

Coopérer pour mieux (se) soigner

Éric Delassus

*Conférence donnée le 30 juin 2017 lors d'une rencontre organisée par l'association
OPPELIA (<http://www.oppelia.fr>).*

« À l'homme rien de plus utile qu'un autre homme », cette formule de Spinoza est certainement celle qui s'accorde le mieux avec le titre du propos que je vais tenir aujourd'hui devant vous. En effet, coopérer signifie au sens littéral « œuvre ensemble », produire ensemble quelque chose. Il y a donc dans l'idée de coopération l'idée d'entraide et de dépendance mutuelle, l'idée d'une utilité réciproque. Le sens du terme coopération me semble d'ailleurs plus riche que celui de collaboration. Collaborer signifie travailler ensemble, partager un labeur dont le sens n'est déterminé que par le résultat de l'action que l'on accomplit, en revanche coopérer, c'est œuvrer ensemble, en d'autres termes produire ensemble une œuvre. Il me semble que pour préciser le sens de cette distinction, il est possible de faire référence à la distinction à laquelle procède Hannah Arendt entre le travail et l'œuvre. Le travail désigne l'activité par laquelle nous produisons les biens nécessaires à notre survie aussi bien en tant qu'individu, qu'en tant qu'espèce. En revanche, l'œuvre désigne la production d'un environnement proprement humain. Or, me semble-t-il, ce que nous produisons lorsque nous coopérons, ce n'est pas simplement un bien ou un service qui va rentrer d'une manière ou d'une autre dans le réseau des échanges, ce que nous produisons par la coopération, c'est également un certain type de lien proprement humain qui s'établit dans cette utilité réciproque à laquelle j'ai fait référence au début de mon propos.

Mais ce mot d'utilité, il faut néanmoins en préciser le sens. En effet, lorsque l'on parle d'utilité, on a souvent tendance à penser à ce qui est utilitaire, à ce qui est de l'ordre du simple moyen, de l'instrument. Aussi, serions-nous tentés de nous demander si parler ainsi d'utilité au sujet des hommes, ce ne serait pas justement les réduire à une simple dimension de moyen. Réduire l'homme à la seule dimension de moyen, n'est-ce pas d'ailleurs ce que Kant nous déconseille de faire, si nous voulons agir moralement ? En effet, l'une des formulations kantienne de la loi morale, de l'impératif catégorique, nous invite à toujours agir en traitant l'humanité en sa personne, comme en celle d'autrui, toujours en même temps comme une fin et jamais simplement comme un moyen. Par conséquent, dire que l'homme est utile à l'homme, n'est-ce par opérer une telle réduction ?

Nous allons montrer que non. Nous allons tenter de montrer bien au contraire que l'utilité dont il est ici question, parce que, précisément, elle est réciproque ne réduit pas l'homme à n'être qu'un moyen, mais fait aussi de lui une fin.

Ce titre « coopérer pour mieux (se) soigner » est d'ailleurs pour moi l'occasion de faire se rencontrer deux sujets de réflexion sur lesquels j'ai eu l'occasion de travailler ces dernières années, le soin d'un côté et de l'autre le management des personnels dans les organisations et plus précisément la question des relations humaines dans le monde du travail. Ces deux sujets pourraient apparaître comme totalement étrangers l'un à l'autre, voire antinomiques. Le soin évoque, en effet, la sollicitude et l'ouverture à autrui et de l'autre, tandis que le management évoque le plus souvent l'utilisation des hommes, voire leur exploitation et leur réduction à l'état de chose, puisque le management est le plus souvent conçu en termes de gestion, ce qui laisserait entendre qu'il n'y a pas de différence entre l'organisation du travail des hommes et la gestion des choses. Mais c'est justement une telle conception du management que je voudrais remettre aujourd'hui en question en montrant qu'il n'y a pas nécessairement d'opposition entre le management et le soin et que manager, cela peut aussi signifier prendre soin.

