Nathalie Vallet-Renart

Délicatesse des relations et brutalité du cancer. Enjeux éthiques et organisationnels de l'accueil de la parole en milieu professionnel

---

VALLET-RENART, Nathalie. *Délicatesse des relations et brutalité du cancer. Enjeux éthiques et organisationnels de l'accueil de la parole en milieu professionnel* **[en ligne]**. Sous la codirection de Jean-Philippe PIERRON et Didier VINOT. Thèse de doctorat : Philosophie mention éthique, politique et droit. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2023.

Disponible sur : https://www.theses.fr/2023LYO30030

Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »
Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

N° d'ordre NNT : 2023LYO30030

THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

Membre de l'université de Lyon

École doctorale n° 487 – Philosophie : histoire, représentation, création

Discipline : **Philosophie**
Mention : **Éthique, politique et droit**

Soutenue publiquement le 31/08/2023, par

Nathalie VALLET-RENART

Délicatesse des relations et brutalité du cancer. Enjeux éthiques et organisationnels de l'accueil de la parole en milieu professionnel

---

Laboratoire de recherche : **IRPHIL, Institut de recherches philosophiques de Lyon**

Codirecteurs de thèse : **M. Jean-Philippe PIERRON** et **M. Didier VINOT**

Devant le jury composé de :

M. Jean-Philippe PIERRON
Professeur des universités, université de Bourgogne, Dijon. Codirecteur de thèse

M. Didier VINOT
Professeur des universités, université Jean Moulin Lyon 3. Codirecteur de thèse

M. Jean-Philippe BOUILLOUD
Professeur HDR, ESCP Europe Business School, Paris. Président du jury. Rapporteur

Mme Christine NOËL-LEMAÎTRE
Maîtresse de conférences HDR, université Jean Moulin Lyon 3. Rapporteure

Mme Hélène BONNET
Référente Recherche, Sanofi France, Gentilly. Examinatrice

Résumé en français

En quoi l'annonce d'un cancer, en milieu professionnel, vient-elle perturber les relations ? Comment l'entourage et les organisations réagissent-ils ? Face à la brutalité du cancer, en quoi la délicatesse répond-elle à la nécessité d'un lien social de qualité ?

Cette thèse sur la primauté de relations de qualité dans les situations impactées par un cancer en milieu professionnel, souligne les enjeux éthiques, politiques et organisationnels autour du sensible. Elle entend ainsi montrer que la délicatesse est au cœur du social.

En accueillant la parole de personnes concernées et de membres de leur entourage professionnel, nous avons donné à la parole en tant qu'expression de la subjectivité, une place que la « civilisation du travail », soulignée par Paul Ricoeur, éclipsait. Les terrains de la recherche sont une entreprise ayant mis en place un dispositif pluridisciplinaire interne de soutien psychosocial à disposition de l'ensemble de ses salariés et une association dont la vocation est de faciliter les relations interhumaines au bénéfice du maintien ou de la reprise d'activité après un cancer.

Dans un premier temps, nous avons questionné les enjeux éthiques de la délicatesse dans les relations avant de préciser en quoi la brutalité du cancer affectait ces relations et pouvait les rendre brutales. Enfin, dans un troisième temps, nous nous sommes attachées aux conditions de possibilités éthiques et organisationnelles d'une parole sur le cancer.

Nous avons montré qu'au niveau interhumain, la délicatesse est une vertu et une compétence relationnelle qui se joue dans la juste distance telle qu'elle est perçue et ainsi nommée par les personnes touchées par un cancer. Face à une maladie grave dont la représentation sociale est liée à la mort, la brutalité de la maladie peut rencontrer celles de réponses inadaptées, maladroites ou violentes. Cependant, nous avons montré que délicatesse et brutalité ne s'opposent pas toujours, ni chez une même personne, ni dans une même situation. Au niveau des organisations, il est apparu qu'un engagement sociétal assumé favorise la possibilité d'une parole subjective, à laquelle répondre.

Ainsi, la délicatesse, qui est pour Roland Barthes une forme de douceur, une juste distance à trouver pour sortir des paradigmes et « vivre selon la nuance », répond-elle à la visée éthique de Paul Ricœur en plaçant la parole sensible au cœur des relations interhumaines, dans des organisations justes.

Mots clefs : Paul Ricœur, Roland Barthes, relation, cancer, milieu professionnel, délicatesse, brutalité, parole, éthique

Remerciements

(...) la gratitude consiste à « aller au-devant de l'autre » en reconnaissant qu'on est débiteur, à marcher vers l'autre les bras ouverts pour l'étreindre et le remercier de ce que l'on a reçu (...).

Carlo OSSOLA[1]

Je voudrais exprimer ma gratitude, ce mouvement qui me porte à l'instant vers celles et ceux qui m'ont soutenue, accompagnée, encouragée dans ce travail de recherche. Mais comment dire pour que chacun la perçoive et l'accueille comme un cadeau ? Et comment lui donner toute la puissance de mon intention et la légèreté d'une plume ?

Je veux dire merci à tant de personnes, tant de regards et de paroles mais le premier des mercis ne peut qu'aller vers mon amoureux qui a su bien avant moi que je ferai une thèse, m'a supportée aux deux sens du terme, et dont j'ai senti la fierté d'un parcours qu'il a permis.

Merci aussi, et si grand merci, à Jean-Philippe Pierron et à Didier Vinot pour avoir accepté l'aventure et m'avoir fait confiance alors que j'étais en activité professionnelle depuis de longues années, loin des études, du temps long de la réflexion. Merci à ces deux personnalités si différentes, autant que les disciplines dans lesquelles ils s'expriment, mais qui ont convergé vers moi dans des échanges toujours amicaux et enrichissants.

Un grand merci à Sanofi, à la Direction de la responsabilité sociale et particulièrement à Hélène Bonnet, pour son soutien sans faille, pour toutes les relations qu'elle a permises et facilitées avec les personnes qui ont accepté grâce à elle d'échanger avec moi, et que je remercie aussi vivement.

Merci à mes proches dans *Entreprise et Cancer*, Géraldine, Céline, Aurélia, Mireille, Sophie, Laure et Bertrand qui ont tout fait pour me laisser le temps de la réflexion et de l'écriture autour d'un sujet qui nous est cher.

Enfin, merci à Françoise Kleltz-Drapeau, professeure de philosophie rencontrée lorsque j'ai repris des études, et pour qui la question de la thèse n'en était pas une. Françoise qui m'a guidée et qui, pendant mon parcours, a perdu son mari d'un cancer, a elle-même été emportée par cette maladie. Mais Françoise qui m'a laissé en héritage Aristote et Camus, et Agnès Spiquel, professeure de littérature française, dont l'amitié et les échanges autour des mots, des idées, me remplissent de joie et de douceur.

Cette page pour tenter de dire avec tendresse ma gratitude, et qu'elle soit ainsi reçue, est le fruit de réécritures incessantes... comme toutes les pages à venir.

[1] OSSOLA, Carlo, *Les vertus communes*, Paris, Les Belles Lettres, 2019, p. 55.

La thèse, mode d'emploi[2] : quelques remarques à l'adresse du lecteur

Ces lignes pour une lecture agréable, et pour comprendre le rôle et la place de chaque voix, et plus globalement, la composition de la thèse.

Dans ce travail universitaire, plusieurs voix se rencontrent : celles des personnes en milieu professionnel qui ont bien voulu participer à notre recherche, celles des auteurs de référence, et la nôtre. Trois niveaux auxquels une police de caractère spécifique a été attribuée. Ce pluriel des voix est voulu pour que la pensée et la pratique se rencontrent et permettent des allers-retours féconds, riches d'interrogations, de surprises, de possibles, de joies mais aussi d'agacements et de doutes.

Nous avons cherché à travailler le style, à le travailler dans une intention de délicatesse. À la fois en hommage à chacun de celles et ceux qui ont participé, à la fois pour celles et ceux qui liront quelques pages ou davantage.

Donner envie de lire ce travail jusqu'à son terme passe selon nous par une forme, une respiration visuelle tout autant que par la présence incarnée de celles et ceux dont les propos sont cités. Cette dynamique de la forme, qui doit faciliter la mise en correspondance, sera soulignée d'une part par la place des *verbatim*, dans le corps du texte, qu'ils fondent. Et la graphie introduira du relief dans le paysage qu'est la page.

Concernant les témoignages des participants, sous forme de *verbatim* :

> *Il s'agit de la police de caractère Lucinda Handwriting 9 pt qui rappelle l'écriture manuelle et souligne la présence d'un intime partagé.*
>
> *La rondeur, l'espacement entre les caractères visent à doter la phrase d'une dimension esthétique.*

Les récits que nous avons produits à partir de leur réception, et que nous appelons des *narrative delikatessen*

[2] Ce titre, emprunté à Georges Perec et à son roman *La vie mode d'emploi. Romans*, paru en 1978, est un clin d'œil à ce qu'a représenté ce travail.

> *suivent la même graphie que les verbatim des participants. Nous avons ajouté une barre à gauche du texte.*

Enfin, pour les citations d'auteurs :

> Nous avons opté pour le Times new roman 11, inférieur d'un point au texte général. Cette police de caractère est régulière, agréable à lire, et donne une impression de sérieux.

Toutes ces voix sont présentées sous la forme de paragraphes, justifiés – les lignes ont la même largeur – et bénéficient d'un même retrait ou décalage à droite.

Enfin, nous soulignons l'importance des annexes qui viennent préciser, déployer, un propos qui aurait pu sembler lourd par ailleurs. Elles disent aussi ce qui nous a étonnée et a compté pour nous, ce qui pourrait être discuté dans un article. Elles comportent des documents que nous rapportons (la Charte Cancer et Emploi de l'Institut National du cancer), un chemin de réflexion (l'évolution des titres de la thèse), la manière dont les personnes que nous avons rencontrées sur le terrain ont répondu à certaine question (le choix des prénoms). Elles font partie intégrante de ce travail ; elles lui sont attachées – selon l'origine étymologique du mot – liées par la forme mais aussi par notre subjectivité qui leur accorde de l'importance et veut leur présence dans un rapport presque affectif, parfois, à leur contenu.

Sommaire

Avant-propos....8

Chuchotements....10

Introduction....11

I. Les enjeux éthiques de la délicatesse dans les relations....39

Chapitre 1.1. Esthétique de la délicatesse....43

Chapitre 1.2. Le « principe de délicatesse » au XVIII^{e} siècle....63

Chapitre 1.3. Roland Barthes, la délicatesse et le Vivre-Ensemble....73

Chapitre 1.4. La délicatesse, une vertu ?....81

Chapitre 1.5. La délicatesse des mots.... 93

II. En quoi la brutalité du cancer affecte-t-elle les relations ?....101

Chapitre 2.1. Le brut, entre le naturel et la brutalité....105

Chapitre 2.2. Le cancer et le tragique de l'existence....113

Chapitre 2.3. La brutalité et la profondeur des relations..... 133

Chapitre 2.4. L'involontaire et le volontaire de la brutalité....143

III. Les conditions éthiques et organisationnelles d'une parole sur le cancer....157

Chapitre 3.1. Habiter les relations : Quels lieux pour la parole ?....167

Chapitre 3.2. À qui se confier ? Les figures du proche en milieu professionnel....185

Chapitre 3.3. La sagesse pratique : apporter des réponses justes et opérationnelles 217

Conclusion : méditation sur la délicatesse....245

Epilogue....251

Annexes....253

Bibliographie....275

Index nominum....291

Table des matières....299

Avant-propos

Je dois ce travail de recherche à cette épreuve du cancer, rencontré un jour froid de janvier 2010 et dont pendant au moins 7 ans – qui n'ont pas été que de réflexion – j'ai souffert des effets indésirés et indésirables, tant de l'annonce de la maladie que des traitements médicaux.

Je dois également ce travail à ma pratique de l'accompagnement individuel et collectif, en milieu professionnel, qui s'inscrit dans une vision relationnelle du monde, soutenant dès lors un principe de coresponsabilité et une confiance inconditionnelle en celles et ceux que j'accompagne, en leurs capacités à évoluer positivement dans la situation dans laquelle ils ou elles sont pris.es.

Il m'est difficile de rendre grâce à cette épreuve de la maladie, quelle qu'en soit la fécondité. Si je peux reconnaître la beauté et la joie d'une partie du chemin réalisé depuis, je n'oublie pas les souffrances et vis avec leurs traces.

C'est donc dans l'entrelacement d'une épreuve et d'une pratique que le questionnement qui suit trouve son origine.

(...) la maladie engage une existence, une destinée singulière dans toutes ses relations, articulant ou désarticulant les relations entre soi, les autres et le monde.

Jean-Philippe Pierron[3]

Si l'idée la plus commune veut qu'un sujet voit un objet s'il s'approche à une juste distance, la logique de la profondeur nous indique plutôt que c'est dans la distance surgissant, grandissante, que des sujets et des objets prennent vie l'un pour l'autre.

François-Xavier de Vaujany[4]

[3] PIERRON, Jean-Philippe, « Les soins des mots », *Prendre soin de la nature et des humains. Médecine, travail, écologie*, Paris, Les Belles Lettres, 2019, p. 307.

[4] VAUJANY, François-Xavier (de), *Apocalypse managériale*, Paris, Les Belles Lettres, 2022, p. 22.

Chuchotements.

Tenter de dire, tenter d'écrire. Choisir les mots. Pour être précis, pour rendre grâce. Dire toutes les voix, toutes les souffrances et toutes les joies.

Ils sont nombreux à avoir raconté, par fragments, totalement, des épisodes réels de leur existence. Ils seront nombreux à vivre cette irruption de la maladie et la tempête qu'elle produit. Ils se posent la question ou pas, d'en parler en milieu professionnel.

Ils parleront, à qui, quand, ne le savent pas. Ils se tairont, un temps, tout le temps. Ils prononceront le mot et face à eux, la compassion et le désarroi. Parfois la brutalité, d'autres fois la délicatesse, la tendresse, la douceur. Ou la délicatesse sans tendresse, sans amour, mais qui préserve la relation, qui accepte, qui cherche à faire du bien encore plus qu'à être juste. La présence et la distance à la fois. La présence totale. La distance, pour éviter le poids. Et la confiance. Veiller, guetter, sentir. Se tromper, se rassurer. Aller vers, se rapprocher, toujours.

Et des moments de tristesse, de colère, d'impuissance face à la violence. Des moments de joie au milieu de l'angoisse. Le risque de la confiance, parfois trahie, ou le sentiment d'exister encore, d'avoir une place, d'être accueilli d'être maintenu. Main tenue.

S'en aller se faire soigner, disparaître, un temps, longtemps, combien de temps. Disparaître et vouloir revenir, attendre ce retour, la reprise. Avoir changé, ne pas se reconnaître et espérer le « comme avant ».

Être là, à nouveau. Ne pas comprendre. Ne pas savoir dire, ne pas oser dire. La fatigue, l'épuisement, l'envie mais sans l'énergie, les mots qui manquent, la mémoire qui flanche, le corps, tout le corps, secoué d'émotions, qui n'est plus son corps mais un autre, pas le même, si différent, trop différent. Combien de temps.

Et un regard, une parole, un geste. Rien qu'un geste. Une attitude. On a cru voir… Une main tendue. La main de l'autre qui s'ouvre à moi. Le bout des doigts, sur le bout des doigts. Collègue, manager, directeur, peu importe. Derrière ces mots, une personne. Comme moi.

Pendant longtemps encore. Combien de temps. Ne pas savoir, chercher l'espoir et tant vouloir. Ne plus rien dire. Ou en parler. Dénoncer ? non, dénoncer, c'est guerrier. Mais raconter, partager, contribuer. Énoncer.

Introduction

Le sujet

Comment l'entourage professionnel et les organisations réagissent-ils à l'annonce d'un cancer en leur sein ? Quelles conditions de possibilité pour des réponses ajustées notamment autour du maintien d'un lien social de qualité ?

Les recherches actuelles sur le cancer en milieu professionnel sont orientées sur le maintien ou la reprise de l'activité sans toutefois prendre en compte que cette reprise a pour point de départ la manière dont l'annonce aura été reçue et la qualité des relations interhumaines qui s'en suivront. Or, parmi les déterminants du maintien ou d'une reprise satisfaisante et pérenne de l'activité, il y a le lien social, autrement appelé soutien social ou relation de qualité.

Nous savons que le soutien social en milieu professionnel est un facteur de protection de la santé mais nous ne savons pas encore, concernant les situations impactées par un cancer, en quoi la délicatesse contribuerait à le favoriser. Est-elle nécessaire, inutile, mal nommée ?

Cette thèse vise à éclairer le sujet, sous un angle éthique et organisationnel, en interrogeant face à la brutalité du cancer, la délicatesse des relations au travers des paroles reçues par les personnes touchées par un cancer.

D'où je parle

Mon expérience de la maladie teinte profondément l'approche du sujet ici exposé. Mais cette expérience, au fondement de ma recherche, n'en est que le fondement. Elle s'est déployée peu à peu, entre lectures, entretiens, rencontres, fourmillement du questionnement, élans et doutes, vers une métabolisation et une conceptualisation du propos.

À la fois praticienne de l'accompagnement en milieu professionnel, ayant vécu l'épreuve du cancer et cofondatrice d'une organisation œuvrant en faveur du maintien et de la reprise de

l'activité professionnelle après un cancer[5], ce sont plus de douze années sur le sujet qui convergent dans cette recherche. J'avais pourtant cru en démarrant ce travail qu'une distance suffisamment grande s'était établie entre l'épreuve intime de la maladie et ce que j'en ai fait professionnellement ; mais plus la thèse avançait – dans laquelle je ne voulais pas tant apparaître – plus je sentais le lien entre ce que j'ai vécu au plus profond de moi et qui, sans parler de transformation, a participé et encore aujourd'hui d'une évolution personnelle et professionnelle.

C'est aussi dans une pratique professionnelle de l'écriture biographique pour des particuliers, souvent âgés ou gravement malades, que le sujet qui va suivre trouve ses sources. À les écouter, à écrire pour eux ce qu'ils voulaient dire et transmettre de leur vie ou d'un moment de leur vie, je voyais toute la tendresse perdue ou présente dans les liens à leurs proches.

Que veut-on dire quand on dit de soi ? Qu'espère-t-on de cette parole adressée ? Comment est-elle reçue ? Comment nourrit-elle la relation ? Ces mêmes questions traversent ma recherche quand il s'agit de personnes touchées par un cancer en milieu professionnel.

La relation, entendue comme lien social, rencontre celle du récit, abordée plus loin dans cette introduction. S'agissant du lien social, La *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*[6], dans un numéro consacré aux récurrences en management, pose en introduction le lien comme problématique managériale récurrente[7]. Toujours fragile, ce qui relie ne l'est-il pas davantage dans les situations délicates où chacun, plongé dans le désarroi, cherche à agir au mieux, voire au mieux de ses intérêts personnels ?

Dire, ou ne pas dire son cancer en milieu professionnel ?

Il y a parfois dans la première parole, celle qui dit « je », un tel engagement, une telle émotion, qu'elle vient difficilement, qu'elle n'ose pas, qu'elle ne sait pas comment dire et se dire. Il y a parfois une telle crainte de sa réception, le sentiment de n'être plus rien pour autrui qu'un cancer en marche, que la parole se mure, se murmure intérieurement, ne se chuchote pas, ne se clame pas. Alors les relations se distendent, deviennent maladroites, parfois méprisantes.

---

[5] www.entreprise-cancer.fr

[6] *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise* (RIMHE), https://www.rimhe.com/

[7] BRASSEUR, Martine, HABIB, Johanna, LACROUX, Alain, « La question du lien comme constante des problématiques managériales », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 39,9, n° 2, 2020, p. 2.

Dans le roman de Robert Musil, *L'Homme sans qualités*, qui se déroule en 1913, un couple se promène dans la rue et voit un attroupement. Un accident vient de se produire, un blessé attend les secours. La femme s'inquiète. Que dire ? Comment réagir ? L'homme prend la parole : « *Les poids-lourds dont on se sert chez nous ont un chemin de freinage long* ». Aucune marque d'empathie, aucune attention, aucune émotion n'affleure là. Ce à quoi le narrateur ajoute, à propos de la femme : *« … il lui suffisait que l'affreux incident pût être intégré ainsi dans un ordre quelconque, et devenir un problème technique qui ne la concernait plus directement. »*[8] Il pourrait en être de même chez certains face à l'annonce d'un cancer qui, désemparés ou indifférents, cherchent à apporter une réponse technique, comme un process, pour retrouver un ordre dérangé et dérangeant.

Il s'agit alors de mettre à jour les effets du questionnement existentiel dans des relations avant tout professionnelles, qui laissent l'intime impensé. Sans dévoiler ce qu'il y a au plus profond de soi, n'y a-t-il pas, culturellement, une angoisse de la mort que chacun sait inéluctable ?

Je parlerai de délicatesse *des* et *dans* les relations, où délicatesse attire l'attention sur la fragilité du lien social et sur les manières de prendre soin de celles et ceux à qui nous sommes liés ; c'est placer le sensible au cœur du sujet, fût-il en milieu professionnel. *Délicatesse* n'est pas un terme employé en sciences de gestion et dans les organisations, nous aurons l'occasion de le dire ; le pas de côté qu'il impose donne à penser ce que les mots disent ou taisent, à plus forte raison en milieu professionnel.

Cette thèse sur la primauté de relations de qualité dans les situations impactées par un cancer en milieu professionnel, souligne les enjeux éthiques, politiques et organisationnels autour du sensible. Elle entend ainsi montrer que la délicatesse est au cœur du social.

Une attention aux mots

Si, devant des propos dont les échos sont très personnels, j'ai employé jusque-là la première personne du singulier, nous passons maintenant à ce *nous*, plus distancié qui traduit l'héritage

[8] MUSIL, Robert, *L'Homme sans qualités*, Tome 1, *Der Mann ohne Eigenschaften*, trad. de l'allemand par Philippe Jaccottet, Paris, Seuil, [1956], 1995, p. 14.

d'auteurs et de récits qui nous aident à préciser notre pensée dans le cadre universitaire dans lequel est produit cet écrit. Il pourra cependant arriver occasionnellement qu'un passage au *Je* soit à nouveau pertinent.

Nous proposons de marquer notre attention aux mots que nous retrouverons dans le dernier chapitre de la première partie de notre travail. Préciser certains d'entre eux – nous en avons choisi trois – permet de mieux circonscrire les enjeux éthiques de notre sujet.

Il est si difficile parfois de dire ce que l'existence donne à traverser, la manière dont elle est affectée, blessée, en doute, *a fortiori* dans un milieu où le sujet est le travail. Nous interrogeons donc en premier lieu les expressions *avoir* ou *être touché par un cancer*.

Avoir ou être touché par un cancer

Avoir un cancer, comme on a un caillou dans la chaussure, un *scrupulum* qui plaçait les légionnaires romains face à un dilemme : soit s'arrêter, sortir du rang et enlever le petit caillou de la sandale, soit continuer à marcher mais dans la douleur car si petit qu'il soit, le *scrupulum* n'en est pas moins blessant. Le cancer n'est pas un *scrupulum*. Il n'est pas un petit caillou mais une masse qui pèse sur toutes les dimensions de l'existence, dont la dimension professionnelle. Il oblige le plus souvent à sortir du rang pour se soigner ; ce n'est pas un choix.

Être touché par un cancer dit davantage qu'*avoir* un cancer. Être touché, c'est être en contact et vivre avec la tumeur cancéreuse. Vivre avec la *tu-meurs*, comme on vivrait avec la mort ? Être touché, c'est émotionnellement ressentir tant d'émotions, parfois contradictoires, qui traversent le corps de toutes parts, le secouent, lui font perdre poids et belle apparence, le rendent si petit, si petite chose, si vulnérable. Dans *être touché*, être dit la passivité ; le cancer qui touche, agit comme une personne. Le sensible est le sujet de la personne touchée par un cancer.

Quand cette situation se vit dans l'organisation, elle prend une place qui n'est pas sienne. C'est le travail ici qui occupe la place, toute la place. Le travail en tant qu'ensemble de tâches à réaliser dans des conditions définies par l'employeur. Le travail qui oblige à l'effort quand l'annonce de la maladie grave et ses traitements assomment et limitent. Nous parlerons souvent des organisations, deuxième terme à clarifier.

Qu'est-ce qu'une organisation ?

Edgar Schein définit l'organisation comme :

> (...) la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités.[9]

L'organisation concerne les secteurs privés et publics, y compris le secteur associatif. Elle est centrée sur les relations entre ses membres de telle manière qu'elles répondent à une dynamique collective au service de la performance.

Comment faire coexister les femmes et les hommes avec l'organisation comme ensemble qui définit des règles de fonctionnement et de conduite, théoriquement au bénéfice de tous, en pratique certaines vécues comme inappropriées et plus encore injustes ? L'organisation est souvent représentée comme tentaculaire – pour les plus grandes d'entre elles – et bureaucratique, soit éloignée du terrain et de sa réalité, imposant des manières d'agir et d'être déshumanisantes. Dans le roman de George Orwell[10], elle est cette société de la surveillance symbolisée par la célèbre phrase : « *Big Brother is watching you* [11] ». Même s'il s'agit d'une dystopie, elle résonne avec la société de surveillance telle que décrite par Foucault[12] et plus récemment avec la société du marketing d'Alain Damasio[13] ou *Apocalypse managériale*, de François-Xavier de Vaujany[14]. Elle n'en reste pas moins un lieu de relations interpersonnelles qui devraient favoriser un vivre et travailler ensemble.

Nous précisons, avec Matthieu de Nanteuil-Miribel, que nous ne voyons pas l'organisation comme un sujet en tant qu'ayant des obligations morales et des sentiments moraux mais comme un sujet abstrait, « porte-parole », à qui des sujets moraux reconnaissent une responsabilité symbolique[15], notamment dans les conditions à mettre en place pour des relations « suffisamment

---

[9] SCHEIN, Edgar H., *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prenctice Hall, 1970, p. 9, cité par DESREUMAUX, Alain, « Chapitre 1. Notion d'organisation », *Théorie des organisations*, EMS Editions, 2015, pp. 41-79.

[10] ORWELL, George, *1984*, 1949, trad. de l'angl. J. Kamoun, Gallimard, folio, 1950, 2020.

[11] « Grand Frère te/vous regarde. » Trad. personnelle.

[12] FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

[13] DAMASIO, Alain, *Les Furtifs*, Paris, La Volte, 2019.

[14] VAUJANY, François-Xavier (de), *Apocalypse managériale*, Paris, Les belles Lettres, 2022.

[15] NANTEUIL-MIRIBEL, Matthieu (de), *Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, 2016, p. 141.

bonnes » au sens que Donald Winnicott[16] donnait à cette expression, des relations non pas parfaites mais telles qu'elles répondent aux besoins des personnes dont la vulnérabilité est révélée et accentuée par une maladie mortelle.

Le choix d'« autrui »

Ces relations interhumaines concernent un soi, *Je* et un *Tu*, autre que soi. Les mots disent au-delà d'eux des représentations, des émotions, des manières d'être et de vivre ensemble, de considérer autrui, l'autre, les autres. *Autrui*, que nous avons choisi dans ce travail désigne cet autre-là, et comme l'indique son étymologie *alter-huic*, pas n'importe lequel, pas tous les autres. *Autrui* s'oppose plus précisément à la personne qui parle ou dont on parle – elle-même *autrui*, qui n'est pas elle mais lui ressemble, s'approche, sans jamais se fondre en elle. Vladimir Jankélévitch voyait pourtant en autrui un très lointain, « la masse immense de ceux qu'on n'a jamais vus et qu'on ne verra jamais »[17], un anonyme, et préférait *l'autre*, un *tu*. Il est vrai qu'autrui n'est pas employé à l'oral et qu'on le lit dans des textes savants plutôt que dans des fictions.

Ces questions de vocabulaire nous invitent à préciser les termes employés d'autant que ce travail mené dans deux disciplines *a priori* éloignées, impose quelques traductions pour que chacun puisse comprendre et être compris.

Une recherche interdisciplinaire

Mener une recherche dans deux disciplines peut paraître ambitieux, voire prétentieux[18]. Nous avons été motivée par deux raisons : d'une part nous sommes attachée à la réflexion éthique ; d'autre part, intervenant dans les organisations depuis près de vingt ans sur des questions managériales et relationnelles, nous savons la demande d'aide orientée vers la solution, faisant

[16] WINNICOTT, Donald, *La mère suffisamment bonne*, Petite Bibliothèque Payot, 2008, p. 53.

[17] JANKELEVITCH, Vladimir, *Les vertus et l'amour, Traité des vertus II*, Volume 2, Paris, Flammarion, 1986, p. 123.

[18] D'autant que nous avons initialement une formation en Lettres modernes.

parfois l'économie d'un questionnement sur les conditions de possibilités éthiques et organisationnelles des réponses à apporter.

Notre recherche se situe dans ce « mi-lieu » qui vise à dépasser la tension entre les deux disciplines et leur relation caricaturale telle que décrite par le philosophe Ghislain Deslandes[19] :

> (...) la philosophie ne ferait que ralentir le processus de décision, suggérant des questions qui ne se posent pas au décideur engagé dans l'action. (...)
>
> Symétriquement, les professionnels de la philosophie dédaignent le management, bras armé de l'économie selon eux, instrument de pouvoir du capitalisme mondialisé n'ayant souci que d'accélérer le mouvement de l'agitation collective engagée dans la poursuite du profit.

La philosophie serait du côté de la pensée, et des lettres, produisant un questionnement sans fin et inutile à l'agir ; les sciences de gestion seraient du côté des chiffres, tournées vers la mise en œuvre du *comment*. L'une et l'autre s'intéressent pourtant à l'humain, aux conditions de possibilité d'un *travailler ensemble*, et au rôle de l'entreprise dans la Cité.

Dans son *Essai sur les données philosophiques du management*[20], Ghislain Deslandes soutient que le management contient des données philosophiques qui méritent l'attention des chercheurs en gestion, en particulier en ce qui concerne l'éthique à qui la fécondité de la rencontre entre les deux sciences apporterait un contenu concret tandis que les sciences de gestion bénéficieraient de l'apport de la réflexion philosophique. L'interdisciplinarité dont se revendiquent certains chercheurs de la discipline[21] trouve notamment à s'exprimer au travers de la Société de Philosophie des Sciences de Gestion (SPSG) dont l'objectif est de :

> stimuler le développement d'un travail philosophique systématique sur les sciences de gestion qui puisse ouvrir un dialogue avec la philosophie des sciences, afin que les sciences de gestion ne se cantonnent pas dans le rôle de "fabrique du management".[22]

---

[19] DESLANDES, Ghislain, « Philosophie et management : un couple fécond », https://theconversation.com/philosophie-et-management-un-couple-fecond-56580, publié le 22/03/2016. Consulté le 29/12/2022.

[20] DESLANDES, Ghislain, *Essai sur les données philosophiques du management*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013.

[21] BRASSEUR, Martine, VAN HOOREBEKE, Delphine, « Quelle interdisciplinarité en sciences de gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 12,3, no. 3, 2014, p. 2.

[22] BAZIN, Yoann, LAMY, Erwan, MAGNE, Laurent, RAPPIN, Baptiste, ouvrage coordonné collectivement par la Société des sciences de gestion, *Le prêt-à-penser en épistémologie des sciences de gestion*, Paris, L'Harmattan, 2014.

Enfin, nos directeurs de thèse, Jean-Philippe Pierron et Didier Vinot, qui codirigent la Chaire Valeurs du soin[23], mêlent les deux disciplines universitaires en faveur d'une réflexion sur la valeur de la relation de soin. Il nous a semblé évident, et nous l'espérons utile, d'entrelacer la réflexion éthique à ce qui s'observe sur le terrain où le surgissement de la question existentielle perturbe les relations.

Prenant appui sur Aristote, la visée de la vie bonne et l'importance des vertus pour y parvenir, nous ferons appel à des philosophes français, principalement Paul Ricœur et Roland Barthes. Le sujet qui nous intéresse s'approche mieux par le biais de penseurs contemporains qui, s'ils ne sont pas fins connaisseurs du milieu professionnel – bien que Ricœur parle de la « civilisation du travail[24] » – traitent des sujets qui nous occupent : la possibilité de la mort, la parole, le vivre-ensemble. Paul Ricœur a particulièrement nourri notre réflexion dans sa dimension éthique. Nous nous référons à sa visée éthique, présentée dans *Soi-même comme un autre*[25] et déroulée autour de trois moments : le premier, celui de l'éthique qui rencontre dans le deuxième la morale, ses normes et ses règles qui, bien qu'essentielles à la vie en société, peuvent être inappropriées en situation. Vient alors le troisième moment, celui du retour vers l'éthique, enrichie par le passage vers la norme, et qui s'exprime dans ce qu'il appelle une « sagesse pratique », des réponses qui tiennent compte de la singularité de la situation et du contexte. C'est donc par le tragique de la vie, les situations de souffrance qui altèrent les capacités de l'homme que vient la sagesse pratique.

Quant à Roland Barthes, sémiologue mais également philosophe, il a cherché à déplier la notion de délicatesse associée chez lui au vivre-ensemble[26], à l'évitement ou à l'apaisement du conflit. Il ne s'inscrit pas dans une tradition éthique, mais son attachement au bien vivre-ensemble nécessite une réflexion sur les justes comportements.

Nous ne saurions cependant rester dans les deux disciplines universitaires citées sans nous référer également à la littérature, la sociologie, la médecine et d'autres domaines dont atteste notre bibliographie. La littérature tient une place particulière, sans doute parce que nous avons initié un parcours en Lettres Modernes post baccalauréat mais aussi parce que les récits

[23] https://chairevaleursdusoin.univ-lyon3.fr/.

[24] RICŒUR, Paul, « Travail et Parole », *Esprit*, janvier 1953, pp. 96-117.

[25] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Points, 1990, pp. 199-236.

[26] Nous notons par ailleurs que Roland Barthes a connu adolescent la maladie grave, la tuberculose, qui l'a contraint à des séjours en sanatorium et à une autre allure de vie, selon les termes de G. Canguilhem.

expriment et convoquent le sensible. Pour Gao Xingjian qui, dans son discours de réception du Nobel de Littérature[27], récuse l'idée d'une littérature à vocation politique[28], la littérature est « une manière de se préoccuper de façon générale des difficultés d'être de l'homme, sans sujets tabous[29] ». N'est-ce pas déjà là une manière d'aborder le politique ? C'est cette dimension sensible, cette intersubjectivité qui nous intéressent, qui disent la confrontation et la relation entre lecteur et auteur, témoignant d'un intérêt de l'un pour l'autre et réciproquement, dans le souhait d'habiter ensemble le monde. De lectures en lectures, qu'il s'agisse de livres, d'articles, de films, d'émissions radiophoniques ou d'autres *media*, nous avons tissé une bibliothèque d'auteurs autour de notre sujet qui, nous semble-t-il, regardent dans une même direction, celle de la visée éthique de Ricœur[30].

Les disciplines et leur langage parfois spécifique ont nécessité une attention à l'égard de l'écriture pour être comprises du plus grand nombre. Nous sommes nourrie de premières études littéraires, et imprégnée du langage employé en milieu professionnel, qui s'est peu à peu coloré de termes, de tournures, d'une manière de réfléchir et de poser les questions empruntées au domaine de la philosophie. Quelle justesse de la langue ici pour répondre à l'exigence d'une écriture universitaire et rester lisible par celles et ceux à qui nous avons donné la parole pour la reprendre, et à qui nous consacrons ces pages ? Nous aurons à cœur de leur rendre hommage dans une langue que nous espérons accessible, même si parfois, et comme nous avons dû le faire nous-même, une curiosité à l'égard des mots, une persévérance face à leur silence, sera peut-être requise. En allant d'une langue l'autre, nous avons tenté de tisser des liens qui éclairent.

Considérant le sujet que nous abordons, ou plutôt son contexte, la maladie grave, nous précisons avec Paul Ricœur qu'une philosophie des « négations que suscite la vie » peut être « émouvante »[31] et qu'il s'agit de l'accepter. Georges Didi-Huberman souhaite une « philosophie affectueuse »[32] qui laisse place à l'expression des affects, qui montre son

---

[27] XINGJIAN, Gao, *La raison d'être de la littérature* [2000], suivi de *Au plus près du réel* [1976], trad. du chinois par Noël et Lilian Dutrait, Paris, Éditions de l'Aube, poche, 2001.

[28] *Ibid*., pp. 10-11.

[29] *Ibid*., pp. 13-14.

[30] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Points, 1990.

[31] RICŒUR, Paul, *Philosophie de La Volonté*, tome 1, Le volontaire et l'involontaire, Paris, Aubier, 1950, 1982, p. 422.

[32] DIDI-HUBERMAN, Georges, « L'Heure bleue », France Culture, 13/02/2023, https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/l-heure-bleue/l-heure-bleue-du-lundi-13-fevrier-2023-4988501.

affection, une certaine tendresse, pour eux. La vie fait involontairement souffrir et cette souffrance, objet d'attention et de réflexion, appelle dans la relation une sensibilité à l'autre garante d'un lien social, vital.

Comme tout sujet, le nôtre est traversé de tensions que l'interdisciplinarité, par la richesse et la pluralité des regards, peut aider à dépasser.

Les tensions autour du sujet

Nous relevons trois tensions, trois forces contraires qui voudraient, selon les personnes et leur situation – voire leurs intérêts – tirer dans un sens au détriment de l'autre, au risque du conflit et de la rupture et qui appellent peut-être quelques nuances.

La première, qui n'est pas spécifique au milieu professionnel, oppose la vie à la mort, sa soudaine possibilité. Nous en parlerons dans la deuxième partie de notre travail mais nous pouvons, en revenant au milieu professionnel, souligner l'opposition entre les représentations liées au cancer en tant que maladie mortelle, qui entraîne faiblesse et limitation des capacités, dans un milieu où la performance, la force, sont de mise. Le changement d'allure[33] qu'entraîne la maladie, où *allure* dit la vitesse et le comportement, vient heurter le sentiment d'accélération[34] du temps et la nécessité de s'y accorder dans un milieu où la rapidité et l'immédiateté sont valorisées.

L'existence, affectée par des événements qui génèrent de la souffrance, est confrontée à un milieu qui rationalise, met en chiffre[35] et se débrouille tant bien que mal d'embarrassantes subjectivités, d'incertitudes angoissantes alors qu'il cherche à maîtriser les risques. Cependant, le « risque zéro » n'existe pas ; il reste une incertitude, un doute métaphysique, une interrogation sur le sens de la vie et celui de la mort.

La deuxième tension oppose le singulier et le général. Il s'agit, après un premier élan de compassion qui dit déjà une forme de reconnaissance, de trouver comment manifester sa

---

[33] CANGUILHEM, Georges, *Le Normal et le pathologique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, [1966], 2015.

[34] ROSA, Hartmut, *Accélération. Une critique sociale du temps*, trad. de l'allemand par D. Renault, [2005], Paris, La Découverte, 2010.

[35] SUPIOT, Alain, *La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015.

présence, comment lui répondre. Chacun se débrouille, dans une « bricole de la relation », faisant comme il peut. La relation pourrait-elle être pensée au niveau politique, la portant vers le général alors que chaque situation reste singulière ? Agir pour tous serait agir de la même manière, et c'est une approche déontologique qui a son importance et sa pertinence. Mais les situations dont nous parlons relèvent aussi d'une singularité qui dérange car elle appelle à imaginer et parfois dépasser ce qui était pensé pour le plus grand nombre. Plus encore, les réponses opérationnelles peuvent être pensées en termes de dispositifs à généraliser mais savoir quoi dire, comme réagir à une annonce de cancer, face à la souffrance et à l'angoisse de la mort appartient à chacun, en situation.

Enfin, nous verrons plus tard avec Paul Ricœur qu'une troisième tension est à l'œuvre qui oppose le travail, un *faire* valorisé, aujourd'hui promu au rang de civilisation[36], à la parole, un *dire* parfois méprisé, empêchant l'expression des subjectivités et, de fait, le dialogue.
Il est finalement toujours question de brutalité dans les tensions, clivantes, qui obligent à prendre parti. À cette brutalité est opposée la délicatesse, que nous abordons comme un prisme, un parti-pris, comme le veut le sens figuré du mot qui dit un ensemble de préjugés, voire de passions, une manière située d'envisager un sujet. Choisir d'observer et de questionner les relations au prisme de la délicatesse, c'est opter pour une vision humaniste des relations.

Nous aurions pu, à l'inverse, opter pour le prisme de la brutalité. Mais regardons l'effet produit par cette proposition ! Un effet désagréable, un rejet peut-être. Tandis que le terme *délicatesse* emporte d'emblée vers un univers de qualité positive qui élève, celui de *brutalité* plonge dans la souffrance et rabaisse. Choisir le prisme de la délicatesse n'efface cependant pas la brutalité, à laquelle nous consacrons une partie de notre travail, mais il souffle au travers de quelques situations et récits des manières d'être en relation et d'agir qui répondent à notre souci (d') éthique.
Ces différentes tensions liées au milieu professionnel demandent désormais à ce que ce terme de milieu soit spécifié, avant de présenter les terrains avec lesquelles nous avons mené notre recherche.

[36] RICŒUR, Paul, « Travail et Parole », *Esprit*, janvier 1953, p. 97.

Un milieu, deux terrains : pour une recherche impliquée

Une personne participant à la recherche nous a demandé *:*

> *Pourquoi vous dites « milieu professionnel » et pas « travail » ? C'est plus simple, non ?*

Travail, sous-entendu *au travail,* est couramment employé mais le mot dit l'activité, l'effort et la peine, réduisant le milieu professionnel à son objet principal.

Milieu est plus vaste et nous envisageons la notion du point de vue de deux auteurs, le philosophe et médecin français Georges Canguilhem et le philosophe japonais Watsuji Tetsurô, qui l'un et l'autre ont relevé l'importance des relations dans les milieux.

Georges Canguilhem pressent que le milieu devient « un mode universel et obligatoire de saisie de l'expérience et de l'existence des êtres vivants[37] ». La spatialité immédiate contenue dans le terme évoque tantôt le centre, dont il peut être synonyme, tantôt le partage en deux portions égales[38], tantôt ce qui entoure. Il y a trois acceptions à ce terme de *milieu* qui dit la situation médiane, le fluide de sustentation, ou l'environnement vital.[39] Pour G. Canguilhem, le milieu est toujours un milieu de vie, de relations et d'influences réciproques. Nous voilà au cœur de notre sujet.

Le milieu professionnel, en tant que milieu de vie, est constitué de femmes et d'hommes reliés entre eux, et en lien avec un travail, des logiques de coopération mais aussi une culture dans laquelle il s'inscrit, un contexte, une époque. Ce milieu a certaines spécificités, dont les quatre suivantes que nous proposons. La première concerne le lien contractuel, la deuxième la dissymétrie engendrée par les relations hiérarchiques, la troisième la rationalité instrumentale et la dernière la centralité du travail.

En premier lieu, le lien contractuel entre l'organisation et les femmes et les hommes qui l'animent. Ce contrat[40] soumet d'une côté la personne à des contraintes concernant ses missions

---

[37] CANGUILHEM, Georges, *La connaissance de la vie*, Paris, Vrin, [1952], 1992, p. 165.

[38] https://www.littre.org/definition/mi, consulté le 26/10/2021.

[39] Nous évoquons rapidement le *milieu ouvert*, qui désigne le milieu habituel de vie, hors les murs de la prison appelée *milieu fermé*.

[40] L'économiste américain Oliver Williamson parle de l'entreprise comme d'un « nœud de contrats » entre individus. Williamson, Oliver, « The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting », New York, The free Press, 1985.

et leurs conditions de réalisation, de l'autre il oblige l'organisation à définir les missions proposées, leurs conditions d'exercice et leur rémunération.

La deuxième spécificité du milieu professionnel concerne les relations interpersonnelles, le plus souvent hiérarchiques, de pouvoir, voire de domination. Il faut travailler ensemble et coopérer, sans s'être toujours choisis, dans une communauté d'esprit et de valeurs, pour la réussite du projet commun. Or les relations professionnelles sont sous-tendues par les rôles attribués ou autoattribués qui justifient parfois à eux seuls des décisions tournées vers l'intérêt personnel, lequel s'accorde, ou pas, à l'intérêt collectif[41].

La troisième spécificité, la rationalité instrumentale, concerne le fait d'être guidé dans ses choix par la recherche égoïste d'une utilité personnelle, au mépris de l'intérêt commun. C'est le reproche souvent adressé aux dirigeants et détenteurs de l'organisation, qui va de pair avec le peu de place laissée à la subjectivité. Pendant longtemps, le milieu professionnel n'a pas, ou si peu, tenu compte de la sensibilité, des affects, nous pourrions dire de la vie psychique et émotionnelle des hommes et des femmes[42] – quand ce n'était pas des enfants – qui le constituaient. Aujourd'hui, la subjectivité bien embarrassante avec ses émotions, incertitudes et remises en question des normes, est davantage entendue, reconnue et accueillie. Le neurologue Antonio Damasio a d'ailleurs montré que les émotions contribuent à la prise de décision[43], échappant ainsi au clivage entre raison et émotions soutenu par Descartes.

Enfin, la quatrième spécificité est relative au poids du travail[44], qui pèse et alourdit et fatigue jusqu'à prendre trop de place dans les existences : « (...) la notion de travail s'enfle jusqu'à englober toutes les activités scientifiques, morales et même spéculatives », comme le souligne Paul Ricœur[45] qui a parlé d'une « apothéose du travail »[46].

---

[41] CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, Points, 1977.

[42] ENRIQUEZ, Eugène, *L'organisation en analyse*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

[43] DAMASIO, Antonio, *L'Erreur de Descartes*, trad. Américain, *Descartes'Error, Emotion, Reason and the Humain Brain*, A. Grosset/Putman Books, [1994], Paris, Odile Jacob, 1995.

