HAL
open science

Renouveau de la personne et émergence du sens

Eric Delassus

To cite this version:

Eric Delassus. Renouveau de la personne et émergence du sens : Pour un management éthique. 2013. hal-00860035

HAL Id: hal-00860035

https://hal.science/hal-00860035

Preprint submitted on 9 Sep 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RENOUVEAU DE LA PERSONNE ET ÉMERGENCE DU SENS

Pour un management éthique

Éric Delassus[1]

Résumé :
Si l'apparition de la notion d'individu dans le paysage intellectuel occidental et sa diffusion dans les mentalités fut un facteur indéniable d'émancipation au cours de l'époque moderne, les excès auxquels conduit aujourd'hui le développement de l'individualisme nous invite à penser son dépassement. Les sociétés et les entités qui les composent ne peuvent se réduire à des agrégats d'individus et les rapports entre les hommes ne se limitent pas à leur dimension contractuelle. Envisager ainsi les relations humaines pourrait conduire à une nouvelle forme de barbarie occultant la reconnaissance de l'altérité dans la construction de nos diverses identités. L'une des voies possibles pour échapper à ce risque de déshumanisation serait de revisiter la notion de personne en insistant sur sa dimension relationnelle et sa capacité à donner du sens à nos existences. Cette voie pourrait conduire dans les pratiques managériales à renouveler les modalités selon lesquelles se constituent les relations humaines dans le monde du travail. Une telle démarche contribuerait à expérimenter ou développer, non pas une éthique du management, mais un management véritablement éthique, c'est-à-dire une manière de travailler et de diriger les hommes respectueuse de leur singularité et prenant en considération leur vulnérabilité.

Abstract :
If the emergence of the notion of individual in the Western intellectual landscape and its dissemination in mentalities was an undeniable factor of emancipation during the modern time, the today excesses of the development of individualism invite us to think beyond it. Societies and corporate entities that compose them cannot be reduced to aggregates of individuals and relations between men are not confined to their contractual dimension. Considering human relations this way could lead to a new form of barbarism that overshadows the recognition of otherness in the construction of our various identities. One possible way to avoid this risk of dehumanization is to revisit the notion of person and to emphasize its social dimension and its ability to give meaning to our lives. This pathway could lead to renew managerial practices and the ways in which human relationships are built in the workplace. This would help to develop or to experiment, not an ethic of management, but a truly ethical management, that is to say, a way of working and leading people while respecting their singularity and taking into account their vulnerability.

[1] Professeur agrégé et Docteur en philosophie, enseigne au lycée Marguerite de Navarre de Bourges, contribue aux recherches de L'INPM sous la direction de François Silva.

1 La mort d'homo-œconomicus

> «Homo œconomicus est un bien pauvre prophète. En voulant surmonter les obstacles qui se dressent à la poursuite de l'enrichissement, et au nom de l'efficacité, il chasse ses propres compétiteurs, les Homo ethicus, empathicus…, ces autres parts de l'homme qui aspirent à la coopération, à la réciprocité. Mais en triomphant de ses rivaux, il meurt, enfermant la nature humaine dans un monde privé d'idéal et, au final, inefficace.» (Cohen, 2012, p. 206)

Cet extrait d'un ouvrage de l'économiste Daniel Cohen met clairement en évidence les limites de l'individualisme contemporain. L'homo œconomicus, cet individu supposé rechercher rationnellement la satisfaction de son seul intérêt particulier, est mis ici face à son échec. Non seulement aucune main invisible n'est venue orienter ses décisions égoïstes pour qu'elle contribue au bien commun, mais de surcroit il n'est pas parvenu à la satisfaction de son bien propre et en étouffant ses aspirations plus altruistes il s'est engagé sur le chemin de sa propre destruction. Faut-il s'en étonner ? Certainement pas!

Il y a un caractère profondément mortifère dans l'individualisme contemporain. En se repliant sur lui-même l'individu se dissout dans sa propre substance à l'intérieur de laquelle il ne parvient à trouver aucune source d'enrichissement. Au bout du compte, même l'efficacité économique n'est pas au rendez-vous. La lutte des individus les uns contre les autres, la compétition et la concurrence généralisées n'ont finalement pour effet que de conduire au partage des richesses existantes et à l'augmentation des écarts entre les revenus. La crise que nous vivons aujourd'hui marque certainement la fin de l'individualisme moderne et ne pourra se résoudre que par l'adoption de nouveaux paradigmes dans notre manière de tisser nos relations sociales. Il ne s'agit pas, bien évidemment, de revenir aux vieilles utopies collectivistes qui étouffent l'individu, il s'agit plutôt de prendre acte des acquis de l'individualisme pour le dépasser en inaugurant de nouvelles pratiques dans tous les domaines de la vie sociale. Il s'agit de redonner une dimension éthique aux rapports sociaux et de les rendre par surcroit plus efficaces. Car il ne s'agit pas ici de mettre l'éthique au service de l'efficacité économique, ce qui serait un contresens majeur au sujet du terme même d'éthique comme le faisait déjà remarquer en 1991 Alain Etchegoyen, par sa critique du management par les valeurs, dans *La valse des éthiques*. L'éthique n'est au service de rien d'autre que du bien humain, dont il est vrai qu'une certaine efficacité économique fait partie. Mais ne lui reconnaître de valeur qu'à la seule condition d'être efficace, c'est ne lui accorder qu'une valeur relative et s'autoriser à penser que si l'on trouve mieux que le respect de certaines valeurs pour parvenir à ses fins on est en droit de ne plus les respecter. Au contraire, ce que nous voulons souligner ici c'est que le souci éthique ne peut être efficace dans tous les domaines qu'à la seule condition d'être traversé par le désir de contribuer au bonheur humain, au bien de tous les hommes. Si l'efficacité désigne la production d'effets bénéfiques, il n'y a rien de plus efficace que ce qui contribue au bien commun.

C'est pourquoi, ce que nous allons proposer ici dans le domaine du management, ce n'est pas une nouvelle éthique du management - il n'y a pas plusieurs éthiques dont les principes varieraient en fonction de leur domaine d'application - mais un management éthique - il n'y a qu'une seule éthique dont il faut déterminer les modalités d'application en fonction du contexte. Ce management éthique est probablement déjà pratiqué dans certaines entreprises qui l'ont parfois mis en place à la manière dont Monsieur Jourdain faisait de la prose. Mais l'objectif n'est pas tant ici de donner des leçons ou de fournir des recettes que de clarifier les concepts sur lesquels se fonde une telle manière d'organiser les relations humaines dans le monde du travail.

Et s'il est un concept qui semble à ce sujet fondamental, c'est bien celui de personne qui se présente comme plus puissant que celui d'individu pour penser et développer des relations réellement humaines entre les hommes dans le monde du travail et ce à tous les niveaux. Nous nous proposons donc de revisiter la notion de personne afin de redonner sens au travail et de faire du manager un donateur ou un porteur de sens plutôt que le détenteur d'un pouvoir au seul service d'une efficacité économique toute relative et parfois un peu trop oublieuse du respect de la personne humaine.

2 Les voies du sens

S'il est essentiel de revenir à la notion de personne telle que nous la définirons dans la suite de cet article, c'est que sa signification est porteuse de promesses susceptibles de répondre de manière satisfaisante à cet incommensurable besoin de sens qui se manifeste aujourd'hui. Besoin qui ne s'exprime pas toujours explicitement et qui peut parfois se manifester sous des formes d'une violence qui n'est autre que le signe d'une immense frustration. Or, si nous voulons mettre fin à cette déshumanisation rampante qui se diffuse insidieusement dans nos sociétés qui se pensent civilisées, si nous voulons, pour reprendre le titre d'un livre de Frédéric Lenoir contribuer à *La guérison du monde*, il importe de redonner du sens à l'une de nos principales activités, au travail, qui occupe une grande partie de notre temps, même s'il est vrai que les loisirs se sont également développés considérablement dans notre civilisation. Mais en un certain sens la problématique du travail et du loisir est la même, tous deux peuvent être tout autant source de liberté que d'aliénation, et c'est la pratique individualiste de l'un et de l'autre qui transforme ces activités libératrices en pratiques pouvant parfois être négatrices de la liberté et de la dignité humaine. Organiser la vie des êtres humains comme celle d'individus dont l'existence se répartit en deux temps, l'un consacré à la production et l'autre à la consommation, sans même se soucier de savoir si ces activités contribuent réellement au progrès humain ou si elle n'ont d'autre résultat que de faire fonctionner un système dont la logique échappe à bon nombre de ses acteurs, ne relève-t-il pas du non sens ? Ne sommes-nous pas devenus les agents d'une machine qui tourne à vide et qui a oublié totalement la raison même de son fonctionnement ?

Cette carence de sens marque les limites de l'individualisme et d'une civilisation qui en est tout doucement arrivée à privilégier l'avoir sur l'être et surtout sur «l'être ensemble» et «l'être avec». La manière dont les rapports de production se sont reconfigurés depuis une trentaine d'années a produit une idéologie relayée par les médias et dont le principe est la règle du «chacun pour soi» qui peut conduire à la négation de l'autre dans son altérité et à une certaine forme d'intolérance. L'individu centré sur lui-même ne parvient parfois plus à comprendre qu'il y a mille manières d'être humain et devient incapable de comprendre l'autre. Il ne voit dans sa différence, dans son altérité, qu'une remise

en question de sa propre identité et une source d'inquiétude. Il nous faut donc revoir notre manière de nous percevoir pour restaurer ce respect de la différence d'autrui et retrouver les voies du sens qui passent nécessairement par le retour de la personne humaine dans sa dimension relationnelle. Il n'y a en effet de sens que là où il y a relations, liens, rapports qui s'instituent entre des termes afin de les faire exister et agir l'un pour l'autre.

Si nous examinons les différentes acceptions du terme même de sens, c'est toujours la notion de relation qui y est centrale et qui permet d'ailleurs de relier ces différentes significations. Qu'il s'agisse des sens et de la sensibilité, de la signification ou de la direction, le sens se constitue tout d'abord par l'instauration d'un lien, d'une relation.

2.1 Sens et sensibilité

Les sens nous relient à la fois à l'extériorité et à l'intériorité de notre corps propre. Je perçois grâce à mes sens les réalités du monde environnant, je suis affecté par tout ce qui est autre que moi. Cependant la sensibilité ne se limite pas à la capacité de percevoir l'univers externe. Ma sensibilité me fait également ressentir un certain nombre de sensations kinesthésiques (musculaires, digestives, respiratoires) par lesquels je perçois mon corps propre[2], c'est-à-dire un corps qui n'est pas une chose, qui n'est pas seulement un corps objet, mais qui est aussi et surtout un corps vécu, un corps qui se sait pour lui-même différent des autres corps qu'il perçoit. C'est donc par les sens que mon corps prend sens en tant que corps pouvant à la fois être sujet et objet ; pas seulement un corps que j'ai, mais le corps que je suis. Comme le fait remarquer Maurice Merleau-Ponty dans *L'Œil et l'esprit*, le corps perçu ne se réduit pas à la partie matérielle de mon être, il est corps touchant et touché pour qui le sensible est la chair même du monde :

> «Un corps humain est là, quand entre voyant et visible, entre touchant et touché, entre un œil et l'autre, entre la main et la main se fait une sorte de recroisement, quand s'allume l'étincelle du sentant-sensible.» (Merleau-Ponty, 1985, p. 21-22)

C'est donc par les sens que le monde et le corps prennent sens et qu'ils nous permettent d'entrer en contact avec le réel dans toute sa richesse. Le corps n'est pas une simple partie du monde, il est au monde, il habite le monde et par les liens qu'il entretient avec lui, grâce aux sens, il lui donne sens et donne sens à sa propre existence.