En effet, si l'on s'intéresse aux origines du terme même de « management », il est intéressant de constater la polysémie de ce mot et par conséquent la possibilité qui nous est offerte d'en faire varier la signification et par là de la faire évoluer. Nous avons aujourd'hui tendance à prononcer le mot « management » à l'anglo-saxonne, alors qu'il serait probablement préférable de la prononcer « à la française » dans la mesure où ce terme aurait pour origine le terme de ménagement qui désignait autrefois la gestion du ménage et l'administration de tous ceux et celles qui y participaient. Le management, c'est aussi la ménagerie, terme qui évoque l'élevage et le dressage des animaux et qui souligne bien l'ambivalence du terme de management. Manager peut donc signifier exercer un pouvoir et gérer des ressources, mais ce terme peut aussi être compris au sens de ménager, c'est-à-dire aussi, en un certain sens, prendre soin de ceux que l'on accompagne pour leur permettre de développer leurs capacités d'agir.

Il s'agit donc ici pour moi de remettre en question la conception purement gestionnaire du management, qui a tendance à confondre l'administration des choses et celles des personnes, afin de montrer que manager, cela peut aussi signifier prendre soin. Prendre soin de soi et prendre soin des autres, prendre soin de soi pour prendre soin des autres, prendre soin des autres pour prendre soin de soi. Et cela est peut-être d'autant plus vrai à l'intérieur des établissements de santé dans lesquels la question du soin et par conséquent de la vulnérabilité humaine est au cœur de toute activité. Comme je le dis souvent, être soignant, ce n'est pas être une personne autonome, et encore moins toute-puissante, au service de personnes vulnérables, c'est plus

exactement être une personne vulnérable accompagnant d'autres personnes vulnérables. Au point d'ailleurs que l'on peut parfois se demander : qui soigne qui ? Par conséquent, manager dans un établissement de santé, comme dans toute autre forme d'organisation d'ailleurs, consiste à se positionner comme une personne vulnérable accompagnant d'autres personnes vulnérables, et cela dans le but d'augmenter la puissance d'agir des uns et des autres, autrement dit de coopérer, d'œuvrer ensemble. Envisager sous cet angle le management des personnes dans une organisation ne relève plus d'une question de pouvoir, mais est plutôt une affaire de puissance. Et c'est ici que nous retrouvons Spinoza et la question de l'utilité réciproque à laquelle j'ai fait référence au début de cet exposé.

Tout d'abord, il convient ici de procéder à quelques précisions de vocabulaire, principalement en ce qui concerne les termes d'utilité, de puissance et de vulnérabilité qui sont ici intimement liés.

Lorsque Spinoza écrit qu'à l'homme rien n'est plus utile que l'homme, il entend par utile ce qui augmente la puissance d'agir d'un individu, c'est-à-dire ce qui lui permet d'accroître sa capacité à produire des effets autour de lui, sa capacité à être cause. Cela dit être puissant, ce n'est pas exercer un pouvoir sur autrui, il ne s'agit pas d'exercer sur autrui une force dont le but est de réduire sa puissance. Exercer ainsi un pouvoir sur l'autre n'est pas être puissant puisqu'en agissant ainsi, je n'augmente pas réellement ma capacité d'action, je fais simplement en sorte de me sentir plus fort en diminuant celle de l'autre. C'est en ce sens d'ailleurs que l'autoritarisme, qui n'a rien de commun avec la véritable autorité, ainsi que le goût du pouvoir ne sont pas des signes de puissance, mais d'impuissance. C'est lorsqu'un sujet se sent impuissant qu'il développe cette propension à sans cesse vouloir réduire la puissance de l'autre pour se sentir exister. La personne ne devient et ne peut devenir réellement puissante que lorsqu'elle a compris que, parce que nous sommes tous vulnérables, c'est-à-dire dépendants, c'est en contribuant à l'augmentation de la puissance des autres que l'on voit la sienne évoluer et réciproquement. La notion de vulnérabilité n'est pas, en effet, opposée à celle de puissance, elle lui est même complémentaire. Être vulnérable, ce n'est pas simplement être faible ou fragile, être vulnérable, c'est avant tout être dépendant ; et ce que l'on oublie un peu trop souvent, c'est que, quel que soit notre situation ou notre âge, nous sommes toujours dépendants. La vulnérabilité n'est pas uniquement propre au nouveau-né, au malade ou à la personne âgée. Parce que nous sommes tous dépendants les uns des autres, nous sommes tous vulnérables. J'aime d'ailleurs à reprendre, lorsque j'aborde la question de la vulnérabilité, ce qu'écrit Joan Tronto dans son livre *Un monde vulnérable* au sujet de l'employé de bureau qui arrive chaque matin dans son bureau qui a été nettoyé et rangé la nuit par une employé invisible et qui ne

