement de donner à l'économie du sens et de la remettre sur ses pieds au lieu de la faire marcher sur la tête. Il s'agit tout simplement de prendre conscience qu'une économie durable et sensée doit d'abord être au service des hommes et non considérer que les hommes doivent être à son service. Pour cela, il faut avoir en tête que travailler consiste d'abord à se rendre utile aux autres.

TRAVAIL ET UTILITÉ SOCIALE

Qu'est-ce que se rendre utile aux autres ? C'est avant tout – et c'est là que Spinoza peut venir à notre secours – contribuer à l'augmentation de leur puissance d'agir. En ce sens, le

manager doit être celui qui doit contribuer à ce que chacun – lui et ceux dont il a la charge – puisse dans son travail sentir augmenter sa puissance d’agir, c’est-à-dire sentir s’accroître en lui sa capacité à produire en lui et hors de lui des effets positifs, principalement à sentir qu’en développant sa puissance, il contribue à faire progresser celle des autres. C’est, par exemple, le sentiment que ressent l’enseignant qui parvient à faire comprendre à un élève ou un étudiant une chose que ce dernier ne parvenait pas à assimiler jusque là. Le succès de son enseignement, grâce à la mise en œuvre de ses compétences pédagogiques, s’accompagne de la perception d’une augmentation de puissance dont les effets ont également contribué à l’accroissement de la puissance de compréhension de l’élève. On pourrait sur ce point rapprocher la notion de puissance de celle de « capacité » élaborée et développée par l’économiste Amartya Sen ainsi que par la philosophe américaine Martha Nussbaum :

Il existe désormais un nouveau paradigme théorique dans le monde de la politique du développement. Connue sous le terme d’« approche du développement humain », « approche de la capacité » ou « approche des capacités », il commence par une question toute simple : qu’est-ce que les gens sont réellement capables de faire et d’être ?¹³

PUISSANCE ET POUVOIR

C’est pourquoi, il convient de distinguer nettement la puissance du pouvoir. Lorsque l’enseignant contribue à faire progresser son élève ou lorsque le manager parvient à motiver le collègue qu’il doit accompagner en lui faisant comprendre le sens de la tâche qu’il doit accomplir, ni l’un ni l’autre n’exerce un pouvoir au sens où il n’impose rien à qui que ce soit, ils ne font l’un et l’autre que recourir aux ressources internes de la personne avec laquelle ils travaillent pour l’aider à progresser.

D’ailleurs, le pouvoir, lorsqu’il est exercé par goût de dominer autrui, est plus un symptôme d’impuissance que de puissance. C’est lorsqu’un sujet se sent dans l’incapacité de sentir fort par lui-même en faisant appel à ses propres ressources qu’il risque de faire usage du pouvoir dont il dispose pour compenser cette faiblesse en diminuant la puissance de l’autre au lieu de la favoriser. C’est ainsi que l’autorité se transforme en autoritarisme. Lorsqu’une impuissance s’imagine qu’elle pourra se transformer en puissance en diminuant la puissance des autres.

Le seul moyen de sortir d’un tel cercle vicieux est d’ailleurs d’assumer pleinement sa vulnérabilité. Car il n’y a pas d’incompatibilité entre puissance et vulnérabilité. Si nous sommes dépendants les uns envers les autres, c’est que nous avons besoin des autres hommes pour voir notre puissance d’agir augmenter. C’est là la grande leçon de Spinoza

13 Martha C. Nussbaum, *Capacités – Comment créer les conditions d’un monde plus juste ?*, Traduit de l’anglais par Laurence Chavel, Climats, 2012, p. 10.

qui nous aide à comprendre que dans une société humaine la puissance des uns augmente d'autant que s'accroît celle des autres. En ce sens les éthiques du *care* sont également des éthiques de la puissance. C'est pourquoi, comme le fait remarquer Fabienne Brugère, on peut interpréter le *care* sous la forme qu'il peut prendre aujourd'hui dans les diverses théories qui le place au cœur de l'éthique comme une réactualisation du *conatus* spinoziste. Le terme de *conatus* désignant chez Spinoza l'effort par lequel chaque chose s'efforce de persévérer dans son être, effort qui prend chez l'homme la forme du désir considéré comme étant l'essence même de l'homme comme puissance d'agir :

Elle (l'éthique du *care*) réactualise, en ce sens, le *conatus* spinoziste, puissance d'agir qui n'est rien de substantiel ni de souverain et peut être fait comme défait dans son rapport aux autres. Avec l'éthique, il n'existe pas de prééminence de l'esprit sur le corps, et les valeurs morales ne sont pas intangibles. Plutôt que de parler du bien et du mal hors de tout contexte, il est plus juste d'évoquer des rapports, et donc du bon et du mauvais¹⁴.

UNE ÉTHIQUE DE RESPONSABILITÉ

SE SENTIR RESPONSABLE DE SOI ET DES AUTRES

Envisagé sous cet angle, les éthiques du *care* ne peuvent plus être taxées d'éthiques n'envisageant les rapports humains que sous un jour purement compassionnel. Bien au contraire, elles peuvent être considérées comme des éthiques de la puissance ainsi que de la responsabilité. Dans la mesure où nous sommes tous dépendants les uns des autres, nous sommes tous également responsables les uns des autres comme l'affirment Bérénice Fisher et Joan Tronto qui définissent ainsi les quatre principes fondamentaux du *care* :

- l'attention : «se soucier de»
- la responsabilité : «prendre en charge»
- la compétence : «prendre soin», le travail effectif qu'il est nécessaire de réaliser
- la capacité de réponse : «recevoir le soin»

Joan Tronto définit d'ailleurs le *care* de la manière suivante :

Une activité caractéristique de l'espèce humaine qui inclut tout ce que nous faisons en vue de maintenir, de continuer ou de réparer notre «monde» de telle sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde inclut nos corps, nos individualités (selves) et notre environnement, que nous cherchons à tisser ensemble dans un maillage complexe qui soutient la vie¹⁵.

