

## **Monde du travail : prendre en considération la vulnérabilité**

**Author :** Eric Delassus

**Categories :** [Eco](#)

**Date :** 1 octobre 2015

Les relations humaines dans le monde du travail sont peut-être encore trop souvent perçues et établies dans le cadre de rapports réduits à n'être que la conséquence d'un accord contractuel entre des individus considérés comme fondamentalement et foncièrement autonomes. Or, une autre grille de lecture semble possible qui engagerait de nouvelles pratiques et qui permettrait de remettre en question ce principe d'autonomie qui n'est peut-être finalement qu'une fiction. Cette remise en question s'inspire des apports de l'éthique du *care* qui conçoit l'homme comme un être essentiellement vulnérable.

La vulnérabilité ne signifie pas ici la seule fragilité de l'existence humaine et sa finitude, mais renvoie également au constat, que d'aucuns souhaiteraient occulter, et qui nous oblige à prendre conscience que nous sommes tout nécessairement dépendants les uns des autres. Cette dépendance renvoie initialement à celle du nourrisson et de la personne handicapée, malade, âgée ou en fin de vie, mais l'originalité de l'éthique du *care* est de ne pas limiter la vulnérabilité à certaines situations ou certains âges de la vie, mais d'en faire une dimension constitutive de la condition humaine. Nous sommes toujours et à tout âge en situation de dépendance. Aussi, est-il indispensable de recourir au *care* – terme intraduisible en français – qui ne se limite pas au soin, mais qui renvoie également à l'idée de sollicitude, d'importance accordée aux autres, pas simplement par compassion ou parce que nous serions mus par un altruisme désintéressé, mais aussi parce qu'il n'y a pas de vie humaine possible si nous ne nous efforçons pas de nous aider les uns les autres.

Il apparaît donc envisageable, dans la mesure où le monde du travail est par définition un monde d'interdépendance, de repenser les paradigmes selon lesquels nous nous représentons les relations de travail à partir des concepts propres à cette éthique. Si nous nous efforçons également de penser les finalités du travail sur la base des valeurs qui peuvent être considérées comme désirables à partir d'une telle éthique, peut-être pourrions-nous élaborer à partir de là de nouvelles pratiques managériales. Si l'éthique du *care* peut aider à mieux concevoir les relations humaines dans le monde du travail, peut-être est-elle également en mesure de nous aider à penser le travail autrement, à réfléchir sur les réelles finalités du travail ? En effet, si l'on pose l'importance accordée à la qualité des relations entre les personnes comme fondamentale, le travail ne peut plus alors être pensé uniquement comme une activité dont le seul but serait la productivité et le profit envisagé d'un point de vue purement économique. Le travail pourrait plutôt se définir comme

une activité ayant pour but de se rendre utile les uns aux autres, non pas dans un sens utilitariste, mais plus exactement en donnant à ce terme la signification que lui donne un philosophe comme Spinoza qui définit comme utile ce qui augmente la puissance d'être et d'agir d'un individu, c'est-à-dire – et il faut éviter ici de confondre puissance et pouvoir – ce qui lui permet de s'épanouir, d'accroître sa perfection, de développer ce qu'il y a de pleinement humain en lui. Spinoza, qui considère que l'utile propre (ce qui augmente la puissance d'un individu) doit autant qu'il est possible rejoindre l'utile commun (ce qui augmente la puissance de la cité), dans la mesure où les autres hommes ne sont pas des concurrents qui limiteraient ma capacité d'agir, mais au contraire des semblables avec lesquels il me faut progresser. Autrement dit, dans la mesure où ma puissance s'accroît d'autant qu'augmente celle des autres, les distinctions que l'on établit communément entre égoïsme et altruisme n'ont plus lieu d'être. Dans la mesure où je suis nécessairement lié aux autres et dépendant d'eux, se soucier de soi revient à se soucier des autres et réciproquement. Le travail pourrait alors être perçu comme utile à plusieurs niveaux, d'une part en tant que ce qu'il produit, biens ou services, apporte aux hommes de quoi vivre dans de meilleures conditions, mais d'autre part dans la mesure où il pourrait aussi devenir une activité qui, en tant que telle, pourrait apporter à celui qui l'exerce une source de satisfaction personnelle, si tant est qu'il s'exerce dans des conditions qui rendent possible une telle satisfaction.

La philosophe Joan Tronto dans son livre *Un monde vulnérable* résume finalement de manière très éclairante l'interdépendance qui caractérise la condition humaine par un exemple des plus banal, et montre que cette vulnérabilité nous concerne tous et traverse même les différents niveaux de la hiérarchie des organisations :

*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 révélerait. (Tronto, 2009, p. 181)*

La vulnérabilité désigne donc la dépendance et l'éthique du *care* dont elle est issue, contrairement à ce qu'une présentation trop souvent caricaturale laisse entendre, n'est en rien une approche essentiellement compassionnelle des rapports humains, mais se présente plutôt comme s'inscrivant dans le cadre d'une éthique de la responsabilité dans la mesure où elle repose sur l'affirmation que nous sommes tous dépendants et que, par conséquent, nous sommes tous conduits à nous sentir responsables les uns des autres. Berenice Fisher et Joan Tronto ont d'ailleurs défini ainsi les quatre principaux éléments 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 et notre environnement, que nous cherchons à tisser ensemble dans un maillage complexe qui soutient la vie. (Tronto in Molinier, Laugier, Paperman, 2009, p. 37)*

En conséquence, nous sommes conduits à ne pas appréhender cette vulnérabilité comme une faiblesse, mais comme ce qu'il faut assumer et ce qui peut être envisagé comme l'occasion de créer du lien. Aussi, dans le monde du travail s'agit-il d'élaborer et de développer un mode de fonctionnement plus collaboratif obéissant à une logique de type systémique, plus circulaire que linéaire qui permettrait de repenser les rapports de hiérarchie en assumant la vulnérabilité des uns et des autres.