prend conscience de sa vulnérabilité que le jour où ce travail n'a pas été fait. Il découvre soudain qu'il y a des gens, le plus souvent invisibles, qui prennent soin de lui et dont il dépend. Cela, malheureusement, n'entraînera pas nécessairement de la reconnaissance vis-à-vis de ces personnes et de leur travail, cela donnera plutôt lieu à une colère provoquée, peut-être pas tant parce que le travail n'a pas été accompli que parce qu'il prend ainsi conscience d'une vulnérabilité qui fait l'objet de son déni. De telles réactions s'expliquent, me semble-t-il, par le fait que nous vivons dans un contexte social et culturel qui induit une conception des rapports humains essentiellement conçue et perçue sur un mode contractuel et nous conduisant à nous percevoir comme des individus totalement séparés les uns des autres et non comme des personnes reliées les unes aux autres par des liens de dépendances mutuelles. Je n'opposerai pas ici les théories de la justice, comme celle de John Rawls, qui réactualise les théories du contrat, et les théories du *care*, qui pense les relations humaines de manière plus empathique et surtout en tenant compte de la vulnérabilité foncière qui caractérise la condition humaine. Ma nature conciliante m'inciterait plutôt à tenter de les considérer comme complémentaires les unes aux autres. Le contrat social garantissant les droits de chacun, mais pouvant se trouver enrichi par l'attitude bienveillante et la sollicitude de chacun envers autrui. Il nous faut donc sortir du paradigme néolibéral ou ultralibéral - qui ne signifie pas libéral, car si le libéralisme vise l'épanouissement individuel, cet épanouissement ne peut s'accomplir que dans un contexte relationnel qui n'est peut-être pas incompatible avec un authentique libéralisme. Comme son nom l'indique l'ultralibéralisme passe outre les principes du libéralisme authentique et c'est pourquoi il est plus une source d'aliénation pour les personnes que de réelle liberté. Il nous faut donc sortir du paradigme ultralibéral, qui pense la société comme étant essentiellement le lieu de la compétition entre les hommes, pour penser notre vie sociale essentiellement en termes de coopération et peut-être aussi d'émulation au sens positif de ce terme, c'est-à-dire en considérant que l'épanouissement de chacun contribue à l'épanouissement de tous et réciproquement. Nous pourrions ainsi parvenir au dépassement de l'opposition stérile de l'égoïsme et de l'altruisme pour considérer que coopérer signifie prendre soin des autres pour prendre soin de soi et réciproquement. En d'autres termes, pour reprendre la terminologie spinoziste dont je suis parti, on pourra ainsi s'accorder pleinement avec l'idée selon laquelle « rien n'est plus utile à un homme qu'un autre homme » et contribuer effectivement à faire en sorte que la puissance d'agir de chacun augmente d'autant que s'accroît celle des autres.