Assumer sa vulnérabilité ne signifie donc pas faire preuve de faiblesse, mais plutôt s'affirmer en tant que personne humaine se définissant de manière principalement relationnelle

14 Fabienne Brugère, *L'éthique du care.*, Que sais-je ? P.U.F., Paris, 2011, p. 40.

15 Joan Tronto, « Care démocratique et démocratie du care », in *Qu'est-ce que le care ?*, sous la direction de Pascal Molinier, Sandra Laugier, Patricia Paperman, Petite Bibliothèque Payot, Paris, 2009, p. 37. Assumer sa vulnérabilité

et soucieuse de cultiver les liens qui l'unissent aux autres personnes humaines, ce qui ne peut que donner lieu à un mode de fonctionnement plus collaboratif et coopératif¹⁶.

PUISSANCE ET VULNÉRABILITÉ

Il n'y a donc rien de contradictoire à parler d'une puissance dans la vulnérabilité, d'une puissance de l'homme vulnérable qui augment d'autant que cette vulnérabilité est assumée pour soi et pour autrui.

Ainsi, le manager qui adopte une telle disposition éthique se met en situation de percevoir la vulnérabilité de ceux qui l'accompagnent avec sollicitude et parallèlement, il se sent en droit de demander de l'aide lorsqu'il se sent en difficulté. Il peut ainsi travailler à maintenir, consolider ou restaurer les liens qui sont la condition de toute forme de vie sociale (confiance, sollicitude, empathie, respect de l'autre et de soi-même).

Il peut ainsi exercer son autorité avec bienveillance, dans la mesure où autoriser ne signifie pas exercer sa domination sur autrui, mais plutôt – et ce n'est pas simplement jouer sur les mots que dire cela – agir de façon à rendre l'autre auteur de ses actes et des opérations qu'il doit effectuer dans le cadre de l'exercice de son activité professionnelle. Lorsque le manager exerce son autorité sur celui qu'il accompagne, il l'aide à devenir l'auteur de ce qu'il entreprend. Autrement dit, il contribue à l'augmentation de sa puissance d'agir.

COMPRENDRE L'AUTRE

Exercer sa puissance tout en assumant sa vulnérabilité, c'est aussi se mettre en capacité de résoudre les situations conflictuelles sans chercher à accuser qui que ce soit, mais en s'efforçant plutôt de comprendre l'autre, en appliquant cette formule que j'emprunte à Spinoza et que j'essaie de faire mienne :

Ne pas rire des actions des hommes, de ne pas les déplorer, encore moins de les maudire —
mais seulement de les comprendre¹⁷.

Ce qui signifie, entre autres, pour ce qui concerne notre sujet, qu'il convient avant tout de rechercher les causes des problèmes pour parvenir à débloquer les situations difficiles.

Adopter cette posture nécessite donc d'être à l'écoute de l'autre et principalement de son désir, non pour manipuler celui-ci, mais pour l'aider à s'accomplir dans un cadre professionnel. Manager, c'est aider l'autre à satisfaire son désir dans un contexte professionnel, et l'une des meilleures manières d'atteindre cet objectif consiste, comme

16 Éric Delassus, « Coopérer pour mieux soigner », (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01552328/document>)

17 Spinoza, *Traité politique*, Chapitre premier, § 5, Puf, 2005, p. 91.

nous l'avons souligné plus haut, à faire en sorte que la personne se sente utile et parvienne ainsi à donner du sens à la tâche qu'elle accomplit.

CONCLUSION

Aussi, prendre en compte la vulnérabilité de chacun, faire preuve de *care* – qui ne signifie pas simplement prendre soin, mais qui évoque aussi la sollicitude et l'importance accordée à autrui – peut contribuer à faire évoluer les relations humaines à l'intérieur des entreprises et des organisations en faisant en sorte que le monde du travail ne se réduise pas à un univers de subordination et parfois même de servitude, mais se transforme de manière à ce qu'y règnent la collaboration et la coopération et que chacun puisse y trouver une source d'épanouissement, et même, pourquoi pas, de joie, dans la mesure où la créativité pourra y trouver l'occasion de s'exprimer. En effet, peut-être est-il plus judicieux de parler de joie par le travail que de bonheur au travail. Le bonheur désigne un état de satisfaction qui ne fait pas simplement intervenir les conditions dans lesquelles on exerce son activité professionnelle, il suppose aussi d'autres conditions qui rendent possible un accord intérieur – dans l'idée de *bon / heur*, il y a l'idée d'une heureuse rencontre. En revanche, l'idée de joie est beaucoup plus relative, elle correspond chez Spinoza à l'idée d'un affect qui accompagne nécessairement toute augmentation de puissance. C'est pourquoi lorsque je réussis quelque chose, lorsque je parviens à comprendre ce que je n'étais pas parvenu à comprendre jusque-là, lorsque je parviens à atteindre un objectif ou à réaliser un projet, lorsque je fais preuve de créativité ou d'inventivité, je ressens de la joie. Donner les moyens à l'homme au travail de ressentir de la joie, peut-être est-ce là la véritable mission de celui qu'on désigne par le terme de *manager* – mais peut-être faudra-t-il dans un avenir plus ou moins proche lui trouver un autre nom – et qui doit principalement être à l'écoute du désir de ceux qu'il dirige pour être en mesure de donner du sens à leur action.