Mais la sensibilité ne se réduit pas non plus à la perception des choses, elle est aussi perception d'autrui. Aussi, faut-il ajouter aux cinq sens une sensibilité plus diffuse, celle par laquelle nous percevons aussi les autres comme autres et pas seulement comme des corps extérieurs. C'est cette sensibilité qui est à l'origine de l'intersubjectivité, cette expérience originaire d'autrui sans laquelle la conscience ne serait probablement jamais renvoyée à elle-même pour devenir conscience de soi. Les sens nous relient donc aux autres, à nous-même et au monde et c'est en partie grâce à eux que nous pouvons nous jeter dans ce monde, nous y engager pour donner sens à notre existence. Or, précisément, travailler n'est-ce pas d'abord s'engager dans le monde ? et qu'on le fasse de son plein gré ou contre son gré, on n'échappe pas à la nécessité de cet engagement. Quelques uns qui se croient

[2] On distingue en psychologie le corps propre du corps objet. Le corps objet, c'est le corps envisagé d'un point de vue purement anatomique, le corps humain en général, perçu de l'extérieur ; le corps propre désigne en revanche le corps vécu, le corps que chacun d'entre nous ressent et perçoit comme son corps avec toutes ses particularités.

privilégiés ont le sentiment d'être affranchis de cette impératif, mais c'est au prix d'une désengagement du monde dont on peut penser qu'il ne contribue pas à les rendre réellement heureux. Ainsi délié apparemment de tout lien, celui qui ne travaille pas mène une vie dont la vacuité n'a d'égal que l'ennui qu'elle engendre, une vie dont le sens s'estompe progressivement. On pourrait certes accorder à ces derniers la possibilité de se livrer aux loisirs, au sens que donnaient les anciens à ce terme, la *scholé* des grecs ou l'*otium* latin, mais cette distinction a-t-elle encore aujourd'hui un sens dans nos sociétés marchandes ou toute activité, qu'elle soit manuelle, intellectuelle ou artistique, est automatiquement intégrée dans la sphère du travail et des échanges économiques. Aussi, qu'une activité relève du travail ou de l'œuvre - pour reprendre la distinction opérée par Hannah Arendt dans *La condition de l'homme moderne* - n'en est-elle pas moins confrontation au réel, relation d'un corps avec d'autres corps, opposition à la résistance d'une matière - qu'elle soit physique, sociale ou intellectuelle - qui lui échappe et qu'il faut mettre en forme pour satisfaire nos besoins et nos désirs. C'est cette résistance que nous ressentons, que nos sens et notre sensibilité nous font découvrir, qui met à l'épreuve notre puissance d'être et d'agir et qui nous incite, ou à l'inverse nous fait hésiter, à nous engager dans le monde pour donner sens à une existence qui ne peut être signifiante qu'en étant relié à autre chose qu'elle-même.

2.2 Sens et signification

La condition de l'homme s'inscrit, en effet, dans une relation de signifiant à signifié. Parce qu'il est le seul à pouvoir par l'imagination et la mémoire rendre présent ce qui est absent l'homme est en capacité de relier ainsi présence et absence pour faire sens. Ainsi, quand je réalise un projet, je fabrique par exemple un objet, mes actes présents ne prennent une réelle signification que parce qu'ils appellent l'objet qui est en cours de réalisation mais qui n'est pas encore pleinement réel et qui peut donc pour cela être considéré comme absent. C'est donc ce milieu, entre présence et absence, qui s'inscrit dans une relation entre passé et futur qui donne tout son sens au moment vécu qui est source de nos joies présentes. C'est d'ailleurs cette capacité de rendre présent ce qui est absent qui fait aussi le propre du langage humain, c'est parce que nous disposons des mots que nous pouvons retenir et conserver le passé en le racontant. C'est ce qui fait que les hommes ont une histoire dont ils ont conscience car ils peuvent se transmettre le souvenir d'événements qu'ils n'ont pas nécessairement vécus, mais qui ne se sont pas pour autant évanouis en s'achevant. C'est aussi cette capacité de se raconter qui constitue notre identité bien que nous ne soyons jamais identiques à nous-mêmes. En effet, comme le souligne Sartre, avec ce talent de manier le paradoxe qui est le sien, « l'homme est cet être qui n'est pas ce qu'il est et qui est ce qu'il n'est pas », parce qu'il est en devenir. En se projetant dans l'avenir, il n'est toujours déjà plus ce qu'il était et pas encore ce qu'il va être, il n'est donc jamais le même. Je ne suis plus aujourd'hui celui que j'étais il y a dix ou vingt ans, pas plus d'ailleurs que je ne suis exactement le même qu'hier. Cependant, malgré ces changements, je sais que c'est moi qui était cet adolescent révolté d'il y a vingt ou trente ans et que c'est encore moi qui suis devenu aujourd'hui père de famille exerçant telle ou telle profession. Cette identité qui se maintient malgré les changements vient de ce que je peux établir par le récit, par les mots, un lien entre les différents moments de mon histoire. Et c'est aussi par les mots que j'élabore les projets qui me relient au futur qui se construit et que je construis. Ainsi peut s'établir entre ce que l'on fait et ce «pour - quoi» on le

fait une relation de signifiant à signifié qui donne à nos actions une réelle signification. Or, comme le fait justement remarquer Marx dans un texte célèbre du *Capital* tout travail obéit à un projet (Marx , 1976, p. 136). Il préexiste dans l'esprit de celui qui l'accomplit et oriente son action qui n'est signifiante que parce qu'elle se dirige vers ce but élaboré préalablement.

2.3 Sens et direction

Car le sens, c'est aussi la direction, l'orientation de la vie et de l'action. Quoi que nous fassions, lorsque nous agissons c'est toujours dans un but précis, en orientant nos actes dans une certaines direction. C'est pourquoi un auteur comme Sartre a beaucoup insisté sur la notion de projet, exister pour l'homme c'est se «pro - jeter», se jeter en avant pour s'orienter dans une certaine direction et ainsi donner du sens à ce que l'on fait. C'est la capacité que nous avons de nous inscrire dans un devenir qui donne également sens à notre existence. Ce qui ne signifie pas pour autant que l'on néglige le présent et qu'à force d'anticiper l'avenir on passe à côté des satisfactions que l'on pourrait obtenir ici et maintenant. Comme le fait remarquer Bergson, le présent n'est pas l'instant mais la durée, c'est-à-dire la conscience que nous avons simultanément du passé immédiat et de l'avenir proche. Avoir conscience du moment présent, c'est à la fois retenir le passé et se projeter dans l'avenir. C'est d'ailleurs pour cette raison que pour Bergson conscience rime avec mémoire, car un être qui oublierait instantanément ce qu'il vient de vivre serait également dans l'incapacité d'anticiper le futur et n'aurait aucune conscience du présent. Si nous avons conscience du présent et si nous pouvons lui donner du sens, c'est parce que nous relions le passé et le futur pour construire le présent. C'est ce qui fait que chacun de nos actes est signifiant renvoyant à un signifié dont la présence est à venir.

Et c'est ici que la question du management peut trouver de quoi se ressourcer. Si manager c'est diriger, il s'agit donc de donner du sens, d'être porteur de sens. La question se pose alors de savoir de quelle manière. Peut-on imposer ce sens ? Mais cela aurait-il encore du sens ? N'est-ce pas plutôt dans une co-construction et un partage du sens que le management, tout en étant respectueux de la personne humaine et en raison de ce respect, gagnerait en puissance et en efficacité ? Imposer le sens serait en effet ici un contresens et consisterait, pour le coup, à réduire le personnel que l'on dirige à son seul statut d'individu instrumentalisé en occultant totalement sa dimension de personne. Or, si l'on part du principe qu'il ne peut y avoir d'efficacité dans le travail qu'à la seule condition que le personnel qui l'effectue soit motivé, on voit mal comment cette motivation pourrait venir d'une injonction extérieure dont la signification échapperait à celui qui l'exécute. Aussi, manager est-ce expliquer, écouter, faire en sorte que le managé s'approprie le sens des actions qu'il doit accomplir. C'est donc en revisitant la notion de personne que nous pourrons penser un management à la fois plus humain et plus efficace, un management plus efficace parce que plus humain.

3 En quoi la notion de personne revisitée peut-elle être novatrice ?

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, il y a un caractère mortifère de l'individualisme contemporain et l'opposition de l'individu et de la société ne fait qu'étouffer l'incontournable dimension sociale de l'être humain. Le caractère superficiel d'une telle opposition a d'ailleurs était remarquablement mis en évidence par Norbert Elias dans son livre *La société des individus* :

> «Chaque sujet pris individuellement naît au sein d'un groupe qui était là avant lui. Mieux encore : chaque individu est par nature fait de telle sorte qu'il a besoin des autres qui étaient là avant lui pour pouvoir grandir.» (Elias N., 1991, p. 57)

L'individu n'est pas l'opposé de la société, il en est même le produit, il n'existe pas sans la société dont il est issu. La notion même d'individu est un produit de l'histoire de nos sociétés, elle n'a pas toujours structuré les mentalités et nous ne sommes pas condamnés à nous percevoir définitivement comme des individus coupés les uns de autres. C'est pourquoi le retour vers la notion de personne n'est en rien anachronique pour remettre en question ce colosse aux pieds d'argile qu'est l'individu. Elle nécessite cependant d'être revisitée, réexaminée afin de faire en sorte qu'elle ne donne pas lieu à une vision trop essentialiste ou substantialiste de l'homme. Il ne s'agit pas de faire descendre du «ciel des idées» sur la terre une définition de la personne humaine, mais à l'inverse de partir des relations concrètes que les hommes entretiennent les uns avec les autres pour en dégager une conception nouvelle de la personne. Il s'agit donc, au lieu d'adopter une position de surplomb pour s'installer dans la posture du jugement, de saisir la dynamique immanente aux relations humaines afin de les mieux comprendre pour contribuer à leur évolution. Aussi, pouvons nous d'emblée répondre à ceux qui nous accuseraient d'angélisme ou d'idéalisme, parce que nous allons insister principalement sur la dimension relationnelle de la personne, qu'il suffit d'analyser en détail notre propos pour y trouver autant de raisons de croire en l'homme que de désespérer de sa capacité à devenir plus humain qu'il n'est. Mais c'est précisément en s'efforçant de comprendre les raisons qui permettent d'expliquer les comportements humains — ou inhumains — que l'on se donne les moyens de faire progresser l'humanité. En effet, l'humanité n'est pas donnée, elle est à construire, c'est pourquoi un homme peut toujours devenir plus humain qu'il ne l'est. Pour cela les hommes ont besoin de sens et de valeurs, mais pas de sens et valeurs issus d'une hypothétique transcendance, mais de sens et de valeur produite par la réflexion des hommes sur eux-mêmes et les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres. C'est par cet effort pour mieux percevoir ce à quoi nous aspirons vraiment et pour mieux comprendre comment nous vivons ensemble que nous pourrons construire une nouvelle idée de la personne porteuse de sens et de valeurs. S'il n'y a sens que là où il y a relation, s'il n'y a de valeur que du désirable, c'est en pensant la personne comme émergeant de la rencontre du désir des uns avec celui des autres que nous pourrons mieux comprendre comment vivre et travailler les uns avec les autres, les uns pour les autres.