Cette vision des choses se vérifie de manière particulièrement évidente dans le monde du soin, dans la mesure où tout soignant voit sa puissance d'agir augmenter d'autant qu'il parvient, par son travail, à augmenter celle de ses patients et dans la mesure également où, c'est lorsque

les membres des équipes coopèrent efficacement que l'on parvient à ce résultat. Autrement dit, c'est par la sollicitude, tant envers ceux avec lesquels on travaille qu'envers ceux pour qui on travaille que l'on parvient à s'épanouir pleinement et à augmenter sa puissance d'agir dans l'activité que l'on exerce, donc que l'on parvient, en un certain sens, à prendre soin de soi. Il faut donc, en effet, coopérer pour mieux soigner et pour mieux se soigner, car nous ne sommes pas des individus séparés les uns des autres, des monades sans porte ni fenêtre, mais des êtres reliés. Si nous sommes des individus, nous le sommes au sens où l'entend Spinoza qui lorsqu'il emploie ce terme lui donne un sens radicalement différent de celui qui est issu de l'étymologie de ce mot. En effet, le terme d'individu évoque initialement l'idée d'une chose indivise et distincte des autres choses. En revanche, pour Spinoza, ce terme signifie tout le contraire puisqu'il désigne toujours à la fois du composant et du composé. En effet, pour Spinoza, l'homme n'étant pas dans la nature « comme un empire dans un empire », autrement dit l'homme faisant partie intégralement de la nature et n'échappant pas à ses lois, il est un élément composant de celle-ci, un mode de la nature, c'est-à-dire une manière d'être de celle-ci. Chaque individu humain est donc un composant d'une société qui est elle-même une sorte d'individu qui est un élément de cette nature à laquelle toute chose est reliée. Mais chaque individu est lui-même composé d'éléments qui ont une existence individuelle : mon corps est composé d'organes qui sont composés des divers corpuscules également constitués de corps plus petits et ainsi de suite. La puissance d'un individu résulte donc de la convenance entre eux des individus qui le composent. Ainsi, une société, une organisation sera d'autant plus puissante, non pas en termes de pouvoir, mais de capacité à rendre ses membres plus heureux, qu'y régnera une certaine solidarité et une certaine forme de coopération librement consentie entre les individus qui la composent.

Cette conception de l'individu correspond globalement à la conception de la personne que j'ai développée dans le petit livre que j'ai publié l'année dernière sur la personne, puisque j'ai essayé d'y défendre une conception de la personne humaine qui ne reposerait plus sur des éléments substantiels, c'est-à-dire qui ne consisterait pas à penser la personne humaine comme une réalité substantiellement distincte du reste de la nature, mais la conception de la personne que j'ai tenté de concevoir dans cet ouvrage repose plus sur des éléments relationnels, dans la mesure où être une personne, c'est avant tout être reconnu comme telle par d'autres personnes.

Aussi, prendre de soin de soi et des autres, signifie aussi reconnaître ses semblables comme des personnes envers lesquelles il est possible de faire preuve de sollicitude.

Cette dimension relationnelle de la personne humaine est à l'origine de cette étroite solidarité entre puissance d'agir et vulnérabilité dont j'ai parlé plus haut dans la mesure où c'est par une

vulnérabilité assumé que nous pouvons augmenter notre puissance d'être et d'agir ou, pour parler comme l'économiste Amartya Sen et la philosophe Martha Nussbaum, nos capacités.

Aussi, le monde du soin pourrait-il peut-être servir de tremplin à la mise en place de ces nouveaux paradigmes dans la société de demain. Nous sommes, en ce domaine, passés d'un fonctionnement paternaliste à un fonctionnement reposant principalement sur l'autonomie du patient en se référant principalement aux principes de Beauchamp et Childress dont j'ai pu faire la critique dans un livre dans lequel j'ai tenté de penser l'éthique médicale à partir de l'Éthique de Spinoza. Mais il serait peut-être temps d'emprunter une troisième voie se fondant, entre autres, sur les apports des éthiques du *care* en pensant le rapport soignant / soigné à partir de la vulnérabilité foncière de l'être humain et en plaçant au cœur de cette relation la notion même de personne perçue dans sa dimension relationnelle. Autrement dit, il s'agit de faire en sorte que cette relation contribue à l'augmentation de la puissance d'agir des uns et des autres, tant des soignants que des soignés.