[44] La sociologue Dominique Méda donne du travail la définition suivante : « (...) une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire. » *in* MEDA, Dominique, *Le travail*, Presses Universitaires de France, 2010, p. 31.

[45] RICŒUR, Paul, « Travail et Parole », *Esprit*, janvier 1953, p. 97.

[46] *Ibid*, p. 97.

Nous avons souligné l'intersubjectivité dans la troisième spécificité du milieu professionnel, et revenons sur ce point avec le philosophe japonais Watsuji Tetsurô[47] pour qui le milieu comprenant « le moment de l'existence humaine (...)[48] », est une spécificité de l'existence, la réalisation d'un mouvement de négation de « la négativité absolue »[49]. La vie est à l'œuvre dans les milieux humains.

En France, c'est la mésologie ou science des milieux, qui couvre les champs de la médecine, de l'écologie, de la sociologie, qui suppose une place de premier choix à la subjectivité, tel que le précise Augustin Berque pour qui « le sujet et son milieu forment un contre-assemblage indissociable, où se co-suscitent l'action et la perception, le sens et le fait. »[50]

Canguilhem partage ce point de vue et regrette la disqualification des données sensibles par la science[51], faisant écho à la tension entre l'objectif et le subjectif énoncée précédemment :

> Le milieu propre de l'homme c'est le monde de sa perception, c'est-à-dire le champ de son expérience pragmatique où ses actions, orientées et réglées par les valeurs immanentes aux tendances, découpent des objets qualifiés, les situent les uns par rapport aux autres et tous par rapport à lui.
>
> (...) Mais l'homme, en tant que savant, construit un univers de phénomènes et de lois qu'il tient pour un univers absolu. La fonction essentielle de la science est de dévaloriser les qualités des objets composant le milieu propre (...). Les données sensibles sont disqualifiées, quantifiées, identifiées.

Nous reformulons donc ce que comprend le milieu professionnel, des relations interhumaines en lien à leur objet principal, le travail, et dans lesquelles l'intersubjectivité tient une place prépondérante. Maintenant que nous avons précisé ce que *milieu* veut dire, nous pouvons lier cette notion à celle de terrain.

---

[47] WATSUJI, Tetsurô, *Fûdo, le milieu humain*, Tokyo, Iwanami shoten, [1935], trad. du japonais par Augustin Berque, Paris, CNRS Éditions, 2011. Ce philosophe japonais est proche de la pensée de Heidegger.

[48] WATSUJI, Tetsurô, *Fûdo, le milieu humain*, Tokyo, Iwanami shoten, [1935], trad. du japonais par Augustin Berque, Paris, CNRS Éditions, 2011, p. 47.

[49] *Ibid*., p. 49.

[50] BERQUE, Augustin. « La relation perceptive en mésologie : du cercle fonctionnel d'Uexküll à la trajection paysagère », *Revue du MAUSS*, vol. 47, no. 1, 2016, pp. 87-104.

[51] CANGUILHEM, Georges, *La connaissance du vivant*, Paris, Vrin, [1965], 2015, p. 195.

En quoi un terrain nous a-t-il semblé important pour notre thèse et quel est-il ?

Si le milieu est une étendue vaste faite de relations ténues, le terrain est un espace délimité au sol, le lieu du concret où les femmes et les hommes œuvrent ensemble. Pour eux, le terrain est un lieu de vie ; pour nous il est un lieu privilégié d'observations, de rencontres et d'échanges.

Christiane Vollaire[52] a souligné la présence habituelle du philosophe dans les bibliothèques et ses réflexions hors sol, tandis que peu à peu s'ouvrent à lui, et réciproquement, des lieux de vie où l'observation et la parole des participants contribuent à la recherche. Ce qui est fréquent voire nécessaire en sciences humaines et sociales, notamment en sociologie ou en anthropologie, l'est encore peu en philosophie. Pourtant, certains manifestent pour une philosophie de terrain[53] difficile encore à circonscrire et à définir, comme l'a montré Isabelle Delpla[54], et valorisent l'inventivité[55] pour appréhender le terrain. Il nous semble que tous les praticiens du terrain seraient d'accord sur le fait que le terrain suppose des rencontres vives, inscrites dans le concret des situations.

Sans doute avons-nous approché le terrain sans la pleine connaissance théorique, sociologique de ce qu'il est pour la science ; nous le connaissions cependant par notre pratique professionnelle et il nous aura fallu de la distance pour ne pas projeter nos représentations en lien avec notre vécu. Didier Vinot le dit autrement à propos de la direction de thèse dans le cadre de recherche-action[56] :

> Pour toute recherche impliquant la participation des chercheurs à un terrain qu'ils participent à forger, la distinction entre ce qui relève de la réalité sociale et la projection propre du chercheur en lien avec ses problématiques est déterminante.

52 VOLLAIRE, Christiane, *Pour une philosophie de terrain*, Paris, Créaphis, 2017.

53 BENETREAU, Maud, BERARD, Marion, BOGAERT, Brenda, DELORME, Damien, DUBAR, Margaux (coord.), *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Dijon, Éditions Universitaires de Dijon, 2023.

54 DELPLA, Isabelle, « Sortir de l'illusion scolastique ? », BENETREAU, Maud, BERARD, Marion, BOGAERT, Brenda, DELORME, Damien, DUBAR, Margaux, coord., *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Editions Universitaires de Dijon, coll. Philosophie de terrain, 2023, pp. 29-41.

55 BENETREAU, Maud, BERARD, Marion, BOGAERT, Brenda, DELORME, Damien, DUBAR, Margaux, coord., *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Éditions Universitaires de Dijon, coll. Philosophie de terrain, 2023, p. 7.

56 VINOT, Didier. « L'accompagnement à la recherche dans le cadre des recherches-interventions en sciences de gestion », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 8-9, no. 2-3, 2011, pp. 192-193.

Alors, certains relèveront de formes de « bricolage[57] », que l'on peut pourtant considérer comme une manière de faire dont les résultats sont probants. Entre la règle de l'art et l'ajustement au terrain, à ses réalités et à celles qui le dépassent, nous avons voulu une recherche impliquée[58], qui concerne toute recherche[59] puisque l'enjeu se situe dans une meilleure pertinence des savoirs produits[60]. C'est l'implication, doublée des relations entre la philosophie et les sciences de gestion, et entre elles deux et d'autres disciplines, qui permettra ici de mieux comprendre la manière dont l'existence s'exprime et est supportée en milieu professionnel.

Deux terrains de recherche

Nous avons donc voulu un terrain, ou plutôt des terrains, spécifiques et complémentaires. Nous présentons maintenant une entreprise et une association, deux organisations, la première avec un dispositif interne de soutien à destination des salariés, la seconde avec des actions e sensibilisation et des pratiques d'accompagnement en milieu professionnel.

Nous connaissions Sanofi[61] avec qui nous avions travaillé dans le cadre de notre activité de consultante en ressources humaines, et nous avons fait la connaissance d'Hélène Bonnet[62] autour du dispositif *Cancer & Travail : Agir ensemble*[63] dont elle est à l'initiative.

Cancer & Travail : Agir ensemble[64] est né en 2017, suite à l'expérience douloureuse de la reprise de l'activité de salariées touchées par un cancer, dont Hélène Bonnet. Rattaché à la

---

[57] DELPLA, Isabelle, « Sortir de l'illusion scolastique ? », BENETREAU, Maud, BERARD, Marion, BOGAERT, Brenda, DELORME, Damien, DUBAR, Margaux, coord., *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Éditions Universitaires de Dijon, coll. Philosophie de terrain, 2023, p. 35.

[58] PIERRON, Jean-Philippe, MORIZOT, Baptiste, « Le philosophe comme pisteur de loup », BENETREAU, Maud, BERARD, Marion, BOGAERT, Brenda, DELORME, Damien, DUBAR, Margaux, coord., *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Éditions Universitaires de Dijon, coll. Philosophie de terrain, 2023, p. 21.

[59] *Ibid*., 15-25.

[60] COUTELLEC, Léo, « Pour une philosophie politique des sciences impliquées. Valeurs, finalités, pratiques », *Écologie & politique*, vol. 51, n° 2, 2015, p. 22.

[61] Sanofi est un laboratoire pharmaceutique qui compte en France près de vingt-cinq mille salariés présents sur trente-trois sites. Le laboratoire a un département dédié à la recherche contre le cancer. Nous avons travaillé avec Sanofi France. Ce travail a été encadré par un contrat de partenariat d'une durée de 3 ans, entre l'Université Jean Moulin Lyon 3, l'Université de Bourgogne et Sanofi-Aventis Groupe, signé en décembre 2019. Bien que terrain de recherche, Entreprise et Cancer n'a pu apparaître dans le contrat, Sanofi-Aventis ne voulant signer qu'avec une ou des universités.

[62] Cette rencontre est relatée dans les annexes.

[63] Cf. annexe 4.

[64] Ce dispositif est le premier en France de cette nature.

Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise, *Cancer & Travail : Agir ensemble* est un dispositif d'écoute et d'accompagnement psycho-social ouvert à tous les salariés, qui réunit six personnes[65] de six domaines de compétences différents au sein d'« antennes » : la santé au travail, les ressources humaines, le service social, auxquelles s'ajoutent les compétences qui convoquent l'expérience vécue : un manager qui a déjà accompagné une situation de cancer, un.e aidant.e impacté.e dans son travail et un.e patient.e, qui a également traversé l'épreuve du cancer.

> Notre *adn* en bref : une initiative pragmatique et qui est venue du terrain. On n'est pas dans le conseil, dans ce que je crois qu'on devrait faire. On n'est pas dans de la théorie. On est dans les besoins exprimés. Et on interroge la force de l'expérience vécue des gens qui ont traversé les choses. [66]

> (...) ils [les antennistes] accompagnent les collaborateurs en demande, et uniquement ceux qui sont en demande. Ils sensibilisent et témoignent. Ils contribuent à identifier les besoins dans l'entreprise, comme une sorte d'observatoire, pour continuer à partager les bonnes pratiques.

Fin 2022, le dispositif comptait trente *antennes* et cent cinquante *antennistes*. Depuis sa création en 2017, il a permis d'accompagner deux cent cinquante personnes.

Outre ce terrain, l'association Entreprise et Cancer[67], dont nous sommes cofondatrice et pour laquelle nous intervenons régulièrement. Association loi 1901 cocréée en 2013 par deux amis dont le cancer a bousculé l'existence, Entreprise et Cancer a pour vocation de favoriser le maintien et le retour au travail des personnes touchées par un cancer.

L'association sensibilise les organisations à une meilleure appréhension des situations perturbées par le cancer d'un de ses membres et les accompagne sur le terrain pour faciliter les relations interpersonnelles. Ses interventions sont articulées autour des trois temps de la maladie : l'annonce, à un collègue ou à la direction, l'absence avec la possibilité du maintien du lien social, et la reprise de l'activité, souhaitée pérenne et satisfaisante pour la personne et l'organisation. Elles s'inscrivent dans un cadre systémique qui prend en compte l'ensemble du collectif de travail : la personne touchée dans son corps ou l'aidant.e quels que soient sa fonction et son niveau hiérarchique, les collègues, le management.

---

[65] Ces personnes sont appelées des « antennistes ».

[66] Hélène Bonnet, fondatrice de *Cancer & Travail : Agir ensemble*, lors de son intervention au Congrès scientifique en sciences humaines et sociales intitulé *Cancer et Travail*, à Nantes, le 28 mars 2019.

[67] www.entreprise-cancer.fr. (Cf. Annexe 4)

Les *verbatim* issus d'accompagnements réalisés à la demande des organisations proviennent des notes prises lors de ces accompagnements, pendant ou hors temps de la thèse. Ils présentent l'avantage de n'avoir pas été sollicités pour elle, supprimant peut-être un biais de la part de nos interlocuteurs et de nous-mêmes, mais sont aussi la réécriture de notes susceptibles d'erreurs, de maladresses, autre biais dont nous sommes consciente. Entreprise et Cancer[68] est un terrain particulier, lieu d'exercice d'une partie de notre activité professionnelle sur lequel nous avons pris appui pour partager des récits marquants qui ont nourri notre réflexion éthique et contribuent différemment, mais avec la même densité, à rendre compte et du tragique de l'existence et d'une sagesse pratique.

Une entreprise et une association. Une organisation commerciale, une organisation non lucrative centrée sur le bien commun. Deux manières d'intervenir autour du cancer dans une vision relationnelle pour améliorer la situation des personnes touchées par la maladie, en facilitant les échanges.

L'épreuve du cancer qu'ont traversée plusieurs membres de l'association influe sur la manière d'appréhender les situations et les réponses à leur apporter. Comme dans *Cancer & Travail : Agir ensemble,* les savoirs expérientiels de la maladie tiennent une place importante ; nous le verrons plus avant dans la deuxième partie de notre travail. Notons par ailleurs que les éléments observés *via* le dispositif *Cancer & Travail : Agir ensemble,* et la volonté conjointe d'Hélène Bonnet et de la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise, visent à promouvoir le travail comme facteur de santé dans les situations évoquées, tandis qu'Entreprise et Cancer reste centré sur l'importance de relations de qualité.

Les entretiens et la pandémie de Covid19

Si l'on reprend la ligne du temps de la recherche, une première rencontre le 10 mars 2020 a permis de présenter quelques éléments de méthodologie et de lancer la première phase, celle des entretiens exploratoires, dont l'objectif était de préciser les contours de l'objet de la recherche et de recueillir les premiers éléments significatifs. La pandémie de coronavirus qui a obligé la France au confinement dès le lundi 16 mars a bousculé la vie de chacun, et par voie de conséquence le calendrier et les modalités d'intervention de notre recherche.

Tableau 1 – 10 entretiens exploratoires

Toutes les personnes rencontrées ont travaillé sur la question du cancer en milieu professionnel. Elles ont une connaissance soit autour de cette maladie, soit autour des organisations. Certaines cumulent les deux.

Fonctions	**Institutions**	**Milieu médical**
Chef de projet Dirigeant Drh Directrice Responsabilité sociale de l'entreprise	Institut National du cancer (INCa) Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)	Oncologue Psycho-oncologue Radiothérapeuthe et Psycho-Sociologue Epidémiologiste Ancien.ne patient.e

Comment, alors que le pays était « *en guerre* »[69], notre demande d'entretien allait-elle être reçue ? Serait-elle considérée comme mineure par rapport aux événements et à l'urgence sanitaire, économique, sociale du moment ? Nous ne pouvions connaître alors les impacts de la pandémie sur notre recherche. Cependant, le temps, suspendu et poursuivant sa route, a coulé quelques semaines avant que les organisations et nous-mêmes ne trouvions une nouvelle allure de vie et de nouvelles modalités pour travailler ensemble.

Il allait de soi pour nous que les entretiens devaient avoir lieu en face-à-face. Sur un sujet aussi sensible, la proximité physique permettait de donner confiance à l'interlocuteur pour l'inciter à prendre la parole. Mais après deux mois de confinement et au vu de l'incertitude entourant le déconfinement, nous avons pris la décision de reprendre les rendez-vous exploratoires en utilisant la vidéo. Nous avons décidé de proposer à nos interlocuteurs des entretiens *via* écrans interposés. Le choix de *Zoom,* outil de conférence à distance, a été privilégié pour la qualité de l'image, la possibilité d'enregistrer les échanges et sa facilité d'utilisation[70].

[69] Selon les propos du Président de la République lors du discours prononcé le lundi 16 mars 2020 : https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2020/03/16/adresse-aux-francais-covid19

[70] Zoom avait été un temps critiqué concernant la sécurité et la protection des données : des internautes malintentionnés arrivaient notamment à s'introduire comme participants dans des réunions où ils n'étaient pas conviés. Les failles de sécurité ont été comblées.

Nous avons sollicité des personnes que nous connaissions déjà ou auprès desquelles nous avons été recommandée, ce qui a facilité la confiance et, de fait, la parole, et qui avaient une connaissance du sujet, une compétence à son propos, sans les considérer toutefois comme expertes. Pour que les visions soient plurielles, nous avons échangé avec dix personnes[71] occupant des fonctions de direction dans le domaine des ressources humaines et de la responsabilité sociétale, des membres du milieu médical, oncologues et psycho-oncologues, et des membres d'institutions travaillant à la question du cancer en milieu professionnel comme l'Institut National du Cancer ou l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Toutes ont dit le choc que représente l'annonce d'un cancer, l'interrogation quant à la manière d'y répondre lorsqu'il s'agit d'un membre de son équipe, de son organisation.

Après ces entretiens exploratoires, nous sommes allée à la rencontre d'aidants et de personnes ayant été touchées par un cancer d'une part, et de personnes de leur entourage professionnel d'autre part, à quelque moment que ce soit entre celui de l'annonce du diagnostic et celui de la reprise de l'activité quand il y a eu des arrêts maladie. Nous avons interrogé quinze personnes chez Sanofi, et convoqués cinq récits *via* l'association Entreprise et Cancer.

Nous avions imaginé entendre des récits et observer des échanges, par exemple dans le cadre d'un entretien mené par les membres du dispositif *Cancer & Travail : Agir ensemble*, ou entre une personne et son responsable hiérarchique au moment de la reprise de l'activité via l'association. La pandémie apparue au printemps 2020 a empêché toute présence sur le terrain. Seuls les récits restent qui disent les marques de brutalité ou de délicatesse.

Nous avons accordé une importance particulière à la diversité des profils : des hommes, des femmes, des métiers, des âges, des niveaux hiérarchiques, des sites différents et avons ainsi réalisé chez Sanofi quatorze entretiens, d'hommes et de femmes, touchés dans leur corps, ou aidants, dont deux situations autour de salariés décédés.

Un autre critère de choix de ces personnes était lié à leur capacité à exprimer, si ce n'est à livrer, ce qu'elles souhaitaient de leur histoire. Certaines étaient en grande demande de reconnaissance ; nous avons porté une attention particulière à leur besoin, consciente que ces récits pourraient avoir un effet thérapeutique, sans relever en aucun cas d'une thérapie.

[71] La trame de ces entretiens se trouve en annexe 7.

S'il nous avait semblé que la présence physique était un pré requis pour instaurer la confiance, la présence d'un intercesseur en la personne d'Hélène Bonnet, chez Sanofi, et le fait de notre côté d'avoir vécu un cancer, ont d'emblée disposé les uns et les autres à une parole partagée.

Des « entretiens phénoménologiques expérientiels »[72]

Nous avons accueilli les paroles telles quelles, non pas en historienne avec un souci d'exactitude, recoupant les dires et les dates, mais comme le récit authentique donné à l'instant, la parole surgissant telle quelle, la parole qui ce jour-là, à ce moment-là, dans ce contexte-ci était la juste parole. Il s'agissait en fait d'être à l'écoute de la vie comme dans ce que Daniel Bertaux a appelé le « récit de vie » et qu'il définit comme « une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur demande à une personne ci-après dénommée sujet de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue[73] ».

Les entretiens, centrés sur un moment vécu spécifié, ont fait l'objet d'une description dans sa dimension sensible, comme dans « l'entretien phénoménologique expérientiel » (EPE). Il s'agissait de comprendre comment les personnes agissaient, non pas leurs motivations. Mais au-delà d'une meilleure compréhension de la délicatesse ou de la brutalité dont l'entourage professionnel peut faire preuve dans les situations affectées par un cancer, la question existentielle, ce qui se joue pour la personne dans son rapport à la vie et la manière dont elle affronte les situations comme la maladie grave ou la mort[74], a été prégnante, et nous l'avons intégrée. Les récits qu'il nous a été donné d'entendre sont donc à la croisée des « entretiens existentiels[75]» et des « entretiens phénoménologiques expérientiels[76] ». Et c'est bien le récit, supporté par l'intersubjectivité, qui provoque cet entrelacement, dans une parole qui se donne et bouleverse.

---

[72] MOUGIN, Gaëlle, VION-DURY, Jean, « L'exploration de l'expérience consciente : archéologie d'une démarche de recherche. Vers l'entretien phénoménologique expérientiel (EPE) », Chroniques phénoménologiques, Aphex, 2018, pp. 43-57. (hal-01937269)

[73] BERTAUX, Daniel, (1997, 2005), *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, [1997], 2e édition, Paris, Armand Colin, 2005, p. 11.

[74] BERNAUD, Jean-Luc, *Traité de psychologie existentielle. Concepts, méthodes et pratiques*, Paris, Dunod, 2021, p. 103.

[75] *Ibid*., p. 103.

[76] MOUGIN, Gaëlle, VION-DURY, Jean, « L'entretien phénoménologique expérientiel de premier et de deuxième ordre : vers la découverte des "métamorphoses expérientielles" », 2017. ffhal-01591788f.

Là où il aurait fallu revenir parfois sur une partie du récit, nous avons préféré laisser la personne s'exprimer à son rythme, avec les digressions qui lui étaient nécessaires. Nous avons privilégié le confort de nos interlocuteurs dont les situations avaient été ou étaient encore délicates ; la qualité de l'échange, la confiance, plutôt que la précision du contenu. Nous avons laissé s'épanouir des récits spontanés sans avoir à demander à la personne de revivre les moments racontés. Cette souplesse et cette rencontre des techniques d'entretien a permis de laisser une place au questionnement existentiel, contenu essentiel à la valeur des récits.

Et finalement, privée du sol du terrain, nous avons proposé dans un article que le terrain soit ici ces paroles[77] entendues, données, à partir desquelles nous avons tissé notre réflexion.

Tableau 2. Entretiens réalisés "sur" le terrain

	Nombre d'entretiens réalisés avec des femmes (17)	Nombre d'entretiens réalisés avec des hommes (3)
Touchés dans leur corps	6 (dont 1*)	
Aidant	1	1
Manager	1*	2
Responsable des Ressources Humaines	1	
Personnel du Service de Prévention et de Santé au travail (infimier, assitante sociale)	2*	
Pair aidant (dont 1 personne à la retraite)	6*	

Le signe * précise qu'il s'agit d'un.e *antenniste*.

[77] VALLET-RENART, Nathalie, « Les récits en milieu professionnel, un terrain de recherche ? », *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Maud BENETREAU, Marion BERARD, Brenda BOGAERT, Damien DELORME, Margaux DUBAR (coord.), Dijon, Éditions Universitaires de Dijon, collection Philosophie de terrain, 2023, pp. 141-154.

Présence et formes des récits

Les récits de terrain donnent à entendre des voix singulières qui d'inaudibles s'élèvent peu à peu pour, c'est notre hypothèse, révéler à quel point ce qui compte est avant tout ce qui ne se compte pas, comme la délicatesse.

Loin d'une approche qualitative dépourvue de chair, les propos recueillis appaîtront tantôt comme des *verbatim* – en début de chapitre, ils annonceront notre propos – tantôt comme objets de réécriture de notre part. Ils serviront alors de base à des *narrative delicatessen*, terme emprunté à un ouvrage[78] collectif et interdisciplinaire allemand publié par le Centre de recherche sur l'écologie culturelle et la didactique littéraire de l'université de Siegen. Son objet est d'éclairer le spectre des contenus et des motifs qui attirent l'attention dans de nouveaux contextes sous le terme générique d' « écologie culturelle », théorie déterministe, élaborée par l'anthropologue américain Julian Stewart[79] dans les années 1950-1960, qui étudiait les relations entre l'homme et son environnement, la manière dont celui-ci influe et modèle les comportements. Le volume auquel nous nous référons, centré sur la nutrition, s'inscrit dans une série de publications autour d'autres thèmes.

Narrative delikatessen pourrait être traduit par « Récits gourmands ». Si nous ne parlons pas de nourritures matérielles, nous parlons de formes de délicatesse, qui nourrissent les individus et le lien social. Sensibilité, finesse de perception et de restitution, il s'agit de tenter de rendre compte de situations d'un point de vue extérieur, en s'appuyant sur des récits et d'amener le lecteur, peut-être, à mieux comprendre ce que vivent et traversent celles et ceux qui s'expriment. Nous nous sommes inspirée pour cela du souhait d'Olga Tokarczuk, qui intitule son discours de réception du prix Nobel de littérature[80] « Le tendre narrateur[81] », de trouver une nouvelle façon de raconter le monde en embrassant chaque personnage, en le tenant au plus près d'elle, dans un geste d'affection.

---

[78] HOLLERWERGER, Élisabeth, STEMMANN, Anna (Hrsg.), *Narrative delikatessen, Kulturel Dimensionen von Ernährung*, Allemagne, 2015. (Trad. personnelle de l'All : *Délices narratifs : dimensions culturelles de la nutrition.)*

[79] STEWART, Julian, « Cultural Ecology », *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York, vol. 4, 1968, p. 337-344.

[80] Olga Tokarczuk est une femme de lettres polonaise. Le prix Nobel de littérature lui a été décerné en 2018.

[81] TOKARCZUK, Olga, *Le Tendre narrateur*, Paris, Noir sur Blanc, 2020.

Avant de présenter le premier entretien mené à distance, nous précisons que Paul Ricœur a écrit sur le récit, notamment la manière dont il est reconfiguré et témoigne de l'identité de la personne. En sciences de gestion, le récit est encore assez peu utilisé, du moins en 2010[82], où Anne Joyeau souligne qu'il peut permettre de mieux comprendre des vécus[83] individuels ou collectifs, donner accès à un réel d'autrui qui se dérobe quand il s'agit de le comprendre à partir de représentations, d'*a priori* inévitables. Ainsi, Hélène Bonnet rapporte :

> *Des rh*[84] *avec 25 ans de métiers m'ont dit que cette histoire* [leur participation en tant qu'*antennistes* au dispositif Cancer & Travail : Agir ensemble] *avait changé leurs pratiques, d'écouter des patients et des aidants dire ce qu'ils vivent. On voit la puissance du témoignage, en termes d'impact sur la prise de conscience pour faire bouger les lignes.*

Faire bouger les lignes, une difficulté dans des organisations qui revendiquent l'agilité. Changer de manière de penser, de concevoir, d'échanger, de travailler ensemble, et plus largement de s'inscrire dans un monde commun ? Les organisations, et nous savons que nous parlons ici d'une manière générale qui manque de finesse, ont du mal à évoluer d'elles-mêmes. Souvent, le terrain les contraint qui vit des réalités ancrées, éloignées des processus désincarnés, obligeant à aller vers une éthique que P. Ricœur qualifie de « postérieure[85] » dans le troisième moment de sa visée éthique.

Venons-en maintenant à ce premier entretien dont nous gardons encore la trace mémorielle et émotionnelle.

La délicatesse *du* et *dans* le premier entretien sur le terrain : une *narrative delikatessen*

Dans notre recherche de terrain, nous nous sommes posé à de nombreuses reprises des questions auxquelles nous avons tenté de répondre avec le plus de délicatesse possible. Nous aurions pu

---

[82] JOYEAU, Anne, ROBERT-DEMONTROND, Philippe, SCHMIDT, Céline, « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites », *Management & Avenir*, vol. 34, n° 4, 2010, pp. 14-39.

[83] *Ibid*., p. 16.

[84] « Rh » : acronyme inexact, raccourci, pour dire en milieu professionnel, « responsable des ressources humaines ».

[85] RICŒUR, Paul, « *De la morale à l'éthique et aux éthiques* », *Le Juste 2*, Paris, Éditions Esprit, 2001.

nous poser certaines questions non pas avec un angle éthique mais en vue d'un objectif de résultat tourné vers nous. Fallait-il s'interroger sur les moyens de récupérer un matériau intéressant ou fallait-il s'interroger sur les manières de prendre soin de celles et ceux qui avaient accepté de nous parler, de partager voire de revivre des moments délicats, sensibles, qui pouvaient les mettre à mal ? Sans doute ces deux questions étaient-elles à prendre ensemble. Considérant la seconde, elle a nécessité la conscience des enjeux éthiques, un questionnement réflexif sur la posture à adopter, une volonté de prendre soin, pas seulement de ne pas nuire, ainsi que la liberté de choisir de faire le bien ou le mal, de reconnaître et chérir ou de mépriser et d'écraser. La nécessaire prise en compte du sensible, aussi bien de la personne qui participe à la recherche que du chercheur, devait s'articuler avec une distance, de notre côté, permettant une position méta, la possibilité d'être dans l'échange et de le regarder du peu plus loin. À ce titre, le premier entretien que nous avons mené est exemplaire.

> *C'est le premier entretien avec une personne sur le terrain. À distance. Nous ne nous connaissons pas. Sa femme est morte il y a quelques semaines à peine. D'un cancer. Et moi je viens lui parler du cancer, des relations au travail, de la manière dont il a été soutenu.*
>
> *Mal à l'aise. Pas tout à fait à ma place. Comment ne pas blesser ? Ne pas faire mal ? Et si les émotions surgissent ? Tout ce que je savais faire en présence, poser une main sur un bras, une épaule, apporter un verre d'eau, proposer un mouchoir… Il allait falloir inventer.*
>
> *Et la technique ? Zoom allait-il tenir ? L'entretien a démarré par un « bonjour », mais j'avais fermé le micro… ce qui a été l'occasion d'un peu d'humour de ma part : « C'est à croire que je n'utilise pas assez la visio ! »*
>
> *Le récit a commencé. Des silences. Une émotion. J'étais tendue vers l'écran, vers cette personne qui racontait entre bonne figure et grande tristesse.*
>
> *Il a parlé du quotidien et de la maladie. C'était douloureux pour lui, encore très présent. Le sujet des relations au travail lui a échappé. Il ne s'est pas posé la question, ne pouvait pas ; ce n'était peut-être pas le bon moment. La douleur l'envahissait, trop vive pour que ses pensées aillent ailleurs, vers un sujet moins essentiel.*

Entretien du jeudi 18 mars 2021[86]

1h06. Zoom

Il est chez lui. Une pièce qui semble grande, dédiée au travail, baignée de lumière. Des poutres, une hauteur sous plafond. C'est une maison.

Il ne me regarde jamais dans les yeux. Je comprends peu à peu qu'il a deux écrans devant lui. Il regarde celui qui se trouve à sa gauche, tandis que je suis face à lui.

Il fait des pauses, fréquentes, du silence. Je comprends vite qu'il s'agit alors d'une émotion forte. Son menton tremble, quelques secondes. Puis il reprend le fil de son récit.

Il raconte ce qu'il a vécu, et ne répond pas spécifiquement à mes questions. Je me demande si elles sont bien posées, énoncées de façon claire. Et je crois comprendre qu'il a besoin du récit dans lequel il s'est installé. D'ailleurs, il parle d'elle, sa compagne, plus que de lui, de sa situation. C'est entremêlé. Lorsque je lui demande quel soutien de la part de l'environnement professionnel, je n'ai pas de réponse précise autrement qu'un soutien dans lequel affleure de l'amical, de la proximité. J'ai l'impression que le milieu professionnel et le milieu amical se confondent.

Je suis moi-même assez émue, face à son émotion. J'ai son image et mon image devant moi, côte à côte, et je cherche ce que mon image lui renvoie : celle d'une personne calme, à l'écoute, jamais loin du sourire.

Je me demande un moment s'il ne faut pas lui proposer d'arrêter l'entretien. Et je ne le fais pas. Je ne sens pas encore que ce soit utile. Je crois aussi qu'il sera capable de me le dire si besoin. La mort de sa femme, récente, la rend très présente. Pas envahissante, mais omniprésente.

Cet homme est très entouré, par sa famille, ses amis, son milieu professionnel. Il parle de la courbe de deuil, cherche à s'y situer, et constate qu'il avance. Il envisage un prochain voyage dans un pays européen ; je comprends que ce lieu est très fortement lié à elle et à lui. Il dit que c'est là qu'elle voulait que ses cendres soient dispersées. Ce sera une grande étape pour lui.

Cet entretien a été sous le signe d'une émotion constante. Lui se sera peu livré autrement que par cette douleur présente, mais qui n'empêche pas la vie de continuer. Pour ma part, je sors de l'entretien épuisée.

La possibilité de revenir vers lui, comme lui de revenir vers moi.

[86] Ces notes ont été prises dans la foulée de l'entretien.

Il me donne les coordonnées d'une collègue pour que je puisse l'interroger. Je comprends qu'il s'agit de la faire parler de son cancer à elle alors que ce qui m'intéresse, c'est la qualité des relations autour de ces situations. Il y a confusion. Peut-être. Mais peut-on réellement dissocier les sujets ?

*

Nous raccrochons. Ou plutôt, nous fermons la « fenêtre « zoom. Fermer la fenêtre, comme pour se protéger des bruits, de l'air, du dehors. Fermer la fenêtre et se retrouver soi, seul. Comment se sent-il là, maintenant ?

J'aimerais parler de cet échange. Trop d'émotions, trop de questions. Tellement centré sur lui.

À partir d'entretiens comme celui que nous venons de partager, voilà le plan que nous suivrons.

Le plan : un chemin vers la parole

Nous présenterons dans une première partie les enjeux éthiques de la délicatesse, en montrant l'origine esthétique de la notion et son ancrage dans le XVIII^{e} siècle. Nous poserons ensuite la question de la délicatesse comme vertu avant de clore cette première partie par une réflexion impliquée autour des mots et du soin à leur accorder dans la relation.

Dans la deuxième partie, la brutalité qui pourrait n'être qu'un contrepoint à la délicatesse, révèlera toutes ses nuances. Parfois maladresse, parfois violence, la brutalité n'est pas que l'apanage de la brute. Il s'agit alors de faire preuve de nuance dans le propos, sans louer la délicatesse ni condamner la brutalité, reconnaître leur présence en chacun.

Délicatesse et brutalité s'expriment dans les paroles et comportements au moment de la réception de l'annonce du cancer. La troisième et dernière partie interroge donc les conditions de possibilité éthiques et organisationnelles d'une parole sur le cancer en milieu professionnel. Les lieux d'une parole sensible, les personnes à qui se confier et la sagesse pratique des réponses opérationnelles et justes à apporter nous permettront de conclure autour d'une vision politique de notre sujet.

Venons-en maintenant à la première partie qui nous permet d'aborder la délicatesse dont le seul mot évocateur de saveurs subtiles apporte « un peu de douceur dans ce monde de brutes[87] ».

[87] Slogan d'une campagne publicitaire pour la marque de lessive *Soupline* réalisée en 1989. http://www.culturepub.fr/videos/soupline-un-peu-de-douceur-dans-un-monde-de-brutes/, consulté le 04/05/2023.

I. LES ENJEUX ÉTHIQUES DE LA DÉLICATESSE DANS LES RELATIONS

La délicatesse, c'est prendre en considération l'autre. C'est se dire que l'autre est tel qu'il est. Et on va arrondir, on va mettre les formes, on va l'accompagner, on va être bienveillant. La délicatesse… Il y a quelque chose de cotonneux… On vous met sur un nuage et on va vous faire redescendre tout doucement, jusqu'à certaine réalité, peut-être brutale, mais le fait de vous faire redescendre et de vous faire cheminer à votre rythme va faire que la situation va être beaucoup plus douce. Il y a un côté… délicat en fait. C'est doux. La douceur est délicatesse. De l'harmonie. De la bienveillance. C'est : on prend l'autre dans toute sa globalité et on va l'entourer. On va… on va pas l'aimer… Enfin, si, il y a une sorte d'amour.

Emy[88]

Pourquoi démarrer par la délicatesse plutôt que par la brutalité à laquelle on pense dès qu'il s'agit du cancer ou des relations en milieu professionnel ? Nous rappelons vouloir porter l'accent sur la fragilité des liens et l'importance d'en prendre soin. Nous voulions par ailleurs éviter de tomber dans le piège d'un « tout brutalité », la maladie, le travail, les relations interpersonnelles, et d'écraser ainsi le lecteur et l'existence sous un poids qui aurait pu étouffer la délicatesse pourtant première par sa valeur.

La délicatesse n'est pas un concept et nous n'en ferons pas un. Elle n'est pas non plus seulement un joli mot un peu mièvre pour certains, poétique pour d'autres, qui étonne et détonne en milieu professionnel. Qualité considérée principalement aujourd'hui comme positive, nous verrons dans un premier chapitre que la délicatesse apparaît d'abord dans des textes autour de l'esthétique, sans toutefois en être l'objet. Ainsi chez Hume, Benjamin-Constant Martha et l'abbé Bouhours. Le deuxième chapitre montrera que le XVIII^{e} siècle la met en lumière : Sade en fait un principe, mais sans préciser ce qu'il entend ni par *principe* ni par *délicatesse.*

Dans sa volonté d'auto-critique, de remise en question, le siècle des Lumières laisse place à un besoin de liberté et à une reconnaissance de la singularité auxquelles est associée la délicatesse. Mais il faut attendre le XX^{e} siècle et Roland Barthes pour qu'elle soit dépliée, sans jamais espérer être saisie, dans une interrogation autour des conditions du bien vivre-ensemble. Articulant esthétique et éthique, Roland Barthes préfigurera notre interrogation quant à la

[88] Pour savoir à quel titre les personnes citées prennent la parole, se reporter à l'annexe 9.

possibilité de voir en la délicatesse une vertu, hypothèse soutenue dans le troisième chapitre, partant d'Aristote et d'une éthique des vertus qui vise le bonheur comme bien suprême, mais aussi d'une vision de la vertu ordinaire, selon Carlo Ossola.

Enfin, dans le quatrième et dernier chapitre, nous interrogerons la délicatesse des mots, la manière dont ils peuvent être justes. Cette recherche du mot juste sera principalement pensée avec Jean-Philippe Pierron et Brice Parain.

Chapitre 1.1. Esthétique de la délicatesse

1.1.1 Délicatesse et ses synonymes : quelle proximité ?

Délicatesse… ça me fait penser à… de la bienveillance, la présence, mais comme il faut, quand il faut, pas trop, pas moins.

Sylvie

Le choix des mots relève d'une attention à leurs sens et à la manière dont ils sont reçus. Leur usage révèle une époque. Il s'agit alors d'éviter le phénomène de mode, celui du mot miracle qui dit tout ce qu'on voudrait mais qui devient désincarné à force d'être répété à l'envi, sans y mettre d'intention, de pensée, de corps.

Le mot *délicatesse* charme en lui-même. Il suggère quelque chose de fin, de fragile, d'agréable aux sens et il évoque d'emblée une qualité positive. Mais au-delà de cet *a priori* poétique, quelle profondeur révèle-t-il ? Nous avions l'intuition qu'en lui se cachait une puissance, une richesse, que nous avons cherché à dévoiler.

> (…) lorsque je dis qu'un mot est beau, lorsque je l'emploie parce qu'il me plaît, ce n'est nullement en vertu de son charme sonore ou de l'originalité de son sens, ou d'une combinaison 'poétique' des deux. Le mot m'emporte selon cette idée que je vais faire quelque chose avec lui : c'est le frémissement d'un faire futur, quelque chose comme un appétit. Ce désir ébranle tout le tableau immobile du langage.[89]

Roland Barthes, parlant de son rapport aux mots, dit bien le désir ou l'appel de certains, promesse d'un voyage, d'un devenir. *Délicatesse* pourrait être de ceux-là ; nous reconnaissons qu'il en a été ainsi pour nous. Ce peut également être un mot « 'merveilleux' (brillant et heureux) »[90] qui devient une valeur. « *Je trouve que c'est un mot magnifique* », dit Pierre-Jean qui nous invite à goûter ce qu'il évoque et plus encore à nous projeter dans un univers onirique, loin du milieu professionnel.

---

[89] BARTHES, Roland, *Roland Barthes par Roland Barthes*, Paris, Seuil, 1975, p. 155.

[90] *Ibid.*, p. 156.

Cependant, *délicatesse* a mis du temps à apparaître quand il s'est agi de notre thèse. Nous avions ressenti, dans notre pratique de l'accompagnement de personnes prises dans des situations liées au cancer, l'importance de l'attention à l'autre et ce terme a été le premier auquel nous nous sommes attachée. Mais l'attention, qui avait déjà tant été appréhendée, nous semblait manquer d'un *je-ne-sais-quoi*, qui n'est pas le charme mais s'en approche, qui est en tout cas lié au sensible et à la fragilité. C'est en disant – simplement – que nous intervenons sur des situations délicates, qui appellent la délicatesse, que le mot est apparu.

Qu'est-elle, cette délicatesse qui *a priori*, veut dire le joli ?

Carlo Ossola, parlant de la discrétion, dit qu'elle est « sœur de la délicatesse »[91] laquelle a pour autre nom, chez Barthes, la douceur[92]. La parenté entre certains termes ne tient pas qu'à l'étymologie mais aussi à leurs significations. Comme dans une fratrie où les liens de sang comptent mais ne suffisent pas à dire la proximité, certains mots disent la délicatesse sans s'y fondre. Il nous semble qu'attention, tact et bienveillance s'approchent si près d'elle qu'un effort de clarification nous permettra de mieux les distinguer tout en nous approchant au plus près de *délicatesse*.

Attention et délicatesse

Nous avons dit que nous nous étions d'abord attachée à l'attention. Paul Ricœur, qui s'y est intéressé d'un point de vue phénoménologique et philosophique, la lie à la perception et propose la définition suivante : « percevoir attentivement[56] ».

Faire attention part d'une volonté, d'un acte intentionnel[93] qui porte le regard sur ce qui est en dehors de soi. Natalie Depraz écrit que l'attention est d'abord l'activité qui permet de survivre :

> (...) l'attention est l'état, tout à la fois instantané et durable, qui conditionne sa survie individuelle et l'assure de son inscription dans l'espace social.[94]

---

[91] OSSOLA, Carlo, *Les Vertus communes*, Paris, Les Belles Lettres, 2019, p. 31.

[92] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au collège de France (1977-1978), Paris, Seuil, 2002, p. 67.

[93] RICŒUR, Paul. « 1. L'attention. Étude phénoménologique de l'attention et de ses connexions philosophiques », *Anthropologie philosophique*. *Écrits et conférences* 3, sous la direction de RICŒUR Paul [1939], Le Seuil, 2013, p. 52.

[94] DEPRAZ, Natalie, *Attention et vigilance. À la croisée de la phénoménologie et des sciences cognitives*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Épiméthée, 2014, p. 7.

Elle permet de distinguer, de mettre au premier plan ce qui n'apparaissait pas d'emblée et d'apporter de la clarté à son objet. Sans cette tension de l'esprit et des sens, nous ne verrions pas tel détail insignifiant et pourtant significatif.

Ainsi, dans ses analyses de tableaux où l'« on n'y voit rien », Daniel Arasse[95] isole un objet jusque-là invisible que le peintre a posé dans un coin, et le questionne jusqu'à ce que soudain le sens s'éclaire et parfois s'inverse ; l'évidence du visible est remise en cause. Et c'est la disponibilité, expression profonde de la présence, qui marque l'attention.

On retrouve l'attention dans les éthiques du *care*[96] et de la relation auxquelles nous ne nous référerons plus mais avec lesquelles nous entretenons une parenté car l'attention, au centre des pratiques et du processus du *care*, est contenue dans la délicatesse ; Marie Garrau le relève chez l'agent moral attentionné dont l'action appropriée dépendra de sa perception fine du contexte.[97]

D'autres philosophes ont parlé de l'attention : nous avons déjà cité Natalie Depraz, qui l'a mise en dialogue d'un point de vue phénoménologique avec les sciences cognitives[98], et nous mentionnons Simone Weil, qui la considère à l'égal de la prière[99]. Ce côté vertical de l'attention marque une différence avec la délicatesse qui suggère, elle, le sensible et la fragilité, absents de l'attention.

Bienveillance et délicatesse

En milieu professionnel, le mot qui évoque le plus aisément *délicatesse* est *bienveillance*. Ainsi, la parole de Sophie :

> *Si tu me dis « avec délicatesse », [je pense] avec doigté, avec empathie, avec écoute, avec une écoute renforcée sans doute, avec - le mot que j'aime beaucoup… le mot de bienveillance ; la délicatesse est aussi la bienveillance.*

Annabelle, jeune femme touchée par un cancer, apporte une nuance :

---

[95] ARASSE, Daniel, *On n'y voit rien*, Paris, Seuil, 2000.

[96] GARRAU, Marie, *Care et attention*, Paris, Presses Universitaires de France, 2014.

[97] *Ibid*., p. 47.

[98] DEPRAZ, Natalie, *Attention et vigilance. À la croisée de la phénoménologie et des sciences cognitives*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Épiméthée, 2014.

[99] WEIL, Simone, *La Pesanteur et la Grâce*, Paris, Plon, Coll. Agora, [1947], 1988, pp.134 et 137.

Délicatesse ? Si je devais faire une différence avec bienveillance, c'est plus fort et j'y mettrais une connotation un petit peu plus personnelle. On peut être bienveillant avec chacun mais en fonction des affinités créées, on aura plus ou moins de tendresse, de délicatesse.

Nous glissons donc vers cette bienveillance, objet d'attention en entreprise[100], d'une part compétence managériale[101] liée à la confiance et qui participe de la qualité relationnelle[102] , d'autre part considérée comme une réponse au mal-être au travail[103].

Le directeur général d'une grande mutuelle, qui s'est exprimé sur la responsabilité sociale de l'entreprise, dit de la bienveillance qu'elle « a des vertus considérables[104] » :

> Elle crée dans la relation individuelle une harmonie essentielle, permet à l'autre d'être plus spontanément en confiance et contribue largement à l'épanouissement de chacun. (...).

Pour Roland Barthes, qui met l'accent sur l'étymologie et la notion de volonté[105], la bienveillance contribue à déjouer les paradigmes, les oppositions entre deux termes[106]. Elle tient en arrière, dans une forme de neutralité non pas molle mais engagée, exigeante, désireuse d'une de paix, comme la délicatesse. Mais contrairement à celle-ci, la bienveillance n'est pas si liée au sensible que cela : Barthes la qualifie d'« humide », du côté de la gentillesse, ou de « sèche », plus distante, retenue, presque dure[107], comme elle pourrait l'être dans une relation d'aide.