Alors que l'individu procède d'une perception mutilée de l'homme qui le coupe de ses semblables, la personne est le fruit d'une approche d'autant plus riche qu'elle pense l'homme en termes de relation, relation au monde et par conséquent relation aux autres. Ainsi pouvons nous redonner sens au travail et penser différemment le management. Le travail ne peut plus alors se réduire à n'être qu'une activité dont la finalité est de satisfaire directement ou indirectement les intérêts égoïstes de celui qui l'exerce, il est aussi une source d'épanouissement personnel et social, il est également une activité accomplie en vue du bien commun. Travailler c'est agir avec d'autres personnes pour d'autres personnes.

Cependant, si l'individu moderne et l'individualisme qui en découle montrent aujourd'hui leurs faiblesses, il convient de «ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain» et de reconnaître les progrès qui ont pu être accomplis grâce à cette perception de l'homme par lui-même. On ne peut dépasser une chose

qu'en passant par elle. S'il est nécessaire aujourd'hui de changer de paradigme, il convient cependant d'examiner nos repères antérieurs pour mieux les remettre en cause. C'est pourquoi nous allons tout d'abord reconnaître les mérites d'une telle notion.

4 Grandeur et misère de l'individu

Il convient dans un premier temps de souligner que la perception de soi et des autres en tant qu'individu est une conquête de notre modernité. On peut affirmer très schématiquement qu'elle voit le jour philosophiquement avec la naissance du sujet cartésien issu de la démarche dubitative du *cogito*, le fameux «je pense donc je suis» sur lequel Descartes fonde la connaissance et reconstitue tout l'édifice de la science. Certes, le sujet n'est pas l'individu, mais l'on peut malgré tout voir en lui l'initiateur de l'individu qui émergera du mouvement des Lumières avec le notions de liberté et d'égalité. Il faut voir dans cette perception des hommes comme des individus libres et égaux en droit, un progrès relativement à l'antiquité et au moyen-âge. Jusque là, en effet, l'homme se percevait et n'était perçu qu'en fonction de sa communauté d'appartenance, ce qui donnait d'ailleurs lieu à des sociétés profondément inégalitaires et hiérarchisées selon une structure aristocratique considérée comme naturelle et rendant quasiment impossible le passage d'une caste dans une autre. La perception de l'homme comme individu a donc été un incontestable facteur d'émancipation contribuant à rendre effectifs les idéaux de liberté et d'égalité qui sont des acquis incontestables du mouvement des Lumières.

Il convient malgré tout de préciser que la notion d'individu n'est pas apparue brutalement, qu'elle s'est constituée de manière lente et progressive au cours des siècles et que des prémisses d'égalité individuelle vont commencer à percer avec le christianisme et l'idée que tout homme est un être égal à ses semblables aux yeux de Dieux.

La littérature et la philosophie vont progressivement laisser s'exprimer quelque chose de l'individu dans des formes qui vont se manifester par l'expression de l'auteur à la première personne. C'est ce qu'inaugurera Saint Augustin avec ses *Confessions*, ce que cultivera Montaigne dans ses *Essais* et qui trouvera une certaine forme d'accomplissement avec d'autres *Confessions,* celles de Jean-Jacques Rousseau. Tout se passe un peu comme si dans les sociétés à forte pression communautaire l'individu cherchait malgré tout à trouver sa place, alors qu'à l'inverse aujourd'hui, tandis que l'individualisme règne en maître, la dimension relationnelle de l'homme tente de se faire sentir. Et si, philosophiquement, le sujet cartésien peut être interprété comme l'annonciateur de l'individu contemporain, il convient de relativiser cette approche en soulignant que si l'*ego cogito* est fondateur sur le plan épistémologique, il ne l'est pas totalement sur le plan moral, comme le laisse entendre cet extrait de la *Lettre à Elisabeth du 15 septembre 1645* :

> «Il y a une vérité dont la connaissance me semble fort utile : qui est que, bien que chacun de nous soit une personne séparée des autres, et dont, par conséquent, les intérêts sont en quelque façon distincts de ceux du reste du monde, on doit toutefois penser qu'on ne saurait subsister seul, et qu'on est, en effet, l'une des parties de l'univers, et plus particulièrement encore l'une des parties de cette terre, l'une des parties de cet État, de cette société, de cette famille, à laquelle on est joint par sa demeure, par son serment, par sa naissance.» (Descartes, 1953, p. 1206.)

En insistant sur les liens qui unissent les sujets à des entités qui les dépassent, Descartes souligne donc la relativité de la perception de soi comme individu. Ce point de vue sera d'ailleurs affirmé avec plus de radicalité par Spinoza qui ira jusqu'à remettre en question la notion même de sujet en affirmant que l'homme n'est pas dans la nature «comme un empire dans un empire» (Spinoza B., 1988, p. 199), c'est-à-dire qu'il n'est pas un être qui échappe aux lois de la nature, mais qu'au contraire il est déterminé par celles-ci comme n'importe quel autre réalité individuelle la composant. Cela conduit donc Spinoza à penser la notion d'individu d'une manière tout à fait originale, puisque dans le vocabulaire spinoziste ce terme ne se comprend plus en référence à son étymologie comme désignant un être indivis, mais se comprend à l'inverse comme composant et composé. Ainsi le corps humain est une réalité individuelle composé d'une multiplicité d'autres corps existant pour eux-mêmes mais non par eux-mêmes et ayant donc besoin d'être reliés à d'autres corps pour subsister. Ce corps qu'ils composent par ces liens doit lui aussi s'unir à d'autres corps pour former ce corps plus important que l'on appelle une société, le corps social. Tout individu se définit donc par les lois de composition qui le constituent et par lesquelles il constitue des individus plus grands. L'homme se définit donc dans cette perspective comme un être relié, relié à la nature tout entière et par conséquent relié aux autres hommes à l'intérieur de la société. Ce sont ces liens qui donnent sens à son existence et qui sont à l'origine de ces aspects fondamentaux de la condition humaine que sont la socialité - les hommes ne peuvent vivre les uns sans les autres -, l'altérité - chacun est un autre pour tous les autres, à la fois semblable et différent - et la vulnérabilité - nous sommes tous en situation de dépendance les uns envers les autres.

Nous allons donc tenter à partir de cette conception de l'homme, comme être relié, de penser différemment la notion de personne afin de conserver les vertus émancipatrices de la perception de l'homme en tant qu'individu, sans pour autant occulter sa dimension relationnelle. Si la naissance de la notion d'individu a permis aux hommes, principalement dans la tradition occidentale, de se penser comme des êtres libres et égaux en droit, elle n'a pas suffisamment insisté sur les liens qui les unissent nécessairement et étroitement les uns aux autres. Si l'émergence de l'individu a permis les progrès de la liberté et de l'égalité, elle n'est peut-être pas en capacité d'engendrer la fraternité et c'est probablement par le renouvellement de la notion de personne que cette tâche peut être accomplie.

5 Pour une conception relationnelle de la personne

La référence à Spinoza pour penser la personne peut surprendre ceux qui connaissent un tant soit peu sa philosophie[3]. En effet, si l'on s'efforce de lire attentivement son œuvre on n'y trouve que très rarement le terme et jamais au sens où il désignerait ce qui fait la valeur singulière de l'homme. Cela n'a rien de surprenant. Si l'homme n'est pas dans la nature «comme un empire dans un empire», cela signifie qu'il est dans la nature un être comme les autres. La question se pose donc de savoir pourquoi il aurait plus de valeur que les autres. Cette conception de l'homme remet en cause la liberté définie comme libre arbitre. Aucune chose dans la nature ne pouvant être cause première de ses actes ou de ses mouvements, il en va de même pour l'homme et en ce sens la philosophie de Spinoza peut être

[3] Lire à ce sujet mon article : *La notion de personne dans l'Éthique de Spinoza* (Delassus, 2009, p 21 - 37), qui reprend le contenu du chapitre IV – «La personne comme problème» – de mon livre *De l'Éthique de Spinoza à l'éthique médicale* (Delassus, 2011, p. 97 - 106).

considérée comme un déterminisme intégral. On pourrait donc en conclure que, du point de vue de cette philosophie, l'homme n'a pas plus de valeur que n'importe quelle autre chose et qu'il n'est donc pas légitime de l'élever à la dignité de personne. En effet, si l'on considère comme Emmanuel Mounier, le fondateur du personnalisme, que l'homme est une personne parce qu'il dispose de «la capacité de rompre avec la nature» (Mounier, 1949, p. 26), il n'est d'aucune manière envisageable de penser la personne dans un tel contexte philosophique.

Une autre approche de la personne est cependant possible si, au lieu de partir d'une conception substantielle de la personne - l'homme serait d'une nature radicalement différente des autres réalités, parce qu'il serait doté d'une âme par exemple -, l'on se fondait sur la puissance relationnelle de l'homme - l'homme ne serait plus alors considéré en soi comme une personne, mais les hommes seraient considérés comme des personnes les uns pour les autres et les uns par les autres. On pourrait donc opposer ici une valeur relative de la personne - c'est par leurs relations que les hommes deviennent des personnes - à une valeur absolue de la personne.

Ainsi, de même que Spinoza, en remettant en question la thèse du libre arbitre, ne renonce pas à la notion de liberté mais la pense autrement, nous pouvons, en nous inspirant de sa démarche, contester la conception traditionnelle de la personne et en produire un concept différent. Si, pour Spinoza, l'homme est dans la nature un être comme les autres, il n'est pas pour autant un être quelconque. En effet, «l'homme pense» (Spinoza, 1998, p. 95) - à distinguer de l'*ego cogito* cartésien, nous ne sommes pas dans une philosophie du sujet, là où Descartes parle à la première personne, Spinoza s'exprime à la troisième personne -, par conséquent bien que déterminé, il est en mesure de penser les causes qui le déterminent et c'est ainsi qu'il se donne le moyen de conquérir sa liberté. Cela nous conduit alors à penser que les hommes ne naissent pas avec le statut de personne, mais l'acquiert par le regard qu'ils portent les uns sur les autres, par la compréhension des déterminations qui traversent leurs existences.