Ainsi, serait-il envisageable, à partir d'un tel modèle de mettre en place une réelle politique du *care*, qui ne serait en rien une politique d'assistanat maintenant les publics dans une forme d'assujettissement, mais au contraire, une politique dont le but serait authentiquement de développer les capacités de chacun, en aidant chaque personne à trouver ce qu'il y a en elle de positif. Le *care* ne se limite d'ailleurs pas au soin, puisque si nous conservons le terme anglais, c'est qu'il n'a pas d'équivalent en français. Si « *to care* » signifie soigner, cela signifie aussi beaucoup d'autres choses. Il y a, dans l'idée du *care*, l'idée de sollicitude, de souci de l'autre, mais aussi celle d'importance accordée à certaines choses. Je citerai d'ailleurs à nouveau ici Joan Tronto pour préciser le sens de ce terme :

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

Il est d'ailleurs intéressant de souligner ici le recours à l'idée de réparation, car, si elle évoque celle de fragilité, elle insiste surtout sur la nécessité de consolider nos relations sociales et interindividuelles afin de développer la solidarité rendue nécessaire par notre vulnérabilité foncière. Une réelle politique du *care* suppose que l'on remette en question la fiction néolibérale d'un individu autonome qui n'envisagerait ses rapports avec autrui que sous une forme contractuelle et qui en occulterait tout la dimension sensible, intersubjective et empathique. Or, précisément, comme nous l'avons souligné plus haut, les éthiques du *care* en insistant sur la

primauté de la vulnérabilité conçue comme dépendance mettez clairement en évidence le caractère fictif et abstrait de l'individu autonome qui prend modèle sur l'*home-œconomicus*. Coopérer pour mieux soigner et mieux se soigner, n'est-ce pas, finalement, commencer par penser une société d'êtres humains vulnérables cherchant à se rendre utiles les uns aux autres en étant animés par le désir d'augmenter leur puissance d'être et d'agir par l'augmentation de la puissance d'être et d'agir des autres personnes humaines.

Cela passerait par une réflexion sur la formation et le travail qu'il ne faudrait pas seulement réduire à l'emploi, mais dont il faudrait valoriser toutes les formes qu'il peut prendre dans la vie sociale, que ce soit au niveau domestique, culturel, individuel ou associatif en permettant à toute personne de vivre de ce qu'elle produit en termes d'utilité sociale, même si cela ne rentre pas dans les cadres habituels des échanges économiques.

À l'heure où les nouvelles technologies révolutionnent notre mode de vie et commencent à faire voler en éclats toutes les formes qu'avaient pu prendre les échanges et les liens, tant sociaux qu'économiques, il est urgent de se mettre au travail pour penser différemment nos rapports sociaux, pour coopérer et orienter cette évolution dans un sens qui contribue à un réel progrès humain. Les causes de cette évolution qui sont principalement d'ordre technique relèvent de ce que Bernard Stiegler désigne par le terme de *pharmakon*, terme qui en grec désigne à la fois le poison et le remède. Or, le poison ne peut devenir remède que si nous le pensons et que si cette pensée est productrice d'effets. C'est donc en mettant en commun, comme nous le faisons aujourd'hui, nos réflexions, en coopérant à la conception de nouvelles relations, tant dans le monde du soin, que dans la société en général, que chacun parviendra à mieux se soigner et à mieux prendre soin d'autrui pour faire en sorte que ce qui peut devenir une cause d'aliénation se transforme en une source d'épanouissement de chacun. Ainsi pourrions-nous aller dans le sens de cette visée de la vie bonne chère à Paul Ricœur et qu'il définissait ainsi « vivre avec et pour autrui dans des institutions justes ».