Tact et délicatesse

Enfin, quelques mots sur le tact, souvent évoqué dans les milieux du soin, et synonyme de délicatesse, comme chez Carlo Ossola qui le voit comme « la prévenance empressée d'un cœur

---

[100] RODET, Philippe, DESJACQUES, Yves, *Le management bienveillant*, Paris, Editions Eyrolles, 2017.

[101] MERCIER, Guillaume, DESLANDES, Ghislain, « Bienveillance formelle et informelle en contexte de profit », *Journal of Business Et*hics, Springer, vol. 165(1), août 2020, pp. 125-143.

[102] BERGER-DOUCE, Sandrine, BRASSEUR, Martine, CUSIN, Julien, « Confiance, bienveillance, autonomie ou la redécouverte perpétuelle du rôle des relations humaines », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 41,9, no. 4, 2020, p2.

[103] COLLE, Rodolphe, et *al*. « Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 41,9, no. 4, 2020, pp. 53-76.

[104] DEMURGER, Pascal, *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, Paris, L'Aube, 2019, pp. 168-169.

[105] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au Collège de France (1977-1978), Paris, Seuil, 2002, p. 40.

[106] *Ibid*., p. 31.

[107] *Ibid.*, p. 41.

attentif à chaque vibration, une délicatesse inapparente et pourtant 'touchante' ».[108] Car le tact est tactile, il touche à distance, par les vibrations et résonances, approche autrui avec douceur, en sentant la distance à tenir pour protéger l'intimité. Le tact est :

> (...) une vertu imperceptible, faite de retenue, de pudeur, d'attention aux personnes, aux occasions, aux espaces. Elle ne requiert pas le « toucher » des sens mais celui de l'esprit (...)[109]

Le philosophe Gilles Hanus[110] parle du tact comme d'un intuition, d'une capacité à faire des détours si besoin, à ne pas heurter. Incertaine, cette tentative de bien faire intègre le scrupule, comme la délicatesse. Le tact demande du doigté, un savoir-faire qui suppose disposition et expérience ; il se distingue de la délicatesse par l'accent mis sur le toucher. La délicatesse demande du tact.

Ainsi les synonymes disent du semblable et du différent. Nous revenons à *délicatesse* que nous commençons maintenant à explorer non sans curiosité voire avec une certaine gourmandise.

Le mot est peu employé jusqu'au XVIII[e] où il surgit, inscrit dans un contexte historique qui rend compte de ses conditions d'émergence et éclaire sur sa prévalence. Les occurrences les plus nombreuses de ce terme sont signalées au milieu du siècle qui parle d'esthétique pour la première fois et promeut les sens, tout en accordant une place importance à la raison contre toutes formes de superstitions, notamment religieuses. C'est peut-être la première fois que *raison* et *sens* donc *raison* et *subjectivité* mais aussi *émotions* se côtoient de si près.

1.1.2. La délicatesse, la sociabilité et le singulier

Roland Barthes lie *délicatesse* et *sociabilité*, la qualité et le mode de vie de l'être social, autour de trois traits : l' « obscène social » qui renvoie aux marges dans lesquelles se trouve le délicat, l'homme efféminé ; « le *sabi*, l'amoureux » une « valeur-sensation »[111] japonaise, qui suggère

---

[108] OSSOLA, Carlo, « Le tact », *Minima epidemica – Virtutes epidemicae*, 2020, https://www.college-de-france.fr/virtutes-epidemicae p. 7.

[109] OMBREDANE, Marie-Pierre, PIGNON, Aude, « Le tact ou la délicatesse : plus qu'une manière de soigner, un soin à part entière », JEAN, Miguel éd., *L'intimité menacée ? Le souci de l'intimité dans la pratique du soin et de l'accompagnement : quels enjeux éthiques ?* Érès, 2019, pp. 85-94.

[110] HANUS, Gilles, *Éloge du tact*, Québec, Liber, 2023.

[111] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au Collège de France, 1977-1978, Paris, Seuil, 2002, p. 65.

le sentiment de solitude et de calme ; et enfin, la douceur [112] qui est refus de la *doxa*, refus de la réduction de l'individuation à une généralité et volonté farouche de considérer la singularité. La sociabilité suppose donc à la fois de ne pas être trop loin dans la marge pour ne pas exclure ni s'exclure, et un certain détachement pour mieux accepter l'inévitable, et enfin, la douceur telle que définie maintenant :

> J'appellerai volontiers le refus non violent de la réduction, l'esquive de la généralité par des conduites inventives, inattendues, non paradigmatisables, la fuite élégante et discrète devant le dogmatisme, bref le principe de délicatesse, je l'appellerai en dernière instance : la douceur.[113]

Bien Vivre-Ensemble passe par une dialectique de la distance et le Neutre – dont la délicatesse est un trait – cherche à éviter le conflit. À bien des égards, aussi bien dans le fond que dans la forme, Barthes met en œuvre une certaine délicatesse. Il traite du fantasme de l'idiorythmie dans *Comment Vivre-ensemble* puis du *Neutre* comme utopie et s'inscrit dans une visée mais aussi un imaginaire qui restent inaccessibles par définition. Seule l'écriture romanesque traduit un possible vivre-ensemble idiorythmique, centré sur lui, son activité d'intellectuel qui nécessite des temps de retraits et des temps partagés. Sans parler de portée universelle, on peut s'interroger sur la capacité à dégager du général en partant de son sujet personnel. Pour autant, la question de la distance intéresse chacun dans ses relations en milieu professionnel notamment. L'idiorythmie reste donc une clef pour penser cette problématique.

Reprenant ce qui est dit de la délicatesse, et au-delà sa condition de possibilité, le sensible, nous soulignons deux éléments essentiels. Le premier rappelle que la délicatesse est recherche d'une distance qui préserve l'autonomie et qui apporte une forme de sécurité ; le second concerne le refus du dogmatisme. Roland Barthes, nous l'avons dit, critique la norme lorsqu'elle enferme et empêche d'être soi, lorsqu'elle est conformisme donc inadaptation à la situation. Pour lui, la délicatesse est une manière de reconnaître et d'accorder de la valeur à ce qui se trouve à la marge. Et puisqu'il s'agit des marges, la réponse à apporter peut elle aussi s'y trouver. D'où la nécessaire inventivité, corollaire de la singularité de la situation comme des personnes. Il fait alors le lien entre l'esprit critique, qui permet par l'exercice du doute de trouver les voies d'un agir juste, dans une ouverture à l'autre et aux possibles, qu'il approche de la douceur.

La sociabilité est envisageable dès lors que la voie apaisante du Neutre se fait entendre. En désirant le bon et en refusant tout ce qui oblige à exclure, Roland Barthes espère échapper aux

---

[112] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au Collège de France, 1977-1978, Paris, Seuil, 2002, pp. 64-66.

[113] *Ibid*., p. 67.

tensions binaires, simplistes, et néanmoins habituelles et culturelles, dont il est difficile de s'extraire. Marguerite Yourcenar[114] s'accorde avec cette vision qui cherche elle aussi à ce que la pensée binaire qui place la délicatesse du côté du féminin ne soit pas exclusivement réservée aux femmes :

> Il y a des vertus spécifiquement "féminines" que les féministes font mine de dédaigner, ce qui ne signifie pas d'ailleurs qu'elles aient été jamais l'apanage de toutes les femmes : la douceur, la bonté, la finesse, la délicatesse, vertus si importantes qu'un homme qui n'en possèderait pas au moins une petite part serait une brute et non un homme.
>
> (...) J'aimerais que ces vertus complémentaires servent également au bien de tous. Mais supprimer les différences qui existent entre les sexes, si variables et si fluides que ces différences sociales et psychologiques puissent être, me paraît déplorable, comme tout ce qui pousse le genre humain, de notre temps, vers une morne uniformité.

Pour nous, la délicatesse prend soin d'un prendre soin qui, dépassant les figures maternelles ou féminines traditionnelles, concerne chacun. Elle engage dans une visée éthique qui la place du côté de la vertu, ce que nous interrogeons dans le prochain chapitre.

1.2.3. *Délicat*, ou la fin d'une délicatesse exclusivement positive

Une étymologie marquée par les sens

Le substantif *délicatesse* oblige à s'intéresser en premier lieu à l'adjectif *délicat* qui aurait deux origines étymologiques. Une première, attestée, oriente vers le latin *delicatus* : qui charme les sens, est attrayant, voluptueux, élégant. La sensibilité et le plaisir dominent, qui concernent aussi l'homme efféminé et la mollesse. Une seconde origine, incertaine, du moins qui ne trouve plus à s'exprimer à ce jour, suggère l'influence de *deliciae* – délices, qui vient de *delicium*, attirer, amadouer. Il faudrait donc se méfier de la délicatesse qui attire à elle et fait tomber, du latin de-*lacio*[115]. La délicatesse comme un mensonge ou un piège ? C'est ce que le théâtre met en scène avec *la fausse délicatesse* que nous verrons plus tard[116].

---

[114] GALEY, Matthieu, YOURCENAR, Marguerite, *Les yeux ouverts*, Paris, Le Centurion, 1980.

[115] https://gaffiot.org. Consulté le 20/12/2021.

[116] Sur la *fausse délicatesse*, voir I.1.2.

Qualité intrinsèque ou comportementale, la délicatesse est une manière d'être qui prend soin de la relation, et répond à ce qui est délicat, fragile et qui demande de la finesse. La délicatesse a quelques couleurs ou nuances que nous verrons en passant tout d'abord par son adjectif, délicat, qui situe le propos entre mollesse, finesse et interpellation éthique. Nous verrons à la suite que la délicatesse révèle le détail et son importance, qu'elle donne de la profondeur et se rapproche du charme. Liée aux sens, la délicatesse est aussi présente dans le sentiment amoureux comme décrit dans un roman et dans un film contemporains ; l'art toujours sert la délicatesse comme elle le sert.

Entre mollesse, finesse et interpellation éthique

Ce qui est délicat nous apparaît fin, élégant, et désigne aussi un homme d'une grande sensibilité dont on dit qu'il est efféminé ; la délicatesse, reconnue comme une vertu féminine, est considérée chez l'homme comme de la mollesse. Ainsi, au XIV[e] siècle, le philosophe Nicole Oresme suggère dans sa traduction des *Éthiques* d'Aristote : « Delice ou delicativeté est une mollesse »[117] . Mollesse est bien le premier sens de *délicat*, d'où l'impossibilité d'une représentation exclusivement positive et attrayante de la délicatesse.

La délicatesse cacherait-elle quelques ambivalences ?

Voyons avec Albert Camus deux regards portés sur la délicatesse dont il n'a pas parlé en tant que telle. Il a cependant porté la question du sensible et du délicat au centre d'un sujet moral et philosophique, celui du terrorisme et du droit de tuer.

À la fin des années 1930, et après le cycle consacré à l'absurde, le programme philosophique qu'il s'est fixé passe par la révolte. Dès les années de guerre, il travaille notamment à l'essai philosophique qui deviendra *L'Homme révolté* pour lequel il se documente sur les anarchistes russes du début du siècle et sur la manière dont ils se sont posé la question de la violence révolutionnaire et du droit de tuer[118].

La question pour Camus est en effet de considérer comment, pour ne pas tomber dans le nihilisme au nom de l'efficacité et dans une violence finalement confortable, la révolte se donne

[117] ORESME, Nicole, *Les Éthiques en françois*, Paris, A. Vérard, 1488, 209.

[118] Nous remercions pour ces éclairages Agnès Spiquel, professeure émérite de littérature française et présidente de 2005 à 2020 de la Société des Études Camusiennes (SEC).

à elle-même des règles issues des valeurs fondamentales. C'est de la vie dont il s'agit, plus que de la mort, ainsi que d'une vision anthropologique qui prévaut sur l'efficacité de l'action.

Parmi les anarchistes russes, Camus nomme dans un texte de 1948[119], et avec une certaine ironie pour partie affectueuse, « Les meurtriers délicats[120] » - l'oxymore a de quoi étonner. Il s'agit de ceux qui ne se donnent le droit de tuer le tyran que parce qu'ils font le sacrifice de leur propre vie. Ce raisonnement (une vie prise, une vie donnée), Camus d'abord le réfute. Puis il admet que la violence est à la fois inévitable et injustifiable. Ainsi, le meurtre du tyran peut se concevoir s'il limite la complicité avec le meurtre généralisé – bien que le sacrifice que fait le révolutionnaire de sa vie ne justifie pas le meurtre qu'il commet.

Après avoir écrit « Les meurtriers délicats », Camus saisit tout le potentiel dramatique de la question ainsi posée et en 1949, il écrit *Les Justes*, pièce en cinq actes, dont la grandeur consiste précisément à ce que personne n'y ait tort ou raison, comme dans la tragédie antique. L'action, réelle, se déroule en février 1905, en Russie. L'Organisation, qui rassemble des femmes et des hommes du parti socialiste révolutionnaire, organise un attentat contre le grand-duc Serge, oncle du tsar et symbole de la tyrannie exercée sur le peuple[121]. Il est prévu que Yanek Kaliayev lancera une bombe sur son passage, alors qu'il sera en calèche.

Dora, active dans l'organisation de l'attentat, a tenté de préparer Kaliayev soulignant un élément important et repris plusieurs fois dans la pièce : le regard. Le fait de voir la personne à abattre, de la rendre ainsi réelle, incarnée, l'extrait du symbole qu'elle représente[122]. Le grand-duc pourrait alors devenir un homme ordinaire, débarrassé du symbole de la puissance et de l'oppression, un homme comme un autre. Mais si Dora a envisagé les conséquences du regard porté sur le grand-duc, elle n'a pas pensé que d'autres personnes seraient dans la calèche troublant Kaliayev au point de l'empêcher d'agir et d'honorer son engagement :

> Je ne pouvais pas prévoir. Des enfants, des enfants surtout… As-tu regardé des enfants ? Ce regard grave qu'ils ont parfois…. Je n'ai pas pu soutenir ce regard… (…) Ils ne riaient pas, eux.[123]

---

[119] CAMUS, Albert, « Les meurtriers délicats », *Œuvres complètes*, tome III, Gallimard, "Bibliothèque de la Pléiade", 2008, p. 338-344.

[120] L'article fait l'objet d'un chapitre dans *L'Homme révolté*, publié en 1951.

[121] CAMUS, Albert, *Les Justes*, Paris, Gallimard, [1950], 1977, Folio pp. 18-19.

[122] *Ibid*, p. 42.

[123] *Ibid.*, pp. 54 et 55.

Les enfants ici, bien que de la famille du grand-duc, symbolisent l'innocence, la pureté. On ne peut s'en prendre à eux ; ils semblent même des victimes, prisonniers du rôle que leur imposent leur condition et leur parenté avec le grand-duc.

À la fin du deuxième acte, alors que le meurtre n'a pas eu lieu, Stepan, en colère contre Kaliayev dit : « *Mais je répèterai que la terreur ne convient pas aux délicats. Nous sommes des meurtriers et nous avons choisi de l'être.* »[124] Les délicats sont trop sensibles, de cette sensibilité qui empêche de décider et d'agir. C'est pour Camus une manière de préciser que la révolte doit accepter, au nom de la mesure, de s'auto-limiter, pour respecter quelques valeurs fondamentales.

Nous notons la décision d'Annenkov, chef du groupe terroriste, qui met fin à l'échange, voire à la joute entre Stepan et Kaliayev : « *L'Organisation décide que le meurtre de ces enfants est inutile.* »[125] Ainsi l'Organisation confirme-t-elle l'importance du sensible et de la délicatesse comme marque d'une éthique et d'une morale incontournables.

En différant l'action, la délicatesse vient heurter l'efficacité et marque, pour Stepan, la faiblesse. Mais elle est aussi une condition de l'existence, l'expression d'une irréductible humanité et reste du côté de la vie, d'une manière d'en prendre soin et de la soutenir.

Comment la délicatesse du meurtrier est-elle possible ? Nous relevons à la fois la proximité, ici *via* le regard qui rencontre la présence des enfants, et la distance prise avec le groupe, la liberté que prend le terroriste de renoncer à l'instant à son acte pourtant désiré et décidé et, sans l'annuler, de le différer.

En 2015, Jérôme Ferrari, philosophe et écrivain, reprend le thème des « meurtriers délicats » qu'il aborde dans un moment clé de la vie du physicien allemand Werner Heisenberg[126]. Inventeur du « principe d'incertitude », Heisenberg resta en Allemagne pendant la 2de Guerre mondiale où il travailla à la demande du Reich à la conception de la bombe atomique. Comment juger celui pour qui il aurait été plus simple de quitter son pays et d'échapper à toute compromission avec le régime nazi ? On relèvera dans l'extrait ci-dessous une certaine ressemblance avec *Les Justes*, cependant mâtinée d'ironie :

---

[124] *Ibid.*, p. 66.

[125] *Ibid.*, p. 67.

[126] Werner Heisenberg : 1901-1971.

> Quelque part en Biélorussie, un tireur des groupes d'intervention, penché sur une fosse, s'émeut sans doute de sa propre délicatesse en regardant la jeune femme qu'il a pris soin de tuer afin de lui épargner la douleur de voir mourir son enfant, alors qu'assis sur leur paquetage, quelques SS, qui viennent d'arriver à Treblinka et n'ont pas encore appris à rester décents, vomissent dans les allées encombrées de cadavres en se plaignant amèrement de la cruauté d'une existence qui les force à contempler un tel spectacle...[127]

Tuer n'est jamais un acte banal. La délicatesse du soldat n'est-elle pas également ce qui lui permet d'entourer son acte de morale lui permettant ainsi d'y survivre ? La délicatesse du tireur dans *Le Principe* est probablement une fausse délicatesse, qui ne l'empêche pas d'agir. Au contraire, elle fait de lui un automate dépourvu de morale. À l'inverse, dans *Les Justes*, elle est portée par un homme, de raison et de sensibilité, Kaliayev, capable de prendre conscience de l'acte qu'il s'apprête à commettre dans un contexte qui ne s'accorde pas avec lui.

Camus se moque sans doute un peu de cette délicatesse chez un meurtrier. Elle ne manque pourtant pas de sincérité et ne peut être confondue avec la fausse délicatesse que le théâtre du XVIII[e] siècle met en scène.

1.1.4. La délicatesse, une finesse de goût

La délicatesse est une finesse de goût que le siècle des Lumières cherche à théoriser. À cette époque, l'expérience humaine s'individualise et le philosophe empiriste David Hume, dans un essai consacré au goût[128] dans lequel il tente d'échapper à la tension entre la subjectivité absolue et la quête d'une norme universelle, utilise la délicatesse comme un prisme. Il propose alors un parallèle entre le goût et les passions, les deux étant subjectifs.

> Le titre original de l'ouvrage de Hume est : *Of the standard of taste*[129], traduit tantôt par *De la norme* tantôt par *De la règle de goût* où *norme* et *règle* s'entendent comme proches. Ce qui nous interpelle est à l'intérieur de l'essai, la partie intitulée en anglais : *Of the delicacy of taste and passion*, traduite en français par : *Essai sur la délicatesse de goût et la délicatesse de passion*[130] ou *De la délicatesse du goût et la vivacité des*

[127] FERRARI, Jérôme, *Le Principe*, Arles, Actes Sud, 2015, p. 98.

[128] HUME, David, *Essais moraux et politiques*, premier essai : *La délicatesse de goût et la délicatesse de passion*, paru en 1741. L'essai sur la délicatesse de goût et de passion est le premier des *Essais moraux et politiques*, que Hume a réédités et repris tout au long de sa vie, en y introduisant de nombreuses modifications, tout en lui laissant sa première place dans le recueil.

[129] HUME, David, *Of the standard of taste*, 1757, trad. angl. Anonyme du XVIII[e], *La règle du goût*, révision de la traduction, notes et postface par C. Salaün, éditions Mille et Une Nuits, 2012.

[130] Une édition électronique réalisée à partir du texte de David HUME « Of the delicacy of taste and passion ». In *Essays, moral and political*, A. Kincaid, Edinburgh. 1741 (1ère édition). L'édition de travail du traducteur

passions[131]. Une traduction plus proche de l'anglais, proposée par le professeur Gilbert Boss[132] : *De la délicatesse de goût et de passion* qui ne donnait pas à comprendre à la première lecture que *délicatesse* était distributif.

Nous remarquons le glissement de *délicatesse* à *vivacité* pour ce qui concerne les passions. La promptitude, l'ardeur et la force contenues dans *vivacité* s'accordent avec la violence des passions ; le choix de *vivacité* s'oppose à *délicatesse* qui évoque davantage la douceur et la nuance. Pourquoi alors David Hume a-t-il choisi *délicatesse* et pour le goût et pour les passions ? Il y a dans les passions un tel emportement que l'on entend le risque de la rupture liée à la grande sensibilité, perdu avec *vivacité* qui par ailleurs casse le parallèle voulu par Hume.

Pour le philosophe, il existe des passions extrêmement vives, en lien avec les aléas de l'existence sur lesquels nul n'a prise, et que certains ressentent de manière exacerbée. Ces passions soumettent l'homme à des sensations et émotions, l'éloignent de la raison et le rendent malheureux. À l'inverse, dans la délicatesse de goût, qui rend sensible à la beauté et à la laideur, l'objet d'attention est choisi. Ainsi, le bonheur devient accessible par le moyen de ces objets qui causent les plus grands plaisirs.

Dans l'ouvrage de Hume, dont l'histoire est empruntée à Don Quichotte, deux hommes goûtent un même vin, se concentrent pour en énoncer les saveurs : l'un perçoit un goût de cuir, l'autre un goût de fer[133]. Qui détient la vérité ? Au fond du tonneau, une clé attachée à un morceau de cuir donne raison aux deux. Une attention extrême permet donc de parvenir à une forme de connaissance :

est *Essays, moral, political and literary*, edited by Henry Frowde, Edinburg and Glasgow, 1903-1904. Traduit de l'anglais par Philippe Folliot, professeur de philosophie, le 15 janvier 2010. http://classiques.uqac.ca/classiques/Hume_david/essai_sur_la_delicatesse/essai_sur_delicatesse.pdf

[131] HUME, David, *Of the standard of taste*, 1757, trad. de l'angl. Anonyme du XVIII[e] siècle, *La règle du goût*, révision de la traduction, par C. Salaün, Paris, Mille et Une Nuits, 2012.

[132] Le Pr. Gilbert Boss est Président de la Société Philosophique du Québec, Codirecteur des Éditions du Grand Midi.

[133] Le romancier et poète Christian Bobin rappelle que la délicatesse est d'abord du côté du comportement et des relations plutôt que du goût : « J'ai toujours eu un léger dégoût pour ceux qui sont capables de commenter pendant des heures la finesse ou l'arôme d'un vin ; amenant dans leur parole, pour des choses sans importance, une délicatesse qu'ils ne mettent pas dans leur vie. » BOBIN, Christian *Ressusciter*, Paris, Folio, Gallimard, p. 145.

> Quand les organes sont si fins qu'ils ne laissent rien échapper et en même temps si rigoureux qu'ils perçoivent tous les ingrédients dans une composition, on appelle ça la délicatesse de goût.[134]

Il y a pour Hume une vérité à portée de nos sens qui n'appartient pas à l'un plus qu'à l'autre mais qui se révèle, dans le dialogue, en complémentarité. Cette vérité apparaît d'autant mieux que la sensibilité n'est pas altérée par la connaissance. Il suggère une « aristocratie du goût », où il s'agit de savoir sentir contrairement à celles et ceux qui, croyant savoir, ne font plus appel à leurs sens et sont alors dans la méconnaissance dont a parlé Vladimir Jankélévitch :

> [Les hommes] s'accommodent fort bien d'une connaissance toute protocolaire qui concilie la certitude du fait avec l'incertitude de l'heure : cette demi-connaissance, cette connaissance notionnelle et conventionnelle est la méconnaissance elle-même.[135]

La délicatesse, qui s'intéresse et questionne, cherche à dépasser les apparences. Elle est une forme subtile de candeur, d'étonnement face à ce que l'on a l'habitude de voir, d'entendre, comme dans l'interrogation philosophique. Elle s'acquiert par le travail des sens non pas pour apprendre en premier lieu mais au contraire, pour oublier ce qui sépare nos sens de la réalité. Éducation, préjugés, méconnaissance, mais aussi maladie, modifient voire obstruent nos sens. Pour Hume, ce travail de désapprentissage passe par la fréquentation des œuvres d'art, la comparaison entre elles ainsi qu'une certaine délicatesse de sentiment et d'imagination, une capacité à ressentir les moindres nuances, qui permettent de travailler son goût personnel, tout en l'inscrivant dans une norme qui le dépasse :

> Bien qu'il y ait naturellement une large différence du point de vue de la délicatesse entre une personne et une autre personne, rien ne tend davantage à accroître et améliorer ce talent que la pratique d'un art particulier et le fréquent examen, la fréquente contemplation d'une espèce particulière de beauté.[136]

Distinguer, se rendre disponible au détail qui éclaire l'ensemble, seront des idées reprises par le critique d'art Daniel Arasse[137], qui utilisera le même stratagème que Hume au début de son ouvrage où il écrit à une femme, Giulia, que l'on comprend exercée dans le domaine des arts,

---

[134] HUME, David, *Essai sur la délicatesse du goût*, trad. Ph. Folliot, "Of the standard of taste". In Four dissertations, London, A. Milar. 1757 (1ère édition). L'édition de travail du traducteur est : Essays, moral, political and literary, edited by Henry Frowde, Edinburg and Glasgow, 1903-1904. p. 13.

[135] JANKELEVITCH, Vladimir, *Le Je-ne-sais-quoi et le Presque-rien*, Paris, Seuil, 1980, p. 23.

[136] HUME, David, *Essai sur la délicatesse du goût*. Op. cit. p. 14.

[137] ARASSE, Daniel, *On n'y voit rien*. *Descriptions*, Paris, Denoël, Folio essais, 2000.

pour s'étonner de ce qu'elle ne comprend pas ou pas comme lui certains tableaux. Voir avec finesse permet de mieux comprendre et mieux connaître, l'auteur en fait la démonstration en s'accordant avec Hume sur l'importance de se départir de ses connaissances et de revenir à la perception.

Pour convaincre Giulia qu'elle se trompe, l'auteur de la lettre reprend le tableau *Mars et Vénus surpris par Vulcain* de Tintoret ; il a cherché des textes qui appuient sa thèse mais, ajoute-t-il :

> Ce que je trouve plus significatif, c'est que je n'ai pas eu besoin de textes pour *voir* ce qui se passe dans le tableau. (...) C'est peut-être là l'essentiel de ce qui nous sépare. On dirait que tu pars des textes, que tu as besoin des textes pour interpréter les tableaux, comme si tu ne faisais pas confiance ni à ton regard pour voir, ni aux tableaux pour te montrer, d'eux-mêmes, ce que le peintre a voulu exprimer. [138]

Ce premier chapitre, sous la forme d'une lettre, a posé le décor. Dans les suivants, Arasse procède différemment. Il s'adresse au lecteur en s'étonnant de ce qui semble être un détail sur un tableau. S'interrogeant sur sa présence, il cherche à comprendre sa signification ; elle n'apparaît jamais d'emblée. À propos d'un escargot sur l'*Annonciation* de Francesco del Cossa[139] :

> (...) si le peintre l'a peint de cette façon, c'est bien pour qu'on le voie et qu'on se demande ce qu'il vient faire là. (...) Et ne venez pas me dire que c'est une fantaisie du peintre.[140]

Une première explication surgit, plausible, mais l'auteur hésite : « J'ai des doutes[141] », dit-il. L'escargot apparaît en marge du tableau comme un objet incongru et la surprise face à sa présence souligne notre incompréhension par rapport à ce qui se joue vraiment dans l'ensemble du tableau. Mais par l'escargot, le regard se convertit, s'ouvre à plus grand, délicatement, en prenant le temps. Daniel Arasse mène alors l'enquête, cherche d'autres idées, d'autres pistes et une par une les élimine, jusqu'à trouver la plus plausible.

Longtemps associé à l'ornemental, à l'efféminé et au décadent – à l'instar de l'homme délicat –, et au quotidien, au banal, le détail relevait du féminin. Il est désormais valorisé. Les premières impressions, les premiers éléments remarqués sont les plus importants en volume, en couleurs.

---

[138] *Ibid.*, p. 23.

[139] COSSA, Francesco (del), *L'Annonciation*, entre 1470 et 1472.

[140] ARASSE, Daniel, *On n'y voit rien. Descriptions*, Denoël, Folio essais, 2000, pp. 31-32.

[141] *Ibid.*, p. 33.

Ils attirent le regard, masquent involontairement le détail dont on s'accorde à dire qu'il est petit, insignifiant, alors qu'il dit et révèle ce qui n'apparaissait pas d'emblée et éclaire ainsi le sens du tableau.

Dans l'univers du sensible, la délicatesse est la capacité à relever un détail qui contribue à une meilleure compréhension et une meilleure connaissance, et déclenche une interrogation éthique.

Malgré tout, la délicatesse garde un côté insaisissable, un esprit de finesse que l'Abbé Bouhours et le moraliste Benjamin-Constant Martha explorent.

1.1.5. Un je-ne-sais-quoi qui charme

L'abbé Bouhours a beaucoup écrit pour illustrer sa pensée et la rendre accessible au plus grand nombre. Ses ouvrages d'esprit, ou essais, font souvent dialoguer des personnages pour que, peu à peu, la tension autour du sujet exposé se résorbe. Dans *Les Entretiens d'Eugène et d'Ariste*, constitués de six entretiens entre les deux hommes, il cherche à préciser ce qu'est le goût, le bon goût, notamment autour de l'exemple du bel esprit. Car les exemples, selon lui, permettent d'illustrer son propos, de le rendre accessible. La délicatesse est pour lui une manière de bien penser. Il se sait scrupuleux et évite d'enfermer la délicatesse dans une définition restrictive, qui reste donc pour partie cachée.

Associée à la douceur, la délicatesse n'empêche pas la force :

> Il y a d'excellents esprits qui n'ont point de délicatesse et qui font même gloire de n'en point avoir (...) comme si la délicatesse était incompatible avec la force. Leur manière de penser les choses n'a nulle douceur, ni nul agrément. Avec toute leur lumière et toute leur subtilité, ils ont quelque chose de sombre et de grossier dans l'imagination.[142]

Cette douceur n'est, chez Bouhours, ni une option, ni un ornement, mais une nécessité. Elle plaît parce qu'elle sait toucher, parce qu'elle instaure un contact qui engage à poursuivre la relation.

Le détour par l'art montre qu'un certain charme est nécessaire pour toucher le spectateur qui peut alors estimer la pièce :

> Les pièces les plus savantes, et même les plus ingénieuses, ne sont point estimées dans notre siècle, si elles ne sont touchées délicatement. Outre ce qu'elles ont de solide et de fort, il faut

[142] BOUHOURS, Dominique (1628-1702), *Les Entretiens d'Ariste et d'Eugène, IV. Entretien : Le bel esprit*, 1671, (trad. nvr), Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France, p. 196.

> qu'elles aient je ne sais quoi d'agréable et de fleuri, pour plaire aux gens de bon goût et c'est ce qui fait le caractère des belles choses. [143]

Finalement, la délicatesse fait plus que charmer. Elle témoigne d'une présence sensible qui rend l'objet, s'il s'agit d'une œuvre, ou le sujet, dans le cas d'une personne, vivant et vibrant au contact d'autrui. Elle lui donne de l'épaisseur.

Benjamin-Constant Martha, moraliste et historien de la morale, au XIX[e] siècle, partage cet avis. Oui, la délicatesse apporte un supplément d'âme, un esprit. Il écrit *La Délicatesse dans l'art*[144], ouvrage dans lequel il s'attache au charme de la délicatesse qui manque à ses yeux dans le réalisme exacerbé du moment tant en peinture qu'en littérature, « un amour de la réalité qui nous choque aujourd'hui par ses licences ». Il s'attache au charme qui donne vie au réel, et qu'il nomme *je ne sais quoi*[145] auquel l'abbé Bouhours avait consacré le cinquième des *Entretiens d'Eugène et Ariste*[146]. On peut imaginer que Benjamin-Constant Martha avait lu cet essai.

> Néanmoins un tableau dont il ne se dégage pas une pensée, une impression morale quelconque, qui ne nous dit que ce qu'il nous montre, est une œuvre qui ne peut longtemps nous attacher.
>
> (…) Il y a donc dans un tableau ou dans une statue un je ne sais quoi qu'il faut chercher et qu'on cherche, et ce qu'il y a de plus touchant dans une œuvre d'art n'est pas ce qu'on y voit seulement de ses yeux, mais ce qu'on y devine ou ce qu'on y respire. [147]

Constant Martha voit en la délicatesse un charme indéfinissable qui lie esthétique et morale, à celui qui prend le temps d'apprécier :

> Si aujourd'hui la poésie de Lamartine ne produit plus de ces effets, c'est que la génération nouvelle est trop active, trop affairée pour goûter de si lentes et de si intimes délices.[148]

---

[143] *Ibid.*, p.197.

[144] MARTHA, Benjamin-Constant, *La Délicatesse dans l'art*, Paris, Librairie Hachette et Cie, 1884.

[145] Vladimir Jankélévitch lui consacra trois volumes : JANKELEVITCH, Vladimir, *Le Je ne-sais-quoi et le Presque-rien. T.1, La manière et l'occasion, T.2, La méconnaissance et le malentendu, T.3, La Volonté de vouloi*r, Paris, Seuil, 1980.

Pour lui, le *Je-ne-sais quoi* n'est pas le charme au sens romantique ou poétique du terme mais un concept rationaliste qui désigne le surplus qu'on ne peut expliquer par la raison, un esprit de finesse. Vladimir Jankélévitch : "Le Je-ne-sais-quoi n'est pas un joujou avec lequel on puisse jouer !", France Culture, entretien du avec Jacques Paugram, 1980. https://www.youtube.com/watch?v=cbTOKqY_78Q, consulté le 15/02/2023.

[146] BOUHOURS, Dominique, *Les entretiens d'Ariste et d'Eugène*, *Op. cit.*, Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France, pp. 237-257.

[147] MARTHA, Benjamin-Constant, *La Délicatesse dans l'art*, Revue des Deux Mondes (1829-1971), Troisième période, Vol. 45, No. 4 (15 juin 1881), p. 906.

[148] *Ibid*., p. 919.

Nous venons de voir que d'une part la délicatesse qui émane d'une œuvre d'art permet à celui ou celle qui la contemple d'être ému, d'autre part qu'elle donne une impression morale. La délicatesse donne à réfléchir à celui qui prend le temps de l'attention et qui, par sa finesse de perception, est apte à discerner les subtilités et nuances de l'objet pour aller du beau vers le bon.

À la fois du côté de l'œuvre et du côté de celui à qui elle s'adresse, la délicatesse est dans la réciprocité, elle ne s'apprécie et ne répond que dans la relation établissant un lien à la fois esthétique et moral entre les sujets.

Une marque du sentiment amoureux

Cependant, au XX^e^ siècle, la délicatesse est associée au sentiment amoureux, ce que nous voyons désormais au travers d'un roman et d'un film.

Dans le roman de David Fœnkinos[149] construit autour d'une histoire d'amour en milieu professionnel, la délicatesse triomphe, en douceur et sans le vouloir, face à la grossièreté. Nathalie est aimée – ou désirée – par Richard qui est beau, fort mais grossier et sans bonté. Elle tombe amoureuse de Markus dont elle relève la douceur et dont la faiblesse l'attendrit[150].

L'auteur relie la délicatesse à des qualités morales, la simplicité, la douceur, la sensibilité, qui l'emportent sur la force laquelle cherche à prendre le pouvoir sur autrui[151]. Il est intéressant de noter que la délicatesse est attachée ici à un personnage masculin dont on ne relève pas le caractère efféminé, récusant le présupposé déjà évoqué d'une qualité avant tout féminine, proche de la sensiblerie ou d'une certaine mollesse.

Dans le film ***Délicatessen***[152], Jean-Pierre Jeunet expose la vie d'étranges habitants d'un immeuble de banlieue dans un immense terrain vague en temps de guerre. D'origine allemande le mot de *délikatessen* (ou *delicatessen)* sonne à l'oreille comme un proche de délicatesse dont il est issu. Il évoque autour du goût ce qui est agréable aux sens. Les *delikatessen* désignent

[149] FOENKINOS, David, *La délicatesse*, Paris, Gallimard, 2009.

[150] *Ibid*, p. 92.

[151] Le titre du livre a probablement contribué à son succès.

[152] *Delicatessen*, film français réalisé par Marc Caro et Jean-Pierre Jeunet en 1991.

aujourd'hui, dans les pays anglo-saxons, de la charcuterie, une épicerie fine, ou encore un restaurant traiteur.

Dans le film, témoin d'une géographie d'un nulle part, on ne sait rien de ce lieu également étrange, de cette ville, de ce pays, mais dans cette ambiance de guerre, la faim tenaille les habitants de l'immeuble et se nourrir est une obsession.

Au rez-de-chaussée, l'enseigne du boucher-charcutier *Delicatessen* offre un premier contraste saisissant entre ce mot si proche de *délicatesse* qui suggère des délices gustatifs, et l'environnement sordide. Le boucher est un personnage grand, gras et imposant, qui visiblement n'a pas faim mais qui jouit de son pouvoir : il détient la nourriture ce dont chacun a besoin, un bien essentiel. La brutalité et la violence règnent ici : entre habitants de l'immeuble mais aussi entre le boucher qui tient la nourriture donc le pouvoir et ses clients qui ont faim.

Cependant, au milieu de cette vie sans espoir, deux îlots de résistance et d'espoir d'un meilleur à venir. Le premier est une relation improbable entre une femme mariée, que la plupart pensent folle parce qu'elle entend des voix et tente régulièrement de se suicider, et un homme, habitant de l'immeuble, qui lui voue un amour impossible. Le second est cet amour naissant entre Julie, la fille du boucher, et Louison, devenu *factotum* de l'immeuble après avoir perdu son partenaire et dans la foulée, son travail de clown.

C'est entre Julie et Louison que la délicatesse s'exprime comme espace de résistance, de respiration et de poésie. Ils partagent un même amour de la musique et jouent ensemble, elle du violoncelle, lui de la scie musicale. Face à la brutalité de la vie, des relations interpersonnelles, dans des circonstances qui éloignent et isolent plutôt que rapprochent et rassemblent, jouer de la musique ensemble, se mettre au diapason de son rythme, resserre les liens. Il est important ici que la partition soit jouée à deux car Julie, avant la venue de Louison, jouait seule et ne semblait pas heureuse, soumise à un bruit peu harmonieux qui rythmait les activités quotidiennes des habitants de l'immeuble, celui des ressorts d'un lit, lieux des ébats de son père et de sa maîtresse. À l'inverse, lorsque Julie et Louison jouent ensemble, la résonance est telle que l'intime se dévoile, se partage, fait naître et nourrit l'amour.

La délicatesse n'est donc pas là où elle s'affichait, sur l'enseigne de la boutique, mais dans une esthétique de la rencontre, une disponibilité à l'autre et au sensible, amplifiée par le duo musical. Elle surgit et rappelle que ni la brutalité ni la violence ne réussissent à empêcher l'amour.

Cette dernière phrase convient également à l'épouse du marquis de Sade qui, au XVIII^{e} siècle, ne cesse d'aimer son mari volage et licencieux. Elle l'aime, il la trompe. Elle veut prendre soin de lui, même en prison ; il s'en amuse. Sade dont la délicatesse extrême se confond avec la violence, parle du « principe de délicatesse ». Dans le chapitre qui suit, nous poserons le cadre des Lumières et verrons comment les écrivains parlent de la délicatesse avant de suivre Roland Barthes qui la reprend et la déplie au XX^{e} siècle.

Chapitre 1.2. Le « principe de délicatesse » au XVIII[e] siècle

1.2.1. « Qu'est-ce que les Lumières ?[153] »

Au début du XVIII[e] siècle, en France, la monarchie de droit divin est le lieu de tous les privilèges. Les inégalités sociales sont majeures. L'Église impose encore dans le quotidien de chacun des manières de penser et de vivre, un dogme vécu de plus de plus comme un carcan ; elle demande de croire sans questionner et entretient ainsi la superstition. Face à elle, le mouvement des Lumières, avec notamment le projet de l'Encyclopédie pour une connaissance à portée de tous.

Le mouvement des Lumières dépasse les frontières du pays et traverse également l'Angleterre et l'Allemagne. Nous prenons appui sur Emmanuel Kant pour préciser la spécificité de l'époque et du mouvement.

En 1784, à soixante-et-un ans, dans la foulée de la parution d'un article dans la *Revue mensuelle berlinoise*[154] qui deviendra *Idée d'une histoire universelle au point de vue cosmopolitique*,[155] Emmanuel Kant fait paraître, dans la même revue, sa *Réponse à la question : « Qu'est-ce que les Lumières ? »*[156] Dans le premier texte, il s'interroge sur les effets de la nature et de ses lois sur la vie sociale, son influence sur le progrès. Dans le second, qui nous occupe, il laisse l'idée de nature et reste très attaché à celle de progrès par la raison.

Kant cherche dans cet écrit de vulgarisation qu'est *Réponse à la question : « Qu'est-ce que les Lumières ? »* à préciser ses spécificités. Il s'agit d'abord pour lui de sortir de ce qu'il appelle la « minorité » qui est pour l'homme « l'incapacité de se servir de son entendement sans la direction d'autrui »[157], en se faisant l'auteur de cet acte responsable. L'esprit critique est la seule

---

153 KANT, Emmanuel, *Réponse à la question : « Qu'est-ce que les Lumières ? »*, [1784], trad. de l'allemand, Jacqueline Laffitte, Paris, Nathan, les intégrales de philo, 1994.

154 Le nom allemand de la Revue mensuelle berlinoise dans laquelle Kant publie ses articles est Berlinische Monatsschrift.

155 KANT, Emmanuel, *Idée d'une histoire universelle d'un point de vue cosmopolitique*, 1784.

156 KANT, Emmanuel, *Réponse à la question : « Qu'est-ce que les Lumières ? »*, *op. cit.*

157 *Ibid*, p. 67.

manière de sortir de l'aliénation dans laquelle se trouve l'homme vis-à-vis de préjugés et généralement d'un défaut de connaissance.

Toute la pensée des Lumières est donc une réflexion sur sa propre modernité, orientée vers la confiance dans la raison et sa critique, permises par l'expression d'une volonté libre. Pour autant la raison n'exclut pas le sensible.

Comment la délicatesse, qui est d'abord rattachée à l'esthétique, au goût, prend-elle sa place dans une société conduite par la raison ?

1.2.2. La délicatesse dans la pensée des Lumières

Michel Delon, spécialiste du siècle des Lumières, notamment de l'histoire des idées et de la pensée libertine, voit dans le XVIII[e] siècle un moment privilégié de notre histoire, riche de contradictions et de mouvements dont nous avons hérité. Constatant, en 2010, que les œuvres artistiques du XVIII[e] siècle sont revenues au goût du jour, il en conclut que le passé est plus vif qu'il n'y paraît et en fait le point de départ de son livre intitulé *Le principe de délicatesse*[158]. Pour ne pas réduire ce siècle à des contradictions simplistes et pour sortir des catégories trop clivantes, comme raison et sentiment, il propose un recueil de textes autour du libertinage et de la mélancolie, mettant l'accent, loin de Kant, sur le domaine du sensible. Pour Michel Delon, le XVIII[e] siècle sait aussi poser « un regard délicat sur la vie »[159].

Son livre est composé de quatre catégories, telles des points cardinaux, que sont, dans l'ordre choisi par l'auteur : Plaisirs, Pesanteurs, Idées et Saveurs. Elles guident le lecteur, dans ce « principe de délicatesse » dont l'expression est empruntée à Sade[160] et sur laquelle nous reviendrons dans ce chapitre. Sous le titre de l'ouvrage, la reproduction d'un tableau de Pierre-

[158] DELON, Michel, *Le principe de délicatesse. Libertinage et mélancolie au XVIII[e] siècle*, Paris, Albin Michel, 2011.

[159] *Ibid* p. 312.

[160] *Œuvres complètes du marquis de Sade*, éd. Gilbert Lély, Paris, Cercle du livre précieux, 1967, t. XII, p. 412.

Hubert Subleyras[161], *La courtisane amoureuse,* est emprunté à un conte de La Fontaine[162]. La délicatesse se doit d'apporter légèreté et raffinement dans les relations amoureuses et libertines.

Cependant, le XVIII[e] siècle ne se réduit pas à au libertinage et à la délicatesse comprise comme un certain goût pour la vie, la liberté de s'exprimer au sens large du terme, notamment dans un raffinement extrême des plaisirs. Les philosophes et intellectuels diffusent leurs idées dans des salons littéraires et auprès de certains souverains dits « éclairés », comme Frédéric II de Prusse. Ils sont au plus près de l'action, ont quitté le mode de l'intériorité, du retrait en soi et du retrait du monde pour se confronter aux idées, à la raison. L'idée du bonheur, attaché à la Grèce antique, revient en force. Il doit être le but de la vie humaine et peut s'atteindre en obéissant à la loi de la nature[163].

À côté de la raison, ce sont les sens qui sont mis à l'honneur. Il s'agit de leur porter attention et de reconnaître les émotions comme dans le Baroque qui accordait la primauté à la sensibilité, au mouvement. Loin du classicisme du XVII[e] siècle, cette ouverture au sensible a ouvert la voie à la délicatesse dans les arts.

Le philosophe allemand Baumgarten introduit le terme *esthétique,* du grec *aesthesis,* au milieu du XVIII[e] siècle, pour définir la science qui détermine le caractère du beau dans les productions de la nature et de l'art. L'esthétique est une théorie du sensible. Si la raison, le rationnel, prédominent alors, les sens s'expriment davantage et avec force si ce n'est excès.

Retenons de cette époque la remise en question des dogmes religieux, le développement de l'esprit critique, le besoin d'améliorer et de diffuser la connaissance et l'importance du sensible. La liberté revendiquée permet à l'esthétique de prendre place. Dans ce contexte, la délicatesse oscille entre une sensibilité pleine de retenue et l'expression débordante de désirs bousculant les codes de la bienséance en vigueur, parfois jusqu'à l'excès comme avec le marquis de Sade.