Cette dimension relationnelle de la personne nécessite cependant pour être mieux comprise que soit retracée brièvement l'évolution des différentes acceptions de ce terme afin de mettre en évidence l'enchevêtrement des aspects substantiels et relationnels qui se tissent au cours de son histoire.

6 Les origines de la personne

6.1 L'origine théâtrale de la personne

À l'origine du terme de personne on trouve le mot latin *persona* qui désigne le masque que portaient les acteurs du théâtre antique et au travers duquel ils déclamaient leur texte. Comme le fait remarquer Norbert Elias :

> «Le terme *persona* se rapportait encore à quelque chose de tout à fait spécifique et tangible. Il désignait pour commencer le masque à travers lequel les acteurs déclamaient leur texte. Quelques spécialistes tendent à penser que le mot persona viendrait du verbe *personare*, en quelque sorte « résonner à travers quelque chose.» (Elias, 1991, p. 210)

Si cette étymologie évoque plus la notion de personnage que celle de personne, elle n'en est pas moins intéressante car elle met au jour la dimension publique de la personne. Si les notions de personne et de personnage ne sont pas si éloignées, c'est peut-être parce qu'elles révèlent précisément la dimension relationnelle de notre existence. Sans pour autant chercher à tromper notre monde, nous jouons sans

cesse des rôles dans notre vie sociale, nous adoptons notre personnalité aux différents contextes dans lesquels nous sommes invités à évoluer. Je ne suis pas exactement le même au travail, en famille ou avec mes amis, ce qui ne signifie pas que je ne suis pas authentiquement moi-même dans chacune de ces situations. C'est précisément le regard des autres qui va orienter la manière dont je vais moduler mon comportement, la forme que va prendre ma personne en fonction des circonstances. On pourrait, certes, interpréter cette conduite en termes de dissimulation, je mets un masque pour cacher ma véritable personnalité, mais la référence à l'étymologie *persona* permet une autre interprétation. Le masque que portaient les acteurs dans le théâtre est en effet un masque qui cache tout autant qu'il révèle, il permet au public de savoir à qui il a affaire, de reconnaître le type de personnage que joue l'acteur. De même, dans la vie sociale les rôles que nous endossons remplissent cette fonction. Ainsi, dans mon travail, quelles que soient mes fonctions, je dois me présenter en adoptant l'attitude qui convient à celles-ci. Procéder autrement relèverait de la démagogie et brouillerait les repères nécessaires au respect de la personne. Le professeur qui «copine» avec ses élèves, le manager qui fait comme s'il n'y avait pas de différence hiérarchique entre lui et ses subordonnés, ceux-là trompent leur monde et sont certainement moins respectueux de ceux sur qui il exerce une autorité que ceux qui jouent franchement le jeu. De ce point de vue l'analyse de l'origine étymologique du terme de personne est riche de conséquence car elle nous indique qu'il y a dès l'apparition de ce mot des éléments d'ordre relationnel qui ressortent. La personne, c'est tout d'abord ce qui entre en relation avec un public.

Et si c'est en tant que personne que chacun d'entre nous participe à la vie sociale, il n'est pas non plus étonnant que cette notion tire également son origine de ce qui a pour fonction de régler les relations à l'intérieur de la société, c'est-à-dire le droit.

6.2 L'origine juridique de la personne

Le droit romain donne, en effet, sa place à la notion de personne. Il ne s'agit certes que de la personne juridique et pas encore de la personne au sens moral ou éthique de ce terme, mais l'usage de cette notion permet d'établir des distinctions qui sont encore opératoires aujourd'hui. La personne juridique désigne un sujet ayant des droits et des devoirs envers la cité. C'est dans ce cadre que sera pensée la distinction juridique entre les choses et les personnes qui fait que, dans le droit français en tout cas, on ne peut faire d'une personne (soi-même ou une autre personne, partiellement ou en totalité) une marchandise (problème du commerce des organes ou de la GPA, par exemple).

Cette distinction dépasse d'ailleurs la sphère juridique pour concerner la sphère éthique et devrait nous conduire à nous interroger sur le véritable sens de nos pratiques dans la manière dont nous conduisons nos existences et nos relations aux autres. Ainsi, il serait certainement très pertinent et probablement salvateur de remettre en cause la manière dont usons du verbe gérer dans notre discours. De nos jours tout se gère, il faut gérer ses émotions, sa vie sentimentale, sa vie familiale, sa carrière et dans les administrations et les entreprises on gère les relations humaines. Autrement dit, on applique, à ce qui est d'ordre qualitatif, subjectif et intersubjectif, un terme emprunté à une logique comptable, à une rationalité de type mathématique faite pour évaluer et organiser des quantités objectivement mesurable. Il ne s'agit pas, bien évidemment, de mépriser ici le travail des gestionnaires, il va de soi qu'il est souhaitable que les administrations, les entreprises, l'État soient bien gérés pour qu'ils

puissent satisfaire les intérêts de tous. Mais, cette logique gestionnaire a ses limites, on gère des choses pas des hommes, pas des personnes. On ne traite pas les êtres humains comme un stock de marchandises et ce, pour la simple et bonne raison que chaque homme est pour les autres hommes un être avec qui l'on échange et non un être que l'on échange (ce qui explique d'ailleurs le caractère profondément immoral de l'esclavage). La personne humaine n'est pas objet, mais sujet de l'échange. Marx l'a d'ailleurs bien compris lorsqu'il explique que, dans le système capitaliste, le travailleur salarié ne se vend pas, pas plus qu'il ne vend son travail, mais qu'il échange uniquement contre son salaire sa force de travail. Autrement dit ce que l'on gère dans une entreprise c'est la force de travail des hommes, pas les hommes eux-mêmes. Le problème c'est qu'en gérant cette force de travail on est aussi obligé de prendre en considération ceux qui la mettent en œuvre, il faut alors prendre conscience qu'à ce niveau on n'est plus dans la gestion mais dans l'éthique. On peut comprendre qu'il puisse être nécessaire dans certaines conditions de licencier du personnel, il n'empêche que si l'on veut le faire de façon humaine on ne peut se contenter d'une démarche purement gestionnaire. Certes, l'économie n'a rien à voir avec la morale, mais c'est précisément pour cela - comme le fait remarquer André Comte-Sponville (Comte-Sponville, 2006) - que la morale est nécessaire pour la rendre plus humaine. Les nécessités économiques ne sont en rien une excuse à l'immoralité, sauf pour les esprits de mauvaise foi. Si le capitalisme est, en tant que système économique, amoral, il n'interdit pas aux individus qui sont les acteurs de la production et des échanges d'agir moralement, de ne pas considérer les personnes comme des choses et de respecter l'une des formulations par laquelle Kant exprime loi morale :

> «Agis toujours de telle sorte que tu traites l'humanité, en ta personne comme en celle d'autrui, toujours également comme une fin et jamais simplement comme un moyen.» (Kant, 1967, p. 150).

Kant ne nous dit pas ici qu'il est immoral de traiter les autres hommes comme des moyens, la vie sociale le nécessite et nous le faisons tous les jours. En revanche, ce qui est immoral, c'est de réduire l'autre à l'état de moyen, et c'est ce à quoi risque de nous conduire une logique purement gestionnaire appliquée aux relations humaines. Il reste cependant à expliquer pourquoi il en va ainsi. Est-ce parce que l'homme est substantiellement différent ou est-ce en raison de la richesse des relations qu'il entretient avec ses semblables ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre en abordant les origines théologiques de la notion de personne.

6.3 L'origine théologique de la personne

La notion de personne a en effet été initialement pensée en termes substantiels, le théologien Boèce dans son *Traité sur le Christ* définit la personne comme une «substance individuelle de nature rationnelle» (Boèce, 1991, p. 59). On voit donc ici que la genèse de la notion de personne recoupe en un certain sens celle d'individu dont elle souligne la dimension morale. C'est d'ailleurs la singularité de l'individu qui sera au cœur de cette définition et qui aboutira à limiter le qualificatif de personne à l'homme seul. En effet, S'interrogeant sur ce qui, parmi les créatures de Dieu, peut être qualifié de personne, les choses comme les êtres vivants, seuls finalement les hommes considérés chacun dans leur singularité peuvent être considérés comme des personnes :

> «Parmi toutes ces substances-là, la personne ne peut en aucun cas être attribuée aux universels, mais seulement aux singuliers et aux individus, car il n'y a pas de personne de l'homme considéré comme « être vivant » (animal) ou comme genre, mais ce n'est qu'à Cicéron, à Platon ou à des individus singuliers que l'on donne un nom particulier de personne.» (Boèce, 1991, p. 58)

L'homme, en tant qu'il est libre, conscient et doué de raison est considéré comme une substance distincte de toutes les autres choses qui constituent la nature. Ce terme de substance signifie que l'homme est pensé comme une exception dans la nature puisque ce terme désigne ce qui existe en soi et par soi et qui n'a besoin de rien d'autre que soi pour exister.

Cependant, l'analyse que fait Boèce de la notion de personne va ouvrir d'autres possibilités car elle va également porter sur la notion de trinité et donner également lieu à une définition de la personne en termes de relation. Il se demande comment Dieu peut être, pour les chrétiens, une personne à part entière, alors qu'il est également constitué de ces trois personnes que sont le père, le fils et l'esprit saint :

> «Mais puisque le Père est Dieu, que le Fils est Dieu et que l'Esprit-Saint est Dieu, et que Dieu n'a aucune différence qui le rendrait différent de Dieu, c'est que Dieu ne diffère en rien d'aucune des personnes divines. Or, là où les différences sont absentes, la pluralité est aussi absente, et là où est absente la pluralité, là est présente l'unité. Rien d'autre n'a pu être engendré de Dieu que Dieu. Enfin, dans ce qui est numérable, la répétition des unités ne produit pas, en tous ses modes, la pluralité.» (Boèce, 1991, p. 142)

Cette unité de Dieu dans la Trinité est donc maintenue parce que la personne se définit également comme relation avec un alter ego. Être une personne ce n'est pas en effet vivre isolé de ses semblables, c'est essentiellement tisser un réseau de relations avec eux, relations qui font être tant les autres que soi-même. Cette dimension se traduit dans la personne de Dieu par la Trinité qui permet de le penser à la fois comme substance et comme relation.

Par conséquent, même si on laisse de côté la conception substantielle de la personne, on n'évacue pas pour autant la notion de personne car on peut la faire émerger de l'expérience des relations que nous entretenons les uns avec les autres et qui révèlent toutes les dimensions de la personne.