Ainsi, assumer sa vulnérabilité et percevoir celle des autres avec sollicitude permettrait d'éviter que certains problèmes ne s'installent et perdurent et autoriserait chacun à demander de l'aide lorsque cela s'avère nécessaire, même lorsque l'on occupe une place élevée dans la hiérarchie.

Les origines féministes de l'éthique du *care* font qu'elle est souvent considérée comme un « maternalisme ». Or, il n'en est rien, il ne s'agit pas de donner plus de valeurs à des qualités qui seraient essentiellement le propre des femmes, – ce qui consisterait d'ailleurs à essentialiser la féminité, ce que de nombreuses féministes contestent à juste titre – mais il est plutôt question de faire reconnaître des vertus qui ont longtemps été dévolues aux femmes en raison de la place et du rôle qu'elles ont longtemps eu à jouer, et qu'on leur demande encore trop souvent de jouer dans la société. Ces vertus se caractérisent par le souci de maintenir et de restaurer les liens qui sont la condition de la vie sociale (confiance, sollicitude, empathie, mais aussi respect de l'autre, etc.) plutôt que de résoudre les problèmes à partir de principes qu'il faudrait respecter en toutes circonstances. Il s'agit donc de restaurer une certaine dimension affective sans pour autant renoncer à une certaine forme de rationalité pour éviter de glisser vers une dictature des affects qui pourrait être dévastatrice. Cette prise en considération des affects et d'une certaine forme d'empathie renvoie à ce que l'on peut appeler, en référence à Marcel Gauchet, un certain « réenchantement du monde ». Cependant, si le *care* ne fait pas abstraction des affects, il n'est pas un maternage, comme le souligne Fabienne Brugère dans le « Que sais-je ? » qu'elle a rédigé sur l'éthique du *care*.

Dans le monde du travail, la mise en œuvre d'une telle éthique pourrait nous aider à renoncer à l'individualisme en nous invitant à considérer les personnels, quelle que soit leur position dans la hiérarchie, comme des personnes au sens relationnel de ce terme, comme des êtres reliés les uns

aux autres et qui sont des personnes parce qu'ils se reconnaissent comme telles.

On pourrait certes reprocher à cette manière d'envisager les relations humaines dans le monde du travail d'être trop « idéaliste », voire utopique et de rendre inopérantes les relations nécessaires d'autorité sans lesquelles une organisation ne peut fonctionner. Mais ce reproche ne vaut pas, car reconnaître la vulnérabilité de l'autre et donc aussi de ses subordonnés, ce n'est pas renoncer à exercer son autorité, mais c'est s'obliger à exercer une autorité bienveillante reposant sur la compréhension de l'autre, sur l'appréhension des situations en fonction de la singularité de la personne et sur la prise en considération des déterminations dont les personnes sont les objets (qu'elles soient sociales, culturelles, psychologiques ou autres) et qui peuvent expliquer leur comportement. Ainsi, par exemple, faut-il considérer la paresse comme un vice ou comme une impuissance ? Il s'agit de chercher à comprendre le comportement de l'autre dans ce qu'il a de singulier, d'en rechercher les causes afin de trouver la meilleure voie à emprunter pour motiver la personne et lui donner le désir de travailler. Cela suppose d'une part que l'on appréhende les situations de chacun en termes de complexité et que l'on évite de rentrer dans ce que Gilles Deleuze appelle le système du jugement pour que l'on applique le conseil que Spinoza préconise en politique, mais qui vaut également dans le monde du travail :

*... ne pas rire des actions des hommes, ne pas les déplorer, encore moins les maudire, mais seulement les comprendre.*

Pour reprendre ici une formule empruntée à André Comte-Sponville : manager, c'est être un « professionnel du désir des autres ». Ce qui ne veut pas dire manipuler le désir d'autrui, mais si l'on se réfère aux principes du care – dont André Comte-Sponville ne se réclame pas, il est vrai –, aider l'autre à y voir aussi clair qu'il est possible dans son propre désir pour qu'il puisse l'accomplir utilement, tant pour lui-même que pour autrui, et le monde du travail est l'un des lieux à l'intérieur duquel il est possible de trouver, mais aussi de créer, les conditions de cet accomplissement du désir.

Reste à déterminer les conditions pour que cet accomplissement ne se réalisent pas malgré tout dans la servitude, une servitude insidieuse qui peut soumettre d'autant que le travailleur a le sentiment de faire librement et en le désirant ce qui, en réalité, lui est imposé par une autorité faussement bienveillante. Car le problème dans le monde du travail, comme l'a montré l'économiste Frédéric Lordon (*Capitalisme et servitude*), c'est que le désir de l'employé, du salarié, quelle que soit sa position dans l'organisation, est soumis à un « désir maître », celui du chef d'entreprise ou du supérieur hiérarchique. Introduire l'éthique du care dans le monde du travail, prendre en compte sa propre vulnérabilité et celle d'autrui, n'y a-t-il pas là une voie pour tenter de sortir des rapports de servitude que génère encore trop souvent l'organisation du travail ?