---

[161] Pierre-Hubert Subleyras, 1699-1749.

[162] Il existe 4 tableaux portant ce titre du même peintre, avec quelques variations. L'un d'entre eux est au Louvre. « La Fontaine raconte l'histoire d'une courtisane romaine particulièrement orgueilleuse : aucun homme n'est assez bien pour elle. Amour lui donne une leçon : à Constance, il envoie le beau Camille. Elle en tombe follement amoureuse et, à la faveur d'un souper organisé chez lui pour une compagnie nombreuse, elle se cache dans sa maison. Une fois les invités partis elle se jette à ses pieds, déclare sa passion et se déclare prête à toutes les humiliations pour lui, y compris celle de lui servir de laquais. » https://utpictura18.univ-amu.fr/notice/3498-courtisane-amoureuse-subleyras. Consulté le 18/03/2023.

[163] DELON, Michel, *Le Principe de délicatesse. Libertinage et mélancolie au XVIII[e] siècle*, Paris, Albin Michel, 2011, p. 254.

1.2.3. Les écrivains du XVIII[e] siècle parlent de délicatesse

Sade n'est pas le seul à parler de délicatesse en son siècle. Le terme se retrouve notamment au théâtre ou la délicatesse est qualifiée de fausse. Nous partons cependant de Sade, surprenant parangon de délicatesse qui nous oblige encore une fois à quitter les *a priori* seulement positifs liés à ce mot.

Le marquis de Sade et son « principe de délicatesse »

Sade épouse, en 1763, la fille aînée du Président de Montreuil, issue comme lui de l'aristocratie. Quelques mois plus tard, il est écroué au donjon de Vincennes, pour « *débauche outrée* » puis libéré grâce à l'intervention de sa belle-famille. Il est cependant maintes fois accusé de libertinage et séjourne en prison à plusieurs reprises. Ainsi se succèdent les scandales.

En 1777, puis de 1778 à 1784, ses séjours ne lui sont pas insupportables. En échange d'une pension élevée, il bénéficie d'un traitement de faveur et peut écrire, notamment à sa femme qui reçoit plus d'une cinquantaine de lettres dans lesquelles il reconnaît volontiers le caractère licencieux de ses mœurs. Malgré cela, elle reste proche de lui et cherche à lui faire plaisir, comme l'indique la réponse que lui adresse le marquis dans une lettre datée du 23 novembre 1783 :

> Charmante créature, vous voulez mon linge sale, mon vieux linge ? Savez-vous que c'est d'une délicatesse achevée ! Vous voyez comme je sens le prix des choses. Écoutez, mon ange, j'ai toute envie de vous satisfaire sur cela, car vous savez que je respecte les goûts, les fantaisies : quelques baroques qu'elles soient, je les trouve toutes respectables, et parce qu'on n'en n'est pas le maître, et parce que la plus singulière, la plus bizarre de toutes, bien analysée, remonte toujours à un principe de délicatesse. […] J'ai donc, mon petit chou, toute l'envie du monde de vous satisfaire ; cependant je croirais faire une vilénie que de ne pas donner mon vieux linge à l'homme qui me sert. Je l'ai donc fait et le ferai toujours ; mais vous pouvez vous adresser à lui ; je lui en ai donné une parole, à mot couvert, comme vous croyez bien. Il m'a compris, et il m'a promis de vous le recueillir. Ainsi, ma lolotte, tu t'adresseras à lui, je t'en prie, et tu seras satisfaite.[164]

Nous pouvons supposer au travers de la proposition de son épouse, que la délicatesse a trait à la souffrance de cette femme dont le mari est connu et incarcéré pour ses mœurs outrancières et aux questions qu'elle se pose : peut-être doit-elle lui montrer son soutien pour qu'il continue à s'intéresser à elle ? Peut-être se sent-elle coupable envers lui de son maintien en détention

[164] *Œuvres complètes du marquis de Sade*, éd. Gilbert Lély, Paris, Cercle du livre précieux, 1967, t. XII, p. 412.

alors que sa belle-famille aurait pu le faire libérer ? Peut-être est-elle encore et toujours la femme aimante du début de leur union ?

La délicatesse dont elle fait preuve est liée à l'intime, à une certaine proximité des corps. Privée du contact charnel avec son époux, la marquise demande à s'approcher de lui *via* son linge sale, qu'elle voudrait récupérer, probablement pour le laver. Mais plus que cela, il s'agit d'abord d'en accepter les odeurs et humeurs, sur lesquelles Roland Barthes reviendra[165]. Rendre propre est alors effacer les traces d'une animalité du corps, le rendre plus civilisé. C'est aussi se mettre au service de, et l'on pense au Christ lavant les pieds de ses disciples la veille de la Passion, se mettant à leurs pieds au plus près de la terre, comme serviteur, effectuant une tâche ingrate, laissant leurs regards sur lui le surplomber pendant qu'il prend soin de ce qui les porte, dans un acte d'amour symbolique. La métaphore du lavement des pieds, à la veille de la crucifixion, rappelle ce que les hommes ont en commun, le corps, dont il faut prendre soin ensemble. C'est à un partage de l'intime qu'appelle cette parabole, ainsi qu'à une purification de soi facilitant la marche vers le Christ.

Et c'est ce que fait la marquise, se mettant au service de son mari dans le détail du corps et du quotidien, espérant peut-être une intimité partagée. Cette manifestation de soutien étonne et ravit son mari, dans la demande d'un geste qui transgresse doublement les codes sociaux. Tout d'abord, dans le fait de réclamer du « vieux linge », du « linge sale », plutôt à cacher, lié au plus intime du corps. Les odeurs sont la signature unique de l'être aimé, qui remplissent une fonction essentielle dans l'attachement affectif aussi bien entre l'enfant et sa mère qu'entre partenaires amoureux. Ensuite, car il s'agit de l'épouse dans un milieu favorisé, aristocratique, qui s'intéresse au linge d'un homme, fût-il son mari. Sade refusera d'ailleurs d'accéder pleinement à cette demande : il continuera à donner son linge à celui qui le sert et c'est à lui que sa femme s'adressera si elle veut s'en occuper. C'est peut-être là une marque de respect vis-à-vis de son épouse, une distance à garder qui préserverait leur relation. La transgression morale aurait alors ses limites.

Sade n'en dira pas plus sur ce « principe de délicatesse » attribué à sa femme mais considérant la réaction et les commentaires de Sade, plusieurs interprétations ont circulé autour de lui.

[165] BARTHES, Roland, *Comment vivre ensemble. Cours et séminaires au Collège de France* (1976-1977), Paris, Seuil, 2002, pp. 167-170.

Michel Delon[166] et Claude Coste[167] considèrent que Sade adopte un ton quelque peu moqueur vis-à-vis de la demande de son épouse. Moqueur certes, mais n'a-t-il pas également une certaine tendresse[168] pour sa femme, que nous percevons dans la manière dont il s'adresse à elle, la vouvoyant d'abord, puis la tutoyant à la fin ? Dans « *charmante créature* », *créature* est un terme ambivalent qui désignait la femme en général, et avec une intention péjorative, la femme légère, de mœurs dissolues ou de mauvaise vie[169], à l'écart de la femme honorable. Parce que ce terme est choisi par Sade dont on connaît les mœurs licencieuses, la possibilité d'un emploi péjoratif est à retenir. Même s'il ne considère pas sa femme comme « légère », sa demande n'est pas pour lui celle d'une femme *a priori* qualifiée d'honorable.

Et c'est d'ailleurs aussi ce qui procure à Sade un certain plaisir à recevoir la demande de sa femme. « *Mon ange* » et « *mon petit chou* », dont l'emploi du possessif témoigne d'une certaine tendresse au regard des substantifs accolés, préfigurent « *ma lolotte*[170] », associée au tutoiement comme marque de grande proximité. Ainsi la progression de la lettre et de la manière qu'a Sade de s'adresser à sa femme suivent-elles l'appréciation qu'il a de son geste... délicat.

Dans cette délicatesse enfin, une *bizarrerie* ou imagination débridée. Il est possible que, pour la femme de Sade, sa proposition soit spontanée. Mais lui a besoin de *bizarreries* et de transgressions pour se sentir libre et pour éprouver du plaisir.

> L'époque est en train de fonder l'individu juridique et politique, elle réhabilite l'originalité qui devient une catégorie esthétique, Sade revendique la fantaisie amoureuse (...). L'Ancien ni le Nouveau Régime n'ont supporté un tel éloge de la bizarrerie qui exprime pourtant l'idée d'un plaisir irréductible à toute norme.[171]
>
> Sade envisage la délicatesse comme un principe, la nécessité d'une imagination tournée vers la singularité et le plaisir, et plus encore nécessité d'échapper à la norme. Ainsi, chez lui, le principe ne se préoccupe pas de morale. Il est même, aux yeux de celles et ceux qui vivent dans la norme du bon goût, l'anti-morale, dont le marquis use et s'amuse de choquer.
>
> Le principe, règle fondamentale à laquelle on ne peut déroger, et qui devrait servir la vie en société, sert ici le plaisir égocentrique d'un homme dont la perversité est reconnue. Nous n'explorerons pas la

---

[166] DELON, Michel, *Le Principe de délicatesse, Libertinage et mélancolie au XVIIIe*, Paris, Albin Michel, 2011.

[167] Entretien avec Claude Coste, que nous remercions pour ce partage en date du 08/04/2022, à Paris.

[168] JOLIVET, Vincent. « Sade à Vincennes : l'épistolier dans la ménagerie », *Dix-huitième siècle*, vol. 45, no. 1, 2013, p. 511.

[169] https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/creature, consulté le 03/01/2021.

[170] Est-ce le diminutif de Renée-Pélagie, prénom de son épouse, ou un surnom affectueux ?

[171] *Op. cit.*, p. 16.

> possibilité d'un principe de délicatesse en tant que règle à suivre mais plutôt en tant que volonté, visée. La délicatesse reste ici à la main de chacun, volonté personnelle qui relève davantage d'une vertu, à laquelle nous consacrerons le dernier chapitre de cette première partie.

Si l'on comprend que la délicatesse participe du sentiment amoureux, elle en est aussi dépourvue chez Sade dès lors qu'il s'agit de ses « jeux » libertins. À l'inverse de la mollesse, certains ont parlé à propos de lui d'une délicatesse « *scélérate*[172] » raffinement poussé à l'excès qui procure à certains libertins de délicieux plaisirs, en considérant l'autre comme un moyen, jamais comme une fin. Il y a de la brutalité dans cet excès de délicatesse. Le Beau, le Bien ne sont pas recherchés. Le plaisir charnel passe par des raffinements de l'imagination et suppose la transgression ; rien ne retient le scélérat, autrement nommé « roué[173] », aucun scrupule dans lequel nous aurions pu redonner à la délicatesse une part morale. Le sadisme est une délicatesse dévoyée et excessive.

Le XVIII[e] siècle a parfois transformé l'existence en « un jeu libertin »[174] qui marque d'abord le refus de s'assujettir aux croyances et pratiques dictées la religion, avant de devenir, comme chez Sade, la marque d'un dérèglement des mœurs[175].

> (...) le XVIII[e] siècle a également expérimenté par bouffées de folie joyeuse ou tragique la possibilité d'une apesanteur morale (...) : voué au mouvement, doublement infini par l'absence de frontière et de finalité.

Cette chute libre de la morale, Sade l'exprime dans ses écrits. Jusqu'où ses pratiques sont-elles celles qu'il décrit ? Il attire et utilise autrui comme un objet de plaisir. Sensibilité, raffinement, bizarrerie, inventivité, intimité, sa délicatesse est scélérate ; à l'inverse de celle de son épouse qui considère la personne humaine et prend soin d'elle.

La délicatesse *scélérate* qui n'hésite pas à se servir d'autrui jusqu'à le faire souffrir physiquement et moralement, relèverait d'un désir puissant, exaltation du sentiment de vivre, un désir surréaliste avant l'heure qu'Annie Le Brun, critique littéraire française et poétesse, qualifie de sauvage[176], avant d'ajouter qu'elle est : « proposition totalitaire par sa formulation passionnée, éthique par ses prétentions passionnelles, révolutionnaire par son contenu faussement paradoxal mais véritablement scandaleux ».

---

[172] DELON, Michel, *Le Principe de délicatesse : Libertinage et mélancolie au XVIII[e] siècle*, Paris, Albin Michel, 2011.

[173] Le « roué » est une personne sans principe dont la conduite est désordonnée ; il devient « scélérat », criminel.

[174] *Op. cit.*, p. 175.

[175] *Op. cit.*, p. 120.

[176] LE BRUN, Annie, *Sur le champ*, illustrations de Toyen, Paris, Éditions Surréalistes, 1967.

Nous résumons ici les interprétations des trois commentateurs de la délicatesse scélérate. Elle est pour Roland Barthes[177] « une puissance d'analyse et un pouvoir de jouissance » qui mettrait en avant une exaltation inconnue de nos sociétés, témoignant d'une utopie et renouvelant le langage de la violence. Pour Annie Le Brun[178], il s'agit d'un goût particulier et considéré comme répugnant, transformé ici en une fête des sens luxueuse. Elle vise alors à préciser les singularités et l'infini des comportements. Enfin, Michel Delon[179] a souligné dans la délicatesse scélérate le *principe de transgression des normes,* la volonté de l'infraction et de la gradation.

La délicatesse scélérate emmène toujours plus loin, au-delà de l'imaginable du connu et du convenu. Sa limite serait la mort, de fait. Mais cette autonomie du scélérat ne reconnaît pas celle de ses victimes. Le vivre-ensemble n'est pas une question. Seul compte le moment de la jouissance des chairs.

Le théâtre et la fausse délicatesse

La *fausse délicatesse* ? Voilà ce qu'en dit La Rochefoucauld : « La trop grande subtilité est une fausse délicatesse, et [que] la véritable délicatesse est une solide subtilité »[180].

Il y aurait donc une *vraie* délicatesse, ou une délicatesse sans qualificatif, pure, marque d'une spontanéité, d'un naturel. L'adjectif *fausse,* qui introduit une note humoristique, se retrouve à de nombreuses reprises dans les comédies du XVIII[e] siècle comme l'atteste la *Bibliographie dramatique* d'Antoine-François Delandine[181], parue en 1818[182].

Deux pièces de théâtre traitent de *la fausse délicatesse* dont elles portent le titre. La première est anglaise : *Falce delicacy* ou *La fausse délicatesse*[183] est une comédie en cinq actes de Hugh Kelly, représentée au théâtre royal de Drury-Lane en 1768. Notons que la pièce est dédicacée à David Garrick dont Marie-Jeanne Riccoboni (1713-1792) a traduit les écrits et qui avait

---

[177] BARTHES, Roland, *Sade, Fourier, Loyola*, Paris, Seuil, 1971, p. 174.

[178] LE BRUN, Annie, *Soudain un bloc d'abîme : Sade*, Gallimard, Paris, 1986.

[179] DELON, Michel, *Le Principe de délicatesse. Libertinage et mélancolie au XVIII[e] siècle*, Paris, Albin Michel, 2011, p. 300.

[180] LA ROCHEFOUCAULD, maxime128, 1665.

[181] DELANDINE, Antoine-François, *Bibliographie dramatique, ou Tablettes alphabétiques du théâtre des diverses nations*, 1818.

[182] Marivaux écrit *La Fausse suivante* en 1724, et *Les Fausses confidences,* en 1737.

[183] Hugh Kelly (1739 - 1777), est un poète et dramaturge irlandais. Nous avons trouvé deux éditions françaises de la pièce datant de 1769 : KELLY, Hugh, *La Fausse Délicatesse*, trad. de l'anglais, Avignon, Louis Chambeau, 1769. Et, *Le Nouveau théâtre anglais*, Tome second, Paris, Humblot libraire, 1769.

rencontré Hume, avec qui elle correspondait[184], dans les salons littéraires. La *Fausse délicatesse* est jouée pour la première fois vingt-sept ans après la publication des *Essais sur la délicatesse de goût et la délicatesse de passions ;* il est probable que son auteur a eu connaissance des écrits de Hume.

Dans la pièce, Lord Sidney assure son ami Lord Charles Dorset de l'intérêt de Lady Betty pour lui, ce qui étonne Lord Dorset dont la cour a été « assidue et infructueuse » (Acte 1, sc 1, p. 8). Pressé de se marier, il s'intéresse alors à Miss Hortence Marchmont, dont il espère toucher le cœur. À cet effet, il envisage de passer par l'entremise de Lady Betty, amie de Miss Hortence.

Pendant ce temps, Lady Betty avoue à son amie Miss Harley, son attirance pour son amoureux éconduit expliquant que, jeune veuve, elle se refusait par convenances à se laisser aller à son penchant pour lui. Elle a été déçue lorsque le jeune homme a cessé de lui faire la cour.

Chez Lady Betty la délicatesse scrupuleuse[185] est une retenue sans fondement, selon l'amie à qui elle se confie. Une délicatesse excessive qui mène au malheur. Elle n'est pas feinte puisque Lady Betty respecte certaines convenances sociales de l'époque, mais excessive, un défaut aux yeux de son amie qui lui propose alors de l'aider à reconquérir l'amour de Lord Dorset. Elle ignore que celui-ci a prévu de solliciter Lady Betty comme entremetteuse auprès de son amie la jeune Hortence. Le quiproquo est là. Miss Harley à Lady Betty :

> Je voudrais vous voir heureuse ma chère ; vous ne le serez point, si vous n'abandonnez vos idées romanesques, cette délicatesse outrée, qui forme des monstres pour les combattre. Il faut être sage, exacte, et non pas minutieuse ; il faut remplir ses devoirs, et non pas les étendre au-delà des bornes prescrites ; il faut suivre les lois de l'honneur, sans s'aviser d'en créer de nouvelles, et c'est une ineptie, une enfance impardonnable, d'immoler son bonheur à de petites bienséances, dont l'importune rigidité approche plus du ridicule, qu'elle ne tient à la vertu. (II, 1, p. 50)

La seconde comédie, cette fois française, *Les fausses délicatesses*, de Stéphanie-Félicité du Crest de Genlis, est publiée en 1781. Elle utilise le même scénario. Les protagonistes sont

---

[184] GARRICK, David, LISTON, Robert, *Madame Riccoboni's letters to* David Hume, *1764-1783*, Oxford, The Voltaire Foundation, 1976.

[185] Nous empruntons cet adjectif à LA ROCHEFOUCAULD (1613 – 1680) : « Ce qu'il y a encore de mal en moi, c'est que j'ai quelquefois une délicatesse trop scrupuleuse [...] », La Rochefoucauld dans son « Autoportrait » («Portrait de M.R.D. fait par lui-même »). Une qualité de l'esprit peut se transformer en défauts lorsqu'elle devient excessive.

encore deux hommes, Le Chevalier et Le Marquis, dont l'un est tenu à distance par celle qu'il aime, Clélie[186].

Dans ces comédies, la délicatesse pourrait s'apparenter à des scrupules sans fondement, à des manières, la volonté de tenir un rôle, une place, le refus de s'exposer aux sentiments. La fausse délicatesse n'est pas feinte, « elle s'exerce sur des choses et en des occasions qui n'en méritent point. »[187] Spontanément associée au féminin, la délicatesse renverse ici les codes. Les femmes se jouent des hommes avec méchanceté, dans un esprit de revanche, au cœur du malentendu et sans jamais tenter de le dissiper, ou trop tardivement pour que cela leur soit bénéfique. Nous sommes au théâtre, le faux est un jeu, il prête à sourire, souvent aux dépens de celui ou celle qui en fait les frais et, en croyant tromper autrui, conduit à son propre malheur.

Malgré tout, la délicatesse, qui peut tenir du scrupule, est mieux connue pour les qualités positives qu'elle suggère, la finesse, le raffinement, l'élégance qui disent le sensible et l'esthétique. Il y a donc polysémie et ambivalence de la délicatesse, comme il y a une polysémie du goût, difficile à saisir, qui évoque à la fois une sensation, un jugement, une émotion. Nous revenons avec Roland Barthes à une délicatesse aux qualités positives et appréciables.

---

[186] GENLIS, Félicité (de) Théâtre de société, Tome 1, *La mère rivale, L'amant anonyme, Les fausses délicatesses, La tendresse*, Paris, F. Lambert et FJ Baudoin imprimeurs, MDCCLXXXI. https://books.google.fr/books?id=PWQOAAAAYAAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Consulté le 20/03/2023.

[187] LA BRUYERE, Jean (de), *Les Caractères*, livre XI, « De l'homme », 1688.

Chapitre 1.3. Roland Barthes, la délicatesse et le Vivre-Ensemble

Dépassant l'obsession libertine de Sade, Roland Barthes associe la délicatesse à une qualité du vivre-ensemble, proposition qui prend sa source dans un diptyque autour du principe énoncé par Sade bien sûr mais aussi dans la relation avec les figures maternelles de son enfance, notamment celle de sa mère[188].

À la frontière de la littérature, de la philosophie et de la sémiologie, Roland Barthes[189], contemporain de Paul Ricœur auquel nous nous référons souvent dans ce travail, reprend le « principe de délicatesse » de Sade pour le déplier et l'inclure à une question plus large, le Vivre-Ensemble.[190]

Nous commençons par préciser quelques éléments biographiques autour de Roland Barthes qui pourraient éclairer son intérêt pour la délicatesse et ce qui l'environne.

La biographe Tiphaine Samoyault souligne chez lui « la force d'un comportement constamment bienveillant »[191]. Ses amis vantent sa douceur[192] et parlent souvent de lui en employant l'adjectif *gentil*. Ce serait à partir de cette gentillesse, qu'il reconnaît chez sa mère, sa grand-mère et sa tante paternelles[193], « (...) profondément gentilles, bonnes, généreuses (...). »[194], qu'il aurait approché la douceur proposée comme une valeur nommée par lui délicatesse.

La mère et les figures maternelles de l'enfance jouent un rôle fondateur dans la venue et la passion de la délicatesse qui, corrélée à la douceur, protègent l'enfant de la peur. Roland Barthes dit à propos de sa mère : « Sa délicatesse était absolument atopique (socialement) : au-delà des

---

[188] SAMOYAULT, Tiphaine, *Roland Barthes*, Paris, Seuil, 2015.

[189] Roland Barthes : 1915-1980.

[190] BARTHES, Roland, *Comment Vivre-Ensemble, Cours et séminaires au Collège de France (1976 – 1977)*, Paris, Seuil, 2002. Nous reproduisons l'exacte écriture de Barthes, avec les majuscules et le trait d'union entre les deux termes lorsque le propos est le sien ; nous supprimons les majuscules mais conservons le trait d'union pour un propos plus générique.

[191] SAMOYAULT, Tiphaine, *Roland Barthes*, Paris, Seuil, 2015, pp. 87-88.

[192] *Ibid*., p. 38.

[193] Roland Barthes a été orphelin de père à un an.

[194] BNF, NAF, 28630, « Grand Fichier », 1er mai 1978. Cité par SAMOYAULT, Tiphaine, *Roland Barthes*, Paris, Seuil, 2015, p. 87.

classes : sans marque. »[195] Le mot est dit, prononcé l'année du cours sur le Neutre[196] où il reprend abondamment la délicatesse déjà abordée dans son cours précédent un an auparavant sur le vivre-ensemble, cours qui s'intéresse à l'idiorythmie, à la question de la juste distance[197].

Quant à son intérêt pour Sade, il provient de son écriture, d'une langue qui est objet de plaisir, et d'une volonté commune de se libérer du dogme d'un « bien-penser ». Roland Barthes[198] est avant tout un moraliste[199]. Il s'intéresse à la question du vivre-ensemble toujours sous l'angle du refus de la *doxa* et d'un pouvoir sur autrui. Il cherche et construit des utopies qui permettraient de reconnaître la singularité de tous, dans la réciprocité, d'articuler singulier et collectif. Sans rejeter un certain cadre, il revendique une morale de la délicatesse qui permettrait cette sociabilité idéale.

Comment Vivre-Ensemble part d'un fantasme personnel, où *fantasme* est chez R. Barthes une obsession qui relève d'un désir fort. C'est autour du mot *idiorythmie*, lu dans *L'Été grec* de Jacques Lacarrière[200] au sujet du mont Athos et de ses monastères, que se cristallise ce fantasme du Vivre-Ensemble, possibilité de vivre seul et de vivre ensemble en même temps, sans entrer dans une dialectique ni dans une contradiction.

L'idiorythmie, terme emprunté au vocabulaire religieux, désigne le mode de vie de certains moines à la fois ermites et cénobites, donc vivant entre marginalité et partage de la vie monastique. Cet entre-deux, qui n'oppose pas les modes de vie solitaire et collective mais les concilie, représente alors pour Barthes une forme d'idéal. Solitude et vie sociale ou convivialité deviennent objets de réflexion.

Le cours de Barthes ne suit pas une structure traditionnelle ou habituelle. Il suit un ordre alphabétique échappant ainsi à l'ordre narratif de l'intrigue comme à l'ordre de la démonstration. C'est ainsi que *Délicatesse* apparaît dans l'avant-dernière séance, dans l'entrée « Saleté »[201]. Celle-ci est liée à la fois à la lettre dans laquelle Sade mentionne le « principe de délicatesse », au linge de corps que sa femme souhaite récupérer pour le laver, et au corpus

---

[195] BARTHES, Roland, *Journal de deuil*, Paris, Seuil / IMEC, « Fiction & Cie », 2006, p. 264.

[196] BARTHES, Roland, *Le Neutre, Cours au Collège de France*, 1977-1978, Paris, Seuil, 2002.

[197] BARTHES, Roland, *Comment vivre ensemble. Cours et séminaires au Collège de France, 1976-1977*, Paris, Seuil, 2002.

[198] Claude Coste a établi, annoté et présenté le texte de *Comment Vivre-Ensemble*, paru au Seuil en 2002.

[199] COSTE, Claude, *Roland Barthes. Moraliste*, Paris, Presses Universitaires du Septentrion, 1998.

[200] LACARRIÈRE, Jacques, *L'Été grec. Une Grèce quotidienne de 4000 ans*, Paris, Plon, coll. Terre humaine, 1976.

[201] BARTHES, Roland, *Comment Vivre-Ensemble* Paris, Seuil, 2002, p. 167.

auquel il se réfère dans son cours, en l'occurrence à *La séquestrée de Poitiers*, d'André Gide[202], roman inspiré d'un fait d'hiver, où une femme est tenue enfermée pendant vingt-cinq ans dans sa chambre, dans une saleté indescriptible.

Nous pouvons donner à *Saleté* trois sens. Le premier est lié à *excrément* chez Sade[203] dans une notion de l'excès, une présence des corps envahissante, gênante voire repoussante. Cette saleté dont le sens s'apparente au territoire à marquer, est liée au processus d'individuation. Assimilable à une anti-norme, elle est la marque d'un refus, le retrait de la vie en société. Le deuxième sens relève de l'intime, du plus profond de soi, du plus intérieur. La saleté et son odeur ne gênent pas les membres d'une même famille, les intimes, ce qu'illustre la femme de Sade. Enfin, le troisième sens de saleté l'oppose à éducation. Barthes, qui cherche la nuance, précise que l'on peut être sale sur un point, propre, voire délicat sur l'autre, comme Mélanie, la séquestrée de Poitiers qui mange avec ses doigts mais « avec beaucoup de délicatesse[204] », s'inquiétant de la propreté des aliments.

La délicatesse, dans le rapport à soi, est ce reste, détail essentiel qui rappelle, dans sa manière d'être et de prendre soin de soi, de se respecter, quelque chose qui étonne et ravit, qui témoigne d'une sociabilité. La qualité du rapport à soi est en lien avec le rapport à autrui. Ricœur mettra d'ailleurs en avant l'importance de l'estime de soi, condition de possibilité d'une disponibilité à autrui[205] qui intervient particulièrement dans le premier moment de la visée éthique.

1.3.1. La juste distance

Cette disponibilité et intérêt pour autrui cherche sa juste distance, interrogation principale du Vivre-Ensemble comme du sujet moral en action. Dans le mouvement vers autrui, jusqu'où aller ?

Entre désintérêt et prise de pouvoir, la juste distance, celle qui maintiendra la relation en laissant à chacun son autonomie, sa liberté, tout en rappelant les liens d'interdépendance essentiels et bénéfiques est une question à toujours reprendre. Roland Barthes place la question de la

---

[202] GIDE, André, *La Séquestrées de Poitiers*, Paris, Gallimard, 1930.

[203] BARTHES, Roland, *Comment Vivre-Ensemble,* Paris, Seuil, 2002, p. 167.

[204] *Ibid*., p. 170.

[205] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre,* Paris, Seuil, Points, 1990, p. 201.

distance critique au cœur de la délicatesse dont il nous offre là une de ses plus belles définitions que nous regardons plus avant :

> (...) trouver et régler la distance critique, au-delà ou en-deçà de laquelle il se produit une crise. (...) problème d'autant plus aigu aujourd'hui dans notre monde (...) : ce qui coûte cher, le bien absolu, c'est la place. [206]

> La distance comme valeur. (...) ce qui est désiré, c'est une distance qui ne casse pas l'affect. (...) Une distance pénétrée, irriguée de tendresse. (...) On rejoindrait ici cette valeur que j'essaie peu à peu de définir sous le nom de « délicatesse » (mot quelque peu provoquant dans le monde actuel). Délicatesse voudrait dire : distance et égard, absence de poids dans la relation, et, cependant, chaleur vive de cette relation. Le principe en serait : ne pas manier l'autre, les autres, ne pas manipuler, renoncer activement aux images (des uns, des autres), éviter tout ce qui peut alimenter l'imaginaire de la relation.[207]

La distance est souvent entendue comme éloignement alors qu'il s'agit d'une mesure, d'un espace entre deux objets et qu'elle peut être courte ou grande. Dans la relation, il faudrait se tenir à distance, maintenir cette distance qui, si elle se raccourcissait, mettrait en danger. Sentiment d'envahissement, de prise de pouvoir sur soi, voire de négation de soi, la juste distance permet d'exister, de se déployer. Elle favorise une relation qui peut aller jusqu'à être chaleureuse que nous comprenons comme une relation dans laquelle la personne se sent reconnue, entourée, acceptée, en confiance. Nul danger pour elle. Il ne s'agit pas nécessairement d'une relation où l'affect serait fort mais d'une relation dans laquelle il serait possible de s'abandonner, de se confier. Nous verrons dans la deuxième partie de notre travail l'importance de la confiance en milieu professionnel dans les situations prises par un cancer.

Nous revenons ici à Barthes et à la délicatesse, proche de la douceur et qui pourrait évoquer la caresse, mais aussi une certaine une chaleur dans l'accueil réservé à autrui.

Il s'agit alors d'être suffisamment proche – terme dont l'étymologie dit le semblable sans être le même –, voire de se faire le *prochain de*. Pour Ricœur :

> L'autre n'est pas condamné à rester un étranger, mais peut devenir mon semblable, c'est-à-dire quelqu'un qui, comme moi, dit « je ».[208]

---

[206] BARTHES, Roland, *Comment Vivre-Ensemble, Cours et séminaires au Collège de France (1976 – 1977)*, Paris, Seuil, 2002, pp. 178-179.

[207] *Ibid*., p. 179-180.

[208] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Points, 1990, p. 386.

La condition de possibilité de cette vision est ce que Ricœur développe au travers de la sollicitude, clef de voûte de la visée éthique. Il s'agit d'une relation d'égal à égal permise par la réciprocité entre deux personnes singulières et uniques. L'autre n'est donc pas le même que soi mais il est son semblable, reconnu pour ce qu'il est et dont il faut prendre soin. En faisant preuve de sollicitude et en interrogeant la juste distance à tenir, l'agent moral empreint de délicatesse prend soin de la relation.

Pour terminer le regard porté sur la citation de Barthes, cette notion d'« imaginaire dans la relation », qui dit le penser *pour* autrui quand il faudrait penser *avec* lui. Penser pour, c'est imaginer sans tenir compte d'autrui, vouloir avec une bonne intention agir ainsi quand cet ainsi ne parle que de soi, pas d'autrui. Penser pour autrui, c'est laisser une place à ce qui est déplacé, mal venu, inapproprié qui engendre malentendu et peut conduire à la rupture.

La délicatesse, qui suppose « distance et égard[209] », laisse un espace qui empêche de se fondre l'un dans l'autre et permet au regard d'embrasser plus grand, qui ne sera jamais la totalité. Cette juste distance est aussi liée au Neutre[210] de Roland Barthes, annoncé plus haut et que nous explicitons ici.

Dans ce souci de bien vivre ensemble, le philosophe-sémiologue est sensible à l'articulation des temps de solitude et des temps en commun, qui conviennent à ses activités de professeur et d'auteur. Au-delà de sa situation personnelle, il se demande comment maintenir une forme d'harmonie et de paix et défend l'idée d'un Neutre qui n'est pas la neutralité, le retrait ou l'effacement, lisse, sans goût et qui peut passer pour du désintérêt, voire du mépris. Le Neutre nécessite une intensité dans l'engagement, une passion :

> (…) pour moi, le Neutre ne renvoie pas à des 'impressions' de grisaille, de 'neutralité', d'indifférence. Le Neutre – mon Neutre – peut renvoyer à des états intenses, forts, inouïs. 'Déjouer le paradigme' est une activité ardente, brûlante.[211]

La notion de neutre apparaît en linguistique où elle permet échapper au binarisme du paradigme : ne choisir ni A ni B, c'est adopter un degré zéro[212]. Cette thématique était déjà

---

[209] BARTHES, Roland, *Comment Vivre-Ensemble, Cours et séminaires au Collège de France (1976 – 1977)*, Paris, Seuil, 2002, p. 179.

[210] Roland Barthes écrit *Neutre* avec une majuscule.

[211] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au Collège de France, 1977-1978, Paris, Seuil, 2002, p.32.

[212] *Ibid*., p.31.

présente chez Roland Barthes, dans son premier livre, *Le Degré zéro de l'écriture*[213], paru en 1953. Il la reprend et la développe, cherchant non pas à définir le mot à mais à considérer le Neutre comme « ce qui déjoue le paradigme » qui est pour lui « l'opposition entre deux termes »[214]. Dès lors, l'actualisation du Neutre permet de produire du sens qui vient du refus du choix d'un terme plutôt que d'un autre permettant ainsi d'esquiver ou de suspendre le conflit.

Le Neutre est alors une manière d'être, « un style de présence » lié à son époque et à ses engagements[215] qui conduit vers autrui et situe la délicatesse du côté de l'intimité, dans un profond de la relation qui ne se dit pas mais se sent. Jean-Philippe Pierron[216] écrit, dans un article sur le secret :

> La délicatesse conduit doucement vers la dimension d'un vivre relationnel de l'intériorité. Toutefois, elle reste au seuil du public, pour se cantonner à une relation duelle presque secrète. La délicatesse est partage d'une intimité qui ose à peine s'avouer.

Si l'intimité ne s'avoue pas, elle doit être soutenue dans le vivre-ensemble ; le Neutre peut y contribuer.

1.3.2. La délicatesse, une « scintillation » du Neutre

Quel lien Roland Barthes fait-il entre le Neutre et la délicatesse ?

Face à la difficulté de saisir, de définir qui contient du définitif quand il s'inscrit dans le désir et le devenir, Barthes choisit d'éclairer, de mettre en lumière, d'où les scintillations, « (...) ce qui brille par éclats, en désordre, fugitivement, successivement[217] » proposées autour du Neutre, et la délicatesse en est une, puis autour de la délicatesse elle-même.

La délicatesse est scintillation, parmi plus de vingt autres dont la bienveillance, la fatigue, le silence, le sommeil, l'affirmation, la couleur, l'adjectif, la colère, la réponse, etc. qui constituent

---

[213] BARTHES, Roland, *Le Degré zéro de l'écriture*, Paris, Seuil, 1953.

[214] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au Collège de France, 1977-1978, Paris, Seuil, 2002, p.31.

[215] *Ibid*., 2002, p.33.

[216] PIERRON, Jean-Philippe, « Sous le sceau du secret », *Études*, Paris, 2004/5, p. 632.

[217] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au Collège de France, 1977-1978, Paris, Seuil, 2002, p. 59.

un ensemble ouvert, ni exhaustives, ni dans un rapport d'importance les unes par rapport aux autres.

> Ce que je cherche dans la préparation du cours, c'est une introduction au vivre, un guide de vie (projet éthique) : je veux vivre selon la nuance. [218]

Mais le Neutre contient un paradoxe. En tant qu'objet, il suspend le conflit ; en tant que désir, qui naît d'une pulsion de vie, il est violence[219] non pas dans le fait de vouloir saisir l'insaisissable, l'invisible mais dans la passion que le sujet porte en lui. Nous proposons ce paradoxe comme une illustration de la permanence de la violence au cœur même de la vie bonne. Il s'agit alors d'orienter ce désir vers ce qui sert la visée éthique, des relations de qualité.

Si la délicatesse est une scintillation du Neutre, Barthes, qui ne croit pas qu'elle puisse être connue en elle-même mais à partir d'elle, propose cinq scintillations pour la caractériser[220]. Nous nous arrêtons un instant sur la « métaphorisation »[221], liée au langage :

> La délicatesse est consubstantiellement liée au pouvoir de métaphoriser, c'est-à-dire de détacher un trait et de le faire proliférer en langage, dans un mouvement d'exaltation.

Il s'agit de distinguer en valorisant, de porter son attention sur ce qui peut sembler petit, futile, de l'ordre du détail – et nous pensons à Daniel Arasse, cité précédemment – mais qui n'en est pas moins important. Il s'agit de s'emparer d'un trait et de le sublimer, comme les feuilles de thé japonais, l'exemple que prend Barthes : en distinguant la feuille de thé, en la regardant comme précieuse, délicate, essentielle, en remarquant sa couleur, ses plis, elle devient le cœur du thé. La simple feuille est devenue l'essence même de la cérémonie du thé. Barthes définit alors la délicatesse :

> La simplicité, le naturel, le non-conformisme, le raffinement, la liberté, la familiarité étrangement mitigée de désintéressement, la banalité quotidienne exquisement voilée d'intériorité transcendantale.[222]

---

[218] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au Collège de France, 1977-1978, Paris, Seuil, 2002, p. 36-37.

[219] *Ibid*., p. 38.

[220] « La minutie », « la discrétion », « le supplément non pas la redondance », « la politesse comme pensée de l'autre » et « la métaphorisation ». BARTHES, Roland, *Le Neutre, Cours au Collège de France*, 1977-1978, Paris, Seuil, 2002, pp. 59-64.

[221] *Ibid*., p. 63.

[222] *Ibid.*, p. 65.

Nous avons vu avec Roland Barthes les nuances de la délicatesse – nous aurions pu écrire l'infini des nuances. Ce qui nous semble important à présent pour notre sujet est de faire le lien entre la délicatesse, la sociabilité et le singulier.

Chapitre 1.4. La délicatesse, une vertu ?

Nous faisons un détour par le droit français qui pose la délicatesse comme un principe. Nous proposons ce détour plus à titre d'information que d'exploration du sujet, et parce que dans ce contexte, la délicatesse a des applications spécifiques, précisées par le législateur.

Aux valeurs du serment prêté par l'avocat que sont la dignité, la conscience, l'indépendance, la probité et l'humanité, le Décret « Déontologie » 2005-790 du 12 juillet 2005 sont venus s'ajouter onze principes essentiels devenus une norme réglementaire supérieure, dont la délicatesse[223]. Ils sont repris à l'article 1er du Règlement Intérieur National de la profession d'avocat (RIN) et guident le comportement de l'avocat. Ici, la délicatesse est ainsi précisée :

> Éviter les conflits d'intérêts : plaider contre un ancien client ; respecter le mandat confié par le client ; respecter le confrère prédécesseur dans les intérêts d'un client et restituer le dossier à son successeur sans droit de rétention.[224]

La délicatesse n'est pas à proprement parler ici un « principe » qui figurerait dans un texte à valeur normative, comme une loi ou un décret, mais une notion qui doit être appliquée par les membres de la profession mais n'a pas de portée générale.

Nous en venons maintenant à l'éthique des vertus, qui se distingue de l'éthique déontologique, centrée sur le devoir moral propre à l'action, et de l'éthique conséquentialiste, qui insiste sur les conséquences de l'action. Aristote est la référence première en matière d'éthique des vertus mais il n'est pas le seul. D'autres après lui, reprenant sa pensée, l'ont actualisée, replacée dans un moment historique, un contexte.

Cependant, nul n'a nommé la délicatesse, ni Aristote dans *Éthique à Nicomaque*, ni Jankélévitch dans son *Traité des vertus*[225], ni André Comte-Sponville dans son *Petit traité des*

---

[223] Ainsi que : l'honneur, la loyauté, le désintéressement, la confraternité, la modération, la courtoisie, la compétence, le dévouement, la diligence, la prudence. Cf. Règlement, Intérieur National (RIN) : DES PRINCIPES, Art. 1er. « Les principes essentiels de la profession d'avocat ».

[224] ADER, Henri et *al*., *Règles de la profession d'avocats*, Dalloz, 17e Édition, 2022, pp. 542-545. Cf. « Le principe de délicatesse s'articule principalement avec les principes de dignité et de modération et caractérise, par défaut, toute faute déontologique. » p. 542.

[225] JANKELEVITCH, Vladimir, *Traité des vertus*, Paris, Bordas, 1949, repris en 3 tomes chez Flammarion : *t.1, Le sérieux de l'intention,* 1968, *t.2, Les vertus et l'amour,* 1970, *t.3, L'innocence et la méchanceté*, 1972.

vertus[226], ni même Carlo Ossola[227] dans ses *Vertus communes*[228] auxquelles nous viendrons plus tard. Sans proposer une analyse des vertus chez les quatre auteurs précités, nous remarquons le mouvement contemporain vers les « petites » vertus, celles du quotidien, plus accessibles dans leur compréhension et leur mise en œuvre[229].

Paul Ricœur a distingué morale et éthique[230], la première se rapportant aux normes, aux règles, certes contraignantes mais qui ont de la profondeur face au mal inévitable et à limiter, la seconde à l'éthos, le comportement. Pour autant, l'éthique n'est pas exclusive chez lui de la morale puisqu'elle intègre, dans son deuxième moment, un mouvement vers elle.

Nous envisagerons dans un premier temps la délicatesse comme une vertu aristotélicienne puis dans un second temps comme une « vertu commune » à la manière dont Carlo Ossola en a nommé quelques-unes. Si la référence aristotélicienne semble aller de soi, le choix d'une réflexion dans les traces de Carlo Ossola tient à sa manière de lier les vertus et l'ordinaire et à les approcher *via* des récits littéraires.

1.4.1. La médiété, entre grossièreté et préciosité ?

Dans la cadre d'une réflexion sur les voies du bonheur, Aristote dans *Éthique à Nicomaque*[231], qui porte sur les affaires humaines en général et le lien entre l'éthique et le politique, définit ce qu'il entend par vertu[232]. Dans un autre traité de morale, *Éthique à Eudème*[233], il aborde

---

[226] COMTE-SPONVILLE, André, *Petit traité des grandes vertus*, Paris, Presses Universitaires de France, 1995. Les vertus abordées sont : la politesse, la fidélité, la prudence, la tempérance, le courage, la justice, la générosité, la compassion, la miséricorde, la gratitude, l'humilité, la simplicité, la tolérance, la pureté, la douceur, la bonne foi, l'humour, l'amour.

[227] Carlo Ossola est philologue, historien de la littérature et critique littéraire italien. Depuis 2000, il est professeur au Collège de France, titulaire de la chaire « Littératures modernes de l'Europe néolatine ».

[228] OSSOLA, Carlo, *Les Vertus communes*, Paris, Les Belles Lettres, 2019.

[229] Nous signalons en toute fin de rédaction de cette thèse l'essai de Marina van Zuylen, professeure de littérature française et comparée, *Éloge des vertus minuscules*, trad. angl. Clotilde Meyer, Paris, Flammarion, 2023.

[230] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, p. 200.

[231] Nicomaque était le prénom du père et du fils d'Aristote.

[232] Les vertus sont traitées dans le Livre II de *Éthique à Nicomaque*.

[233] Eudème de Rhodes fut l'un des meilleurs auditeurs d'Aristote.

également les vertus mais en insistant cette fois sur l'importance du choix personnel. C'est dans ce traité que nous trouvons quelques vertus proches de la délicatesse.

Si rien ne laisse à penser qu'Aristote a voulu dresser une liste exhaustive des vertus, rien ne nous autorise à en ajouter une à celles qu'il a définies. Nous posons cependant la question de la délicatesse comme vertu pour lui donner sa pleine dimension éthique et politique.

Pour Aristote, la vertu morale est un comportement d'excellence pris entre son défaut et son excès, qui nécessite des dispositions et une pratique régulière pour se développer. Son but est de servir l'action et de produire le Bien, qui mène au Bonheur. La vertu suppose une volonté de bien agir qui parle donc de chacun en tant que personne humaine et agent moral.

> La vertu est une disposition à agir d'une façon délibérée, consistant en une médiété relative à nous, laquelle est rationnellement déterminée et comme le déterminerait l'homme prudent. Mais c'est une médiété entre deux vices, l'un par excès et l'autre par défaut (...).[234]

En suivant la manière dont Aristote présente les vertus, nous nous interrogeons sur la représentation de *l'homme délicat*. L'association des deux termes surprend. Loin de la virilité, il présente les traits physiques et moraux de la femme, et on lui prête plus de sensibilité et de passions que de force et de raison. *L'homme délicat* est sensible aux relations de qualité qui accordent singularité et subjectivité, et qui reconnaissent à chacun sa place. Il fait preuve de douceur, opposée à la colère et à la violence.