7 Les dimensions de la personne humaine

Si l'homme est un être comme les autres, il n'est pas pour lui-même un être quelconque. Cette perception qu'il a de lui-même et de ses semblables évacue, par conséquent, tout risque de le réduire au rang de simple chose. En ce sens l'inspiration spinoziste n'est pas en totale contradiction avec le projet de repenser d'une autre manière la notion de personne. En effet, pour Spinoza, la nature d'une chose ne correspond pas à une essence immuable et éternelle, les idées générales ne sont que des abstractions, des «êtres de raison», il n'y a de réalités concrètes que singulières et il n'y a pas de réel écart entre l'essence et l'existence. En réalité la nature d'une chose est toujours le produit d'un réseau de rapports et ce qui est constant ce n'est pas la définition de la chose, mais ce sont les lois qui déterminent la manière d'être de cette chose. Il s'ensuit donc que la nature d'un individu résulte de la complexité de sa composition et de la diversité des rapports qui structurent cette composition. Or, pour ce qui concerne l'individu humain la complexité et la richesse de sa composition est telle qu'elle lui

permet de développer des propriétés dont d'autres ne disposent pas sous cette forme. Ainsi, «l'homme pense», il est donc en mesure de percevoir les choses sous forme d'idées et d'avoir conscience de ses désirs. Cela fait que la vie humaine ne se réduit pas à sa dimension purement biologique, la vie humaine «se définit non par la seule circulation du sang et par les autres fonctions communes à tous les animaux, mais avant toute chose par la raison, véritable vertu de l'âme, et sa vraie vie». (Spinoza, 2005, p. 137)

Cette raison qui est au cœur de la pensée de Spinoza ne doit pas se réduire à une raison purement instrumentale qui se limiterait au calcul des moyens par lesquels nous sommes en mesure de réaliser des fins dont la raison ne serait pas en mesure de justifier le bien fondé pour l'homme. La raison dans sa dimension purement instrumentale peut très bien se mettre au service de fins totalement déraisonnables, c'est-à-dire d'objectifs que la raison ne peut justifier. Le tragique exemple de la *Shoah* en est la plus effrayante illustration. Il s'est agi, en effet, pour mener à bien cette effroyable entreprise de mettre la rationalité technique et industrielle au service de la production en masse de la mort. Un tel usage de la raison atteint le comble de la déraison dans la mesure où elle met ce qu'il y a de plus humain au service de l'inhumain. Certes, la raison peut expliquer pourquoi certains esprits malades ont pu entreprendre la réalisation d'un tel projet. La psychologie, la sociologie, l'histoire ont tenté et tentent encore d'identifier les causes qui ont pu déterminer de telles exactions. Mais, expliquer n'est pas justifier, comprendre n'est pas légitimer, c'est-à-dire démontrer que ces entreprises sont bonnes et utiles pour les hommes. Or, la raison qui est «la vraie vie» de l'esprit est une raison qui s'interroge sur la fin ultime de toute chose, sur ce à quoi toute chose est, ou non, vraiment utile, c'est-à-dire en mesure d'accroître la puissance d'être et d'agir des hommes. Il convient ici de préciser que par puissance il ne s'agit pas ici de désigner un pouvoir qui s'exercerait sur autrui dans le but de le soumettre, il s'agit de la capacité de produire des effets positifs, des effets par lesquels cette puissance s'accroît pour soi-même et pour autrui. Cette puissance chez l'homme est celle du désir, cette force qui nous pousse à créer et à entreprendre dans le but de nous rendre utile tant à nous-mêmes qu'aux autres. «Rien n'est plus utile à un homme qu'un autre homme guidé par la raison» et celui qui cherche à réduire les autres en servitude n'est finalement qu'un être faible, un individu qui ne fait que se donner l'illusion d'accroître sa propre puissance en diminuant celle des autres.

La raison qui est à l'œuvre ici est donc une raison qui n'est pas pas dissociable des affects puisqu'elle est intrinsèquement liée au désir humain, elle ne peut donc être coupée des sentiments et des émotions, «nos idées ne sont pas des peintures muettes sur un tableau» (Spinoza, 1988, p. 173 & p. 189). À toute idée est corrélée un affect, il y a des idées qui rendent joyeux et d'autres qui rendent tristes, il y a des idées qui accroissent ma puissance d'être et d'autres qui la diminuent. Ainsi, l'idée de justice qui est une idée adéquate lorsqu'elle exprime le désir de créer les conditions qui rendent réellement possible la concorde entre les hommes est une idée bien plus puissante que l'idée de vengeance qui n'est que l'expression d'un ressentiment qui n'a d'autre effet que de détruire sans rien construire.

La raison est donc cette puissance qui permet à l'homme de comprendre la manière dont «son esprit est uni à toute la nature» (Spinoza, 2002, p. 43), compréhension qui ne peut qu'affecter positivement l'esprit en réorientant son désir vers ce qui lui est vraiment utile. C'est sous cet angle que l'on peut interpréter cet usage de la raison comme la voie à suivre pour redonner sens à l'existence humaine.

Elle est ce qui met l'homme en mouvement en tant qu'être pensant animé par des désirs qui lui sont propres et qui font de lui une personne, c'est-à-dire un individu pour qui l'homme vaut plus que tout autre chose. La complexité de l'homme vient d'ailleurs de ce qu'il est un type d'être dont l'une des propriétés principales est d'avoir besoin de ses semblables pour accroître sa perfection. C'est en ce sens que, malgré son déterminisme foncier, la philosophie de Spinoza est un éthique. On peut donc en dégager une nouvelle définition de la personne laïcisée et construite en termes plus relationnels que substantiels, même si ce terme n'apparait pas sous sa plume parce qu'à son époque il était trop fortement connoté sur le plan métaphysique et religieux.

L'homme est une personne par les relations qu'il entretient avec ses semblables. Il est d'abord un être relié qui est en mesure de donner un sens à son existence par les liens qui l'unissent aux autres hommes. Ces liens s'enracinent dans l'intersubjectivité et la singularité de chacun à partir desquelles se constitue l'altérité de chaque personne humaine pour les autres hommes.

7.1 L'intersubjectivité

Avec cette notion nous quittons Spinoza pour nous aventurer sur les terres de la phénoménologie, ce courant philosophique dont le fondateur est Edmund Husserl et qui se donne pour tâche de décrire la manière dont nous prenons conscience des choses, la manière dont notre conscience se déploie comme relation au monde. En effet, l'une des thèses fondamentales de la phénoménologie husserlienne réside dans la notion d'intentionnalité, dans l'idée selon laquelle toute conscience est conscience de quelque chose :

> «Le mot intentionnalité ne signifie rien d'autre que cette particularité foncière et générale qu'a la conscience d'être conscience de quelque chose.» (Husserl, 1986, p. 28)

En effet la conscience n'est jamais pure, il nous est impossible de n'avoir conscience de rien, de ne penser à rien. Avoir conscience, être conscient, c'est toujours viser autre chose que soi-même, c'est établir une relation avec un monde qui se constitue comme horizon de sens. Ce monde dans lequel nous sommes plongés dès la naissance ne se réduit pas à sa dimension physique et matérielle, il est aussi celui de la coexistence des consciences et c'est par l'expérience originaire de cette coexistence que chacun s'inscrit dans ce que Husserl nomme intersubjectivité, cette caractéristique qu'a la conscience d'être toujours habitée par la présence d'autrui. Ce terme désigne littéralement ce qui se tisse entre des sujets. Chacun se perçoit comme sujet parce que d'autres sujets le perçoivent comme tel. Chacun intègre en sa conscience la présence de l'autre, chacun est pour l'autre un *alter ego*, une autre personne. En résumé, la conscience n'est jamais repliée sur elle-même mais intègre toujours la présence de l'autre, elle se constitue par la présence de l'autre. On peut d'ailleurs aller jusqu'à se demander si la conscience de l'autre n'est pas première relativement à la conscience de soi. N'est-ce pas finalement la conscience d'autrui qui donne d'abord sens à notre existence ? Dans la mesure où le regard de l'autre est toujours présent en elle, il est fort probable que ce soit par le regard de l'autre qu'elle se constitue. Il n'est pas certain, en effet, que la conscience de soi précède la conscience d'autrui. C'est parce qu'une autre conscience me perçoit et me renvoie à moi-même ma propre image que je prends conscience de moi-même. Les quelques cas d'enfants sauvages, qui ont été décrits dans le célèbre livre de Lucien Malson, *Les enfants sauvages* (Malson, 2003), présentaient tous le défaut de

ne pas avoir conscience d'eux-mêmes, de ne pas dépasser le «sentiment de soi» de l'animal. En revanche dès qu'ils sont introduits dans un univers social, dès qu'ils sont plongés dans le monde de l'intersubjectivité, ils s'éveillent progressivement à eux-mêmes pour devenir des personnes pour eux-mêmes et pour les autres. L'autre les fait être pour eux-mêmes. C'est pourquoi les dimensions d'altérité et de reconnaissance sont fondamentales si l'on veut, non pas définir - la personne ne se définit pas comme un objet - mais plutôt comprendre ce qu'est la personne humaine.

Tout être humain est un être singulier qui a besoin d'être reconnu dans sa singularité et reconnaître l'autre comme une personne, c'est aussi mettre en valeur cette singularité qui constitue son altérité.

7.2 La singularité

Pour que les relations humaines fassent sens il faut qu'elles se tissent entre des personnes qui se reconnaissent comme distinctes les unes des autres, c'est-à-dire dans le respect de la singularité de l'autre. L'une des principales caractéristiques de la condition humaine se situe au niveau de ce paradoxe qui consiste dans le fait que les hommes sont reliés tout en étant distincts les uns des autres. Aussi, reconnaître l'autre comme personne, est-ce affirmer la valeur de deux choses : il s'agit, d'une part, de s'appuyer sur ce qu'il y a en lui d'universel et de souligner ce qui fait son humanité qu'il partage avec tous les autres, mais il s'agit simultanément de respecter son originalité qui fait sa différence. Vue sous cet angle la personne humaine se définit comme l'incarnation de l'universel dans le particulier.

Chaque homme est un être singulier en tant qu'il est une synthèse d'universel et de particulier, c'est cette singularité qui constitue l'altérité de l'autre, ce qui fait que l'autre est un autre tout en étant mon semblable.

Autrui est donc toujours à la fois proche et lointain, proche par cette communauté que je partage avec lui, mais lointain parce qu'en lui toujours quelque chose m'échappe : cette singularité qui fait de lui un personne. C'est cette singularité qui fait aussi son altérité. Parler de l'altérité de l'autre peut sembler pléonastique, mais c'est au contraire exprimer une dimension essentielle d'autrui qui n'est pas qu'altérité, sinon il ne serait pas autrui, il serait simplement une chose autre que moi. Or, justement, autrui n'est pas une chose, il est mon semblable.