Dans les vertus énoncées par Aristote figure la douceur, qu'il place entre son défaut, l'impassibilité, et l'irascibilité, son excès.[235] Nous nous souvenons que, pour Barthes, la douceur est l'autre nom de la délicatesse[236]. Quels vice et excès pouvons-nous proposer autour de délicatesse ?

Nous proposons de considérer la délicatesse comme médiété entre la grossièreté et la préciosité dont Roland Barthes a relevé le paradigme[237]. La grossièreté, absence de finesse, de subtilité, d'élégance dans la relation, heurte et abîme ; elle dit l'ignorance ou la méconnaissance, le défaut d'attention, d'écoute et de tact, le peu de place reconnue à autrui voire une attitude égotique. À

---

[234] ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, trad. J. Tricot, Livre II, 6, 1107a, Paris, Vrin, 1990, p. 113.

[235] ARISTOTE, *Éthique à Eudème*, « l'homme irascible est celui qui se laisse emporter à la colère plus qu'il ne faut, ou plus vite qu'il ne faut, ou dans plus de cas qu'il ne convient L'homme impassible est celui qui ne sait pas s'emporter contre qui, quand, et comme il le faut », Livre II, De la vertu, Chapitre 3, § 5.

[236] BARTHES, Roland, *Le Neutre, Cours au Collège de France, (1977-1978)*, Paris, Seuil, 2002, p. 67.

[237] *Ibid*., p. 65.

l'opposé, la préciosité est le raffinement extrême. Il s'agit avant tout d'une manière de se distinguer, en réaction à une vulgarité ambiante. Au XVII[e] siècle, en France, les Précieux cherchent à s'élever moralement. Ils sont dans les salons mondains et parlent une langue faite de périphrases et de circonvolutions, qui n'est pas dénuée d'une certaine emphase. Chez eux, la forme prend le pas sur le fond.

Les Précieux sont tournés vers eux. Ils croient faire preuve de délicatesse mais s'écoutent parler plus qu'ils ne cherchent la relation. Dans cet entre-soi aristocratique, nulle place pour autrui qui ne serait pas déjà des leurs. Cette infinie surenchère de délicatesse les rend théâtraux et objets de moqueries.[238]

Nous soulignons ici une difficulté dans le choix des mots, et leurs nuances. Selon les époques, les cultures, les langues, les mots n'ont pas les mêmes significations. Traduire sans trahir oblige à faire preuve de délicatesse. Ainsi, la grossièreté, qui est l'excès de patience pour Aristote et qui renvoie à la dureté, est pour nous défaut de délicatesse. Quant à la mollesse, qui est pour Aristote défaut de patience, sensibilité mal appropriée, excessive, elle peut être entendue comme manque d'énergie, paresse. Ainsi serait-elle le sens probable de *délicatesse,* au XIX[e] siècle, chez Rimbaud, amant de Verlaine[239] :

> Oisive jeunesse / À tout asservie, / Par délicatesse / J'ai perdu ma vie. / Ah ! Que le temps vienne / Où les cœurs s'éprennent.

Ces vers de « La chanson de la plus haute tour » ont fait l'objet de plusieurs commentaires. Les uns pensent à une dimension autobiographique qui fait référence aux difficultés de la relation entre Verlaine et Rimbaud. Ce dernier, après quelques mois passés à Paris avec Verlaine, rentre chez lui à Charleville, pour écrire ce qui sera *Une Saison en enfer*. Il espère que la relation entre Verlaine et sa femme – qui viennent d'avoir un fils – s'apaisera. Cependant, Rimbaud rejoindra Verlaine pendant l'été. Il se demanderait donc s'il n'a pas « perdu » ces mois essentiels de sa jeunesse (il a 17 ans) – pour n'avoir pas secoué les jougs. La délicatesse serait ainsi connotée négativement.

Mais les meilleurs commentateurs de Rimbaud jugent cette interprétation réductrice quand on sait que le poète dé-biographise toujours son propos : c'est une des caractéristiques de son lyrisme, qu'il tire ainsi vers l'universel. Faut-il voir dans le fait qu'il retire la première et la

---

[238] Molière avait écrit *Les Précieuses Ridicules,* en 1659.

[239] Arthur Rimbaud, *Chanson de la plus haute tour*, 1872.

dernière strophe de son poème – celle qui nous intéresse – dans *Une saison en enfer*, comme une marque de cette dé-biographisation ? Quoi qu'il en soit, le sens de *mollesse* reste le plus probable pour comprendre *délicatesse*[240].

Proposer la délicatesse comme vertu, en s'approchant d'Aristote pose une question, celle des grandes vertus qu'il a mises en avant et qui sont souvent héroïques. Le moment historique d'Aristote et le nôtre diffèrent grandement et s'expriment dans des contextes, des problématiques et des relations autres. Nous sommes aujourd'hui dans des réflexions et des actions qui doivent faire corps avec l'ordinaire du quotidien, et qui doivent également concerner chacun, homme ou femme. C'est la raison pour laquelle, gardant la vertu comme visée de l'excellence, nous nous rapprochons de Carlo Ossola, penseur de vertus ordinaires et communes[241].

1.4.2. Une vertu de l'ordinaire ?

Loin des grandes vertus théologales ou cardinales, Carlo Ossola recherche « l'ordinaire dans sa simplicité dépouillée et propre[242] » et s'intéresse aux vertus communes[243],

> celles qu'il convient d'exercer chaque jour où nous devons faire l'effort de vivre en société, vertus qui ne sont « petites » que parce qu'elles sont perçues comme telles, alors qu'elles exigent une application personnelle permanente, une présence d'esprit, consciente de ses propres limites et de celles d'autrui.[244]

Sans prétention à l'héroïque, ces vertus permettent selon lui une vie sociale quotidienne plus harmonieuse. Aucune visée moralisatrice dans ses écrits mais une invitation à suivre un chemin

---

[240] Je remercie Agnès Spiquel, professeure émérite de littérature française, pour nos échanges sur le sujet et pour son éclairage.

[241] OSSOLA, Carlo, *Les vertus communes,* trad. Lucien d'Azay, Paris, Les Belles Lettres, 2019.

[242] OSSOLA, Carlo, https://lesbelleslettresblog.com/2019/10/02/douze-stations-sur-le-chemin-de-lhumain-carlo-OSSOLA-les-vertus-communes. Consulté le 17/02/2023.

[243] OSSOLA, Carlo, *Les vertus communes*, trad. Lucien d'Azay, Paris, Les Belles Lettres, 2019. Les 12 vertus sont : l'affabilité, la discrétion, la franchise, la loyauté, la gratitude, la prévenance, l'urbanité, la mesure, la placidité, la constance, la générosité.

[244] OSSOLA, Carlo, https://lesbelleslettresblog.com/2019/10/02/douze-stations-sur-le-chemin-de-lhumain-carlo-OSSOLA-les-vertus-communes/ , consulté le 20.02/2023.

de sagesse que relient douze vertus[245], en réponse au besoin de patience et de tolérance, d'écoute et d'accueil réciproques qui feraient aujourd'hui défaut.

Remarquons qu'à vouloir choisir des vices pour encadrer la délicatesse, des nuances apparaissent qui nous incitent à approcher la vertu autrement que par la définition de son manque et de son excès. C'est ce qu'a fait Carlo Ossola qui n'a pas cherché comme Aristote à dire ce qu'est une vertu mais qui a puisé dans la littérature des exemples proposant des couleurs ou des nuances pour mettre en lumière et inciter à approfondir la proposition.

Son appel à la littérature fait écho aux récits que nous avons recueillis et à la valeur que nous leur donnons. Fiction ou vécu donnent à connaître et à comprendre. Rien de théorique dans l'appel au récit, mais la volonté de lier les sensibilités, de permettre à chacun d'imaginer au plus proche de sa réalité ce qu'il en est d'un mot, d'une notion, d'une vertu.

Sans nommer la délicatesse, toutes les vertus de Carlo Ossola relèvent d'une déprise inspirée de l'apophtegme *Frapper avant d'entrer,* dans une pièce, dans un espace, dans une vie. Alors sont suggérés la retenue, la discrétion, le respect, des vertus dont la caractéristique est d'être toujours adressées à autrui.

Ces vertus se vivent au quotidien où nous disons qu'elles font ce qu'elles peuvent pour s'exprimer dans la parole et dans le geste tout autant que dans l'ineffable, l'invisible, et l'intangible. Essentielles et discrètes, elles ne crient pas victoire, ne se proclament pas au sommet mais disent toujours de faire mieux et au mieux. Elles suivent des chemins personnels faits de rencontres, d'événements, de réflexions qui amènent ou pas à s'approcher davantage d'elles. Carlo Ossola est plus sensible au chemin à parcourir qu'au résultat :

> Nous arrivons vite à nous emparer de quelque chose parce que nous ne savons plus approcher l'objet par la parole, le décrire par les mots, l'esquisser, le dépeindre. L'« éloge de la description » sera donc, aussi, l'éloge de la retenue, de la parole adéquate, de la perspective, de la mesure, de l'approche attentionnée d'un objet, d'une personne, de tout ce qui est au-delà de notre corps.[246]

Ce « nous arrivons vite » dit la vitesse, soulignée par le verbe *emparer*, opposé à *approcher* qui dit la patience et la lenteur, le pas à pas. La vitesse ne dit pas la qualité de la manière dont nous

---

[245] Pendant l'été 2018, ces vertus ont fait l'objet de textes proposés à la lecture dans le quotidien italien *Il Sole 24 Ore,* avant d'être rassemblées dans un livre traduit en France, en 2019.

[246] OSSOLA, Carlo, « 'Vita nova', de Dante à Roland Barthes », cours donné en 2020, https://www.college-de-france.fr/agenda/cours/vita-nova-de-dante-roland-barthes.

le faisons ni la qualité du résultat auquel nous arrivons. La fine description prend du temps. Si Aristote a su parler des vertus de manière théorique, et les faire apprécier par l'énoncé de leurs défauts et de leurs excès, décrire une vertu dans l'absolu reste abstrait. Donner à comprendre un comportement vertueux par des récits est une manière de le rendre plus tangible.

À la suite de ces *vertus communes*, et pour renouveler le regard sur l'ordinaire de la vie, Carlo Ossola écrit, pendant l'épidémie de Covid-19 initiée au printemps 2020, sur douze autres vertus[247] dites « minimes »[248], introduction à « la richesse de l'inaperçu de nos vies[249] ». Ces vertus de l'épidémie – *virtutes epidemicæ*, disent la petite épidémie de vertus – *minima epidemica*, et leur capacité à se propager[250]. Chacune est saisie en trois à quatre brefs paragraphes, avec des exemples pris dans la littérature et dans la Bible.

Les petites vertus ou vertus communes de Carlo Ossola nous rappellent à quel point il est difficile de compatir, de faire l'effort de comprendre ce qu'autrui peut ressentir, et de le plaindre, non pas pour avoir pitié de lui, mais pour le considérer dans sa souffrance :

> Ce ne sont pas ces manières prudentes qui nous font renoncer à donner de façon désintéressée, mais la prise de conscience de notre propre « difficulté » à remédier aux lacunes d'un ego appelé non pas tant à donner dans un élan d'oubli, dans l'immédiateté de l'impulsion, mais à plaindre et à adoucir la nature ordinaire d'êtres « indigens et necessiteux au dedans, nostre essence estant imparfaicte », comme le disait Montaigne.[251]

Une vertu commune est présente à tous en même temps qu'elle est ordinaire dont l'étymologie suggère un retour régulier et conforme à l'ordre[252]. L'ordre est ici à rapprocher de l'habitude ou de la coutume mais il peut être entendu au sens de règle, de contrat moral. Une vertu ordinaire est une vertu de tous les jours et une vertu qui revient chaque jour. C'est une vertu qui n'en finit pas de s'exprimer, par touches, en nuances, qui n'a rien d'exceptionnel, glisse et se

---

[247] « Du bien diffusif de soi, la patience, la sympathie, le dévouement, l'Estro, la responsabilité, la cordialité, l'obéissance, le tact, la sobriété, l'ironie, la douceur ». OSSOLA, Carlo, Minima epidemica – Virtutes epidemicae, https://www.college-de-france.fr/virtutes-epidemicae. Consulté le 20/02/2023.

[248] Carlo Ossola précise qu'il s'est inspiré des *Minima moralia*, d'Adormo, paru en 1951.

[249] OSSOLA, Carlo, *Minima epidemica – Virtutes epidemicae*, https://www.college-de-france.fr/virtutes-epidemicae, p. 1.

[250] Nous faisons référence au titre des pages consacrées au sujet sur le site du Collège de France : Minima epidemica – Virtutes epidemicæ. OSSOLA, Carlo, Minima epidemica – Virtutes epidemicae, https://www.college-de-france.fr/virtutes-epidemicae,

[251] OSSOLA, Carlo, https://lesbelleslettresblog.com/2019/10/02/douze-stations-sur-le-chemin-de-lhumain-carlo-OSSOLA-les-vertus-communes/, consulté le 20/02/2023.

[252] Littré, https://www.littre.org/definition/ordinaire, consulté le 22/02/2023.

glisse dans le quotidien, le rejoint dans sa banalité. Nous pouvons la qualifier d'humaine car elle concerne chacun dans ses relations aux autres et en lien avec le monde tel que nous voudrions qu'il soit et demeure.

Carlo Ossola choisit comme première vertu l'affabilité, « aimable vertu des Lumières[253] », opposée à l'arrogance, à propos de laquelle il dit, reprenant Cicéron[254], qu'elle « contribue grandement à toutes les vertus, car il n'est pas de vertus si l'on n'y joint la mansuétude et l'affabilité ». Le sensible n'apparaît pas dans ces vertus qui restent en retrait face à autrui, l'accueillent mais ne vont pas au-devant de lui tandis que la délicatesse, nous semble-t-il, fait ce pas vers autrui, porte vers lui dans un élan qui ne doit pas être que celui de l'instant mais aussi celui de la durée.

Dans les situations liées à la maladie grave, toute marque d'attention, si petite et insignifiante semble-t-elle, peut avoir de grands effets. La délicatesse, qui cherche en permanence à s'ajuster à autrui, qui hésite, ne sait pas mais tente, qui entend la souffrance et soutient la vie, qui se veut douceur mais radicale, absolue douceur, prend appui sur le sensible pour reconnaître la spécificité de chacun et de chaque situation, la difficulté et la nécessité à s'accorder. Elle cherche, avec Aristote, un juste milieu, une juste distance et se lit avec Carlo Ossola dans les récits et la fiction. Ainsi, proposer que la délicatesse soit une vertu, c'est la reconnaître, au quotidien, comme une possibilité qui, soutenue par la volonté, vise le bien pour soi, pour autrui, donc pour tous.

1.4.3 Une vertu et une compétence ?

C'est le propre de la vertu que d'être choisie, à la main de chacun ; tout comportement peut être vertueux. La vertu s'approche alors de la compétence ; on parle de compétence éthique. Pour le philosophe canadien Luc Begin[255], la compétence est une manière d'agir. Elle a trait aux

---

[253] OSSOLA, Carlo, *Les Vertus communes*, Paris, Les belles Lettres, p. 23.

[254] CICERON, *De virtutibus libri fragmenta* §82, cité par Carlo OSSOLA, *Les vertus communes*, Paris, Les belles Lettres, 2019, p. 22.

[255] Luc Begin est professeur à la Faculté de philosophie de l'Université Laval et directeur de la revue *Éthique Publique*.

moyens, tout comme la vertu[256]. La compétence éthique a trois temps ou conditions[257] : l'entrée en situation éthique, qui marque la conscience de la problématique éthique, l'action elle-même et les interactions. Il ne s'agit pas d'un processus mais d'une trilogie dans laquelle agir et interagir ne peuvent être dissociés. La délicatesse est une compétence qui sert des relations de qualité, nécessaires en situation éthique.

À propos de la compétence en sciences de gestion, Didier Vinot et Alain Roger soulignent qu'il n'y a pas d'uniformisation de la définition du concept[258], et précisent qu'elle est entendue comme[259] : « (...) les caractéristiques fondamentales d'un individu qui le conduisent à obtenir ou à améliorer sa performance au travail sur la base de critères précis ». Le lien avec la performance et le travail est clair. Mais les auteurs rappellent également la définition générique donnée par Christian Défelix, où la compétence est « une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de[260] ». L'ouvrage collectif vise à présenter le renouvellement du concept, à la fois dynamique, pluriel et riche de nuances.

La délicatesse prend place dans ce renouvellement, notamment, comme nous le proposons, non pas pour améliorer la performance mais pour servir le lien social. Elle montre que la personne a conscience de la problématique et des enjeux éthiques, et par la réponse qu'elle apporte, ne fût-ce que son écoute, elle agit, elle mobilise des ressources internes, le jugement moral, l'autonomie et la capacité d'imagination morale, et externes avec la prise en compte de l'environnement social, de ses normes et valeurs mais aussi de sa maturité sur le sujet etc., pour produire des réponses adaptées.

La philosophie parle de vertu là où le milieu professionnel parle de compétences comportementales. L'une et l'autre ont en commun la disposition naturelle, la pratique et l'action. La vertu vise le Bonheur ou le bien vivre-ensemble, la compétence comportementale,

---

[256] Pierre Aubenque précise qu'Aristote « pose pour la première fois le problème de la dissonance possible entre la fin et les moyens et souligne, du même coup, que la qualité d'une action se mesure non seulement à la rectitude de l'intention (comme le croyait Platon), mais aussi à la convenance des moyens. » AUBENQUE, Pierre, *La Prudence chez Aristote*, Paris, Presses Universitaires de France, 1963, p. 135.

[257] BEGIN, Luc, et al., *Former à l'éthique en organisation. Une approche pragmatiste*, Presses de l'Université du Québec, 2017.

[258] ROGER, Alain, VINOT. Didier, *Management des Compétences*. *Nouvelles perspectives* Vol. 2, ISTE Editions Ltd., 2019. p. 2.

[259] *Ibid*., p. 6.

[260] DEFELIX, Christian, « Ce que gérer les compétences veut dire », *in* GUENETTE, A.M., ROSSI, M, SARDAS, JC, (eds), *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Économique et Sociale, pp. 121-128, 2003.

également appelée compétence sociale ou émotionnelle, a trait au vivre ensemble mais doit d'abord servir la performance. Les finalités diffèrent.

En milieu professionnel, la promotion du savoir-être est relayée par le mouvement de promotion des *softskills* ou « compétences douces ». Il s'agit à la fois de reconnaître la singularité, les bons comportements – du moins les comportements attendus, et de les inclure dans un collectif où la coopération demande de la délicatesse.

Mais la valorisation des *softskills* pose une question éthique. Si elles sont considérées comme une compétence alors qu'elles sont dans le domaine de l'agir moral, leur établissement ne risque-t-il pas de conduire à une normalisation morale des conduites individuelles ?

Comment être naturel dans une interlocution où l'un cherche des éléments que l'autre donnera ou pas, sur une situation sensible ? Au-delà de toute technique, le fait de dire au début de l'entretien que j'avais traversé l'épreuve du cancer a largement contribué à instaurer le sentiment d'un commun en partage, propice à la confiance. Les entretiens se sont rapidement situés entre le récit et la conversation pour « réduire au minimum l'artificialité de la situation d'entretien. »[261].

Ce n'est pas ce qui était dit qui comptait le plus mais ce qui se passait entre nous pendant les échanges, impalpable, dense et léger, joyeux, parfois. Une manière de se reconnaître dans un même regard sur la vie et sur l'homme. Puis ce qui a été dit est devenu écrit.

1.4.4. Délicatesse des transcriptions des entretiens

Nous avons vu que la délicatesse est difficile à saisir. Elle relève d'une attitude, d'un comportement éthique et ne peut être nommée que par celui ou celle qui en est le destinataire. Cependant, en nous appuyant sur la manière dont nous avons préparé, reçu et rendu compte des entretiens menés pour cette recherche, des questions éthiques ont surgi, qui témoignent d'une volonté de faire preuve de délicatesse.

[261] SARDAN, Jean-Pierre Olivier (de), « La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie », Les terrains de l'enquête, Revue Enquête, Cercom, Éditions Parenthèses, 01/10/1995, https://journals-openedition-org.ezscd.univ-lyon3.fr/enquete/263, consulté le 01/04/2023.

Nous imaginions qu'il faudrait faire preuve de tact, de douceur, de prudence, de délicatesse pour donner envie de venir à nous, pour que la parole soit possible et que jusqu'à la fin de la thèse, ses restitutions, chaque participant se soit senti bienvenu, reconnu dans le vécu exprimé et à sa place. Si l'intention était là, comment lui donner corps de sorte qu'elle soit reçue comme telle ? Nous pourrions témoigner de quelques réflexions et des choix effectués dans la préparation, la mise en œuvre, l'utilisation et les restitutions des entretiens, dans l'idée de prendre soin de nos interlocuteurs.

Nous avons accueilli dans les entretiens tout ce qui a surgi comme une nécessité. Par exemple, lorsqu'une personne nous a confié avoir perdu sa mère d'un cancer quand elle était enfant et que ce sujet la touchait particulièrement. Tout le sensible, qui parfois était retenu, non-dit depuis longtemps, jamais dit aussi et qui a trouvé là à s'exprimer. Et tout ce qui ne s'est pas dit, par impossibilité, manque de mots, peur des mots, émotions, ou parce que tellement intérieur et intime que personne ne doit l'entendre, ou parce que nous n'étions pas la bonne personne, que ce n'était pas le bon moment. Tous les silences qui en disent long, qui disent l'émotion, et toutes les paroles qui disent la peur du vide, le besoin de remplir l'espace pour que les émotions, encore elles, ne prennent pas le pas, pour les devancer, courir devant elles et les essouffler. Le silence et la parole, le silence dans la parole.

Certains échanges ont été forts, et un seul difficile, vide dans la relation, comme si la personne se parlait à elle-même, récitait son discours. Aucune intimité entre nous, une proximité professionnelle. Pas de plaisir. Nous n'avons pas su créer ce *je-ne-sais-quoi* qui ajoute du sensible et du subjectif à son récit technique, métallique et froid. Dans ces manières d'agir et de se positionner vis-à-vis d'autrui, une liberté, celle de choisir où se placer, comment s'y prendre, et pour quelle finalité.

Puis la question s'est posée de ce dont nous allions rendre compte, et à qui. Fallait-il que chaque parole soit donnée à la lecture ? Trop d'éléments survenus lors des entretiens relevaient de l'intime et n'étaient pas en lien direct avec notre sujet ou le milieu professionnel. Et nul ne devait être reconnu, même pas par ses collègues. Même en rappelant l'anonymisation des données – la donnée n'est que la transcription froide du don de leur témoignage –, même en disant ce droit de se rétracter à chaque instant avant que cet écrit ne soit rendu, même en leur expliquant que les membres du jury seuls allaient lire leurs témoignages et que tous nous sommes soumis à la confidentialité, quelle confidentialité y a-t-il dès lors qu'il y a partage ? Les entretiens ne figurent donc pas en annexe de notre travail mais chacun a reçu par email la transcription exhaustive de notre échange et a pu y répondre, le cas échéant.

Ce qui se déploie à l'oral est riche mais peut aussi se perdre dans des phrases sans fin. Barthes aimait les haïkus, poèmes japonais très concis[262], célébrant l'évanescence des choses et les sensations qu'elles suscitent. Il écrivait court, par fragments, des mots clés, quelques phrases, peu déployées, une écriture des « débuts »[263]. L'intuition est un élan sans suite ni fin. La fulgurance plaît, elle charme et oblige le lecteur à approfondir par lui-même. En ce sens, la forme reste légère, délicate. C'est à l'esprit plus qu'à la lettre que le fragment s'adresse. Dans une chronique pour le *Nouvel Observateur* il se demande :

> « Est-ce que nous parlons par phrase ? » (...) « Écoutez une conversation : ça commence, ça bifurque, ça se perd, ça se chevauche, bref, ça ne finit pas, et ne pas finir une phrase, c'est en tuer l'idée même. »
>
> Le « travail d'ascèse, d'ellipse » de la phrase, « son absence de graisse », (...) s'évanouit à l'oral ; se profile alors le danger « d'une phrase standard, sans saveur, sans diversité, sans spécialité, phrase-monstre de la société de communication ».[264]

Et pourtant, la parole cherche à dire le mieux possible. Ses détours font sens, permettant au locuteur de préciser sa pensée et à l'interlocuteur d'en suivre les méandres et les hésitations, d'en percevoir les nuances.

Il est arrivé une fois qu'une personne trouve brutale sa retranscription dont le niveau de détail et la langue orale ne conviennent pas à la lecture que l'on voudrait plus fluide. À partir de ce moment – mais il ne nous restait que trois entretiens à mener – nous avons proposé des reformulations plus synthétiques, émaillées de *verbatim*.

Ce ne sont pas les mots utilisés qui manquaient de délicatesse. Pourtant, eux aussi demandent à être réfléchis, choisis.

---

[262] Un haïku compte dix-sept temps en japonais. Il comporte 3 vers (5-7-5 pieds), voire moins, comme en anglais (3-5-3).

[263] BARTHES, Roland, *Roland Barthes par Roland Barthes*, Paris Seuil, 1975, p. 113.

[264] BELLON, Guillaume, *Une parole inquiète. Barthes et Foucault au Collège de France*, COSTE, Claude, ch. 2, « En forme de phrase » (Barthes), Paris, UGA Editions, coll. « La Fabrique de l'œuvre », 2017, pp. 219-240.

Chapitre 1.5. La délicatesse des mots

« Délicatesse des mots », un titre qui dit à la fois la finesse, la subtilité des mots, leur fragilité aussi, une forme d'imperfection pour eux qui ne disent jamais exactement ce qu'ils désignent mains tentent de s'en approcher, et un titre qui dit aussi la perception fine dont ils témoignent dans l'attention à autrui, à ce qu'il vit de singulier. Il s'agit ici de porter attention au choix des mots que nous employons et plus encore à leur réception.

En partant de l'article écrit par Jean-Philippe Pierron[265] sur « les soins des mots » – le jeu de mots avec *maux* ne nous a pas échappé –, nous interrogerons nos manières de parler en milieu professionnel et ce qu'elles suscitent en matière de qualité relationnelle, dans les situations sensibles. Nous nous appuierons sur une scène d'un film de Jean-Luc Godard dans laquelle le philosophe Brice Parain s'exprime au sujet du *mot juste* et nous réfléchirons son propos dans celui d'Éric Méchoulan[266] qui s'intéressant à ce que signifie *lire avec soin*, nous invite à nous questionner sur ce que signifie dire avec soin.

1.5.1. Prendre soin des mots

Jean-Philippe Pierron invite à penser au choix des mots. En milieu médicalisé, dans la relation entre les soignants et les patients, il souligne, outre « un langage acronymisé »[267], la difficulté pour les soignants à articuler « information technique, accompagnement existentiel et qualité relationnelle » [268]. « (...) le soin des mots dispose à l'attention »[269], dit-il.

---

[265] PIERRON, Jean-Philippe, « Les soins des mots », *Prendre soin de la nature et des humains. Médecine, travail, écologie*, Paris, Les Belles Lettres, 2019.

[266] MECHOULAN, Éric, *Lire avec soin. Amitié, justice et médias*, Paris, ENS Éditions, coll. Perspectives du *care*, 2017.

[267] PIERRON, Jean-Philippe, « Les soins des mots », *Prendre soin de la nature et des humains. Médecine, travail, écologie*, Paris, Les Belles Lettres, 2019, p. 283.

[268] *Ibid*., p. 282.

[269] *Ibid*., p. 286.

Cette attention aux mots, à nos manières d'en prendre soin, précède ce que l'on attend d'eux, qu'ils correspondent à ce que l'on souhaite exprimer, qu'ils soient ainsi reçus. En milieu médical, c'est notamment la médecine narrative[270] qui permet cette attention en installant la relation dans des temporalités qui se rejoignent, en donnant du temps et le temps aux patients d'exprimer ce qu'ils vivent et ressentent, en s'intéressant à eux globalement :

> (...) le récit de témoignages, fût-il féroce, lucide, pudique ou impudique, laisse à la singularité d'une expérience la possibilité de faire son entrée. (...) Il est la tentative de donner à entendre, dans la consistance d'une forme expressive, l'insistance d'une existence qui veut dire, malgré ce qu'il enserre.[271]

Dans ce cadre, le soin que le soignant apporte aux mots, passe par une disponibilité, une posture d'accueil du patient, de ses mots, de ses silences, de tout ce qui surgit et dit la manière dont il vit sa situation, ce qui pourrait soulager sa souffrance. Dès lors, quels mots pour répondre aux siens ? Qu'est-ce qu'un bon mot ? Qu'est-ce qu'un mot juste ?

1.5.2. A la recherche du mot juste

Prenons le *bon mot,* ce un mot d'esprit, savoureux, qui comporte souvent un élément critique, voire un trait d'humour et qui est reconnu et apprécié pour son habileté, sa finesse, sa pertinence. *Bon* n'est pas entendu ici dans un sens moral, tandis que dans la perspective d'une éthique des vertus, le bon mot est celui qui vise le Bien.

Dans cette optique, nous faisons appel à Paul Ricœur qui, concernant les principes de justice, considère que le bon fait partie du juste, à l'instar du légal[272] :

> (...) la dialectique du bon et du légal serait inhérente au rôle d'idée régulatrice qui peut être assignée à l'idée de justice par rapport à la pratique sociale qui se réfléchit en elle.[273]

---

[270] Rita Charon a défini la médecine narrative comme « l'exercice médical au fait de la théorie et de la pratique de la lecture, de l'écriture, de la narration et de la réception d'histoires. « Charon R. Médecine narrative - Rendre hommage aux histoires de maladies », trad. A. Fourreau, Aniche : Sipayat, 2015, p. 14.

Selon la thèse de la médecine narrative, la relation soignant – malade se construit autour de récits qui demandent une attitude faite de présence au patient et à soi-même.

[271] PIERRON, Jean-Philippe, « Les soins des mots », *Prendre soin de la nature et des humains. Médecine, travail, écologie*, Paris, Les Belles Lettres, 2019, p. 323.

[272] RICŒUR, Paul, « Le juste entre le légal et le bon », *Esprit*, septembre 1991, pp. 5-21.

[273] *Ibid*., p. 7.

Ricœur rappelle que le *bon* et le *légal* semblent opposés, la justice étant placée sous le signe du Bien, donc de l'excellence en tant que vertu, en vue de la vie bonne. Le Bien n'étant pas objet de consensus, le légal propose un cadre commun à chacun et à tous. Dans un procès, vu comme activité communicationnelle où deux parties s'affrontent, Ricœur propose une éthique du « *meilleur* argument, celui que *l'autre* peut entendre ».[274] Cette proposition met l'accent sur la réception. Le mot juste n'est pas uniquement celui qui est prononcé et qui cherche à dire la vérité de ce qui est ressenti ou pensé ; il est aussi le mot qui est reçu, reconnu, accueilli pour son intention et pour son effet. Parce qu'il est adressé à cette personne-là, dans ce contexte-là, le mot juste « fait mouche ». Cette expression du XIX^{e} siècle suggère que le mot est stratégique, choisi et qu'il doit atteindre un objectif. Il touche en plein cœur pour blesser et tuer ou au contraire pour animer et vivifier.

Le philosophe Brice Parain, dans le film de Jean-Luc Godard *Vivre sa vie*[275], appuie sur la réception. Le film est composé de douze tableaux autour d'une jeune femme désargentée, Nana[276], qui rêve de devenir actrice et qui, peu à peu, se prostitue. Dans l'avant-dernier tableau, Nana, discute dans un café parisien avec un homme d'une soixantaine d'années, Brice Parain[277], sur la nécessité de la parole tandis qu'elle préférerait le silence. Elle pose la question suivante :

> Comment être sûr d'avoir trouvé le mot juste ?

Brice Parain, dont la réponse n'est pas celle que nous pourrions attendre, ne précise pas les critères qui permettraient de statuer sur la justesse du mot :

> Eh bien, il faut travailler, ça ne vient qu'à la force. Dire ce qu'il faut, de façon à ce que ça soit juste... c'est-à-dire que ça ne blesse pas, que ça dise ce qu'il faut dire, que ça fasse ce qu'il faut que ça fasse, sans blesser, sans meurtrir.

D'emblée, c'est la question de la réception qui est posée et orientée, dans une formulation négative, sur un souhait positif : ne pas blesser. Nous pensons au philosophe Ruwen Ogien[278] et à son « éthique minimale », inspirée du principe de non-nuisance de John Stuart Mill,

---

[274] RICŒUR, Paul, « Le juste entre le légal et le bon », Esprit, septembre 1991, p. 21.

[275] GODARD, Jean-Luc, *Vivre sa vie*, Tableau 11, « Place du Châtelet – L'inconnu – Nana fait de la philosophie sans le savoir », 1962. https://www.facebook.com/Azad-Edilen-Ak%C4%B1l-428421280655724/videos/vivre-sa-vie-tableau-eleven-place-de-chatelet-godard/697881927042990/. Consulté le 24/03/2023.

[276] Le prénom Nana est l'acronyme du prénom de l'actrice, Anna Karina. Il résonne également avec *Nana*, le roman d'Emile ZOLA qui traite de la prostitution féminine.

[277] Brice Parain (1897 – 1971) a beaucoup écrit sur le langage.

[278] OGIEN, Ruwen, *L'éthique aujourd'hui : maximalistes et minimalistes*, Paris, Gallimard, coll. Folio essais, 2017.

appliquée ici à la dimension morale. Que signifie : « que ça ne blesse pas » ? Est-ce une manière de dire que l'éthique doit viser non pas le bien mais l'absence de mal ?

Brice Parain, commentant cette scène[279], dit :

> C'est que nos paroles se détachent de nous tout de suite, elles ont leur existence propre, distincte de la nôtre. C'est que ce n'est pas moi qui parle, lorsque je parle, c'est moi m'adressant à autrui. Lorsque je me parle intérieurement, pour mieux réfléchir, c'est déjà pareil, je ne suis pas seul. Je suis avec un juge.

La parole échappe à celui qui s'exprime. Elle va vers autrui, espérant être reçue selon l'intention de départ sans jamais en être assurée. Elle va vers, jusqu'à cette incertaine réception qui dira si elle est juste. Dans cette interlocution, la vérité de l'un ne suffit pas à l'autre qui cherche d'abord à être reconnu dans sa subjectivité. Le juge, que cite Brice Parain, dira ce qui lui semble juste, au regard des éléments dont il dispose, avec la possibilité de commettre lui aussi une erreur. À ce propos, dans le film de Godard, Nana ajoute : « La vérité est en tout, même un peu dans l'erreur.[280] » si le mot n'est pas si juste que cela, il n'est pourtant pas complètement faux ni injuste. La vérité n'appartient pas au juge, tiers extérieur, mais aux protagonistes qui eux seuls savent ce qui s'est passé. Car le juge est double. Il est à la fois celui qui reçoit les mots, l'interlocuteur, et celui qui en est le témoin, le spectateur.

Dans le film, ce qui vient après dans la manière dont la caméra propose l'image, a attiré l'attention d'Éric Méchoulan[281]. Citant cette scène, il ajoute un tiers à l'échange entre les deux protagonistes, la caméra, que Nana regarde « dans les yeux », regardant le spectateur de la même manière, le convoquant dans l'échange.

Ce tiers, *a priori* extérieur au dialogue mais qui en fait est la troisième composante de la relation dans l'éthique de Ricœur, désigne ce *Il* des institutions et de la société au sens de communauté de vie. *Je* et *Tu* ne sont jamais totalement hors du *Il* qui englobe, facilite et entretient le vivre-ensemble. La logique ternaire de l'éthique ricœurienne est la même dans toute relation qui

---

[279] PARAIN, Brice, *Petite métaphysique de la parole*, Paris, Gallimard, 1969, p. 24.

[280] GODARD, Jean-Luc, *Vivre sa vie*, Tableau 11, « Place du Châtelet – L'inconnu – Nana fait de la philosophie sans le savoir », 1962. https://www.facebook.com/Azad-Edilen-Ak%C4%B1l-428421280655724/videos/vivre-sa-vie-tableau-eleven-place-de-chatelet-godard/697881927042990/. Consulté le 24/03/2023.

[281] MECHOULAN, Éric, *Lire avec soin. Amitié, justice et médias*, Paris, ENS Éditions, coll. Perspectives du *care*, 2017.

finalement n'est jamais duale, ce que Brice Parain a perçu plus de vingt ans avant l'écriture de *Soi-même comme un autre*[282].

Si le mot juste est celui adressé et qui ne blesse pas, il ne peut advenir, selon Brice Parain, qu'à force de travail. De quel travail s'agit-il ? De celui de la pratique, supposant alors la possibilité d'une technique du mot juste ? Dans son dialogue avec Nana, il ajoute : « On ne peut bien parler que quand on regarde la vie avec détachement.[283] » La parole est pour lui « une résurrection, une autre vie que la vie sans parole, que la vie en silence.[284] » :

> Pour vivre en parlant, il faut avoir passé par la vie sans parler.

Et parce qu'on ne peut être dans le détachement, selon Brice Parain, « on balance du silence à la parole », qui est le propre de « la vie quotidienne, la vie trop élémentaire », qu'il faut tuer pour vivre avec la pensée.

L'étymologie de *détachement* indique le fait d'enlever une tache, un défaut, quelque chose de sale et, au sens figuré, quelque chose qui blesse l'honneur[285]. Il y a dans *détachement* l'idée de l'écart, du pas de côté, de la distance qui délivre, mais aussi la notion du temporaire[286]. Le détachement est temporaire, installant un va-et-vient entre l'ordinaire du quotidien et l'élévation de la pensée vers une forme de pureté.

Le mot juste demande à être pensé dans un effort pour quitter la vulgarité du quotidien, opposée à la délicatesse. Voilà l'acmé, proche de l'utopie, mais visée désirée.

Nous avons vu avec Jean-Philippe Pierron que le mot juste s'entend dans une relation qui prend le temps de l'écoute et reconnaît autrui dans sa singularité, sa subjectivité. Brice Parrain a insisté sur la réception de la parole qualifiée de juste. Et Éric Méchoulan revient sur la parole reçue et la lecture que l'on peut en faire, une lecture délicate, fine, qui demande une attention aux détails. Le titre de son essai, *Lire avec soin*[287], donne à entendre la lecture dans son sens premier et dans

---

[282] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Points, 1990.

[283] GODARD, Jean-Luc, *Vivre sa vie*, Tableau 11, « Place du Châtelet – L'inconnu – Nana fait de la philosophie sans le savoir », 1962. https://www.facebook.com/Azad-Edilen-Ak%C4%B1l-428421280655724/videos/vivre-sa-vie-tableau-eleven-place-de-chatelet-godard/697881927042990/. Consulté le 24/03/2023.

[284] *Ibid*.

[285] https://www.littre.org/definition/tache. Consulté le 28/03/2023.

[286] En milieu professionnel, une personne peut être détachée pour une mission à remplir qui ne dépend pas de son poste, qu'elle conserve.

[287] MECHOULAN, Éric, *Lire avec soin. Amitié, justice et médias*, Paris, ENS Éditions, coll. Perspectives du *care*, 2017.

un sens figuré. Se lisent les textes, mais aussi les visages, les attitudes, pour constituer « le moteur de notre vivre-ensemble[288] ».

> Au codage des comportements dans un régime de droit répond une lecture des situations dans une écoute des besoins.[289]

L'auteur accorde une attention particulière aux sentiments dont il retient la définition du philosophe anglais Whitehead : « un sentiment c'est l'agent qui, dans le mouvement de la mise en perspective, ramène l'univers à un fait. »[290] De la même manière que Sandra Laugier[291], co-directrice de la collection dans laquelle a paru son essai, Éric Méchoulan, souligne l'importance du détail :

> La lecture doit opérer sur ce double registre qui prend en compte, d'un côté, la richesse des singularités, et dynamique de la surprise, de l'autre, les perspectives et dégradations qui investissent les configurations de détail et s'y réfléchissent.[292]

La parole est au risque du « mensonge subtil[293] », qui ne cherche pas à tromper mais se rapproche de l'erreur, d'où la difficulté à trouver le mot juste. La délicatesse des mots dont nous rappelons la fragilité, l'imperfection, tout autant que l'immensité de leur signification est aussi une délicatesse apportée à leur écoute et à leur choix. Entendre entre les mots comme on lit entre les lignes, et dire avec soin, trouver le mot juste, dans une volonté d'exactitude et d'accueil d'autrui, tel qu'il se présente dans sa situation, sont une manière de prendre soin des relations interhumaines, de ce qui se passe entre les personnes, notamment en souffrance.

---

[288] MECHOULAN, Éric, *Lire avec soin. Amitié, justice et médias*, Paris, ENS Éditions, coll. Perspectives du *care*, 2017, p. 10.

[289] *Ibid*., p. 138.

[290] WHITEHEAD, Alfred N, *Modes of Thought*, New York, The Free Press,1966, p. 10. Cité dans MECHOULAN, Éric, *Lire avec soin. Amitié, justice et médias*, Paris, ENS Éditions, coll. Perspectives du *care*, 2017, p. 139.

[291] LAUGIER, Sandra, « Le *care*, le souci du détail et la vulnérabilité du réel », *Raison publique*, 08/04/2011, https://raison-publique.fr/707/, consulté le 31/03/2023.

[292] MECHOULAN, Éric, *Lire avec soin. Amitié, justice et médias*. *Op. cit*., p. 139.

[293] Brice Parain dans : GODARD, Jean-Luc, *Vivre sa vie*, Tableau 11, « Place du Châtelet – L'inconnu – Nana fait de la philosophie sans le savoir », 1962. https://www.facebook.com/Azad-Edilen-Ak%C4%B1l-428421280655724/videos/vivre-sa-vie-tableau-eleven-place-de-chatelet-godard/697881927042990/. Consulté le 24/03/2023.

Les mots ne prennent sens que dans la relation ; le mot juste sera d'autant plus pertinent qu'il sera celui qui, s'adressant à autrui, aura trouvé la juste distance avec lui. Pour Paul Ricœur : « La reconnaissance consiste à trouver la juste distance avec un autre[294] ».

Nous rassemblons notre propos sur la délicatesse dans ces quelques lignes qui rappellent qu'elle est d'abord, et contre toute attente aujourd'hui, une qualité négative évoquée sous le nom de mollesse. Toujours liée à la sensibilité, elle suppose une finesse de perception, une disponibilité au détail, à ce qui n'apparaît pas d'emblée. Elle est aussi le scrupule qui fait s'interroger sur nos actes. La délicatesse est finalement la forme que prend dans l'action la question éthique.

Si elle est d'abord liée au domaine esthétique, elle est impliquée dans l'éthique et le politique. Roland Barthes l'a mise en valeur, lui donnant toute son importance dans la question du vivre-ensemble. Mais c'est avec le soutien d'Aristote et de Carlo Ossola que nous l'avons proposée telle une vertu qui n'est pas sans évoquer la sollicitude, le souci de l'autre et la manière de prendre soin que Ricœur place au cœur de sa petite éthique.

Cependant, la délicatesse reste insaisissable et, comme toute vertu, ne dit pas d'emblée comment être mise en œuvre.

Si la délicatesse est attrayante, elle n'en pose pas moins la question de sa mise en œuvre. Comment trouver la juste distance, comment faire preuve de douceur, éviter grossièreté et brutalité ? C'est pourquoi le questionnement sur les mots, dits et entendus, énoncés et reçus, s'impose. Plus que le mot, qui est pris dans une phrase, c'est le *qui* qui importe, la personne qui s'exprime et celle qui lui répond. Après avoir apporté un éclairage sur la délicatesse, nous nous attacherons maintenant à la mettre en dialogue avec la brutalité.

[294] RICŒUR, Paul, Épisode 1/5 : « Soi-même comme un autre ». *A voix nue*, Série Paul Ricœur : le sens du dialogue, France Culture, 1993, https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/a-voix-nue/soi-meme-comme-un-autre-6865947, 13mn50, consulté le 30/03/2023.

II. EN QUOI LA BRUTALITÉ DU CANCER AFFECTE-T-ELLE LES RELATIONS ?

Sans délicatesse ? C'est le chaos. C'est la violence, c'est l'irrespect, c'est l'égocentrisme.

Pocahontas, Psycho-oncologue

« Personne n'est jamais prêt à une telle chute. On ne s'habitue pas. Ni à l'idée, ni à la réalité de la maladie. On ne l'accepte pas. On ne s'y résigne pas. Tomber malade, tomber vraiment malade, c'est-à-dire faire une autre expérience que celle d'une parenthèse sans conséquence dans l'évidence de la vie saine, tomber malade reste de l'ordre de l'insupportable. »

Claire Marin[295]

> *Emma*[296] *sent dans son corps que quelque chose ne va pas. Elle insiste auprès des médecins. Insiste encore. Ils ne voient rien. Les investigations ne donnent rien d'anormal à voir. Et puis, un dernier examen et l'annonce tombe, brutale : « Vous devriez mettre vos affaires en ordre, pour vos enfants. »*
>
> *Elle a changé de poste il y a une semaine seulement, et pris des responsabilités managériales. Elle aime son métier. Ne compte ni son temps ni sa peine. Sa manager lui dit qu'elle l'attendra. Emma s'absente un an. Puis vient le temps de la reprise. Elle en a très envie. Elle en est heureuse. Emma ne doute pas.*
>
> *Elle rencontre le médecin du travail qui lui demande son dossier médical : « Comment voulez-vous que je vous suive si je n'ai pas la taille des cellules cancéreuses ?! » Il ne s'intéresse pas à elle, à la manière dont elle vit ce moment du retour.*
>
> *Il veut voir les cicatrices. Intimes. Emma est choquée mais elle montre, un peu, à peine. Et le dégoût sur le visage du médecin lui fait dire que ce corps doit être*

[295] MARIN, Claire, *Violences de la maladie, violence de la vie*, Armand Colin, 2015, p. 19.

[296] Ce récit que nous proposons vient d'un entretien de terrain mené avec Emma.

soustrait au regard de tous. Se protéger. Ne pas se montrer. Un corps invisible : « Rangez ça ! Rangez ça ! », dira le médecin, premier homme en dehors du milieu de soin à poser un regard sur ses cicatrices : « Ça m'a vraiment détruite psychologiquement ».

Autre brutalité. Son nouveau manager qui lui demande de venir travailler un jour où elle ne devrait pas être en activité, précisant : « Tu resteras chez toi le lendemain pour te reposer » et qui lui crie dessus quand il la voit le lendemain : « Tu prends tes affaires et tu rentres chez toi ! (…) C'est moi le chef. » Et, face à ses pleurs : « Et arrête de pleurer, je n'aime pas ça ». Il se présentera dans la foulée au responsable des ressources humaines : « J'ai mal géré une situation. Je voulais protéger Emma ».

Enfin, que dire de ce bulletin de salaire qui annonce 0 euro parce que quelqu'un quelque part n'est pas arrivé à intégrer le bon calcul pour Emma qui est pour partie rémunérée par la sécurité sociale pour partie par l'entreprise ?

Des exemples de brutalité.

Elle raconte, Emma, et ce qui lui fait monter les larmes aux yeux, c'est l'épisode avec le médecin du travail.

Nous avons vu que la délicatesse, en soutien à la vie, est la tentative réfléchie d'une réponse sensible, ajustée et inventive, à une situation de vulnérabilité. Dans un mouvement total mais discret vers autrui, qui espère toucher sans jamais heurter, la délicatesse vient s'opposer à la brutalité du cancer. Nous parlerons à la fois de la brutalité de cette maladie et de la brutalité des relations.

Le choix des mots est question de culture, donc de moment, et *brutalité* n'est pas actuellement un terme si usité tant en milieu professionnel que dans les publications scientifiques. Aucun titre des publications de la *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & entreprise* (Rimhe) depuis 2012 ne le mentionne. Il peut être question des « tensions du travail »[297] qui intègrent les conflits, mais *brutalité* n'apparaît pas ; ce sont au contraire des notions positives qui appellent chercheurs et lecteurs : le fait de repenser les relations[298], la confiance, la coopération

[297] *Les tensions du travail*, Rimhe, n°17, mai/juin/juillet 2015.

[298] *Repenser la relation employeur / employé*, Rimhe, n°41, vol. 9, 2020/4.

ou encore, le *care*[299]. Par ailleurs, en cherchant *brutalité,* associé à *philosophie,* sur le moteur de recherche Google, c'est *violence* qui apparaît.

Que dire de cette absence du mot ? La brutalité aurait-elle disparu ou serait-elle si naturelle et présente que nul ne la remarquerait plus ? Serait-elle éclipsée par la violence dont elle ne serait qu'une pâle figure ? Qu'entendre par *brutalité* ? Et dans ce qui semble l'opposer à la délicatesse, n'y aurait-il pas quelques nuances à apporter ?

Dans un premier chapitre, une attention à l'étymologie nous emmènera du côté de *brut* dont les significations préfigurent l'importance des nuances à apporter à *brutalité,* notion qui emmène *a priori* exclusivement du côté du Mal. Nous verrons alors dans un deuxième chapitre de quoi relève la brutalité du cancer, liée à la possibilité de la mort et au tragique de l'existence, et ce qu'elle révèle dans les relations en milieu professionnel. Enfin, nous regarderons la brutalité dans ses différentes formes, de la maladresse, à la violence.

Aux extraits des récits de personnes témoignant de paroles ou d'attitudes brutales s'ajoutera un détour par la fiction avec le western *Le Bon, la Brute et le Truand*[300] et la roman *La Tresse*[301]. Dans le *western,* la figure de la Brute éclairera la difficulté à dissocier parfois la brutalité de la violence ; elle dira aussi que la brute ne se résume pas à sa brutalité, qu'un trait de délicatesse peut jaillir d'elle. Quant à *La Tresse*, les réactions de l'entourage professionnel de l'héroïne face à son cancer montreront toute la brutalité des relations dans un milieu et un contexte donnés.

---

[299] *Le care comme levier d'innovation managériale,* Rimhe, vol. 11, n°46, hiver 2022.

[300] *Le Bon, La Brute et le Truand*, trad. de l'ital. : *Il buono, il brutto, il cattivo*, film germano-hispano-italien réalisé par Sergio LEONE, 1966.

[301] COLOMBANI, Lætitia, *La tresse,* Paris, Grasset, 2017.

Chapitre 2.1 – Le brut, entre le naturel et la brutalité

Brutalité, vient de l'adjectif *brutal,* issu du latin *brut* qui dit grossier et informe, sans éducation. *Brut* a donné *brutus,* lourd, pesant, stupide[302]. Finalement, autour de *brut*, le peu d'intelligence et de finesse fait référence à la bête. Quel lien entre le brut, le brutal et la brutalité ? Il ne faudrait pas aller trop vite vers la brutalité qui provoque agacement, colère, voire répulsion, et chercher à nuancer nos représentations. Nous distinguons donc le brut, de la brute.

2.1.1. Une esthétique du brut

Brut. Le mot sonne court et fort, évoquant d'emblée ce qu'il dit. *Brut* est sans appel, sans équivoque. *A priori* loin de l'esthétique, contrairement à la délicatesse, ce qui est brut semble éloigné du beau, ce que l'art brut dément.

En 1945, le peintre Jean Dubuffet désigne par *art brut* les productions de personnes exemptes de culture artistique, que ce soit dans des sociétés sans écriture, en Afrique noire à une époque, ou en milieu psychiatrique, avec des personnes en situation de handicap mental. L'art brut, considéré longtemps comme mineur – était-il seulement reconnu comme un art ? – a désormais de la valeur et ces productions attirent critiques, collectionneurs et commissaires d'expositions.

Qu'il soit une manière de s'exprimer et de témoigner de sa vie intérieure autrement que par la parole, l'œuvre singulière de personnes sans (notre) éducation culturelle ou dans les sociétés sans écriture, la création d'objets du quotidien parfois en lien avec les coutumes, l'art brut ne cherche pas à plaire, se moque des modes et surgit ainsi, comme une surprise, ce qui fait dire à Corinne Rondeau[303], « ce qu'il y a de brut, c'est la surprise »[304] :

> Dans le champ de l'art contemporain, l'art brut est ce qui vient sans annoncer sa venue. (...) En un sens, l'art brut est toujours de l'ordre d'une révélation.

---

[302] https://www.littre.org/definition/brut, consulté le 26/02/2023.

[303] Corinne Rondeau est maîtresse de conférences en esthétique et sciences de l'art.

[304] RONDEAU, Corinne, « Ce qu'il y a de brut, c'est la surprise », De quoi l'Art brut est-il le nom ?, Centre Culturel International de Cerisy, (cerisy-colloques.fr), 2020.

Une autre caractéristique du brut se trouve dans le fait de se détacher de la norme de goût et des conventions pour interpeller, provoquer. Nous faisons référence, en architecture, au mouvement du *brutalisme*[305] apparu en Angleterre dans les années 1950 autour d'une esthétique de la structure et du matériau brut[306] : les plus jeunes architectes s'opposaient alors, dans une bataille de style à leurs aînés qu'ils jugeaient « provincialistes », conservateurs refusant ce qu'ils considéraient comme une attitude de démission et de compromis de leur part. Le béton massif, gris, s'est alors imposé pour surprendre et produire du beau et du nouveau, loin d'un bâti plus fin, plus recherché, dans un esprit *cottage* qui pouvait passer pour désuet, voire mièvre.

Enfin, suivant l'idée du matériau non travaillé mais le rapprochant désormais de la parole, nous citons le *media* en ligne *Brut.*[307] et ses vidéos courtes autour d'un récit, d'une histoire qui sort de l'ordinaire, racontée par son protagoniste principal, en gros plan serré. Pas d'interview, pas de commentaire, le récit seul, et les émotions qu'il suscite. Il s'agit de pouvoir s'identifier à celui ou celle qui a la parole. Là encore un matériau non travaillé, un récit qui se veut spontané par des non-professionnels des *media* et qui vient surprendre et heurter le spectateur.

Retenons que ce qui est brut surgit, à l'instar d'un événement, surprend et présente une dimension esthétique et sensible qui, en proposant un pas de côté parfois provocateur, interroge les normes en vigueur, les manières d'agir et de voir le monde.

Si ce qui est brut et qui *a priori* ne relevait que d'une représentation négative, témoigne maintenant d'une dimension esthétique et émotionnelle, pourrait-on en dire de même de la brute ?

---

[305] L'origine du mot (et qui fut sans doute essentiel à son succès, tant il est frappant) est contestée. Il semble qu'aient concouru à son invention un sarcasme de l'architecte suédois Erik Gunnar Asplund, un jeu de mots sur les noms des principaux animateurs du mouvement, Peter Smithson, dit Brutus, et sa femme Alison, et la fameuse formule de Le Corbusier imaginant pour la Cité radieuse [...], https://www.universalis.fr/encyclopedie/brutalisme-architecture/, consulté le 15/04/2023.

[306] Cf. par exemple, Le Corbusier.

[307] Le *media Brut.* a été créé, en France, en 2016. https://www.brut.media/fr.

2.1.2. La brute, bête et brutale

La mythologie romaine et la Grèce antique nous renseignent sur la figure de la brute, que nous reprendrons avec le western *Le Bon, La Brute et le Truand*[308] et qui, comme ce qui est brut, est associé à un préjugé dont les qualités sont négatives.

Brutus, un des fondateurs mythologiques de la république romaine, tient son nom de la stupidité qu'il afficha, intelligence feinte utilisée pour protéger sa vie[309]. Lucius Junius Brutus est aussi connu pour avoir souligné la supériorité de la loi sur les affects, la sensibilité, même lorsqu'il s'agit des relations familiales ; il a fait condamner ses fils et assisté à leur exécution sans ciller[310]. Plutarque a décrit et commenté ainsi la scène[311] :

> L'action de Brutus, selon qu'on l'envisage, ne peut être ni assez louée, ni assez blâmée. Elle fut l'effet ou d'une vertu supérieure qui l'éleva au-dessus des affections humaines ou d'une passion outrée qu'il poussa jusqu'à l'insensibilité ; deux dispositions extraordinaires et qui ne sont pas dans la nature de l'homme. La première est d'un dieu, et l'autre, d'une bête féroce.

L'hésitation de Plutarque à faire de Brutus un « dieu » ou une « bête féroce » n'est pas sans évoquer du côté de la Grèce antique, Aristote, qui considère que la brute, parce qu'elle refuse de faire partie de la communauté, de se soumettre à sa loi au sens propre et au sens figuré, est « un être dégradé »[312]. La Cité prévaut sur l'individu, et l'homme, dit Aristote, ni brute ni dieu, est un « animal politique »[313], donc dédié à une vie en commun :

---

[308] *Le Bon, La Brute et le Truand*, trad. de l'ital. : *Il buono, il brutto, il cattivo*, film germano-hispano-italien réalisé par Sergio LEONE, 1966.

[309] « Lucius Junius Brutus, né d'une sœur de Tarquin le Superbe, craignant le même sort que son frère, qui avait été tué par son oncle, à cause de ses richesses et de sa prudence, feignit la stupidité ; ce qui lui fit donner le surnom de Brutus (= l'Abruti) ». Pseudo-Aurelius Victor, *De Viris Illustribus Urbis Romae* [*Au sujet des Hommes illustres de la Ville de Rome*], X, 4e siècle. Traduction d'après M. N. A. Dubois, *Origine du peuple romain*, Paris : C. Panckoucke, 1846, p. 80-81. https://essentiels.bnf.fr/fr/extrait/46a99b59-0684-4e0b-a4c3-c36d41c09dc2-brutus-abruti-chez-pseudo-aurelius-victor, consulté le 27/02/2023.

[310] Pour venger le viol de Lucrèce par un fils du roi Tarquin, Brutus chasse avec d'autres cette famille du trône et met fin à la monarchie. Quand il s'aperçoit que ses propres fils complotent pour permettre aux Tarquin de revenir à Rome, Brutus les fait arrêter et exécuter.

[311] PLUTARQUE, *Vies des hommes illustres*, traduction d'Alexis Pierron, tome premier, Paris, Charpentier, 1853, p.231.

[312] ARISTOTE, *La Politique*, I. 2, trad. J. Tricot, Paris, Vrin, 1995, p.28.

[313] *Ibid.*, p.28.

> (...) Mais l'homme qui est dans l'incapacité d'être membre d'une communauté, ou qui n'en éprouve nullement le besoin parce qu'il se suffit à lui-même, ne fait en rien partie d'une cité, et par conséquent est une brute ou un dieu.[314]

En l'occurrence la brute pense ne pas avoir besoin des autres. Centrée sur elle, elle ne se préoccupe pas des conditions du vivre-ensemble. En refusant les liens de coopération et de soutien, propres à une vision politique, elle méprise autrui ; son comportement ne peut que nuire à la Cité.

C'est ainsi que se comporte la Brute dans le western *Le Bon, la Brute et le Truand*[315] dont nous rappelons brièvement le scénario : en 1860, dans l'Ouest américain, pendant la guerre de Sécession, le Bon, un chasseur de prime, la Brute, un mercenaire insensible et sans pitié, et le Truand, dont la tête est mise à prix, également habiles au maniement des armes à feu, recherchent un coffre contenant deux cent mille dollars.

Le Bon et le Truand ont déjà fait équipe. Leurs rapports sont complexes, leur duo nécessaire à leurs affaires oscille entre confiance et défiance. La Brute, sans doute le personnage le moins nuancé, est un homme violent qui tue sans vergogne, prend plaisir à faire torturer, et à frapper les femmes. Son physique est dur : visage fermé, économie de mots et de gestes, il ne sourit pas ou d'un sourire sardonique. Il fera cependant preuve d'humanité devant un soldat gardant ses hommes blessés, *quasi* abandonnés, à qui il laissera une bouteille d'alcool.

Ce dernier geste, rare, nous rappelle l'importance de la nuance. La Brute est une brute, certes mais aussi un homme capable de sensibilité face à la souffrance d'autrui. Sergio Leone, qui n'était pas philosophe, nous donne à penser que chaque être humain garde au fond de lui un peu de bonté qu'il peut choisir d'exprimer. Nous l'avions vu autrement avec Camus et « les meurtriers délicats »[316]. Malgré ce reste de délicatesse ou de moralité, la brute se rapproche de l'animal.

Nous avons dit qu'Aristote a présenté la Brute comme un être dont le comportement est *quasi* bestial, loin de la raison qui, pour Descartes puis Kant, distingue de la bête.

---

[314] ARISTOTE, *La Politique*, I. 2, trad. J. Tricot, Paris, Vrin, 1995, p. 30.

[315] LEONE, Sergio, *Le Bon, La Brute et le Truand*, trad. de l'ital. : *Il buono, il brutto, il cattivo*, 1966.

[316] CAMUS, Albert, « Les meurtriers délicats » [1948], *L'Homme révolté*, Paris, Gallimard, 1951.

Au XVII[e] siècle, pour Descartes[317], faire usage de raison, c'est faire preuve de discernement, et produire des enchaînements ordonnés. Pour lui, chaque homme est doué de raison à part égale et capable d'exercer son jugement.

Au XVIII[e] siècle, époque des Lumières dont nous avons parlé dans la première partie, Kant fait de la raison la condition de l'action juste : elle est à même de libérer l'homme du dogmatisme religieux ou d'État, de la tradition comme de l'autorité. L'homme doit penser par lui-même. L'action bonne et juste passe par la connaissance ; il s'agit de répondre à la question : *Que puis-je connaître ?* avant de répondre à : *Que dois-je faire ?* La morale de Kant, déontologique, précisée dans *Fondements de la métaphysique des mœurs*[318]est centrée sur l'impératif catégorique – inconditionnel et universel, tel un principe – qui place l'humanité au rang de fin en soi, en accord avec l'éthique des vertus :

> Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans celle de tout autre toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen.[319]

La raison, spécificité humaine, éloignée de l'animalité première, est une affaire politique. Pour Descartes comme pour Kant, son exercice est nécessaire pour répondre à la question de l'action morale. La Brute du *western* fait peu de cas de la raison en son sens kantien mais elle use de raison suivant ses propres intérêts. La Brute n'est pas un animal sans réflexion mais un être centré sur lui pour qui la vie ne compte pas et n'a pas de prix. La Brute est brutale.

Ce qui est brut n'est pas brutal en soi mais celui qui se comporte comme une brute est brutal, qui désigne à la fois le caractère grossier, féroce et violent, « sans esprit ni raison »[320], et l'action brutale. La rencontre du *brut* et du *brutal* produit la brutalité, l'action jugée brutale et reçue comme telle.

La brutalité est une manière d'agir qui témoigne d'un mauvais usage de la raison, gêne voire empêche la vie en société et peut être considérée comme la manifestation d'un stade bas de l'agir moral.

---

[317] DESCARTES, *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*, Leyde, [1637], trad. L. Renault, Paris, Flammarion, GF, 2016.

[318] KANT, Emmanuel, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, trad. V. Delbos, [1785], Les Échos du Maquis, juin 2013.

[319] *Ibid*., p. 42.

[320] https://www.littre.org/definition/brute. Consulté le 25/02/2023.

Nous revenons au western *Le Bon, La Brute et le Truand*. Les trois noms dans le titre sont caricaturaux. Le Bon et la Brute étant d'emblée nommés comme allégories du Bien et du Mal, le spectateur regarde chacun au prisme de ce que son nom véhicule et s'attend à des oppositions fortes, si ce n'est caricaturales, entre eux. Cependant, la traduction de ces appellations dans quelques langues européennes et en anglais, laisse apparaître des nuances.

Le Bon, que ce soit en français, en italien, en espagnol ou en anglais, reste le Bon. La Brute a le même nom en français qu'en italien, elle est le mauvais (bad) en anglais, le moche (feo) en espagnol. Enfin, le Truand est en anglais le moche (the Ugly) – ce qu'est en espagnol la brute –, en espagnol, le mal (el malo), et en italien, le mauvais (il cattivo). La traduction allemande du titre du *western* a quant à elle abandonné la caricature pour un titre reformulé en *Deux glorieux scélérats*[321].

Nous avons vu que la Brute pouvait, même exceptionnellement, être touchée par la détresse humaine. Quant au Bon, en quoi est-il bon, lui qui abandonne son comparse sans eau ni cheval au milieu d'un désert ?

Il faut attendre une heure sur les trois que dure le film, pour que la scène que nous allons relater justifie peut-être le nom qu'il porte. Le Truand vient alors de revoir son frère, qui dirige une communauté religieuse dans un monastère situé en plein désert. Les deux hommes ne se sont pas vus depuis neuf ans ; leurs parents sont morts, ils s'adressent tous les reproches possibles. Dans un accès de colère, le Truand frappe son frère, sort du monastère, rejoint le Bon à l'avant d'un chariot, les rênes en main. Mais face à son comparse, le Truand raconte une autre histoire : « Tu sais, il m'adore, mon frère. » Or, le Bon a assisté en cachette à l'altercation entre les deux hommes. Il écoute en silence le Truand qui masque sa tristesse par un récit fantasmé de sa relation avec son frère. Puis, le Bon lui tend son cigare et lui dit : « Ça t'aidera à digérer ». Le partage du cigare n'est pas anodin, partage intime, partage des goûts et des saveurs, et partage d'un attribut caractéristique du Bon que l'on retrouvera dans une autre scène, face à un jeune soldat mourant qu'il couvre de son long manteau et à qui il tend son cigare pour quelques ultimes bouffées. Le Truand comprend sans le dire que le Bon sait ce qui s'est réellement passé, qu'il a la délicatesse de ne pas le lui dire, de ne pas lui rappeler ce qui le fait souffrir. Le silence du Bon, sa discrétion, et le partage du cigare montrent sa sensibilité.

[321] *Zwei glorreiche Halunken : Deux glorieux scélérats*. Sergio Leone a ajouté un troisième personnage, le Truand, qui ne faisait pas partie des *westerns* précédents.

Le Bon peut donc être violent mais il sait être sensible à la souffrance d'autrui et se révèle alors délicat, s'approchant en silence de celui qui souffre quel qu'il soit, truand, soldat, de son camp ou du camp opposé, avec qui il partage son cigare, symbole de l'intime et du réconfort. La Brute menace en permanence la vie, il est dans la violence. Le Truand – souvenons-nous de son nom italien de *cattivo* – est grossier, brutal. Il n'arrive pas à quitter cette brutalité dans laquelle il s'est enferré et que lui reproche son frère, la justifiant par la nécessité d'échapper à la faim. Il ne sait pas faire autrement que vivre hors la loi. D'autres conditions de vie auraient peut-être pu le faire basculer, comme son frère, du côté du Bien.

Ces trois personnages sont une allégorie de l'interdépendance dont une interprétation pourrait nous amener à considérer qu'en chaque homme coexistent une part de bon, une part de brute, qui jouent le Bien et le Mal, auxquelles Sergio Leone a rajouté dans ce *western* le Truand, hors-la-loi, une manière de rappeler l'importance de la justice et des institutions dans le vivre-ensemble. Ces trois pôles doivent être articulés pour maintenir la vie, éviter que les uns et les autres ne s'entretuent selon la loi du plus fort. Paul Ricœur n'avait pas encore écrit *Soi-même comme un autre*[322] ni décrit sa vision de la visée éthique mais le *western* de Sergio Leone illustre bien l'importance des trois pôles.

La brutalité des uns et des autres ne recouvre pas totalement l'humanité en eux ; elle mérite d'être nuancée. À la fin du film, devant le butin enfin trouvé, la Brute est abattue par le Bon qui neutralise le Truand et part avec la moitié de la somme, abandonnant son comparse, seul, en piètre posture. Le Bon l'a emporté, à sa manière, en usant de la force.

Après avoir vu les figures du brut et mis en avant la prudence à l'égard des représentations, la nécessité d'introduire de la nuance, nous en venons à la maladie, et particulièrement au cancer, et ses formes de brutalité. Peut-être y aura-t-il là aussi matière à apporter de la nuance.

[322] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

Chapitre 2.2 – Le cancer et le tragique de l'existence

« (…) la maladie est une épreuve de l'essentiel. »

Jean-Philippe Pierron[323]

« (…) décidément, le cancer n'est pas une maladie tout à fait comme les autres. Le poids de l'annonce d'un cancer crée un bouleversement considérable, le traitement est extrêmement lourd et il est difficile de se débarrasser de la stigmatisation. »

Axel Kahn[324]

Nous partons de la citation de Jean-Philippe Pierron et de cette épreuve de l'essentiel qu'est la maladie qu'il nous semble important de mettre en lien avec la santé, la manière dont elles sont appréhendées l'une et l'autre aujourd'hui et dans notre culture. Pour ce faire, nous faisons appel à Georges Canguilhem, pour qui la maladie fait partie de la santé, et à Ivan Illich, qui souligne l'actuelle obsession de la santé parfaite.

---

[323] PIERRON, Jean-Philippe, *Vulnérabilité. Pour une philosophie du soin*, Presses Universitaires de France, 2010, p. 12.

[324] **REY, Emmanuelle, « Cancérologie : 'Ne pas oublier la dimension humaine', prévient Axel KAHN », La Dépêche, 15/09/2019.** https://www.ladepeche.fr/2019/09/15/cancerologie-ne-pas-oublier-la-dimension-humaine-previent-axel-kahn,8415107.php**. Consulté le 28/02/2023.**

Axel Kahn a présidé la Ligue contre le cancer de 2019 à 2021, année de son décès. Il est mort d'un cancer en 2021.

Nous verrons ensuite en quoi la maladie pose un problème aux personnes et aux organisations avant de nous confronter aux spécificités du cancer, dont la plus évidente, sa charge affective liée à la mort. Un dernier moment interrogera le volontaire et l'involontaire de la brutalité relationnelle en milieu professionnel.

2.2.1. Maladie et santé, une vision antagoniste ou intégrative ?

Nous inscrivons notre propos dans une époque, une culture, où la santé est considérée non seulement comme absence de maladie mais aussi comme volonté de la maîtriser tant par les actions de prévention[325] que par la croyance en la suprématie de la technique. Liée à la faiblesse, la maladie est ce qui limite et empêche. Elle est l'accident, l'anormal, à l'inverse de la santé, le normal, ce qui devrait être. Dans cette optique, on comprend déjà que la mort puisse être repoussée au loin d'un horizon inatteignable. Santé et maladie peuvent donc être opposées, ce que montre Ivan Illich.

La santé en tant qu'absence de maladie est vécue aujourd'hui et dans notre civilisation comme la condition d'une qualité de vie *optimum* pour une vie heureuse. Personne ne souhaite être malade et limité dans ses possibilités. La maladie fait toujours peur et dérange, d'autant plus lorsqu'elle est mortelle. Certains espèrent alors une *santé parfaite,* dénoncée en 1995 par Lucien Sfez[326] et reprise par Ivan Illich[327] en 1999, recherchée comme un but, voire un graal.

Pour Ivan Illich[328], depuis la fin de la seconde guerre mondiale et dans les pays développés, la technicisation de la santé a pris le pas sur l'écoute de la personne et de ses maux ; le prédictif devient clef dans des existences qui accordent à la vie biologique une valeur première et la science, toute puissante, détient une vérité, loin du ressenti dont il faudrait se méfier. Elle garantirait dès lors une vie presque sans vieillissement, voire une jeunesse retrouvée, comme le mouvement transhumaniste le laisse entendre. Au refus de vieillir et de mourir, à la peur de la souffrance, de la dégradation, répond un besoin croissant d'espaces médicalisés :

---

[325] La prévention primaire concerne, en amont de la maladie, toutes les actions de sensibilisation permettant de l'éviter.

[326] SFEZ, Lucien*, La santé parfaite. Critique d'une nouvelle utopie*, Paris, Seuil, coll. L'histoire immédiate, 1995.

[327] ILLICH, Ivan, *Le monde diplomatique,* « L'obsession de la santé parfaite », mars 1999, p. 28. http://www.monde-diplomatique.fr/1999/03/ILLICH/2855, consulté le 22/02/2017.

[328] *Ibid*.

> Chacun exige que le progrès mette fin aux souffrances du corps, maintienne le plus longtemps possible la fraîcheur de la jeunesse, et prolonge la vie à l'infini. Ni vieillesse, ni douleur, ni mort.[329]

Pourtant, la santé n'est pas un concept exclusivement médical ; elle recouvre des dimensions plus larges que les seuls désordres physiologiques. Ainsi l'Organisation mondiale de la santé (OMS) la définit comme[330] :

> Un état de complet bien-être physique, mental et social, (qui) ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

La formulation de l'OMS a une ambition universaliste, d'où l'emploi de « bien-être », notion suffisamment floue et vulgaire – au sens étymologique de *populaire* – pour être entendue par le plus grand nombre. Quelque quarante ans plus tard, l'Organisation Mondiale de la Santé précisera que celle-ci n'est pas une fin en soi mais « une ressource de la vie quotidienne » qui s'inscrit dans un processus permettant à chacun de disposer des moyens d'assurer un contrôle sur sa santé et de l'améliorer.[331]

Cette vision est proche de celle du médecin et philosophe Georges Canguilhem pour qui la santé est à la fois un « concept normatif absolu » qui définit « un idéal de structure et de comportements organiques », et un concept « descriptif qualifié » qui définit « une certaine disposition et réaction d'un organisme individuel à l'égard des maladies possibles »[332] . La vie n'est pas un état total et permanent sans heurt, elle est faite d'accidents dont l'homme cherche à se relever. « (...) l'expérience du vivant inclut en fait la maladie. »[333]

Une santé parfaite, idéalement stable, au-delà d'être impossible, est illusoire. Pour Canguilhem, dans le continu de la vie, vivre avec la maladie est donc la norme :

---

[329] *Ibid*.

[330] Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États. 1946 (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n° 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

[331] La première Conférence internationale pour la promotion de la santé, réunie à Ottawa, a adopté le 21 novembre 1986 une "Charte" en vue de contribuer à la réalisation de l'objectif de la Santé pour tous d'ici à l'an 2000 et au-delà. https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/129675/Ottawa_Charter_F.pdf, p. 1, consulté le 28/02/2023.

[332] CANGUILHEM, Georges, *Le normal et le pathologique*, Paris, Presses Universitaires de France, [1966], 2015, p.113.

[333] *Ibid.*, p. 114.

> « (...) on est très loin ici de penser que santé et maladie soient des opposés qualitatifs, des forces en lutte. Le besoin de rétablir la continuité, pour mieux connaître afin de mieux agir, est tel qu'à la limite le concept de maladie s'évanouirait. »[334]

Il s'agit plus largement pour Georges Canguilhem de réfuter l'opposition dogmatique entre normal et pathologique, qu'il voit comme deux parties d'un même tout[335], et de tenir compte à la fois des éléments objectifs que sont les mesures médicales, et de la vision subjective que la personne a de sa maladie et des impacts sur son existence. La maladie est alors un point de déséquilibre dans un processus de vie beaucoup plus large :

> La santé est un volant régulateur des possibilités de réaction. (...) Être en bonne santé c'est pouvoir tomber malade et s'en relever, c'est un luxe biologique. »[336]

Partager cette vision ne signifie pas pour autant l'acceptation de la maladie, toujours vue comme une anomalie à éviter ou évincer, qui altère la qualité de vie.

Qu'en est-il en milieu professionnel ?

Être en bonne santé permet de travailler. Pourtant nombreux sont celles et ceux qui travaillent et ne sont pas en bonne santé[337]. C'est ainsi que la survenue de la maladie est associée à de moindres capacités, voire à une situation de handicap. Or le milieu professionnel, centré sur les résultats, la performance, appréhende avec difficulté la maladie. Il préfère une santé qui ne fait pas parler d'elle et va de soi à celle qui fait défaut et limite les capacités, oblige à des arrêts maladie, désorganise l'activité et engendre une moindre performance.

Pour préserver la santé de celles et ceux qui travaillent, les directions des organisations ont la responsabilité et l'obligation légale de prendre soin d'eux, de garantir les bonnes conditions d'exercice des métiers[338]. Il s'agit de prévenir le mieux possible les accidents du travail.

Mieux encore, la santé globale, telle que définie par l'OMS, incite à prendre soin de la santé mentale de celles et ceux qui travaillent. La prévention des risques psychosociaux se développe

---

[334] *Ibid*., pp. 16-17.

[335] CANGUILHEM, Georges, *Le normal et le pathologique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1er éd. 1966, 2015, pp. 17-19.

[336] *Ibid*., pp. 172-173.

[337] LHUILIER, Dominique, WASER, Anne-Marie, *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chroniqu*e, Paris, Érès, 2016.

[338] « L'employeur doit veiller à la santé et à la sécurité de ses travailleurs en mettant en place des actions de prévention, d'information et de formation. Il doit également évaluer les risques sur chaque poste de travail. » www.service-public.fr. Consulté le 29/08/2022.

comme la prise en compte des situations de handicap avec l'obligation, pour les employeurs de plus de deux cent cinquante salariés, de nommer une référent handicap chargé « d'orienter, d'informer et d'accompagner les personnes en situation de handicap ».[339] Le milieu professionnel reconnaît donc qu'il a un rôle dans le maintien ou la dégradation de l'état de santé de celles et ceux qui travaillent. Suivant Georges Canguilhem, la santé au travail serait la capacité de chacun, tombant malade, de se relever de la maladie, notamment en étant soutenu par son milieu professionnel que l'on rappelle comprendre et le travail et les relations interpersonnelles. Maladie et santé ne sont plus opposées, la première est intégrée à la seconde.

Être touché par une maladie, avoir un membre de son équipe touché par une maladie, n'en restent pas moins deux situations que nul ne souhaite.

2.2.2. La maladie déplace et dérange

Une souffrance subjective et réelle

Être malade ne recouvre pas la même réalité selon qu'il s'agit d'une maladie bénigne, d'une maladie grave ou encore d'une maladie mortelle, quand *grave* ne dit pas le risque vital. Dans *être malade*, un état se dit qui s'installe dans la durée, parfois à vie, et affecte une personne dans toutes les dimensions de son existence, comme avec la maladie chronique[340].

En anglais trois mots disent la maladie ; ensemble ils la constituent. *Disease* concerne le côté scientifique, le désordre biologique dont s'occupe la médecine. *Sickness* concerne la dimension sociale et culturelle de la maladie, ses représentations, la manière dont une société regarde et envisage la maladie. Enfin, et c'est la dimension qui nous intéresse particulièrement, *illness* s'intéresse au vécu dans ses différentes formes narratives dont seule la personne touchée peut témoigner.

[339] Cf. La « loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel », article L5213-6-1 du Code du Travail.

[340] Le Ministère de la Santé et de la Prévention définit la maladie chronique comme une maladie de longue durée, évolutive, avec un retentissement sur la vie quotidienne. (...) En 2012, 37 % des plus de 15 ans, soit 19 millions de personnes étaient atteintes d'une maladie chronique, dont 13 millions avec une limitation dans la vie courante. https://sante.gouv.fr/soins-et-maladies/maladies/vivre-avec-une-maladie-chronique/. Consulté le 04/03/2023.

Être malade, c'est donc souffrir singulièrement de cette souffrance propre à l'homme. En 1992, dans une communication intitulée « La souffrance n'est pas la douleur »[341], Paul Ricœur rapproche la souffrance d'affects liés à la subjectivité, « ouverts sur la réflexivité, le langage, le rapport à soi, le rapport à autrui, le rapport au sens, au questionnement (...). »[342] La souffrance altère le rapport à soi et à autrui, ce que la philosophe nomme l'« axe soi-autrui » :

> On s'accordera donc pour réserver le terme douleur à des affects ressentis comme localisés dans des organes particuliers du corps ou dans le corps tout entier, et le terme souffrance à des affects ouverts sur la réflexivité, le langage, le rapport à soi, le rapport à autrui, le rapport au sens, au questionnement (...).[343]

Le rapport à soi renvoie à l'événement biographique, souvent appelé *rupture*, tandis que le rapport à autrui fait écho à toutes les relations bouleversées par l'annonce et qui cherchent un nouvel équilibre.

La maladie engendre de la souffrance. Elle fatigue, limite la personne dans ses capacités, dans ses possibles, la fait douter et vaciller[344]. Elle la concentre sur ce qui est souvent nommé un combat. Il faut se battre, affronter l'ennemi, le tuer. Le vocabulaire guerrier dit l'agression et le danger que représente la maladie. Dans cette épreuve traversée par la personne touchée dans son corps et plus largement dans son existence, ce qui est éprouvé, ressenti, apparaît comme difficile à dépasser, un incontournable défi à relever. Il y a toujours quelque chose de dur dans l'épreuve, un effort à fournir pour la traverser, la nécessité de faire ses preuves, de prouver ou de se prouver, que l'on est capable, que l'on peut, qu'une puissance d'agir est à l'œuvre.

---

[341] RICŒUR , Paul, « La souffrance n'est pas la douleur », communication donnée lors du colloque « Le psychiatre devant la souffrance », Association Française de Psychiatrie, janvier 1992.

[342] RICŒUR , Paul, « La souffrance n'est pas la douleur », communication donnée lors du colloque « Le psychiatre devant la souffrance », Association Française de Psychiatrie, janvier 1992, in RICŒUR, Paul. « La souffrance n'est pas la douleur », Claire MARIN éd., *Souffrance et douleur. Autour de Paul Ricœur*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013, p. 14.

[343] *Ibid*., p. 14.

[344] Voilà que, me relisant, je pense à Ricœur qui voulait lutter contre la représentation de la mort en tant que personne, et que je fais de la maladie une puissance agissante. C'est qu'elle progresse, la maladie, sans volonté comparable à celle de l'homme mais elle gagne du terrain si elle n'est pas stoppée le plus souvent par une intervention extérieure et médicale.

Du discontinu dans l'existence

Plusieurs philosophes se sont appuyés sur l'épreuve de leur maladie pour en faire un récit ou penser une dimension de l'existence. Dans la veine de Canguilhem, Philippe Barrier, atteint par un diabète de type 2, a formulé le concept d'autonormativité du patient, sa capacité à dépasser l'épreuve et à en tirer des forces, c'est-à-dire à trouver une nouvelle allure assortie de nouvelles normes de vie[345] où l'allure est entendue au sens de comportement[346], à la fois rythme et geste.[347]

Claire Marin, qui décrit – à la suite de Canguilhem[348] – la maladie comme une catastrophe, vit elle aussi l'épreuve de la maladie. Nous rappellerons sa pensée après un détour par la théorie des catastrophes.

Le terme *catastrophe* est emprunté au latin *catastropha,* « coup de théâtre », attesté au sens de « dénouement (d'une tragédie ou d'une comédie) », lui-même emprunté au grec κ α τ α σ τ ρ ο φ η΄ « bouleversement » et « fin, dénouement ». En langage usuel, la catastrophe est toujours un événement brutal, dramatique, qui provoque la mort et/ou la destruction. En attestent les catastrophes industrielles aux lourdes conséquences, parfois irréparables, l'état de ruine et de désastre qui en résulte, la guerre. La catastrophe porte en elle la surprise et la brutalité, quand certains se sentent en bonne santé alors que la maladie annoncée est présente depuis un certain temps et s'ancre dans leur l'existence.

La théorie des catastrophes, du mathématicien René Thom[349], dit la rupture, pas la destruction. C'est en étudiant les équations différentielles et les bifurcations qu'il a fondé cette théorie : les catastrophes représentent pour lui le lieu où une fonction change brusquement de forme. Ainsi voyait-il en toute surface de séparation, comme le bord d'une table ou d'un nuage, un lieu de catastrophe.[350]

---

[345] BARRIER, Philippe, *L'Epreuve et la force*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010.

[346] CANGUILHEM, Georges, *Le normal et le pathologique*, Paris, Presses universitaires de France, 1966, p. 137.

[347] On pense aux trois allures naturelles des chevaux : le pas, le trot et le galop qui disent une démarche et une vitesse. Dans le langage courant, avoir de l'allure, c'est être remarqué pour une apparence, une tenue, une manière de se mouvoir singulière. De l'importance du regard des autres.

[348] CANGUILHEM, Georges, *Le Normal et le pathologique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1er éd. 1966, 2015, p. 159.

[349] THOM, René, *Prédire n'est pas expliquer*, Paris, ESHEL, 1991.

[350] *Ibid.*, p. 45.

> Pour moi, il y a catastrophe dès qu'il y a discontinuité phénoménologique[351].

René Thom précise que la catastrophe évoque « une transformation brutale, temporelle »[352], qu'il rapproche du *discret* dont l'étymologie dit la séparation, la division. Cet emploi du terme *discret* est éloigné de son sens usuel qui souligne la réserve, le retrait. *Discret* est alors lié au discernement (*discretus* est le participe passé de *discernere)*. En mathématiques, *discret,* s'oppose à *continu* et marque la rupture.

Le discret est partout, bien que la personne humaine ne le perçoive pas, ou difficilement, alors que l'animal y est plus sensible. Son appareil perceptif est d'une autre finesse que le nôtre, fait pour reconnaître des discontinuités ; il fonctionne comme un système d'alerte et lui permet de localiser le danger ou la proie.

> (…) là où nous voyons de la continuité, il n'y a en réalité que de la discrétion, des particules discrètes, et c'est tout.[353]

Prenons un instant, et voyons comment lier discrétion et délicatesse. La discrétion est une forme de retenue, nous l'avons dit, contenue dans la délicatesse, une de ses scintillations. Roland Barthes voit en elle une distance à tenir vis-à-vis de la personne qui n'est pas d'un seul tenant, d'un seul bloc mais faite de multiples nuances, qu'il faut pouvoir discerner[354].

La maladie comme catastrophe est marquée par une irruption soudaine, révélée ou non par des symptômes, révélée toujours par l'annonce du diagnostic qui marque une rupture au moins temporelle. Au-delà de ces caractéristiques, dont la soudaineté se retrouve dans la brutalité, *catastrophe* dit le dénouement, un résultat, tandis que l'annonce de la maladie est du côté du commencement. La catastrophe est donc un point d'arrivée et un point de départ. Elle concentre en elle-même l'effondrement et ses souffrances comme les possibles du devenir.

---

[351] *Ibid.*, p. 28.

[352] *Ibid*., p. 28.

[353] THOM, René, *Prédire n'est pas expliquer*, Paris, ESHEL, 1991, pp. 62-63.

[354] BARTHES, Roland, *Le Neutre, Cours au Collège de France (1977-1978)*, Paris, Seuil, 2002, p. 60.

Quand Claire Marin parle de la maladie comme d'une « catastrophe intime » [355], catastrophe résonne comme un effondrement. Atteinte elle-même d'une maladie chronique évolutive[356], elle questionne la maladie et ses multiples effets ; notamment en termes d'identité[357].

> La maladie est littéralement une catastrophe, bouleversement brutal du monde intérieur, du sens de l'identité du malade, du sens de son existence même.[358]

La maladie grave et chronique touche au plus profond de la personne quelque chose d'intime lié à son identité. Elle prend tellement de place dans l'existence tout entière, que la personne ne se reconnaît plus. Cette rupture dans le sentiment de soi va de pair avec une rupture temporelle, le sentiment *d'un avant* et *d'un après* la maladie ou plutôt *d'un avant* et *d'un après* l'annonce de la maladie. Sans devenir autre, la personne peut se sentir, comme l'a écrit Verlaine sur un tout autre sujet : « (...) ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre ».[359] Comment ce mouvement intime et déroutant s'exprime-t-il en milieu professionnel ?

En milieu professionnel, la question de la place

Si la personne n'est plus tout à fait la même à ses propres yeux, il est fort possible que son entourage professionnel ressente lui aussi un décalage que ni les uns ni les autres n'arrivent à nommer précisément.

Car la maladie déplace, sans savoir où ni jusqu'où. La personne change de place, qui est symboliquement le lieu de socialisation central du village, qui dit et fait les liens sociaux, figure un lieu commun, à tous et pour tous. La place est aussi l'espace où il faut se faire et qui fait. Avoir une place, c'est avoir un travail. Tenir sa place, c'est tenir son rang. La place inclut le poste occupé, le niveau hiérarchique, les missions – on pense à l'expression « avoir une bonne place ». Elle dit la nécessité de s'ancrer, d'être quelque part plutôt que nulle part, mais pas n'importe où non plus.

---

[355] MARIN, Claire, *La Maladie, catastrophe intime*, Paris, Presses Universitaires de France, 1ere éd. 2014, 2015.

[356] Une maladie auto-immune proche de la polyarthrite rhumatoïde.

[357] Nous citons également le livre de Jean-Luc Nancy, *L'Intrus*, personnification du cœur greffé dans le corps du philosophe, qui raconte sa vie avec cet autre cœur que le sien, les questions identitaires qu'il se pose maintenant qu'il abrite et est habité par cet Intrus. NANCY, Jean-Luc, *L'Intrus*, Paris, Galilée, 2010.

[358] *Op. Cit.*, p. 6.

[359] VERLAINE, Paul, *Poèmes saturniens*, « Mon rêve familier », Paris, Alfonse Lemerre, 1er éd. 1866. Nous avons conscience que Verlaine parle d'amour, pas de la maladie. Lui emprunter cette formulation est à la fois impertinent et indélicat par le détournement opéré, et juste, nous l'espérons, par la pertinence de ses mots appliqués à notre sujet.

La personne déplacée a du mal à se reconnaître, voudrait agir comme avant la maladie et se heurte à l'impuissance de sa volonté qui, seule, ne suffit pas. Le déplacement est également opéré par le regard des autres, des collègues, du management, qui plaignent, compatissent ou s'agacent mais ne savent comment agir et seraient tentés, sans nécessaire malveillance, d'éloigner la personne du centre – du cœur – de l'activité et des échanges.

La survenue de la maladie en milieu professionnel dérange et interroge la norme, ce qui est approuvé, reconnu, dans les comportements, les relations, ce qui peut être attendu des uns et des autres. Elle introduit des points d'interrogation sans réponse immédiate ni pérenne. Perçue comme une menace pour la cohésion sociale, tout en appelant à l'inclusion comme visée éthique, elle interroge également la place de la parole subjective et sensible dans un milieu où le travail et l'objectivité, la mise en chiffres des moyens de productions, du suivi de l'activité et des résultats, tiennent peu compte du contingent de l'existence.

Le cancer agit ainsi pour lequel un tiers des personnes touchées en France chaque année sont en activité professionnelle[360]. Emblème de la vulnérabilité, il est qualifié d'« Empereur de toutes les maladies[361] », par un chercheur et cancérologue qui, retraçant son histoire, a montré son potentiel mortifère.

2.2.3. Le pouvoir mortifère du cancer

Avant de parler du cancer et de ses effets tant sur la personne que dans les relations entretenues dans son milieu professionnel, nous précisons son statut dans notre recherche. Le cancer n'est pas seulement une question d'actualité en milieu professionnel, un prétexte pour questionner le lien social, il est l'élément brutal par excellence qui, faisant irruption brutalement, oblige à un questionnement réflexif sur le sens de l'existence et les priorités de vie. Le cancer est un lieu du sensible.

[360] En France, près de 1000 cancers sont diagnostiqués chaque jour. https://www.e-cancer.fr/Comprendre-prevenir-depister/Qu-est-ce-qu-un-cancer/Chiffres-cles. Consulté le 04/03/2023.

[361] MUKHERJEE, Siddharta, *L'empereur de toutes les maladies : Une biographie du cancer*, 2011, trad. américain par Kaldy Pierre, Flammarion, Paris, 2013.