7.3 L'altérité

Mais, si l'autre est mon semblable, il n'est pas pour autant mon identique, sa singularité fait que quelque chose en lui m'échappe. Je ne peux savoir vraiment ce qu'il pense ou ce qu'il ressent. Même s'il est sincère je ne suis jamais certain que ce qu'il pense ou ressent, il le pense ou le ressent comme moi je le pense ou le ressent. Il y a donc un mystère de l'autre, dans la mesure où autrui n'est pas un objet de connaissance. Le rapport que j'entretiens avec lui repose plutôt sur la foi, la confiance ou la méfiance, j'ai ou je n'ai pas foi en l'autre. Il est cependant nécessaire pour que la vie sociale soit possible que nous parions les uns sur les autres et que nous ayons confiance les uns dans les autres autant qu'il est possible. C'est cette foi en l'autre qui rend possible la solidarité et qui donne sens à l'existence humaine. C'est en interrogeant mon rapport à autrui que je prends conscience de la dimension éthique de toute existence humaine. C'est ce questionnement qui conduit un philosophe comme Emmanuel Lévinas à penser qu'autrui vaut plus que moi, qu'il est plus que mon *alter ego*,

qu'il passe avant moi. C'est ce qui lui fait dire que la formule la plus à même de résumer sa philosophie est «après vous» :

> «S'il n'y avait pas cela, nous ne dirions même pas, devant une porte ouverte : "Après vous, Monsieur!" . C'est un "Après vous, Monsieur ! " originel que j'ai essayé de décrire.» (Lévinas, 1982, p. 84)

Cette valeur suprême de l'autre se lit selon Lévinas dans son visage, le visage de l'autre est une invitation à la vie éthique :

> «Le visage est signification, et signification sans contexte. Je veux dire qu'autrui dans la rectitude de son visage, n'est pas un personnage dans un contexte. (…). Ici, au contraire, le visage est sens à lui tout seul. Toi c'est toi. (…). Mais la relation au visage est d'emblée éthique. Le visage est ce qu'on ne peut tuer, ou du moins ce dont le sens consiste à dire : " Tu ne tueras point "» (Lévinas, 1982, p. 80-81)

Autrui est donc celui qui donne sens à mon existence parce qu'il est celui que je ne peux connaître, mais en qui je dois m'efforcer de croire. Même si cette confiance ne doit pas être aveugle, elle n'en est pas moins nécessaire pour qu'une vie collective puisse se constituer dans quelque domaine que ce soit, et c'est en percevant l'autre comme une personne et non un simple individu que cette fin peut être poursuivie.

C'est la raison pour laquelle, en termes de management, il est préférable de privilégier l'émulation plutôt qu'entretenir la concurrence. La concurrence n'est autre que la mise en compétition des individus en les dressant les uns contre les autres dans l'espoir de mieux les motiver et les contrôler. Cette manière de procéder limite toute possibilité de fédérer les talents, entretient la méfiance et peut conduire à une certaine déshumanisation des rapports humains à l'intérieur d'une organisation. En revanche l'émulation consiste à considérer les hommes comme des personnes capables de s'entraider et de conjuguer leurs forces pour réaliser un projet commun. Autrement dit, alors que la concurrence fait de l'autre un ennemi dont je dois réduire la puissance, l'émulation m'invite à accroître ma puissance pour faire progresser celle d'autrui et à voir ma capacité d'agir augmenter d'autant que celle de l'autre s'accroît. Dans une telle configuration le travail repose sur des relations d'entraide et de confiance, ainsi que sur la conscience d'une dépendance mutuelle et assumée. Cette conscience est celle de notre vulnérabilité foncière dont il faut penser qu'elle n'a pas à être occultée si nous voulons explorer toutes nos capacité afin d'en tirer pleinement profit. Manager les hommes en ne les considérant que comme des individus consiste principalement à jouer sur leur autonomie, en la canalisant plus ou moins, voire parfois en la contenant le plus possible. En revanche un management qui se veut moins réducteur part de l'idée qu'il a à diriger des êtres humains qui sont d'abord des personnes. Il s'efforce donc de tenir les deux bouts de la chaîne en n'occultant pas la dimension de vulnérabilité de la personne tout en s'efforçant de faire progresser son autonomie et non de la réduire.

7.4 Autonomie et vulnérabilité

L'idéal humain auquel renvoie la morale sociale est celui de l'autonomie, celle de l'individu responsable et autosuffisant - autonomie vient de auto (soi-même) et nomos (la loi) et signifie littéralement : être capable de se donner à soi-même ses propres lois. Il y a dans cet idéal d'autonomie

une dimension fortement positive dans la mesure où c'est lui qui a permis à l'homme de se libérer de la domination de la tradition et des superstitions, de la puissance des prêtres et des théologiens qui prétendaient dicter aux hommes leur conduite en leur interdisant d'écouter la voix de leur raison. Fonder la conduite humaine sur l'autonomie, cela ne signifie pas que l'on considère que chacun agit selon sa propre loi, au sens où la morale et l'éthique ne serait qu'une affaire d'opinion personnelle. L'autonomie, au sens où l'entend la philosophie des Lumières, c'est la capacité dont dispose l'homme d'être son propre maître en écoutant ce qu'il y a en lui d'universel, c'est-à-dire la voix de sa raison. C'est, par exemple, en ce sens que Kant entend ce terme. Cependant, si cette autonomie est un idéal qui reste tout à fait valable, il ne doit pas nous conduire à occulter cette dimension incontournable de la condition humaine que nous avons déjà évoquée : la vulnérabilité.

Si la notion d'autonomie morale mérite d'être conservée, il n'est pas nécessaire pour autant de faire de l'autonomie une valeur absolue devant régir tous les domaines de notre existence. Il ne faut pas pour autant oublier que nous sommes tous dépendants les uns des autres et que nous sommes donc, pour cette raison, extrêmement vulnérables. Nous naissons et mourons dans la dépendance et la vulnérabilité, tandis qu'entre ces deux périodes nous nous donnons le plus souvent l'illusion d'être autonomes.

C'est grâce aux théoriciens de l'éthique du *care* qu'a été soulignée cette importance de la notion de vulnérabilité dans la manière d'appréhender la personne humaine. Respecter la personne humaine, n'est-ce pas aussi reconnaître cette vulnérabilité en soi-même ainsi qu'en autrui ? Au lieu de traiter les hommes comme des individus autonomes et distincts les uns des autres, n'est-il pas plus réaliste de les considérer comme des personnes dépendantes les unes des autres, quel que soit leur statut social ou leur position hiérarchique ? C'est en prenant conscience de cette dépendance que nous nous donnons également les moyens d'assumer notre vulnérabilité. Comme le fait remarquer la philosophe américaine Joan Tronto :

> «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)

S'apercevoir de choses comme celles-là, c'est se découvrir comme l'objet du soin des autres et par là même comme pouvant devenir également sujet du soin. Traiter les hommes comme des personnes et pas seulement comme des individus, c'est considérer autrui et soi-même comme étant toujours objet et sujet du soin, ou plus exactement du *care*, de la sollicitude, de l'intérêt que nous nous portons les uns aux autres. Prendre en considération cette dépendance foncière qui nous relie les uns aux autres, c'est emprunter la voie du sens qui s'inscrit dans la dimension relationnelle de la personne humaine.

8 En quoi la personne est-elle porteuse de sens ?

8.1 La personne est relation

Nous avons pu au cours de cette réflexion au sujet de la notion de personne mettre en évidence ce qui la rend indissociable de la question du sens. Si, en effet, il n'y a de sens que là où il y a relation et si la personne se définit en termes relationnelles, il est aisé d'en déduire que c'est en reconnaissant aux hommes la dignité de personne que l'on fait émerger le sens. En effet, la personne est relation, relation

au monde et aux autres et le moteur de cette relation n'est autre que le désir, cette puissance d'être et d'agir sans laquelle notre vie ne trouverait pas la force nécessaire pour s'affirmer. «Le désir est l'essence de l'homme» (Spinoza, 1988, p. 305) écrit Spinoza dans l'*Éthique*. Cela signifie que l'homme est désir, qu'il est cette force qui n'a d'autre visée que de d'agir, créer, entreprendre, mais qui a besoin pour cela des autres. Le désir des uns a donc besoin de s'associer au désir des autres pour se satisfaire et, plutôt que de le réduire en servitude, il est préférable de créer les conditions d'une réelle conjugaison des désirs pour fédérer les forces à l'œuvre.

Nous retrouvons ici la notion de dépendance évoquée plus haut à propos de la dimension de vulnérabilité de la condition humaine. C'est précisément cette vulnérabilité qui nous invite à considérer les autres comme des personnes, c'est-à-dire comme des êtres reliés, afin d'aider chacun à conquérir et à construire son autonomie avec les autres. C'est dans ce cadre que l'existence de chacun prend sens par la relation qu'il entretient avec autrui. Envisager ainsi la vie sociale, et pour ce qui nous concerne, les relations humaines au travail, c'est s'obliger à penser que tout homme est un être dont l'existence a pour l'homme plus de valeur que l'existence de tout autre chose, ce qui peut s'exprimer également ainsi : tout homme est digne de l'humanité et son existence inspire les respect.

8.2 Respect et dignité

Les notions de respect et de dignité sont des notions essentielles en philosophie morale dans la mesure où elles renvoient à ce qui fait la valeur de la personne humaine et à la reconnaissance de cette valeur. Si le respect est indissociable de la dignité, c'est que précisément il se définit comme le sentiment que m'inspire la reconnaissance de la dignité de la personne humaine, de toute personne humaine. C'est pourquoi il est un sentiment singulier. Kant le qualifie de « sentiment de la raison », il ne m'est pas inspiré par un affect, mais par un jugement. C'est parce que je juge que tout être humain a, parce qu'il est un être humain, plus de valeur que n'importe quoi au monde que je ressens du respect pour lui. Il ne s'agit pas d'aimer ou de ne pas aimer, il s'agit de reconnaître en tout homme une valeur que rien ne peut altérer et qui constitue sa dignité.

On pourrait cependant opposer à cette exigence universelle de respect le fait que les hommes se conduisent parfois, pour ne pas dire souvent, de manière indigne et sont eux-mêmes irrespectueux de leurs semblables. Doit-on encore respecter celui qui se conduit de manière indigne, le criminel, le tortionnaire, l'escroc ? Ne perd-il pas sa dignité en commettant de tels actes ?

Dire cela, ce serait dire que l'homme qui se conduit de manière contraire à la morale et à l'éthique doit être retranché de l'humanité et qu'il n'y a pas de raison de le distinguer d'un animal ou d'une chose. En effet, le terme de dignité, issu d'abord du vocabulaire aristocratique, renvoie initialement à l'idée de distinction. Jouir d'une dignité dans le monde aristocratique, c'est jouir d'un privilège dont on bénéficie parce que l'on considère que l'on se distingue par nature de l'homme ordinaire, parce qu'on se sent supérieur à lui. Avec les progrès de l'esprit démocratique le sens de ce terme a évolué et désigne désormais ce qui distingue l'homme des autres êtres qui constituent la nature. Or, nous l'avons également souligné, le propre de l'homme est de pouvoir réfléchir, non seulement de penser, mais de pouvoir analyser ses pensées et ses actes. De ce point de vue tout homme est détenteur d'une dignité, même le plus immoral, le plus barbare d'entre eux. C'est d'ailleurs pour cela qu'on juge les criminels, parce que l'on les traite avec respect et que l'on considère qu'il sont toujours détenteurs d'une dignité

humaine, sinon on ne les traiterait pas avec tant d'égards, ce que font d'ailleurs les régimes politiques qui ne respectent pas les droits de l'homme et par conséquent la dignité humaine.

> «Mais il n'en reste pas moins que je ne puis refuser tout respect à l'homme vicieux lui-même, comme homme ; car, en cette qualité du moins, il n'en peut être privé, quoiqu'il s'en rende indigne par sa conduite. Aussi faut-il rejeter ces peines infamantes qui dégradent l'humanité même (comme d'écarteler un criminel, de le livrer aux chiens, de lui couper le nez et les oreilles), et qui non-seulement, à cause de cette dégradation, sont plus douloureuses pour le patient (qui prétend encore au respect des autres, comme chacun doit le faire) que la perte de ses biens ou de sa vie, mais encore font rougir le spectateur d'appartenir à une espèce qu'on puisse traiter de la sorte.» (Kant, 1985, p. 141)

Pour reprendre une formule empruntée à Éric Fiat (Fiat, 2010), l'homme qui se conduit mal ne perd pas sa dignité, mais agit d'une manière indigne de sa dignité. L'homme peut se comporter d'une manière indigne de sa dignité et ne pas respecter l'humanité en lui-même comme en autrui, il peut aussi vivre dans des conditions indignes de sa dignité parce qu'il est victime de la pauvreté ou de la maladie et que personne ne lui vient en aide, mais jamais il ne perd sa dignité car il est toujours susceptible d'être reconnu comme un homme par un autre homme. D'être reconnu comme une personne par une autre personne.

Nous retrouvons ici l'importance de la relation et de la reconnaissance dans la constitution de la personne et ce qui fait toute la différence entre un monde d'individus poursuivant chacun leurs intérêts particuliers sans se soucier du sort de leurs semblables - monde indigne de la dignité de l'homme - et un monde proprement humain constitué de personnes.

9 La personne au travail

9.1 Le travail aliénation ou liberté

Il y a de toute évidence un ambivalence du travail dans la mesure où ce dernier est perçu comme une peine, voire une souffrance, ce que laisse entendre son étymologie - le mot travail vient du latin *tripalium* qui désigne un instrument de torture - mais selon un autre point de vue le travail est aussi perçu comme une source d'épanouissement personnel et de liberté. Alors qu'aujourd'hui le travail est fortement valorisé, il a longtemps été considéré comme une activité méprisable parce qu'il était perçu comme la soumission à la nécessité des choses avant d'être perçu comme une activité productrice et créatrice. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il était réservé aux esclaves. Et il ne faut pas ici inverser les causes et les effets, comme le souligne Hannah Arendt dans *La condition de l'homme moderne*, ce n'est pas parce que le travail était réservé aux esclaves qu'il était méprisé, mais au contraire parce qu'il était jugé comme une activité méprisable qu'il était destiné aux esclaves :

> «Dire que le travail et l'artisanat étaient méprisés dans l'antiquité parce qu'ils étaient réservés aux esclaves, c'est un préjugé des historiens modernes. Les anciens faisaient le raisonnement inverse : ils jugeaient qu'il fallait avoir des esclaves à cause de la nature servile de toutes les occupations qui pourvoyaient aux besoins de la vie.» (Arendt, 2001, p. 127-128)

Cependant cette situation, bien qu'ayant perduré pendant des siècles, va se trouver renversée à l'époque moderne. Ce renversement obéit à la logique révélée par Hegel dans sa fameuse «dialectique du maître et de l'esclave» développée dans la *Phénoménologie de l'Esprit* (Hegel, 1939). En effet,

l'une des principales thèses développée par Hegel dans ce texte est que le travail joue un rôle libérateur dans la mesure où l'esclave produit par son travail un monde dans lequel le maître finit par se sentir complètement étranger. Ainsi, ne maîtrisant plus le monde dans lequel il vit, il devient totalement dépendant de l'esclave qui devient le maître du maître. C'est, dans une certaine mesure, ce processus qui fut à l'œuvre au cours des révolutions bourgeoises des XVIIIème et XIXème siècle lorsque la bourgeoisie qui était parvenue par son travail à conquérir le pouvoir économique a mis fin aux privilèges d'une aristocratie qui n'ayant plus de raisons d'être s'est trouvée balayée par le vent de l'histoire.

Car le monde humain est essentiellement le produit du travail humain, non seulement l'homme travaille pour se libérer de sa dépendance vis à vis de la nature et de la précarité que celle-ci lui impose, mais il travaille également pour produire un monde dans lequel il se reconnaît et exprime sa puissance d'être et d'agir. Le travail est confrontation au réel et c'est en exerçant sa capacité à affronter la résistance de la matière - que cette matière soit physique, sociale ou même intellectuelle, conceptuelle ou idéelle, nous entendons ici par matière un donné à transformer - que l'homme se réalise et se construit. Pour reprendre une formule empruntée à Emmanuel Mounier : «Tout travail travaille à faire un homme autant qu'une chose.».

Cependant, si le travail construit l'homme, il peut aussi le détruire, et selon la manière dont il est pratiqué et organisé il peut contribuer à faire un homme libre autant qu'un esclave. La clé du bonheur humain ne situe certainement pas dans la fin du travail comme certains l'ont prophétisé, mais dans la recherche d'une manière de travailler qui résoudra ce paradoxe qui traverse l'histoire humaine et qui consiste en ce qu'une activité initialement libératrice peut également être la source des nombreuses aliénations. C'est pourquoi la rationalité qu'il faut mettre en œuvre dans l'organisation du travail ne doit pas se réduire à l'usage d'une raison purement instrumentale qui gère les hommes comme des choses, mais doit être celle d'une raison qui pense le travail de telle sorte que ceux qui l'accomplissent se l'approprient et y trouve une réelle source d'épanouissement tant collectif que personnel. Aussi faut-il revenir sur les logiques tayloristes ou fordistes qui ont contribué à réduire l'homme au travail au simple rang de moyen.

9.2 L'homme au travail : moyen ou fin ?

Comme cela a déjà été souligné, travailler c'est produire un monde et par là même produire l'homme lui-même. Aussi s'interroger sur le sens du travail, sur le sens au travail, réfléchir sur la manière d'organiser le travail afin qu'il prenne sens, c'est au bout du compte se demander : quel homme voulons nous pour demain ? La question du travail est principalement anthropologique. Le meilleur moyen de ne pas perdre pied lorsque l'on est pris dans le déroulement d'une action c'est de s'arrêter et de se demander pourquoi on l'accomplit, de s'interroger précisément sur le sens de ce que l'on fait, sur ce à quoi on est relié par ce que l'on fait et surtout à qui l'on est relié. Si, en se posant ces questions, on finit par s'apercevoir que la dimension humaine de ce que l'on fait a disparu, c'est certainement que quelque chose ne va pas. Penser le travail de demain, cela doit nécessairement passer par un renversement des priorités, autrement dit, ne plus mettre les hommes au service de l'entreprise et de l'économie, mais mettre l'entreprise et l'économie au service des hommes. Il y a, certes, des exigences de rentabilité et de compétitivité qui imposent des manières de faire, mais ne faut-il pas aussi se dire

que ces exigences, c'est aussi au service des hommes qu'on doit les satisfaire. Il faut donc éviter de tomber dans une sorte de logique sacrificielle qui immolerait l'homme sur l'autel de la rentabilité. Il ne faut pas oublier que le monde du travail et des échanges appartient comme l'écrit André Comte Sponville (Comte-Sponville, 2006) à l'univers des moyens que l'on met en œuvre, c'est-à-dire à l'univers de la technique, et qu'il est toujours nécessaire de s'interroger sur les fins que l'on poursuit à l'aide des moyens que l'on invente et que l'on utilise. Il est indispensable de réfléchir à notre maîtrise des choses et des autres pour éviter que les moyens que nous utilisons nous dictent notre conduite, c'est là une des dérives principales de notre univers dominé par la technique. Il nous faut donc inventer et réinventer régulièrement notre manière de travailler pour sans cesse redonner du sens au travail, pour qu'il devienne et qu'il demeure une activité dans laquelle les hommes ne seraient pas réduits à leur seule dimension de moyen mais continuerait également à avoir valeur de fin. Il faut donc pour que le travail prenne sens et que le sens du travail ne nous échappe pas, travailler avec et pour les autres et non pas seulement faire travailler les autres. C'est à cette seule condition que le travail pourra être perçu comme une activité dans laquelle une certaine forme de liberté pourra s'exprimer.

Si le travail est par définition l'une des activités essentielles de l'homme et que par elle il se sépare de l'animalité en se détachant de la satisfaction immédiate des besoins premiers pour produire non seulement ce qui est utile à sa vie (ce qui correspond selon Marx à une forme du travail qui ne s'est pas encore totalement dépouillée de sa dimension naturelle), mais surtout qui consiste dans la réalisation d'un projet :

> Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche. Le résultat auquel le travail aboutit préexiste idéalement dans l'imagination du travailleur. Ce n'est pas qu'il opère seulement un changement de forme dans les matières naturelles; il y réalise du même coup son propre but dont il a conscience, qui détermine comme loi son mode d'action, et auquel il doit subordonner sa volonté (Marx , 1976, p. 136).

Le travail n'est pas, à la différence de l'activité animale qui satisfait un besoin vital, une activité instinctive, mais une activité réfléchie. Comme le précise Marx dans le même texte extrait du *Capital*, le plus mauvais des architectes surpasse toujours la plus habile des abeilles par le simple fait que ce qu'il construit il le conçoit auparavant tandis que l'abeille ne fait qu'obéir aveuglément à son instinct.

C'est d'ailleurs cette dimension d'extériorisation qui est à l'origine de la joie que peut procurer le travail. Joie qui accompagne à la fois l'accomplissement d'une tâche et la contemplation de son aboutissement. Et il ne faut pas ici confondre la joie et le plaisir, l'effort pour accomplir une tâche peut être douloureux, il n'en est pas moins source de joie lorsque le résultat escompté est atteint. En contemplant le fruit de son travail, l'homme se contemple en un certain sens lui-même, puisqu'il perçoit à l'extérieur de lui-même ce qui d'abord a été conçu intérieurement, il y a donc ici une dimension d'extériorisation, d'expression et d'objectivation dans le travail. Ce qui n'est d'abord qu'une activité subjective, la conception de l'objet, se trouve objectivé, jeté devant soi, par sa réalisation dans la matière.