Cancer. Rien que le mot, et l'imaginaire emporte du côté de la mort. Cette maladie grave et mortelle, connue du plus grand nombre, reste la principale cause de mortalité pour les hommes et la seconde pour les femmes[362]. Son nom n'est pas toujours prononcé. On lui préfère parfois encore « longue maladie » qui l'inscrit dans le temps, un temps sans fin ou qui prend fin avec la mort de la personne, longtemps le seul horizon de la maladie. Le recours à un euphémisme renvoie à une interdiction linguistique par délicatesse, que le linguiste Stanislas Widlak rapproche de la gentillesse, de la compassion et de la pitié.[363] La délicatesse, tournée vers autrui, témoigne d'une attention et d'un prendre soin que nous avons soulignés dans la première partie de ce travail. Elle est aussi la manifestation d'un « raffinement social »[364], un respect qui empêche de dire ce qui choque ou effraie. À l'inverse, le mot tumeur – *tu meurs* – peut agir comme une hyperbole, en augmentant l'angoisse que celui de *cancer* porte en lui.

Parler du cancer comme d'une maladie ou d'un fait homogène, alors qu'il existe des centaines de cancers[365], montre la puissance de ce nom qui hésite entre le commun et le propre, sans même avoir besoin de majuscule. Chaque personne parle de *son* cancer, comme d'un bien, d'un objet, d'un autre avec qui vivre. A-t-on un cancer comme on a une maison, un enfant, un animal domestique ? Si l'on s'en tient à la place que prend la maladie, ses traitements et leurs effets, dans l'agenda, en matière de charge mentale et dans l'existence tout entière, vivre avec un cancer suppose de lui attribuer une certaine matérialité.

Le cancer, d'un point de vue médical

Pour l'Organisation mondiale de la santé (OMS)[366] *cancer* est...

[362] https://www.santepubliquefrance.fr/maladies-et-traumatismes/cancers. Consulté le 28/02/2023.

[363] WIDLAK, Stanislas, « L'interdiction linguistique en français d'aujourd'hui », Revue belge de philologie et d'histoire, tome 43, fasc. 3, 1965. Langues et littératures modernes - Moderne taal- en letterkunde. pp. 932-945 ; doi : https://doi.org/10.3406/rbph.1965.2587,

https://www.persee.fr/doc/rbph_0035-0818_1965_num_43_3_2587.

[364] *Ibid*., p. 939 ; doi : https://doi.org/10.3406/rbph.1965.2587, https://www.persee.fr/doc/rbph_0035-0818_1965_num_43_3_2587.

[365] La localisation n'est pas le critère unique d'un cancer.

[366] Organisation Mondiale de la Santé (OMS). https://www.who.int/topics/cancer/fr/#:~:text=Cancer%20est%20un%20terme%20g%C3%A9n%C3%A9ral,qu'on%20appelle%20des%20m%C3%A9tastases. Consulté le 11/05/2021

> ... un terme général appliqué à un grand groupe de maladies qui peuvent toucher n'importe quelle partie de l'organisme. L'une de ses caractéristiques est la prolifération rapide de cellules anormales qui peuvent essaimer dans d'autres organes, formant ce qu'on appelle des métastases.

Caractérisée par la prolifération excessive des cellules cancéreuses, qualifiées parfois d'« immortelles », le cancer est une maladie du paradoxe qui nous dit que l'excès de vitalité peut conduire à la mort.

La connaissance de cette immortalité est née d'une histoire de vie, celle d'Henrietta Lacks à laquelle nous rendons hommage[367].

À la fin des années 1940, à l'occasion de la naissance de son premier enfant, en Virginie (USA), on lui diagnostiqua un cancer du col de l'utérus. Henrietta, afro-américaine, issue d'un milieu très modeste, fut admise au seul hôpital de sa région qui traitait les personnes noires. Elle mourra quelques mois plus tard, à trente-et-un ans. Durant son traitement, deux échantillons furent prélevés à l'insu de la famille puis sur son corps défunt, contre l'avis de la famille. Le premier médecin à les étudier remarqua que ces cellules cancéreuses avaient la possibilité de se multiplier rapidement et infiniment, contrairement aux échantillons dont les laboratoires disposaient alors et qui ne survivaient que quelques jours au mieux.[368]

C'est aussi une maladie ancestrale qui touche tout le monde, quels que soient l'âge, la nationalité, le continent, une maladie redoutable et redoutée contre laquelle les États des pays occidentaux et industrialisés se battent depuis longtemps.

Le nombre de personnes touchées dans le monde et lui ayant succombé a forcé les politiques publiques à s'engager dans cette lutte. La recherche fondamentale, tant sur les processus de

[367] Henrietta Lacks, 1920 – 1951.

[368] Aujourd'hui encore la lignée des cellules cancéreuses d'Henrietta Lacks – communément appelées cellules HeLa – continue à vivre et à servir la recherche dans le domaine du cancer, du virus du HIV, des effets sur le corps humain des radiations ou des substances toxiques, des cosmétiques ou encore dans le séquençage de l'ADN.

cancérisation et leur développement que sur les traitements médicaux, permet de mieux appréhender ce fléau qui pèse sur les existences et sur l'économie de la santé.

Rémission ou guérison ?

Aujourd'hui, alors que la mort n'est plus l'inéluctable horizon, le terme *guérison* n'est encore que timidement employé. Les médecins parlent davantage de *rémission.*[369] Nous relevons le sens premier de ce terme, lié à la liturgie catholique où la « rémission des péchés » est prononcée au moment du sacrement de l'eucharistie, temps de partage du corps et du sang du Christ pour qui il s'agit alors de faire preuve de miséricorde en pardonnant les péchés, réconciliant ainsi l'humanité avec Dieu.

Si la faute et la réconciliation sont au cœur de la rémission, de quelle réconciliation la rémission de la maladie est-elle le nom ? Probablement signe-t-elle le lien enfin retrouvé entre la vie d'avant l'annonce et la vie d'après elle, une réconciliation avec soi-même et entre soi-même et autrui pour un vivre-ensemble d'où la brutalité de la maladie et de ses effets se seraient éloignés.

Mais avant la réconciliation, il y a la faute et sa culpabilité, croyance établie dans de de nombreuses cultures. La personne malade porte une certaine culpabilité, liée à la maladie elle-même, qui pourrait venir d'une faute imaginaire ou pointée du doigt lorsqu'il s'agit par exemple de références à l'hygiène de vie tandis que la culpabilité concerne la douleur infligée aux proches. Dans la tradition catholique la culpabilité est un sujet associé à l'idée de la valeur morale de la douleur. Souffrir et exalter cette souffrance permettrait d'accéder à la rédemption, le rachat du genre humain par le Christ.

Ce dolorisme a été condamné par le philosophe Ruwen Ogien, lui-même touché par un cancer du pancréas dont il est mort en 2017. Son essai *Mes Mille et Une Nuits*[370], dans lequel il décrit les relations inégalitaires, de pouvoir, entre le malade et sa maladie, le médecin et le patient, sa crainte d'être considéré comme « *un déchet social* », réfute l'idée qu'à quelque chose malheur est bon, vision égalitaire et comptable de la maladie. Il dénonce, dans une critique du milieu médical, notamment hospitalier, une comédie humaine qui encourage les plus fragiles à

[369] Rémission : Diminution temporaire des symptômes d'une maladie, soit aiguë, soit chronique. https://www.littre.org/definition/remission/ consulté le 04/03/2023

[370] OGIEN, Ruwen, *Mes Mille et Une Nuits*, Paris, Albin Michel, 2016.

accepter l'injustice sociale comme une fatalité. Le dolorisme est aussi une forme de brutalité à l'égard de soi qui oblige à la douleur dans laquelle trouver le salut.

Les philosophes touchés par un cancer

Avant Ruwen Ogien, peu de philosophes avaient parlé ouvertement de leur cancer. Susan Sontag la première, mais sans parler de son expérience de la maladie, avait dénoncé l'utilisation du mot *cancer*, souvent employé comme métaphore pour dramatiser un fait négatif, critiquant également le rapport analogique simple, fort, sans nuance, volontairement brutal. Elle a alors cherché à essentialiser la maladie, à lui ôter tout caractère métaphorique.[371]

La métaphore est une figure de style qui déplace le sens et n'existe que dans l'interprétation, qui résout la tension entre l'énoncé littéral et l'énoncé métaphorique. Elle revêt un aspect *quasi* sensoriel, une expérience affective, émotive, qui vient des images qu'elle suggère. Le terme *cancer* est fermé sur lui-même, lié à la maladie grave, à sa progression vers la mort.

Susan Sontag dénonce les métaphores autour du cancer qui ne fournissent aucune information nouvelle sur la réalité et sont brutales, loin de la « métaphore vive[372] », telle que Ricœur l'a décrite, qui souligne la nécessité de l'imagination dont la fonction est d'élargir notre perception du réel, jusqu'à éventuellement le reconfigurer. Cependant, la pesanteur de la métaphore du cancer entraînant la mort pourrait maintenant être remise en question par la réalité du nombre de personnes vivant avec et après un cancer. Le cancer est une plaie dont on peut guérir... où *plaie* est encore une métaphore, mais moins brutale : la plaie se soigne et se referme.

Ni S. Sontag ni R. Ogien n'évoquent leur maladie du point de vue de ses effets dans leur milieu professionnel. Pourtant, l'un et l'autre ont poursuivi une activité, engagés dans leur travail de réflexion, d'écriture et de partage des connaissances. Le cancer est pour l'un et pour l'autre dépourvu de signification autre que médicale. Nulle métaphysique en lui. Ils en reviennent à son essence comme possibilité peut-être de l'affronter. Car la première des pensées suscitée par le mot va vers la mort, comme le raconte Claude Boiron, cancérologue qui a écrit l'épreuve de l'annonce et la peur de la mort :

---

[371] Touchée en 1975 par un premier cancer, puis par un second en 1998, Susan Sontag meurt en 2004. SONTAG, Susan, *La Maladie comme métaphore*, Paris, Seuil, Fiction & Cie, 1ère éd. 1978.

[372] RICŒUR, Paul, *La Métaphore vive*, Paris, Seuil, 1975.

> Je connais les pourcentages de survie à dix ans mieux que personne. Alors, cette mort, je la sens tout de suite très proche. C'est l'effondrement le plus total, encore plus terrible que lors de la première annonce. Je vais mourir et je vais mourir bientôt. Mon savoir de cancérologue ne me laisse aucun espoir, aucune échappatoire.[373]

La charge émotionnelle de l'annonce

Annoncer et dévoiler. Le cancer surgit comme un événement, au sens des trois caractéristiques que lui donne Claude Romano[374] : la nouveauté, l'évidence, l'incompréhensible. La parole en nommant fait exister ce qui ne se voyait pas, parfois ce que la personne ne sentait pas et c'est le réel qui entre comme par effraction dans l'existence. L'annonce d'une maladie grave est toujours délicate, souvent vécue comme un traumatisme par les personnes concernées dont la perception du temps auparavant continu laisse place au discontinu, à la fracture et donne toute son importance à l'instant. Entendre *cancer*, c'est dans la seconde avoir le souffle coupé ; la sidération suspend le temps.

Prendre le temps, choisir les mots, suivre le patient dans sa compréhension pas à pas de ce qui lui arrive ou dans sa difficulté, son refus à l'entendre, les oncologues[375], formés depuis plusieurs années à cette annonce, apprennent à dire au bon moment les bons mots. Dans ce moment si singulier pour la personne concernée, comprendre ce qu'elle souhaite entendre, ce qu'elle peut entendre, jusqu'aux risques encourus, demande une certaine finesse. L'impact des paroles du médecin, la manière dont il annonce la maladie ont de tels effets à long terme sur la personne, son moral, sa capacité à envisager l'avenir, que former les médecins à la bonne manière d'annoncer est devenu partie prenante du parcours de soin et de santé.

> La vérité instantanée du médecin qui, comme une brute, dit au malade le nom de sa maladie mortelle sans réserver les chances de l'avenir ni prendre en considération le contexte moral et la totalité des circonstances, sans tenir compte du cas psychologique – c'est là plutôt une indélicatesse que malveillance.[376]

---

[373] BOIRON, Claude, « Une cancérologue atteinte d'un cancer témoigne », Laennec, Tome 58, Centre Laennec, 2010/2, p. 22.

[374] ROMANO, Claude, *L'Événement et le temps*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012, p. 179.

[375] *Oncologue* ou *cancérologue*, les termes sont également employés.

[376] JANKELEVITCH, Vladimir, *Le Je-ne-sais-quoi et le Presque-rien*. *2. La méconnaissance et le malentendu*, 1980, Paris, Seuil, coll. Points, Essais, p. 86.

Interrogeant les liens entre vérité, mensonge et intentionnalité, Jankélévitch nous permet de faire un lien entre brutalité et indélicatesse. Le médecin peut ne pas faire attention à la personne qu'il a face à lui, à ce que l'annonce d'une maladie peut provoquer. Il se pose du côté d'une rationalité scientifique, loin de la sensibilité et de la subjectivité. Pour autant, il n'est pas mal intentionné, il ne cherche pas à prendre le pouvoir sur son patient. Il y aurait malveillance s'il y avait intention de blesser. Il s'agit davantage d'un mal-à-propos qui certes peut blesser et entacher la confiance non pas par rapport aux compétences techniques du médecin mais concernant ses compétences relationnelles, humaines, dont le patient a besoin pour comprendre ce qui lui arrive et faire face à l'épreuve. L'indélicatesse est une brutalité de l'ordre de la maladresse, du manque d'habileté sociale, une impuissance ou une difficulté à concevoir l'acte attendu et juste.

C'est à partir de 2006, pour que l'annonce d'un cancer faite au patient par un professionnel de santé se passe dans les meilleures conditions et soit reçu le mieux possible, et qu'un soutien pluridisciplinaire puisse de mettre en place, que le dispositif d'annonce[377] a été généralisé autour de trois temps : un temps médical d'annonce et de proposition de traitement, un temps de soutien et de repérage de ses besoins, et un temps d'accès à des compétences en soins de support. Nulle autre maladie ne bénéficie d'un tel dispositif qui dit la charge émotionnelle de sa réception – à laquelle le professionnel de santé n'échappe sans doute pas tout à fait.

À entendre les personnes touchées dans leur corps, il y a un *avant* et un *après* l'annonce de leur maladie où *l'avant* devient le temps d'une innocence biologique et d'une insouciance existentielle. Paré de multiples qualités au détriment du présent, fondu dans un futur dont la représentation perd de sa consistance, lié à l'incertitude, à la peur et à la souffrance, l'avant désiré, détourne le regard du présent, effrayant. L'intensité émotionnelle, due à la représentation du cancer, qui n'apparaît pas seulement comme une maladie mortelle mais comme la mort elle-même, est si forte qu'elle marque le temps biographique et s'inscrit à jamais dans la mémoire :

> (...) une expérience émotionnelle est toujours un événement identitaire pour celui qui le traverse : on n'est plus exactement la même personne après qu'avant. Plus l'expérience émotionnelle en cause est intense, plus ce principe est d'application. Aux plus hauts niveaux de l'intensité

[377] Cf. Mesure 40 du Plan Cancer 2003 – 2007, https://www.e-cancer.fr/Institut-national-du-cancer/Strategie-de-lutte-contre-les-cancers-en-France/Les-Plans-cancer/Le-Plan-cancer-2003-2007, p. 28. Consulté le 30/08/2022.

> émotionnelle, on rencontre les expériences qui font dire à ceux qui les ont vécues que « rien ne sera plus jamais comme avant ».[378]

Et c'est sur la possibilité de la mort qu'il nous faut nous arrêter maintenant.

L'angoisse de la mort

Mort. C'est sans doute le premier mot qui vient à l'esprit quand on entend celui de cancer. En 2006, une étude[379] portée par l'Institut National du Cancer montre que la mort est citée à plus de 40% parmi les trois premiers mots spontanément reliés au mot cancer. C'est aussi la première et plus forte spécificité associée à cette maladie : « (...) pour moi la première spécificité (…) c'est de générer une confrontation avec la question de la mort, de façon très directe, et très portée par l'inconscient collectif, qui induit des difficultés dans les relations à partir du moment où les patients annoncent qu'ils ont cette maladie (...) », selon Pocahontas, psycho-oncologue que nous avons rencontrée dans le cadre des entretiens exploratoires.

La possibilité et la peur de la mort. La vie devient incertaine, si tant est qu'elle ne l'était pas avant l'annonce de la maladie. Compte tenu du nombre de personne touchées et du taux de mortalité, longtemps très élevé, que les progrès de la médecine en matière de traitements et de prévention permettent aujourd'hui d'abaisser, la fragilité de la vie, sa possible fin, imposent leurs questions. La mort, inéluctable mais imprévisible, incontrôlable ; la mort, impensable, concerne chacun en même temps qu'elle laisse face à l'inconnu.

La psychologue Dominique Lhuilier et la sociologue Anne-Marie Waser ont réalisé un travail sur les maladies chroniques en milieu professionnel et soulignent que :

> L'annonce du cancer est synonyme d'une vertigineuse mise en vulnérabilité et d'une charge d'angoisse majeure (...). [380]

Pendant trois ans, de 2010 à 2013, elles ont mené une enquête dans trois organisations, s'attachant à explorer ce que l'expérience de la maladie chronique transforme dans le rapport au travail, aux autres et dans les manières de travailler[381]. Elles citent souvent le cancer comme

---

[378] RIME, Bernard, *Le Partage social des émotions*, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2015, p. 175.

[379] « Représentations du cancer point 1 », étude barométrique INCa/Ipsos Santé, sur la base de 1000 interviews au téléphone les 27 et 28 janvier 2007 (mars 2007) – Point 0 : début décembre 2006.

[380] LHUILIER, Dominique, WASER, Anne-Marie, *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique*, Paris, Érès, 2016, p. 31.

[381] *Ibid*., p. 17.

maladie phare, spécifique, et disent à son sujet qu'il est « l'expérience d'une vulnérabilité essentielle » qui « convoque toujours l'idée de la mort »[382].

Il faudrait parler d'angoisse plutôt que de peur, celle-ci étant relative à un objet précis tandis que l'angoisse est existentielle, questionnement philosophique. Ainsi la peur peut-elle concerner les derniers instants de vie et l'angoisse, l'inconnue du moment et l'impossible appréhension d'un savoir sur la mort. Quand il ne s'agit pas de mort, la peur de la récidive et la difficulté à parler de guérison se traduisent chez les patients par le sentiment d'une épée de Damoclès sur leur tête : la mort ne s'est pas tout à fait écartée du champ des possibles.

> (...) Ce qui contribue sans doute également, chez la personne atteinte de cancer, à faire sentir son temps comme particulièrement fragile, c'est la crainte des récidives et l'incertitude du discours médical sur la guérison.[383]

C'est avec Paul Ricœur et Vladimir Jankélévitch que nous abordons le sujet de la mort. Les deux attestent du mystère, de la plongée vers l'inconnu à l'origine de l'angoisse. Ricœur se confronte au sujet en 1996, alors qu'il a quatre-vingt-trois ans. Il envisage l'angoisse de la mort du point de vue de ses différentes représentations dont il propose de se déprendre. En rappelant la permanence de la vie jusqu'au dernier souffle, il oblige à considérer la personne souffrante et agissante jusqu'à ce terme, donc avec un certain degré d'autonomie. Quant à Jankélévitch, il donne à penser l'angoisse de la mort dans la radicalité de l'altérité, l'inconnu absolu, l'impossibilité de savoir :

> (…) l'angoisse de la mort ne se rapporte pas à l'au-delà, elle se rapporte au passage de l'un à l'autre. C'est une angoisse de quelque chose d'irreprésentable, une expérience qui n'a jamais été faite, que l'on fait pour la première et dernière fois, la première étant aussi la dernière.[384]

Ricœur donne à *mort* trois significations dont les juxtapositions, selon lui, génèrent de la confusion et « entretiennent l'angoisse épaisse de la mort »[385]. La première signification est liée à la mort d'autrui et à l'imaginaire, aux représentations de cette « après-vie » [386] dont les questions, sans réponse, sont donc doublement angoissantes. La deuxième signification est

---

[382] *Ibid*., p. 42.

[383] BARRIER, Philippe, *La Blessure et la force*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010, p. 151.

[384] JANKELEVITCH, Vladimir, *Penser la mort*, Paris, Liana Lévi, Piccolo, 1994, p105.

[385] RICŒUR, Paul, *Vivant jusqu'à la mort*, Paris, Seuil, 2007, p.36.

[386] *Ibid*., p.36.

l'événement, l'arrêt de la vie, et la peur de l'agonie.[387] Ainsi ce ne serait pas seulement la mort en tant qu'« absence de forme[388] » ou « rien du tout [389]» qui angoisserait mais la façon de mourir[390], les heures, les minutes, les instants la précédant, au seuil du passage indéfini, inconnaissable où l'angoisse est forte.

> Le cancer et le sida effrayent car, dans l'imaginaire collectif, ils aboutissent à une « mauvaise mort » chez tous ceux qu'ils touchent : lente, inéluctable, dégradante, mutilante, invalidante, douloureuse et solitaire.[391]

Enfin, la troisième signification de la mort tient à sa représentation comme « personnage agissant[392] » qui, dans les grandes épidémies par exemple, plane comme une menace sur tous.

Dans le cas du cancer, c'est l'annonce de la maladie qui provoque l'angoisse avec le nombre de personnes concernées, la proximité avec l'une ou l'autre qui en est morte et enfin, la violence des traitements, qui abîment et épuisent. Il n'y a pas que de l'imaginaire dans ces représentations, souvent nourries par des expériences personnelles. Contrairement à la mort en tant que passage dont personne ne peut témoigner, l'épreuve du cancer concerne la plupart des familles.

Le cancer entraîne donc une prise de conscience de sa propre vulnérabilité, le fait universel de « devoir-mourir un jour »[393], où « un jour » semble proche.

> Les hommes passent ainsi leur temps à apprendre des choses qu'ils savent fort bien – par exemple la réalité d'un danger, et avant tout la réalité de la mort entrevue au terme d'une grave maladie. Ils se savaient mortels… et ils apprennent qu'ils vont mourir. Quand ils sont traqués.[394]

---

[387] *Ibid*., p. 42.

[388] JANKELEVITCH, Vladimir, *Penser la mort*, Paris, Liana Lévi, Piccolo, 1994, p. 106.

[389] *Ibid*., p. 108.

[390] « (...) pour Hobbes, l'origine de l'État n'est pas la peur de la mort, mais la peur de la mort violente. Ce n'est pas parce que nous avons peur de mourir que nous sommes des sujets politiques, mais parce que nous avons besoin d'un cadre pour mourir : ce que nous craignons, ce n'est pas la mort, mais la façon dont nous mourrons ». MESSINA, Aïcha, Liviana « Un monde avec la maladie », *Esprit*, 03/2020.

[391] MOULIN, Pierre, "Cancer et sida ou les métaphores du désordre contemporain". In V. Haas (Ed.). *Les savoirs du quotidien. Transmissions, appropriations, représentations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, collection Didact, 2006, p. 188.

[392] RICŒUR, Paul, *Vivant jusqu'à la mort*, Paris, Seuil, 2007, p. 52.

[393] *Ibid*., p.40.

[394] *Ibid*., p. 24.

La vulnérabilité sous-tend une proximité de la mort. Proximité temporelle mais aussi sensuelle, ressentie aussi bien par celui qui vit le cancer dans son corps que par ceux avec qui il partage cette nouvelle : les personnes concernées alternent entre angoisse et désir de vie, quand, autour d'elle, les regards et projections soutiennent ou amplifient l'angoisse.

Pour prendre conscience de la possibilité et de la proximité de la mort, trois conditions selon Jankélévitch : le fait qu'elle concerne au plus près la personne dans son corps, sa proximité temporelle avec le moment de l'agonie, sans que ce moment ne puisse être défini précisément et invariablement, et enfin son effectivité, l'expérience irracontable du « néant total ».[395]

> Le concernement personnel, l'effectivité, la proximité sont en effet les trois éléments essentiels, d'une prise de conscience qui débouche sur la prise-au-sérieux. La mort est une affaire qui concerne personnellement chacun d'entre nous.

Nous proposons de considérer ces trois conditions également pour l'entourage qui a compris la mort prochaine de la personne touchée et se sent concerné par cette mort, qui l'entend comme proche dans le temps sans connaître le moment et qui fait face à l'irracontable de la mort. Ces trois conditions sont des formes de brutalité où le brut et le brutal se rencontrent.

Chacun peut s'identifier au sujet souffrant, dans un questionnement, une émotion non pas tournés vers autrui mais vers soi, qui peut complexifier la relation et brouiller la réflexion sur l'agir juste. Les phénomènes de projection peuvent amener à « des émotions qui inclinent vers le fusionnel[396] », comme le souligne Claire Marin :

> C'est parce que l'émotion d'autrui ne nous est jamais totalement indifférente, parce qu'elle nous touche, nous ébranle, nous réquisitionne même parfois violemment, que l'émotion est d'emblée relationnelle et éthique.[397]

Comment faire preuve de délicatesse alors que la peur et l'angoisse envahissent la pensée ? Cette mort qu'appelle le mot *cancer* et qui se révèle à la conscience, en interrogeant les priorités de vie, en distinguant l'essentiel de l'important, perturbe les relations interhumaines et oblige à une réflexion personnelle sur l'existence. Ainsi le sujet de la mort ramène-t-il à la vie, à

---

[395] JANKELEVITCH, Vladimir, *Le Je-ne-sais-quoi et le Presque-rien, 2. La méconnaissance, le malentendu*, Paris, Seuil, coll. Points, 1980, p. 25.

[396] RICŒUR, Paul, *Vivant jusqu'à la mort*, Paris, Seuil, 2007, p. 47

[397] MARIN, Claire, « Penser la souffrance avec Paul Ricœur », *Philosophie*, vol. 132, no. 1, 2017, pp. 121-122.

l'existence, ce que Vladimir Jankélévitch formule ainsi : « (…) la philosophie de la mort, c'est une méditation de la vie ».[398]

Malgré les progrès de la médecine et des traitements ainsi que les actions de dépistage du cancer, sa représentation reste associée à la possibilité et à la proximité de la mort[399]. En surgissant brutalement et en menaçant l'existence, l'épreuve du cancer interroge les relations interpersonnelles, leur qualité, la place que nous leur accordons, particulièrement en milieu professionnel.

[398] JANKELEVITCH, Vladimir, *Penser la mort*, Paris, Liana Lévi, Piccolo, 1994, p. 39.

[399] MARIE, D, DANY, Lionel, CANNONE, Patrice, DUTOIT, Eric, DUFFAUD, Florence, « Représentations sociales du cancer et de la chimiothérapie : enjeux pour la définition de la situation thérapeutique », *Bulletin du cancer*, vol.97, n°5, mai 2010.

Chapitre 2.3 – La brutalité et la profondeur des relations

Jusqu'au début des années 2000, peu de personnes dévoilaient leur cancer en milieu professionnel. La peur de la discrimination[400], voire de la perte d'emploi, une honte liée à la maladie, empêchait cette parole que les organisations ne cherchaient pas à entendre. Avec la levée du tabou, face au nombre de personnes en activité professionnelle à qui elle est diagnostiquée et au pourcentage de celles et ceux qui reprendront une activité, la question se pose de la réception de leurs paroles.

2.3.1. Quand les personnes touchées par un cancer décident de le taire

Marc[401], trente-huit ans au moment de l'annonce de son cancer, raconte :

> *Moi je n'ai rien dit. Pas question de parler. D'abord je ne voulais pas être réduit à la maladie. Et puis, je devais être nommé au Comité de direction de ma boîte. On est dans le bâtiment. Alors si j'avais parlé, j'aurais été mis sur le côté. J'aurais raté cette promo.*
>
> *J'ai tout fait pour qu'on ne remarque pas que j'étais malade. Je faisais mes chimios le vendredi et je récupérais le week-end. J'ai aussi rasé mon crâne avant que mes cheveux tombent. J'ai dit que je voulais ressembler à Fabien Barthez*[402].
>
> *(…) Un jour quelqu'un de l'équipe m'a dit : « t'as l'air fatigué. Je sais pas ce que t'as mais tu devrais te soigner plutôt que travailler. » J'ai fermé la conversation. J'ai dit que tout allait bien.*

Sarah Cohen, une des héroïnes du roman *La Tresse*[403], cherche également à cacher qu'elle est atteinte d'un cancer aux associés et membres de son cabinet d'avocats new-yorkais. En pleine ascension professionnelle, promise au statut d'associée, elle imagine que dévoiler la maladie la pénaliserait. Peut-être même pourrait-elle perdre son emploi ? Aux États Unis, le système de

---

[400] 12 % des salariés déclarent avoir connu rejets ou discriminations de la part de leurs collègues en raison de leur maladie. https://www.e-cancer.fr/Institut-national-du-cancer/Cancer-et-emploi, consulté le 20/07/2022.

[401] Marc est participé aux entretiens de terrain.

[402] Fabien Barthez, footballeur international, a été gardien de but de l'équipe de France de football avec laquelle il a remporté la coupe du monde en 1998. Il a le crâne rasé.

[403] COLOMBANI, Laetitia, *La Tresse*, Paris, Grasset, 2017.

protection sociale est moins favorable aux actifs qu'en France ; Sarah Cohen vit seule avec ses enfants, elle ne peut perdre son travail. Du moins est-ce sa vision. Malgré son choix de taire sa maladie et ses efforts pour masquer les effets visibles des traitements, son secret est dévoilé :

> C'est maintenant officiel, tout le monde le sait : Sarah Cohen est malade.
>
> Malade, autant dire : vulnérable, fragile, susceptible de laisser tomber un dossier, de ne pas se donner à fond sur une affaire, de prendre un congé longue durée.
>
> Malade, autant dire : pas fiable, sur qui on ne peut compter. Pire, qui peut vous claquer dans les doigts, dans un mois, un an, qui sait ? (…)
>
> Malade, c'est pire qu'enceinte. Au moins, on sait quand une grossesse finit. Un cancer, c'est pervers, ça peut récidiver. C'est là, comme une épée de Damoclès au-dessus de votre tête, un nuage noir qui vous suit partout.[404]

Sarah Cohen imagine ce que l'on pense d'elle. Son monologue intérieur est marqué par la répétition de « malade », en tête de phrase. Scandé de manière *quasi* obsessionnelle, le mot devient statut, identité, transformant brutalement Sarah en personne déficiente, à l'avenir incertain.

À la brutalité de la maladie s'ajoute celle de son entourage professionnel avec la rupture du secret non pas demandé par Sarah mais tenu par elle. Le dévoilement de son cancer par une autre qu'elle, sans son consentement, à la manière d'un ragot qui se propage et ne peut être contrôlé, la met à nu et l'expose au regard et au jugement de ses pairs et plus encore, des associés, membre de la direction du cabinet. Dans ce milieu décrit comme celui de la puissance, centré sur le travail et sur les profits, la faiblesse n'a pas de place. Ne pas pouvoir suivre le rythme, c'est sortir du rang, avec le risque de ne pas pouvoir le réintégrer.

La brutalité est aussi dans les pensées de Sarah qui imagine le pire à son encontre, le jugement négatif. Sarah exprime une vision de la maladie largement répandue à laquelle elle a soustrait l'élan de compassion. Dans son milieu professionnel, la compétition écarte la compassion ; la maladie est pour certains une opportunité inattendue d'écarter la menace de la concurrence. Avant même d'avoir échangé avec qui que ce soit, Sarah pressent l'impossibilité du dialogue, le *jugement* a priori et le rejet. La brutalité est dans la norme de santé imposée par la direction du cabinet. Une norme, figée et « hors-la-vie ».

---

[404] Colombani, Laetitia, *La Tresse*, Paris, Grasset, 2010, p. 141.

2.3.2. Face à l'annonce d'un cancer, le désarroi

Dans d'autres organisations, l'annonce d'un cancer est mieux voire bien reçue, ce que relate Annabelle :

> *Tout s'est un peu effondré autour de moi quand j'ai appris. Je suis revenue au travail quand même. Ma responsable s'inquiétait, je m'étais pas présentée au rendez-vous du matin, je n'avais pas pu la prévenir. Arrivée dans son bureau, je me suis effondrée. C'est une femme aussi, je savais qu'elle allait comprendre. Je lui ai tout raconté, jusqu'à l'échographie.*

Certains savent trouver les mots justes :

> *Elle a été très compréhensive, elle a su trouver les mots pour me rassurer à l'instant même si elle pouvait rien changer. Elle m'a dit de prendre mes affaires et de rentrer chez moi, et que si je pouvais pas conduire on trouverait une solution. Elle a toujours été disponible pour discuter de la maladie.*

D'autres restent interdits :

> *Dans mon équipe, j'ai beaucoup de personnes introverties. (…) Il y en a qui ont su venir vers moi et les garçons qui m'ont regardé, on a le même âge, ils ne savaient pas quoi faire de l'info que je leur donnais. Ils ne sont même pas arrivés à dire quoi que ce soit. Moi la première, quelqu'un me dirait ça, je saurais pas quoi lui dire. Alors j'ai dit qu'il n'y avait rien à dire, que je demandais pas d'attention particulière mais que je donnais une information. Je voulais pas qu'ils soient mal à l'aise, que ce soit un blocage.*

En imaginant et comprenant que certains auraient du mal à répondre à son annonce, à trouver les bons mots, Annabelle échappe à une attente souvent forte de la part des personnes touchées par un cancer qui voudraient être comprises et soutenues, même à demi-mots.

Or, le cancer introduit spécifiquement la possibilité et la proximité de la mort dans un milieu qui n'est que puissance et vie. Il oblige à se questionner sur l'existence, la sienne, ses valeurs, ses priorités et sur la place à donner au travail. Comme tout accident de vie en lien avec la possibilité ou l'effectivité de la mort, il induit des affects, encombrant et perturbant le travail et les relations interhumaines.

La mort questionne et angoisse, d'autant plus les personnes en activité dont l'âge ne préfigure pas la fin de vie mais plutôt la faim de vie. Face à cette angoisse, la possibilité de la parole pour

que la vulnérabilité et la blessure ne soient pas rappelées par instant mais vivantes au sein de la force et du pouvoir. Pas l'une après l'autre, mais l'une avec l'autre.

La question de la mort est impensée, excepté dans certains métiers du soin ou de la thanatologie ; elle concerne alors les bénéficiaires de ces métiers, pas celles et ceux qui les exercent. Qu'il s'agisse des femmes et des hommes qui travaillent ou de l'organisation elle-même, tout pousse vers la vie, le devenir, évinçant la mort du champ des possibles, donc de la parole. Plusieurs raisons à cela.

Tout d'abord, culturellement, la mort est un tabou. Ensuite, ceux que l'on nomme « les actifs »[405], qu'ils soient dans un temps de construction de leur vie ou dans un temps de consolidation, leur âge, éloigné de l'âge moyen du décès, les place du côté du vivant. La vitalité est même exaltée, valorisée. Il faut « faire » des choses de sa vie, où « faire » est une modalité de l'existence qui projette toujours en avant. Par ailleurs, l'activité professionnelle, souvent centrée sur la production, le résultat et le profit, est le lieu de la puissance. La maladie, avec les absences et arrêts de travail, et la mort effective, en stoppant l'action, désorganisent le travail, en modifient le rythme, les résultats. Or, l'action est :

> Une des formes où s'exprime notre insouciance à l'égard de la mort, une des façons de la subalterniser, de la minimiser, puisque l'action elle-même ne fait pas accepter la mort.[406]

Enfin, la mort est une intruse qui floute les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Elle ne se vit pas que dans le cercle intime, familial et amical. La porosité grandissante entre la vie privée et familiale et la vie professionnelle, les relations de proximité entretenues sur le lieu de travail, disent que la mort concerne chacun, où qu'il soit. Prendre en compte le décès d'un des siens, c'est reconnaître à la fois cette communauté de vie qu'est le milieu professionnel, et l'importance de la mort dans la vie.

---

[405] La population active comprend les personnes exerçant un emploi et celles en recherche d'emploi. https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1946, consulté le 22/07/2022.

[406] JANKELEVITCH, Vladimir, *Penser la mort*, Paris, Liana Lévi, 1994, p. 35.

2.3.3. John, Elise et Annette[407] racontent l'annonce du décès d'un des leurs

La mort est toujours un choc, voire une surprise. Se rappelant la manière dont elle a réagi à l'annonce du décès d'une de ses collaboratrices, en 2017, Élise, manager raconte :

> *(…) Je pense qu'on veut pas voir (…). Je pense qu'on s'est pas rendus compte. On ne la voyait pas beaucoup non plus… (…) Moi, à partir du moment où on m'a annoncé qu'elle avait des métastases au foie ben… mais on veut pas forcément y croire. L'annonce en janvier, c'est vrai que ça a été la douche froide.*
>
> *(…) Quand j'ai appris ça [le décès dans l'équipe de John], je me suis rappelée que moi j'étais toute seule dans mon bureau à pleurer et à me dire qu'il fallait pas que je pleure, que je devais l'annoncer aux autres. J'étais complètement perdue. Donc j'ai été pleurer cinq minutes dans les toilettes, j'ai vidé mon sac et tout de suite ben, je suis allée l'annoncer, dans le bureau, devant tout le monde. Ça veut dire devant cinq ou six personnes dans un bureau et pareil dans un autre. Et de mémoire, je crois que j'ai un peu craqué… J'étais dedans. J'ai un peu craqué. Et puis… Et puis après, je suis retournée dans mon bureau.*
>
> *Et puis, et puis, on a vécu ça tout seul chacun de son côté. À l'époque, on a vécu ça en fait sans être accompagnés. Et moi, je m'en veux aussi peut-être de pas avoir accompagné l'équipe plus que ça, à ce moment-là, parce que j'étais moi-même dans la douleur.*

C'est toute la solitude qui s'exprime là, un écrasant désarroi quand il faut à la fois vivre sa tristesse et annoncer aux membres de l'équipe l'irrémédiable perte.

Voici ce que John, manager, relate suite au décès d'un de ses collaborateurs, absent depuis près de deux ans au moment de ce décès. Nous faisons suivre son témoignage de celui de l'infirmière de santé au travail qui a accompagné John et les équipes pendant cette épreuve. Nous n'interrompons pas ces récits qui disent un même mouvement, une souffrance ; nous reprendrons les thèmes principaux à leur issue.

> *Ça faisait longtemps qu'on était tous préparés. En fait on l'a suivi, (…) on savait exactement dans quelle situation il se trouvait, d'un point de vue médical : j'avais certains de mes collaborateurs qui étaient très, très proches de lui. Donc forcément, on avait connaissance vraiment pas à pas de sa situation. On était tous quelque part indirectement préparés sur un départ. A quelques semaines près, on savait*

[407] John, Elise et Annette ont participé aux entretiens de terrain.

malheureusement quand la situation allait arriver à la fin. Malheureusement. De toutes façons, même quand on pense y être préparé, ça reste un choc malgré tout.

Et puis… et puis après, derrière, s'enclenche la tristesse évidemment d'un collègue qui est parti évidemment beaucoup trop tôt et toute la gestion qui arrive derrière et qui n'a pas été simple. Je vous avoue que - comme on peut se l'imaginer un petit peu - avant d'y être confronté, à la mort, la gestion d'un deuil, c'est pas quelque chose qui forcément… une situation à laquelle on est vraiment préparé. Donc déjà là, pas évident pour moi. Moi, de nature, je suis quelqu'un d'assez réservé. Dans ce genre de situation en tout cas.

(…) Je voulais vraiment bâtir avec l'équipe, c'était vraiment un travail d'équipe, et que tous ensemble, on puisse arriver à aller vers notre objectif commun, c'est l'accompagner en fait, une dernière fois. C'était vraiment ça qui était ressorti dans les différents échanges qu'on a pu faire avec l'ensemble des équipes. Et tout le processus de la semaine qui a suivi le décès en fait, a été tourné vers ce principe-là. Comment faire pour qu'à un moment donné, on puisse entrer dans une période de deuil et aussi pouvoir l'accompagner une dernière fois, tel que lui le méritait.

(…) C'est compliqué pour un manager en fait d'arriver à doser le juste équilibre entre ses propres émotions en tant qu'homme, et son rôle de coach. Alors, comment j'ai tracé un peu cette semaine ?

J'ai été envahi par le besoin d'être réactif pour pouvoir finalement être sûr que dans un timing très réduit toutes les étapes qu'on s'était donné de faire avec l'équipe allaient être faites juste à temps. Ça représente quand même beaucoup de travail que de mettre en place toute cette gestion pour les équipes. Gestion vis-à-vis de la famille, gestion aussi en termes d'organisation pour le départ, sachant puisqu'il y avait toutes les mesures pour la crise sanitaire, et en plus évidemment j'ai aussi toute une routine de travail à gérer en même temps. À concilier tout ça, c'est pas facile, mais du coup, ça a été…

Dans un moment comme ça, on n'a pas beaucoup de temps pour réfléchir sur soi. Et au fur et à mesure que la semaine avançait, forcément à un moment donné les émotions arrivent à prendre le pas. Et ça, c'est pas simple à gérer parce qu'on a ses émotions à gérer et aussi celle de ses propres collaborateurs. C'est pas facile. D'où l'importance - s'il faut en retirer quelque chose - de surtout pas rester seul dans des moments comme ça.

Dans cette même situation, les paroles d'Annette, l'infirmière de santé au travail, également sollicitée :

J'avais pas de nouvelles de ce monsieur-là, jusqu'au moment où deux de ses proches collègues de travail sont venus nous voir, très tristes, en me disant que voilà, c'est la fin. Il arrêtait les traitements, il rentrait en soins palliatifs.

Et à partir de là, je suis rentrée plus dans un profil de soutien psychologique. (…) Et j'ai pu commencer à suivre, de loin, ce qui se passait, jusqu'au moment où on m'a expliqué que son décès allait arriver dans les semaines qui suivent.

(…) De mon expérience d'infirmière de santé au travail, ça fait vingt ans, je sais que lorsqu'arrive, malheureusement, un décès sur un lieu collectif, de travail… c'est une période difficile pour beaucoup de gens. (…) Je savais que ça allait être très difficile à gérer. Et que plus on anticipait, mieux ce serait. Je crois que ça a fait un bien fou à John, parce qu'il avait déjà vécu une situation comme ça et il s'était retrouvé seul. Et là, il s'est trouvé entouré, pour gérer son équipe et la tristesse, et la peine (…)

Et, je m'en souviendrai toujours. Je suis arrivée le matin… très tôt. J'ai vu devant moi, deux personnes qui se tenaient l'une et l'autre dans les bras et qui allaient à l'infirmerie. J'ai reconnu un de ses collègues proches et j'ai su que… c'était ça. Donc les deux personnes sont arrivées effectivement très, très peinées, en pleurs, ici à l'infirmerie. Sous le choc. Même si elles y étaient préparées. Le choc était là. Il est le même je pense.

Mon rôle était évidemment de les soutenir, de les écouter, ou juste d'être présente. J'ai posé la question : mais où sont ses autres collègues ? Et là, on me dit : « ben, les autres personnes, celles qui savent, elles sont retournées travailler ». Et là, et là, non, c'est pas possible, on peut pas… on peut pas les laisser comme ça ! (…) J'ai dit : Non ! Humainement c'est pas possible de faire ça. (…) Je sais que ça ébranle… ça ébranle tout un site de travail pendant plusieurs jours, et c'est très compliqué. (…)

J'ai appelé le manager en disant : « Dites aux personnes qui sont bouleversées de venir à l'infirmerie, que les gens puissent se retrouver ensemble ». (…) L'important à ce moment-là, c'est que les gens puissent se retrouver ensemble et… pleurer, ensemble et pas seuls, qu'ils puissent se parler, parler. De tout ça. (…) L'important c'était qu'ils ne soient pas seuls à leur poste et qu'ils puissent être ensemble. Se soutenir les uns les autres.

Et deux heures après on a eu une salle, mise à disposition. Et ça, ça été formidable. Et les gens ont pu rester ensemble, comme ça, toute la journée. Parce qu'on a travaillé en trois huit, et on avait évidemment l'équipe de l'après-midi qui était touchée de la même façon, et puis après, la nuit.

Nous relevons plusieurs thématiques dans le récit de John : le choc de l'annonce bien qu'elle soit prévisible voire attendue, la tristesse, le besoin de réagir, d'organiser rapidement, la volonté de le faire collectivement, ses émotions à concilier avec celles des membres de son équipe, la volonté d'accompagner une dernière fois, de rendre hommage. Et chez l'infirmière de santé au travail, l'accent mis sur la priorité à donner à un possible rassemblement, quitte à interrompre le travail. Toutes les marques de délicatesse n'ont cependant pas empêché l'infirmière de regretter l'absence de la Direction à la minute de silence proposée à l'ensemble du site. Les membres de la direction ont-ils pensé qu'il serait préférable de ne pas être présents, pour laisser entre eux les salariés ? Étaient-ils occupés à ce moment-là ? N'ont-ils pas jugé pertinents d'être présents ? Se sont-ils posé la question ? Leur absence a pu être interprétée par certains comme une forme de brutalité, à tout le moins de maladresse.

La mort a comme suspendu le cours du temps, l'ordinaire des journées. Elle a introduit une rupture, acceptée ici par l'organisation, permise par sa direction.

Être ensemble, vivre ce moment-là ensemble est important. John a fait en sorte que ce qui a été mis en place soit décidé par tous. Éviter la solitude, laisser le travail à sa place pour se regrouper autour de l'essentiel, la vie d'un homme.

Entre la solitude et le partage, le silence et la parole, chacun fait ce qu'il peut mais le besoin de faire corps pour partager sa peine, se soutenir, se souvenir et célébrer la vie, est important. Sans parler sans cesse de la mort effective, la représentation sociale du cancer engendre souvent un questionnement sur l'existence, le sens que chacun lui donne, la manière de vivre et de vivre-ensemble. Celles et ceux avec qui le quotidien professionnel est partagé deviennent alors soit des étrangers, des lointains à repousser, comme dans *La Tresse*, soit des semblables, dans lesquels chacun peut se reconnaître et vers qui aller devient une nécessité et une joie.