Cependant ce caractère du travail n'apparaît pas toujours et l'organisation du travail peut priver le travail de cette dimension pour le réduire à une tâche mécanique dans laquelle le travailleur n'a

quasiment plus besoin de faire appel à sa pensée pour accomplir la tâche qui est la sienne. C'est ce qu'a, par exemple, produit le taylorisme illustré magistralement par Charlie Chaplin dans *Les temps modernes*, lorsque l'on voit Charlot happé par la machine et devenir comme l'un de ses rouages. Le travail à la chaine donne lieu à ce que le sociologue Georges Friedman a appelé un «travail en miettes» (Friedman, 1956), c'est-à-dire tellement parcellisé, tellement divisé qu'il n'est plus le travail de personne et que le travailleur ne se reconnaît plus dans ce qu'il fait. Le travail devient alors un travail aliéné, un travail qui produit un objet vis à vis duquel le travailleur se sent étranger et qui ne lui appartient plus. Le travail n'a plus alors d'autre fonction que de permettre au travailleur de gagner sa vie, ce qui fait que pour reprendre un slogan qui a fait florès lors du mouvement de contestation de mai 1968, il «perd sa vie à la gagner». En conséquence le travail perd sa dimension libératrice et son véritable sens se dissout. Les formes du travail ont certes évolué depuis Charlie Chaplin, et même depuis les travaux de Friedman, mais ce qu'ils nous enseignent doit malgré tout rester présent en nos esprits. Ce qu'il nous faut retenir c'est que dans le monde du travail l'homme ne se réduit pas à sa dimension de moyen et que le but ultime de toute entreprise est le bien de l'homme lui-même. Autrement dit, la fin du travail n'est autre que l'homme lui-même.

Il semble donc nécessaire de toujours penser l'organisation du travail en ayant à l'esprit le souci de ne pas faire perdre au travail sa dimension libératrice, pour qu'il soit aussi l'activité par laquelle l'homme, non seulement produit des biens et des services, mais se produit aussi lui-même en exprimant pleinement sa puissance d'être et d'agir. Certes, le travail n'est pas la seule activité susceptible de donner du sens à la vie, il y a fort heureusement bien d'autres domaines dans lesquels le désir peut trouver l'occasion de se déployer comme puissance d'être et d'agir (la famille, les loisirs, la vie associative, etc.), mais le travail n'est pas non plus totalement étranger à la vie, il en est l'une des composantes. L'homme libre est celui qui ne travaille pas seulement pour gagner sa vie, qui ne vit pas que pour son travail, mais qui vit aussi par son travail. Le travail est pour lui une occasion de s'exprimer et de se réaliser comme une personne entreprenante, créative, ayant une vie sociale riche et épanouissante.

9.3 Le management comme démarche donatrice de sens

À la lumières de ces quelques analyses, il semble possible de dégager les bases de ce qu'est un management réellement éthique, un management qui donne sens au travail parce qu'il considère l'homme au travail comme un personne riche de toute sa complexité relationnelle et non comme un simple individu.

Manager c'est diriger et comme nous l'avons souligner précédemment à la notion de direction est intrinsèquement liée l'idée de sens, manager consiste donc nécessairement à donner du sens, ou plus exactement à donner à ceux dont on a la responsabilité les moyens de donner du sens à leur activité. Il s'agit donc de cultiver le sens dans et par la relation que l'on entretient avec ceux avec qui l'on travaille. Concrètement, cela doit se traduire par l'abandon de toute forme d'autoritarisme dans l'application des décisions. Il est clair que manager c'est aussi décider et décider pour autrui. Mais si le manager prend des décisions, si par ses décisions il donne sens au travail de ceux qu'il dirige, il n'est pas pour autant nécessaire d'imposer ce sens de manière autoritaire. Ne serait-ce que pour des raisons d'efficacité, une décision n'est d'autant mieux appliquée qu'elle est comprise. Il faut donc que

le managé s'approprie les décisions du manager pour qu'elles puissent être correctement suivies d'effets. Ce qui signifie que le manager doit aussi être à l'écoute des suggestions que peut lui faire le managé et, s'il l'estime nécessaire, corriger sa décision sans avoir le sentiment d'avoir pour autant perdu sa crédibilité. C'est cela accepter d'assumer sa vulnérabilité sans la vivre comme une faiblesse. Il s'agit tout simplement d'accepter le fait que nous sommes tous dépendants les uns des autres et que pour cette raison nous avons nécessairement besoin de nous entraider et de reconnaître de part et d'autre un certain droit à l'erreur. C'est à ce niveau que se situe la différence entre l'autorité et l'autoritarisme. L'autoritarisme désigne l'attitude qui consiste à ne pas considérer l'homme comme une personne en le réduisant au simple rang de moyen parce que l'on ne croit pas en sa capacité de donner sens à son travail. Mais comme l'autoritarisme ne peut totalement fonctionner, il s'accompagne toujours de son contraire et le manager autoritaire n'hésitera pas pour autant à reprocher à ses subordonnés d'être incapable de prendre des initiatives. Cette manière de faire relève de ces comportements par lesquels certaines mères rendent leurs enfants schizophrènes et que l'on nomme «injonctions paradoxales». «Soyez autonome» est un ordre auquel on ne peut obéir sans en même temps désobéir, il y a là, en effet, de quoi devenir fou!

L'autorité, en revanche, signifie tout autre chose, elle est à la fois ce qui inspire le respect, et non la crainte, et relève d'une attitude respectueuse vis à vis de ceux sur qui elle s'exerce. Il y a dans le verbe autoriser l'idée que l'on considère l'autre à qui l'on s'adresse comme une personne susceptible de faire preuve d'autonomie et de responsabilité. Autoriser, exercer une autorité, c'est d'abord aider l'autre à devenir l'auteur de ses actes, c'est donc avoir le souci de le faire progresser. Le manager autoritaire croit tirer sa force du maintien de l'autre dans une situation de soumission et ne fait par là que manifester sa faiblesse puisque, incapable d'accroître sa perfection, il ne tire sa puissance que de la diminution de celle d'autrui. En revanche, le manager qui fait preuve d'une réelle autorité joue un rôle authentiquement exemplaire vis à vis du personnel qu'il dirige puisqu'il cultive une démarche coopérative dans laquelle chacun, tout en restant à la place qui est la sienne, s'efforce de contribuer à une démarche collective. C'est pourquoi, aussi paradoxal que cela puisse paraître, le manager peut être considéré comme celui qui oriente des libertés. Orienter une liberté ce n'est pas lui imposer quoi que ce soit de façon autoritaire, mais c'est donner des repères, donner les moyens à ceux que l'on dirige de bien faire leur travail et de se sentir les auteurs des tâches qu'ils ont à accomplir.

Cette manière de penser un management réellement éthique peut probablement sembler idyllique et utopique au regard des conditions de travail particulièrement pénibles ou précaires de bon nombre de nos contemporains, mais elle devrait cependant nous servir d'idéal régulateur pour penser la société de demain, une société dans laquelle chacun pourrait donner du sens à son existence et dans laquelle l'exigence morale formulée par Kant, de toujours considérer l'humanité en sa personne comme en celle d'autrui toujours comme une fin et jamais simplement comme un moyen, pourrait être concrétisée.

En réunissant Kant et Spinoza, qui sont parfois considérés comme philosophiquement inconciliables, on pourrait conclure en affirmant que c'est ce projet d'accomplissement de l'homme comme puissance

d'être et d'agir qui pourrait donner sens à la réalisation d'une société réellement humaine. Une société dans laquelle les hommes se rendraient utiles les uns aux autres :

> « À l'homme donc, rien de plus utile que l'homme ; il n'est rien dis-je, que les hommes puissent souhaiter de mieux pour conserver leur être que de se convenir tous en tout, en sorte que les Esprits et les Corps de tous composent pour ainsi dire un seul Esprit et un seul Corps, de s'efforcer de tous ensemble de conserver leur être, autant qu'ils peuvent, et de rechercher tous ensemble et chacun pour soi l'utile qui est commun à tous ; d'où il suit que les hommes que gouverne la raison, n'aspirent pour eux-mêmes à rien qu'ils ne désirent pour tous les autres hommes, et par suite sont justes, de bonne foi et honnêtes. », (Spinoza, 1988, p. 371),

mais sans pour autant se réduire les uns les autres au rang de simples moyens, car la conséquence de cet entraide serait l'humanité elle-même, la concordance de l'utile propre et de l'utile commun, la réalisation d'une vie vraiment humaine.

Travailler, c'est agir avec et pour l'autre, c'est agir avec des personnes et pas seulement des individus. Ce n'est pas seulement être mu par l'intérêt égoïste dans une optique purement individualiste, mais c'est mettre en œuvre ses talents en vue du bien commun, se relier à autre chose que soi pour donner sens à son activité. Seule la perception de l'homme en tant que personne peut créer les conditions d'une telle évolution du monde, du travail et du management. C'est en insistant sur la dimension relationnelle de la personne humaine que peuvent se mettre en place de réelles solidarités qui se tisseront comme de véritables réseaux de sens. C'est en prenant conscience de cette nécessaire solidarité que nous pouvons créer, dans tous les domaines de la vie sociale, et principalement dans le travail et les échanges, les conditions de la vie bonne, de la vie pleinement humaine qui mérite d'être vécue. La vie bonne, dont le philosophe Paul Ricœur fait l'aboutissement de ce qu'il appelle la visée éthique :

> «Appelons visée éthique la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes.» (Ricœur, 1990, p. 202)

Éric Delassus

Références

- Arendt H. (2001), *La condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- Boèce (1991), *Courts traités de théologie*, Paris, Éditions du Cerf.
- Cohen D. (2012), *Homo œconomicus, prophète égaré des temps nouveaux*, Paris, Albin Michel.
- Comte-Sponville A. (2006), *Le capitalisme est-il moral ?,* Paris, Livre de poche.
- Delassus E. (2011), *De l'éthique de Spinoza à l'éthique médicale*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Delassus E. (2009), La notion de personne dans l'Éthique de Spinoza, *Revue de l'Enseignement Philosophique*, 59ème année, N° 6, p 21 - 37.
- Descartes R. (1953), *Ouvres complètes*, Paris, Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard.
- Elias N. (1991), *La société des individus*, Paris, Fayard.
- Etchegoyen A. (1991), *La valse des éthiques*, Paris, François Bourin.
- Fiat E. (2010), *Petit Traité de Dignité*, Paris, Larousse.
- Friedman G. (1956), *Le Travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- Hegel F. (1939), *Phénoménologie de l'esprit*, Paris, Aubier.
- Husserl E. (1986), *Méditations cartésiennes*, Paris, Vrin.
- Kant E. (1967), *Fondements de la métaphysique des mœurs*, traduction de V. Delbos, Paris, Delagrave.
- Kant E. (1985), *Métaphysique des mœurs*, Paris, Vrin.
- Lenoir F. (2012), *La guérison du monde*, Paris, Fayard.
- Lévinas E. (1982), *Éthique et infini*, Paris, Livre de poche, Fayard.
- Malson L. (2003), *Les enfants sauvages : mythe et réalité*, Paris, 10/18.
- Marx K. (1976), *Le Capital*, Paris, Éditions Sociales.
- Merleau-Ponty M. (réédition 1985), *L'œil et l'esprit* , Paris, Gallimard, Folio.
- Mounier E. (1949), *Le personnalisme*, Paris, PUF.
- Ricœur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.
- Spinoza B. (1988), *Éthique*, traduction de Bernard Pautrat, Paris, Seuil.
- Spinoza B. (2002), *Traité de la réforme de l'entendement*, Paris, Vrin.
- Spinoza B. (2005), *Traité politique*, Paris, PUF.
- Tronto J. (2009), *Un monde vulnérable, pour une politique du care*, Paris, La Découverte.