Être vivant et soutenir la vie devient plus important que travailler et « performer ». Ce qui est partagé, un mot, une attitude, un moment, devient intense non pas de cette intensité qui dit l'idéal contemporain de la recherche incessante d'émotions fortes, toujours plus fortes[408] et qui serait une intensité verticale, mais plutôt une intensité horizontale, qui dit l'élargissement sensible de notre perception, de notre rapport aux autres et au monde.

[408] GARCIA, Tristan, *La Vie intense, une obsession moderne*, Paris, Autrement, 2016.

La brutalité du cancer appelle la délicatesse dans la relation interhumaine qui, en maintenant une vie sociale, une place différente peut-être de celle d'avant l'annonce du diagnostic, soutient la vie. Cependant, les relations humaines ne sont pas exemptes de brutalité.

Inscrite dans ce mot qui la désigne, comme un bloc compact et dur, la brutalité, toute négative, nous l'avons vu avec le brut, mérite une attention plus fine. Le sensible ne lui est pas étranger. Elle choque certes, parfois volontairement, pour interpeller, provoquer, renouveler des pensées, des discours, des manières de vivre ensemble. Elle est alors plus que ce qu'elle montre et laisse entendre qu'il faut dépasser le prime abord, prendre de la distance avec lui, envisager une autre manière de l'aborder.

La brutalité est relative à un objet, à la relation entretenue avec lui ou aux relations interhumaines. Elle peut être maladresse, provocation éthique ou violence gratuite.

Nous soulignons qu'elle n'est pas toujours évitable : certains sujets la portent en elle. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'annoncer une mauvaise nouvelle dont la plus grande des délicatesses de forme ne parviendra pas à atténuer le choc du fond du sujet. Brutalité et délicatesse sont donc parfois conjointes.

Nous avons vu précédemment que la délicatesse peut être considérée comme une vertu ; la brutalité en est loin. Nous pouvons cependant nous demander si elle est volontaire ou non. Nous verrons dans un premier temps ce qu'est l'involontaire de la brutalité, souvent lié à l'ignorance, à la méconnaissance et à la maladresse. Puis nous verrons que la brutalité peut être voulue, volontaire, destinée à heurter et renverser, pas que l'ordre établi mais autrui, vulnérable ; elle est alors violence.

Chapitre 2.4 - L'involontaire et le volontaire de la brutalité

Nous prenons appui sur Aristote qui, dans *Éthique à Nicomaque*[409], ayant rappelé que la vertu est un libre choix, précise que l'acte involontaire[410] est fait « sous la contrainte ou par ignorance[411] » et qu'il dépend de l'agent, du moment de l'action[412], de son contexte.

Marqué par l'affliction et le regret, il est accompli dans l'ignorance des circonstances et de l'objet de l'acte tels que précisés ainsi[413] :

> (...) l'agent lui-même ; l'acte ; la personne ou a chose objet de l'acte ; quelquefois encore ce par quoi l'acte est fait (c'est-à-dire l'instrument) ; le résultat qu'on en attend (par exemple sauver la vie d'un homme) ; la façon enfin dont il est accompli (doucement, par exemple, ou avec force).
>
> (...) L'ignorance pouvant dès lors porter sur toutes ces circonstances, au sein desquelles l'action se produit, l'homme qui a ignoré l'une d'entre elles est regardé comme ayant agi involontairement, surtout si son ignorance porte sur les plus importantes, et parmi les plus importantes sont, semble-t-il, celles qui tiennent à l'acte lui-même et au résultat qu'on espérait.

À la question sur les formes de délicatesse dont elle a pu bénéficier, Emma répond par quelques maladresses, involontaires, et néanmoins perçues comme des formes de brutalité :

> *(...) Le nombre de personnes qui m'ont dit : « Oui, ça je connais. J'ai mon grand-père est décédé de ça ». Ou le nombre de personnes qui m'ont raconté qu'ils avaient quelqu'un de décédé... Ça fait pas plaisir, en fait. Je te dis, je t'annonce que j'ai un cancer et tu me dis que les gens décèdent de ça ! C'est pas très cool.*
>
> *(...) Un garçon m'a fait : « J'ose pas imaginer... ton corps... par rapport à une femme ça doit être horrible d'avoir un cancer comme le tien ».* (rires)
>
> *C'est des trucs comme ça. Des gens qui veulent essayer d'être gentils mais qui ont des paroles maladroites. Ils se rendent pas compte de l'impact que ça a.*

Il peut être difficile dans certaines circonstances délicates de trouver les mots et actions justes. Le risque d'une parole ou d'un geste inadéquat est souvent proportionnel à la bonne intention

---

[409] ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, Livre III, trad. J. Tricot, Paris, Vrin, 2012.

[410] *Ibid*.,1110b, p. 131.

[411] *Ibid*., 1110a, p. 127.

[412] *Ibid*., 1110a, p. 128.

[413] *Ibid*., 1111a, pp. 133-135.

initiale. Tenter de rassurer, de dire que l'on comprend en citant sa propre expérience, donc en parlant de soi alors qu'il faudrait être dédié à celui ou celle qui s'expose. Ces mots qui blessent viennent d'une difficulté à se représenter la difficulté ou d'une dérobade devant l'angoisse.

La maladresse n'existe que sous le regard d'autrui. Elle est le manque d'habileté qui rend imparfait le mouvement, par manque d'habitude ou par défaut de coordination. Cette difficulté à saisir pleinement et finement l'objet est transposable à la relation interpersonnelle. La relation n'a rien de mécanique, bien au contraire et nécessite un ajustement permanent que les émotions complexifient. La juste réponse, qui maintient le lien voire l'enrichit, est une visée.

La maladresse est donc à la fois une incompétence, un manque de tact, mais aussi souvent une tentative, de bien faire ou de bien dire, qui échoue. Emma l'a compris qui n'en tient pas rigueur à son interlocuteur.

Le Pr. Henri Wallon, psychologue, évoque « la maladresse sous condition »[414], lorsqu'une attention intense est portée à quelqu'un dans une situation d'action et que cette attention trouble, et rend maladroit. La maladresse résulte dans ce cas de la focalisation excessive sur la personne, la situation, un mot qu'il faudrait dire ou pas et qui, occultant la capacité réflexive, entraîne la maladresse. C'est parfois, nous dit Jankélévitch, ce que fait le gaffeur qui dit ce qui est inapproprié, décalé :

> Le gaffeur dit ce qu'il ne faut pas dire, quand il ne faut pas le dire, là où il ne faut pas le dire ; avec une sorte de cynisme innocent et de divination infaillible dans le manque de tact, il choisit le lieu et le moment le plus déplacés (…). Le gaffeur, obsédé par la chose elle-même, devient sourd aux connexions et aux « rapports » qui nuancent la chose et la relationnent avec les autres.[415]

Le gaffeur n'est plus dans la relation. Concentré sur la chose qui doit être tue, celle-ci lui échappera. À côté de l'attendu et du convenable, le gaffeur est touchant par certains côtés, brutal par d'autres. Dans l'involontaire de la maladresse, quelque chose échappe à l'homme, de ses paroles ou de ses gestes.

---

[414] WALLON, Henri. « La Maladresse », *Enfance*, tome 12, n°3-4, Psychologie et Éducation de l'*Enfance*, 1959, pp. 264-276.

[415] JANKELEVITCH, Vladimir, *Le Je-ne-sais quoi et le Presque-rien, 2. La méconnaissance, le malentendu*, Paris, Seuil, coll. Points, 1980, p. 228.

2.4.1. L'involontaire et la maladresse. Regards croisés entre Jeanne et Emma

Cependant, certaines formes de brutalité qui tiennent de la maladresse engendrent parfois des résultats inattendus et positifs. Ainsi de l'histoire suivante, que raconte Jeanne, *antenniste,* alors qu'Emma est revenue au travail quelques mois auparavant après un arrêt de près de deux ans. Rendant compte de sa rencontre Jeanne, Emma décrit « une femme courroucée, en colère contre le médecin du travail, en colère contre son manager, en colère contre la charge de travail ». Lors de leur deuxième entretien, Jeanne aborde ce point et nous raconte :

> *(…) on va faire la maladresse suivante : on va essayer de trouver des solutions pour que ça s'arrange avec son manager. (…) et donc, au bout d'un moment, elle va nous dire :*
>
> - *Bon ben, c'est bon quoi !…… Là, ça va pas du tout. Moi, je viens pas pour discuter de mon manager. Moi, je venais pas pour discuter de ça, je venais, (…) pour vous partager avec vous ce qui se passe avec mon manager et que ça serve au système et qu'on apprenne mais c'est pas pour…*

Quelque part elle se sent trahie dans le commandement de la faire venir à l'antenne. « Et donc de toute façon, je vais en parler à mon manager, etc. » Là, elle nous signifie clairement qu'on lui a marché sur les pieds. Et j'entends. (…) Et que c'est probablement pas la temporalité que de s'occuper de ce qui se passe avec son manager.

(…) Elle n'avait pas cette demande-là. Donc, il y a un besoin mais il n'y a pas de demande. Et que peut-être, en plus, le besoin elle arrivera à le régler toute seule quand elle, elle arrivera à être un tout petit peu apaisée : l'urgence, elle est sur sa situation physique et psychique. Et du coup, quand on lui marche sur le pied, elle dit que ça va pas.

Je vais au moins avoir le réflexe de lui dire :

> - *Ecoutez Emma, je suis désolée. Je vous ai énervée, j'ai réveillé chez vous une énergie dynamique certes mais… normalement, c'est pas mon rôle. J'ai été maladroite, je suis désolée. Stop, temps mort.*

Et là j'ai mouliné vite, je me voyais mouliner en me disant : qu'est-ce que je lui dis là ? Qu'est-ce que je lui dis là ?

> - *(…) Vous avez un peu raison d'être en colère. Mais nous, on n'en a rien à faire de savoir si le manager va bien, pas bien. Ce qui nous intéresse, c'est vous (…) parce qu'il est hors de question qu'on vous laisse toute seule avec ces souffrances.*

Quand on a terminé l'entretien, j'étais sacrément pas bien. (…) Et après, elle m'a envoyé un mail en disant :

- *Mais je sais que vous êtes pleine de bonnes intention, et je vous remercie, parce que grâce à vous, j'ai commencé à (…), ce que j'aurais jamais fait avant, grâce à vous… »*

Mais il a fallu que j'attende 48 heures pour arriver à avoir vraiment la preuve que cette maladresse pouvait avoir produit quelque chose de positif.

Nous complétons ce récit par celui qu'Emma nous fait de ce moment de confrontation avec Jeanne. Leur relation, de confiance, a permis à Emma de réfléchir alors qu'elle avait d'abord perçu comme brutales les paroles de Jeanne qui en aucune manière n'avait souhaité la blesser :

A un moment donné, quand j'ai raconté mon histoire, Jeanne était énervée. Elle voulait faire bouger les choses, et moi j'ai commencé à paniquer. Je voulais pas faire bouger les choses, je voulais être la plus petite possible. Qu'on me laisse tranquille. Et je lui ai grogné dessus, à Jeanne. (rires) *J'ai honte maintenant en fait en y repensant. Mais je lui ai grogné dessus en lui disant que j'étais pas là pour qu'elle agisse pour moi, que j'ai accepté de la rencontrer mais c'était juste pour aider les autres, que je suis d'accord pour créer des modules de formation pour les managers pour voir comment ils pourraient parler aux personnes au retour de cette maladie-là.*

En en fait, ça m'a tellement énervée qu'elle rentre… qu'elle veuille essayer de m'aider finalement, qu'elle a fait marche arrière : « Emma, j'ai compris. J'ai marché sur ton pied. Je m'excuse et j'enlève mon pied. » Et en fait, elle y est allée d'un autre biais pour réussir à m'atteindre. Elle a fait un travail énorme, (…). Elle m'a suivie.

Dans cette situation, la brutalité est dans le fait pour Jeanne de trop vouloir et trop vite pour Emma, de ne pas respecter sa temporalité. Elle ne la rejoint pas là où elle se trouve et Emma réagit brutalement, seule manière pour elle, blessée, qui se sent agressée, de se faire entendre et de se protéger. Pourtant, dans un second temps, Emma reconnaît que c'est cette maladresse qui l'a fait avancer. La relation entre les deux femmes était suffisamment bonne pour tenir autour de la bonne intention dont n'a pas douté Emma.

D'autres fois, cette bonne intention ne suffit pas. Lorsque nous avons retranscrit scrupuleusement les entretiens, mot-à-mot, avec des notes concernant les émotions, les silences etc., nous voulions un matériau le plus complet possible pour partie par crainte de laisser passer

une information, un élément utile à la rédaction, pour partie par fidélité absolue à la parole partagée.

Dans un souci éthique vis-à-vis des personnes entendues, nous leur avons restitué ces transcriptions. Telles quelles. Mais les textes étaient désagréables à lire. D'une part parce que le langage oral est moins soutenu que le langage écrit, sa lecture est donc moins fluide. D'autre part, cette transcription exhaustive, croyant capter au-delà des mots des attitudes, des réserves, des emballements, est plus désincarnée que proche du vivant. Certaines personnes ont d'ailleurs relevé difficulté et déplaisir à se relire.

Ce constat apparu au fil du temps nous a permis de proposer pour les deux derniers entretiens une transcription synthétique des échanges, autour de *verbatim*.

La brutalité peut aussi être comprise entre la maladresse et la violence, pas tout à fait voulue mais repoussant autrui de telle manière que le doute peut s'installer. Voici ce que raconte Pocahontas, psycho-oncologue en milieu hospitalier :

> *Je repensais à un agent qui a été arrêté un an et demi pour un cancer et qui avait justement spontanément fait la démarche que je conseille souvent, c'est-à-dire de recontacter sa cadre. Sachant un peu ce qui s'était passé depuis son absence, elle lui avait demandé je crois un aménagement manifestement très minime et très possible au vu de l'organisation du service. Et en gros, sa cadre lui a dit : « C'est pas la peine ». C'est-à-dire, comme absolument insensible à ce que lui disait l'autre. Sourde.*
>
> *J'étais assez choquée, parce que c'était même pas de la mettre en doublon avec quelqu'un. C'était qu'elle puisse passer une demi-heure de transmission avec les collègues pour être au courant de je sais pas quoi. Cette femme allait très vite reprendre confiance, et probablement, elle a pas besoin de faire ça longtemps. La cadre n'a pas voulu. J'ai pas compris qu'elle ait pas voulu.*
>
> *(…) donc en gros, chose énorme, elle lui a dit : « Mais c'est comme le vélo, ça revient. » Ça, je m'en souviens !*

La brutalité vient ici du refus d'entendre, de comprendre, ce qui peut être difficile pour la personne qui revient au travail, donc de s'interroger sur la manière de faciliter ce retour. La référence au vélo est déplacée. Après une si longue absence, les automatismes ou routines qui pouvaient être acquis dans certaines activités nécessitent du temps et des efforts pour les retrouver, une attention importante à chaque geste pour se « remettre en route ». La cadre de santé qui suppose que le métier de sa collaboratrice n'a pas besoin de la pensée, de la réflexion,

suppose ainsi qu'il est désincarné. Son comportement a été interprété comme violent et de la part de la personne qui reprenait son travail et de la part de la psycho-oncologue. Même sans volonté de blesser, Aristote précise qu'un acte ou une parole spontanés, impulsifs, dépendent d'un agent moral, responsable de ses actes : « Il est dès lors absurde de poser ces actions comme involontaires. [416] »

Pour Aristote, l'acte brutal involontaire est regretté par la personne qui l'a commis. Au-delà de la brutalité, comme son extrême, la violence, ressentie ainsi, et celle voulue dans un désir de nuire. Il s'agit alors d'actes volontaires.

2.4.2. Le volontaire de la brutalité, la violence du bio-pouvoir

Qu'il s'agisse d'un fait, d'une action ou d'un comportement, la violence, issu du latin *vis*, la *force*, est à la fois une réalité et un prisme pour appréhender le monde : violence policière, institutionnelle, familiale, conjugale, au travail, etc... La violence est souvent liée à la force physique mais elle peut également être raffinée, subtile et sournoise.

La violence détruit mais elle témoigne aussi, parfois, de la puissance de la vie, d'une force vitale que le philosophe Yves Michaud qualifie alors de violence affirmative[417].

Ainsi, Jean Genet, en 1977, dans un article intitulé *Violence et brutalité*[418], paru dans le quotidien *Le Monde* valorise la violence des terroristes de la bande à Baader. Il explique leurs actes par une expression, une puissance de la vie contre le dogmatisme de la société bourgeoise de l'époque, qu'il qualifie de brutale. La violence devient une valeur positive, face à la brutalité plus sournoise et organisée, négative. Il reconnaît les effets destructeurs de la violence mais il lui semble qu'elle est le seul moyen de casser la brutalité d'une société où la place de l'homme n'est pas pensée, où la question du sens n'est pas posée, une société qui vit dans l'automatisme du geste, sans réflexivité[419] :

---

[416] ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, Livre III, 3, trad. J. Tricot, Paris, Vrin, 2012, 1111b, p. 137.

[417] MICHAUD, Yves, *La Violence*. Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?, 2018, p. 3.

[418] GENET, Jean, « Violence et brutalité », *Le Monde*, 02/09/1977, *in L'ennemi déclaré*, Gallimard, 2010.

[419] *Ibid*., pp. 199-200.

> La brutalité prend les formes les plus inattendues, pas décelables immédiatement comme brutalité : l'architecture des H.L.M., la bureaucratie, le remplacement du mot – propre ou connu – par le chiffre, la priorité, dans la circulation, donnée à la vitesse sur la lenteur des piétons, l'autorité de la machine sur l'homme qui la sert, la codification des lois prévalant sur la coutume, la progression numérique des peines, l'usage du secret empêchant une connaissance d'intérêt général, l'inutilité de la gifle dans les commissariats, le tutoiement policier envers qui a la peau brune, la courbette obséquieuse devant le pourboire et l'ironie ou la grossièreté s'il n'y a pas de pourboire, la marche au pas de l'oie, le bombardement d'Haïphong [port du Viet-Nam ravagé entre 1967 et 1973 par les bombardements américains], la Rolls-Royce de quarante millions…
>
> La violence seule peut achever la brutalité des hommes.

Que serait un monde où la violence mettrait fin à la brutalité ? Si l'on peut comprendre la position de Genet, en faveur de la vie, où la violence serait la seule manière de lutter contre des formes d'oppression, de pouvoir sur autrui, plus petit, du plus faible et vulnérable, les bienfaits de la violence tels qu'il les a exposés ont été largement reçus comme une position pro-terroriste[420]. La violence est chez lui sursaut d'énergie vitale. Il ne cherche pas à détruire par plaisir ou indifférence mais pour mieux vivre.

Chez d'autres, la violence à la fois fait, action et manière d'être, s'oppose à la paix, à l'ordre et à la mesure. Parce qu'elle est excès, elle exagère.

La violence vient du refus du dialogue, d'une absence de prise en compte d'autrui, et plus encore d'un pouvoir sur lui, refusant toute discussion. Elle empêche la reconnaissance et altère la qualité des liens sociaux, et peut aller jusqu'au conflit dont les formes les plus graves sont la guerre et le meurtre, indissociables de la mort.

Le refus du dialogue

Platon[421] présente Socrate et sa pratique de la dialectique dont la finalité est la vérité. Face à lui, Gorgias le sophiste, ainsi que Calliclès et Polos, revendiquent la force pour persuader, envisageant la confrontation comme un combat avec un gagnant et un perdant. À cette violence, Socrate préfère la discussion et l'usage de la raison, le doute philosophique, le questionnement et la volonté de comprendre sans juger.

420 AGERUP, Karl, La Réception critique de l'écriture engagée de Jean Genet : les exemples de « Violence et brutalité » et d'« Un captif amoureux », *Nottingham French Studies*, mars 2021, vol. 60, n° 1, pp. 50-63.

421 PLATON, *Gorgias*, trad. grec, Monique Canto, Paris, Garnier Flammarion, 2018.

Dans le refus du dialogue, la violence parle d'une volonté de soumettre une ou des personnes, contre sa ou leur volonté, par la force physique ou psychologique. La violence est alors destructrice et intentionnelle. Elle transgresse les normes et l'ordre et a une dimension politique forte. Son lien avec la santé des personnes se retrouve dans la définition qu'en donne l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)[422] :

> La violence compte parmi les défis de santé publique et se définit comme étant la menace ou l'utilisation intentionnelle de la force physique ou du pouvoir contre soi-même, contre autrui ou contre un groupe ou une communauté, qui entraîne ou risque fortement d'entraîner un traumatisme, un décès, des dommages psychologiques, un mal développement ou une carence

En milieu professionnel, il y a violence lorsque la confrontation et le dialogue ne sont pas ou plus possibles, et qu'une personne ou un groupe de personnes prend le pouvoir sur autrui, provoquant une souffrance.

Certains métiers sont plus exposés à la violence ou plutôt certaines personnes exerçant certains métiers sont-elles plus exposées à la violence. Ainsi lorsqu'il y a contact avec le public ou avec des populations fragilisées[423]. La violence ne vient pas alors du milieu professionnel lui-même mais s'y exerce dans la rencontre interpersonnelle. D'autres violences en milieu professionnel sont liées aux relations de pouvoir inhérentes à ce milieu et traduites dans le contrat de travail puis dans les liens hiérarchiques.

Un pouvoir sur la vie

À propos du milieu professionnel, il y a dans *violence* une violence physique, sur les corps, mise au jour par la philosophe Simone Weil. Dans les années 1930, jeune philosophe, elle décide d'expérimenter la condition des ouvriers. Embauchée en usine, à la chaîne, notamment chez Renault, elle a rendu compte de son expérience dans un journal[424]. Elle décrit des corps soumis à la cadence, dans des conditions difficiles, qui engendrent une grande fatigue globale, un épuisement physique, psychique et mental.

Le travail en tant qu'activité n'est pas le seul objet de violence qui s'exerce sur les corps et l'existence. La violence est aussi celle des relations humaines, de formes de domination qui

---

[422] https://www.emro.who.int/fr/violence-injuries-disabilities/violence/. Consulté le 06/03/2023.

[423] CHAPPELLE, Duncan, DI MARTINO, Vittorio, *La Violence au travail*, Genève, Bureau international du travail, 2000.

[424] WEIL, Simone, *La Condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1ére éd. 1951.

s'instaurent et soumettent les uns aux autres. Il s'agit alors de prendre le pouvoir sur la vie au sens biologique du terme et sur l'existence[425]. Les populations doivent être dominées par des systèmes qui les contraignent, les contrôlent, en prévention de dérégulation sociale.

> (...) ce qui est revendiqué et sert d'objectif, c'est la vie, entendue comme besoins fondamentaux, essence concrète de l'homme, accomplissement de ses virtualités, plénitude du possible.[426]

Ce pouvoir sur la vie est décrit dans les années 1970 par Michel Foucault qui le voit organisé depuis le XVII^{e} siècle[427] :

> (...) si le développement des grands appareils d'État, comme institutions de pouvoir, a assuré le maintien des rapports de production, les rudiments d'anatomo- et de bio-politique, inventés au XVIII^{e} siècle comme techniques de pouvoir présentes à tous les niveaux du corps social et utilisées par des institutions très diverses (la famille comme l'armée, l'école ou la police, la médecine individuelle ou l'administration des collectivités), ont agi au niveau des processus économiques, de leur déroulement, des forces qui y sont à l'œuvre et les soutiennent ; ils ont opéré aussi comme facteurs de ségrégation et de hiérarchisation sociale, agissant sur les forces respectives des uns et des autres, garantissant des rapports de domination et des effets d'hégémonie ; l'ajustement de l'accumulation des hommes sur celle du capital, l'articulation de la croissance des groupes humains sur l'expansion des forces productives et la répartition différentielle du profit, ont été, pour une part, rendus possibles par l'exercice du bio-pouvoir sous ses formes et avec ses procédés multiples.

Michel Foucault dénonce particulièrement l'armée et l'école comme lieu d'administration et de discipline des corps, et s'intéresse également au milieu carcéral. Il n'a pas exploré le milieu professionnel mais celui-ci a ses logiques de domination, facilitée par les liens hiérarchiques. Le pouvoir est du côté des décideurs, qui discipline le corps transformé en machines de production. Au sujet du corps :

> (...) son dressage, la majoration de ses aptitudes, l'extorsion de ses forces, la croissance parallèle de son utilité et de sa docilité, son intégration à des systèmes de contrôle efficaces et économiques, tout cela a été assuré par des procédures de pouvoir qui caractérisent les disciplines : anatomo-politique du corps humain.[428]

---

[425] FOUCAULT, Michel, *Histoire de la sexualité. 3, Le souci de soi,* Paris, Gallimard, 1984.

[426] FOUCAULT, Michel, « Droit de mort et pouvoir sur la vie », *Histoire de la sexualité I. La Volonté de savoir*, Paris, Gallimard, [1976], 1994, pp. 177-211.

[427] FOUCAULT, Michel, *La Volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976.

[428] FOUCAULT, Michel. « Droit de mort et pouvoir sur la vie », *Histoire de la sexualité I. La Volonté de savoir*, Paris, Gallimard, [1976], 1994, pp. 177-211.

Le corps vivant est impensé en milieu professionnel, excepté lorsqu'il vieillit et perd peu à peu ses forces. Ce constat oblige à des adaptations. Mais cette perte de puissance est attendue, convenue, l'âge aidant. L'inattendu de la maladie rappelle la puissance du vivant et sa vulnérabilité qui échappent au contrôle espéré dans le biopouvoir.

La souffrance au travail

Mais ce pouvoir sur la vie, s'il passe par les corps les dépasse aussi. Depuis les années 2000, l'impact du stress sur la santé mentale des personnes en milieu professionnel fait l'objet d'une attention particulière. La loi de 2002, dite de « modernisation sociale »[429], a propulsé sur le devant de la scène de l'entreprise la problématique de la santé mentale au travail. Ses enjeux, tant humains que financiers, obligent à des politiques de prévention des facteurs de risques organisationnels et relationnels.

La violence est souvent ordinaire, quotidienne, quasi invisible, qui se distille à petite dose, ce que montre le sociologue Gilles Herreros[430], la rattachant à « la souffrance au travail ».

En France, Christophe Dejours et Yves Clot ont développé deux approches en psychologie autour de ces risques dits psychosociaux, définis comme :

> Les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.[431]

Christophe Dejours, sous l'angle de la psychodynamique et de la psychopathologie du travail, s'intéresse aux nouvelles pathologies professionnelles[432], les pathologies mentales, relevant du stress ou du harcèlement. Les personnes concernées sont victimes d'un système qui les dépasse, sur lequel elles n'ont pas prise :

---

429 Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale. https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000408905. Consultée le 11/07/2022.

430 HERREROS, Gilles, *La Violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Paris, Éres, 2012, p. 9.

431 https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-031.pdf, Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, consulté le 11/07/2022.

432 DEJOURS, Christophe, « Violence ou domination ? », *Travailler*, 1999, 3, pp. 11-29.

> Si la violence est en cause dans le développement du système néo-libéral, et si, comme le stipule sa définition même, la violence est un abus de la force, il faudra admettre que les travailleurs, pour la plupart, sont des victimes du système.[433]

La violence a pour Christophe Dejours deux caractéristiques majeures : l'intention et l'action.

> Une conduite est violente lorsqu'elle met à exécution une intention de destruction ou d'altération de l'objet ou de la personne désignée pour cible. Il y a donc intention, mais pas seulement intention. Il y a aussi mise en acte.[434]

Yves Clot parle davantage de souffrance au travail que de violence. Il s'attache à une clinique de l'activité[435], centrée sur l'importance de la qualité du travail et sur l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Il propose alors des espaces de parole sur le travail comme remède à la souffrance voire comme facteur – si ce n'est garant – de la santé.

Les deux psychologues ont des angles d'approche différents. Tandis que Yves Clot a une vision du travail comme opérateur de santé, Christophe Dejours le voit comme facteur de risque pour la santé[436]. Quelle est place des relations dans leurs approches quand la parole est maladroite, blessante ou empêchée, quand les représentants de l'organisations laissent faire ?

L'histoire de Claude

La violence est volontaire et ses effets perdurent, dépassant le fait initial, entraînant un sentiment d'injustice auquel l'organisation n'est pas étrangère comme le récit que nous proposons le met en exergue.

Claude est assistante sociale dans un hôpital public psychiatrique depuis plus de vingt ans. Elle a de très bonnes relations avec son chef de service. Touchée par un cancer, elle s'est absentée quelques mois et a été remplacée.

Le jour de son retour, lorsqu'elle retrouve son bureau, elle s'assoit devant son ordinateur, allumé à la page des emails. Elle reconnaît le nom d'une personne qu'elle suivait et veut en savoir davantage. Le message émane d'une psychiatre et parle de l'organisation d'une réunion

---

[433] *Ibid*., p. 8.

[434] *Ibid*., p. 15.

[435] CLOT, Yves, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

[436] CLOT, Yves, DEJOURS, Christophe, « Plaisir et souffrance au travail, deux regards », *Sciences humaines*, n° 242, novembre 2012.

pluridisciplinaire. Quelle n'a pas été la surprise de Claude lorsqu'elle a lu la manière dont la psychiatre parlait d'elle : « la cancéreuse est de retour » :

> *C'était violent. Très violent. Je ne savais pas quoi faire. Je voulais en parler aux syndicats mais je suis d'abord allée voir mon chef de service qui m'a demandé de ne pas faire de vagues : il avait trop de mal à recruter des psychiatres.*

Le chef de service a organisé une réunion en sa présence, avec la psychiatre et la personne qui avait remplacé Claude pendant son absence et qui était destinataire du message : « Vous n'aviez qu'à pas ouvrir ce mail. Il ne vous était pas destiné », s'est défendue la psychiatre, bien que Claude ait rappelé qu'elle était dans son bureau, devant son ordinateur, ouvert à cette page.

Le chef de service a proposé à Claude, à un an de la retraite, de changer de service pour lui éviter d'avoir à travailler avec la psychiatre en question. Claude a accepté. Quelque dix années plus tard, elle se demande encore si c'était juste.

La psychiatre n'a pas cherché à blesser Claude en écrivant « la cancéreuse » puisque le message ne lui était pas destiné mais cette manière de parler d'elle, la réduisant à la maladie avec tout le mépris que porte ce terme, a été évidemment perçue comme violente par Claude.

Lorsque le chef de service réunit et la psychiatre et Claude, que la première n'émet aucun regret mais accuse Claude d'avoir regardé ce qui ne lui était pas destiné, elle fait preuve d'une violence intentionnelle. Et le chef de service, incapable de recadrer la psychiatre, ne voit rien d'autre comme solution que de déplacer Claude, qui se sent pénalisée : « J'ai trop de mal à recruter des psychiatres, il faut que je la garde ». Claude a perçu une injustice dans le fait de devoir faire l'effort de changer de service, de se réadapter ailleurs, à un an de la retraite tandis que la psychiatre n'a été ni recadrée ni sanctionnée par le chef de service.

Si les responsables et dirigeants laissent faire – et là, il serait injuste de le dire ainsi puisque le chef de service a organisé une confrontation –, la confiance en eux et en l'organisation risque de se perdre. Claude ne demandait pas de sanction à l'encontre de la psychiatre dont elle espérait qu'elle comprenne ce qui l'avait blessée, voire qu'elle lui présente des excuses. Le rôle de l'organisation n'est pas seulement de confronter. Il est de confronter après préparation des parties prenantes dans ce qui pourrait s'apparenter à une pratique de justice restaurative dont la philosophie porte sur les liens sociaux. La responsabilité de l'organisation est aussi, en l'occurrence, de ne pas faire porter ses difficultés de recrutement à une personne dont la reprise de l'activité est fragilisée par de mauvaises relations, asymétriques à plus d'un titre. La ou les décisions prises ne doivent pas ajouter de la brutalité à la brutalité.

Dans les situations liées au cancer, la brutalité est dans la rencontre du brut et du brutal où ce qui est brut a perdu de son potentiel esthétique. Bêtise et manque de finesse, ignorance ou méconnaissance, maladresse involontaire. La violence, voulue, est pour Genet une manière de casser la brutalité, comme la violence des traitements vise à tuer les cellules cancéreuses. Dans les relations interhumaines en revanche, la violence ne fait qu'ajouter à la brutalité du cancer.

La brutalité relationnelle est souvent involontaire, regrettée, comme Jeanne l'a exprimé. Cependant il arrive qu'elle soit volontaire et sans intention de blesser mais expression d'un mépris, d'une absence de délicatesse, comme dans le cas du médecin de santé au travail vis-à-vis d'Emma, et de la psychiatre vis-à-vis de Claude.

La brutalité met en avant le réel, la maladie, dans sa nudité et sa crudité ainsi que la manière dont nous concevons les relations. Il n'y a cependant pas les bons et délicats d'un côté, les mauvais et brutaux de l'autre. Cette vision manichéenne évacue l'importance du contexte et de la relation, nous l'avons vu dans le film de Sergio Leone. Brutalité et délicatesse sont des manières possibles de se comporter, reconnues ainsi dans leur réception. Chacun peut être maladroit, commettre un impair.

Toute personne qui a ressenti une forme de brutalité à son égard en a été blessée, même si elle reconnaît que telle n'était pas l'intention de son interlocuteur. En revanche, la violence quand elle ne détruit pas, affecte durablement la personne et le lien social. Synonymes, *brutalité* et *violence* peuvent être confondues, témoignant de la profondeur de la blessure.

Chercher la nuance est déjà une forme de délicatesse qui participe d'un mieux vivre ensemble. Cœur du lien social, qui sans elle serait dominé voire brisé par la brutalité et la violence, expression d'une sensibilité attentionnée, recherche constante et incertaine d'une posture ajustée et d'un agir tourné vers autrui, la délicatesse témoigne d'une volonté de bien faire, d'une réflexion et d'une capacité réflexive dont manque la brutalité.

La délicatesse n'empêche cependant pas la brutalité, elle n'adoucit pas le brutal. En apportant écoute et réponse fines, ajustées, elle maintient une relation de qualité, respectueuse de chacun. La première marque de délicatesse, contre la brutalité et la violence du silence, est la disponibilité à l'autre, l'ouverture d'un espace de parole qui, dans la confiance, permet de recevoir ses paroles et d'y répondre, ce que nous abordons dans la troisième partie qui suit.

III. LES CONDITIONS ÉTHIQUES ET ORGANISATIONNELLES D'UNE PAROLE SUR LE CANCER EN MILIEU PROFESSIONNEL

En ouvrant le champ du possible, la parole ouvre aussi celui du meilleur.

Paul Ricœur[437]

Je voulais tout leur dire pour pouvoir casser ce tabou de la maladie et de la pitié. Il n'y a pas énormément de personnes qui savent que je suis malade parce que j'ai peur de ce regard de pitié.

Annabelle

En quoi la question de la parole est-elle centrale dans les organisations ?

Paul Ricœur[438] souligne que le travail et la parole sont des activités humaines opposées qui rassemblent une civilisation donnée. Dans les organisations où ce qui s'organise est le travail ou la production, son suivi et son contrôle, le sensible est évité qui dit le singulier au profit d'une rassurante et raisonnante rationalité chiffrée. Nous apportons l'idée que la maladie et la souffrance qui concernent chacun, rencontrent et s'opposent, comme la parole au travail.

Nous rappelons que par parole nous entendons une parole sensible et sur le sensible, une parole concernée par l'existence et qui l'exprime. Il nous semble donc important de nous centrer sur ses conditions de possibilité dans les organisations, sans pour autant penser avoir trouvé avec elle la solution à toutes les difficultés relationnelles et organisationnelles. Nous croyons ainsi remarquer l'émergence d'une société du récit où chacun est appelé à témoigner d'un événement personnel extraordinaire à tel point que celui qui ne dit rien de lui, quelle qu'en soit la raison, pourrait se sentir ordinaire, banal, de peu d'intérêt.

[437] RICŒUR, Paul, « Travail et Parole », *Esprit*, janvier 1953, p. 107.

[438] *Ibid*.

Comment comprendre « les conditions éthiques et organisationnelles » dont la lecture engage à nous interroger sur le statut du « et », qui peut être compris soit comme conjonction de coordination entre les deux phrases, la seconde étant elliptique de « conditions », soit comme élément de coordination entre « éthiques » et « organisationnelles », cherchant ainsi à articuler ces termes en tension pour mieux marquer leur égalité de poids.

La première proposition distinguerait donc deux types de conditions. Les conditions éthiques interrogeraient, en suivant Ricœur, ce qui chez un *Je* et un *Tu* permettrait la parole sur le cancer notamment en termes de relations interhumaines, donc de comportements à entendre dans le *Il* des institutions, ici l'organisation, ses contraintes internes et juridiques. Cette proposition, en séparant l'éthique et l'organisation, suppose qu'une organisation puisse se déployer sans éthique, ce que la seconde proposition de lecture du « et » récuse.

Lier *éthique* et *organisation*, c'est considérer que l'organisation, en tant que voulue et construite par des hommes et des femmes dont le pouvoir de décision est avéré, doit intégrer des dimensions éthiques, notamment en matière de responsabilité sociétale.

Qui prend la parole sur le cancer en milieu professionnel ?

Est-elle inutile cette parole, digne de peu de foi, ou tellement singulière qu'elle ne permet pas d'en tirer une loi générale, ou encore inintéressante en milieu professionnel bien que la dimension intime de l'existence rejaillisse dans et sur ce milieu ? Est-elle maintenant suffisamment entendue et reconnue pour n'avoir rien à dévoiler qu'on ne sache déjà ? Peut-être n'est-elle pas une question ou, au contraire, est-elle la question qu'on ne sait affronter ?

Nécessaire, acquise, embarrassante ou inutile, la parole est appelée à être entendue, tue ou rejetée. Elle est éthique et politique, produit des discours qui touchent, engagent ou empêchent l'action et organisent la vie sociale.

Nous étudions ici la parole qui s'adressant à autrui, transforme la relation, parfois aussi une vision du monde, et appelle une réponse tant au niveau interpersonnel qu'aux niveaux organisationnel et politique. Veiller à ses conditions de possibilité, c'est accepter que le tragique de l'existence impacte les relations et accepter de prendre part en responsabilité au vivre-ensemble.

Nous proposons, en amont de l'éclairage que nous allons donner aux conditions de possibilité de la parole, de préciser qui prend la parole sur le cancer en milieu professionnel et qui en répond, en lien avec les trois moments de l'éthique ricœurienne [439] engageant le *Je*, le *Tu* et le *Il*.

La première parole émane des personnes touchées par la maladie. Elle est personnelle et informative, dévoile et nomme la maladie, en l'inscrivant ou non dans un récit.

À cette parole informative répond une parole qui rejette ou soutient, celle de chacun des membres de l'organisation, collègues ou managers, celle des personnes travaillant au service « Ressources humaines » sollicitées dans les situations délicates, celle enfin du personnel des Services de Prévention et de Santé au Travail, également interpellé. La parole qui soutient est celle de tout interlocuteur dont les sentiments moraux se traduisent dans son comportement.

Enfin, la parole du tiers, celle de l'institution chez Ricœur, de l'organisation dans notre thèse, qui dit l'engagement des dirigeants autour d'un sujet délicat, autorisant ainsi celles et ceux qui travaillent en son sein à exprimer leurs difficultés, à les entendre et à y répondre. Cette parole doit répondre au plus grand nombre dans un souci d'égalité mêlée d'équité où le légal et le bon se retrouvent en elle.

Ainsi, la parole permet-elle aux personnes touchées par la maladie, d'informer, de donner à comprendre et d'être reconnues, de maintenir voire de renforcer un lien, et d'apporter des réponses à l'entourage professionnel et à l'organisation souvent démunis face à ces situations qu'il ne connaît pas, mal ou qu'il méconnaît ? Il s'agit toujours de relier, d'éviter ou de dépasser les désaccords, voire les conflits, de faire société.

Si la parole est souvent celle par qui le conflit arrive, elle est aussi celle par qui il peut être éviter ou résolu, voire celle qui prend soin. La parole au travail demande donc de l'attention. Mais qu'est-ce qu'entendre dans ce « au travail » ?

La parole au travail

L'expression « la parole au travail » peut s'entendre de deux façons. La première donne la parole au travail, elle est à son écoute, centrée sur lui. C'est la parole réflexive et partagée que

[439] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Points Essais, 1990, p. 202.

valorise l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) lorsqu'elle promeut la mise en place d'« espaces de discussion »[440] :

> Les espaces de discussion sont des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. (...) [Ils] visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler.

Par « expérience du travail », il faut entendre le travail réel, celui fourni par la personne et qui diffère plus ou moins du travail prescrit, décrit par exemple dans la fiche de poste. Entre ce qui est attendu et ce qui est réellement fait, un écart existe qui vient des imprévus, des ajustements, de l'expérience et qui pose le problème de l'invisibilité de certaines activités, de la reconnaissance, et plus largement de la prévention des risques psychosociaux.

En parlant du travail réel, en ramenant à des éléments objectifs la manière dont il est réalisé, les éléments factuels, objectifs, quantifiables, ne sont-ils pas valorisés et priorisés au détriment des ressentis et affects, du subjectif ?

La seconde interprétation situe la parole sur le lieu de travail. Elle dépasse le travail et concerne tous les échanges formels et informels, avec ou sans médiation des outils technologiques. C'est la parole qui nous intéresse, qui est aussi une parole qui travaille et interroge et celui ou celle qui souhaite l'exprimer et celles et ceux qui la reçoivent.

Une personne ne fait pas que travailler. Elle tisse des liens, noue des relations, a des échanges qui ne concernent pas le travail. Ces paroles créatrices de liens témoignent d'un intérêt pour autrui, d'une reconnaissance de son existence ; elles prennent soin du lien social. Il ne s'agit donc pas de donner la parole à la maladie et d'opposer ainsi travail et maladie mais de donner une place au sensible que la maladie grave met en exergue et, en pensant la parole comme l'expression de la personne, son prolongement, de lui donner toute sa place.

<u>La place actuelle de la parole sur le cancer en milieu professionnel</u>

Précisant avec Paul Ricœur le peu de place qu'a la parole dans la « civilisation du travail »[441] qui serait aujourd'hui la nôtre, nous pouvons, par extension, imaginer qu'il en est de même en

[440] <u>https://www.anact.fr/mots-cles/espaces-de-discussion-sur-le-travail</u>. Consulté le 07/12/2022.

[441] RICŒUR, Paul, « Travail et Parole », *Esprit*, janvier 1953, p. 97.

milieu professionnel. À l'intérieur du déséquilibre entre la place du travail et de la parole dans notre civilisation, une autre raison culturelle a longtemps empêché la parole personnelle et intime en milieu professionnel, qui veut que le milieu professionnel n'ait pas à entendre ce qui relève de la vie privée. Aujourd'hui la porosité entre les dimensions de la vie ne fait plus de doute, sans pour autant que l'on sache jusqu'où le milieu professionnel doit accompagner les situations délicates dont il n'est pas à l'origine.

Nous choisissons de relever trois raisons majeures, à l'objection d'une parole sur le cancer, que nous reprendrons dans les chapitres à suivre :

La première raison pose la question de l'espace et de la place que prend la parole au travail et sur le travail lui-même, à un moment où le sentiment d'accélération[442] et le manque de disponibilité contraignent à un minimum d'échanges interpersonnels, tandis que les lieux de travail sont moins personnels, moins investis et incarnés.

La deuxième raison concerne les personnes qui envisagent de dire leur cancer en milieu professionnel mais qui craignent d'être stigmatisées et réduites à leur maladie.[443] Nous avons dit précédemment que la maladie s'oppose au travail, du moins dans les préjugés. Elle est honteuse, stigmatisante négativement, cachée. Elle limite la personne dans ses réalisations, la fragilise dans son identité tandis que le travail est valorisant, constitutif de l'identité sociale, chemin vers une forme d'autonomie et de réalisation de soi. La parole vient rompre cette opposition entre maladie et travail. Elle permet de faire le lien en plaçant la personne au centre de ce qui semble s'opposer et l'opposer.

La troisième raison est relative à la question des réponses apportées sur le terrain, à la manière dont elles témoignent d'une forme de justice. Les enjeux de la parole sur le cancer sont donc bien à la fois éthiques, politiques et organisationnels.

Nous rappelons avec Ricœur que la parole en milieu professionnel est une « parole impérative [444]» qui porte avant tout sur le travail qu'elle met en ordre et prescrit. C'est sa

---

[442] ROSA, Hartmut, *Accélération : une critique sociale du temps*, trad. de l'all. par Didier Renault, Paris, La Découverte, 2010.

[443] L'enquête *VICAN5, la vie 5 ans après un diagnostic de cancer*, révèle que « 12,0 % des travailleurs salariés occupés au diagnostic déclarent avoir fait l'objet d'attitudes de rejet ou de discrimination liées directement à leur maladie de la part de collègues de travail ». Institut National du Cancer : https://www.e-cancer.fr/Expertises-et-publications/Le-point-sur/La-vie-cinq-ans-apres-un-diagnostic-de-cancer/L-enquete-VICAN5, p. 185. Consulté le 12/12/2022.

[444] RICŒUR , Paul, « Travail et parole », *Esprit*, janvier 1953, p. 104.

puissance ordonnatrice. Cet ordre qu'elle impose s'impose toujours à quelqu'un, à plusieurs ; le travail est dicté, distribué, évalué. La « parole impérative » est caractéristique des relations hiérarchiques qui résultent de l'organisation sociale et de la division du travail. En ce sens, la « parole impérative » penche du côté de la brutalité, du tranchant de la décision. Elle n'est pourtant pas le propre du manager ou du dirigeant en tant qu'il détient un pouvoir : toute personne dont la fonction est associée à un savoir, une expertise, qui induisent une dissymétrie dans la relation peut user de la parole comme pouvoir. Ainsi dans la situation relatée dans la deuxième partie de notre travail sur la brutalité lorsque Emma se sent obligée de la part du médecin de santé au travail de dévoiler ses cicatrices, et en est humiliée[445].

Face à la « parole impérative », fermée et sans appel, Ricœur propose la « parole dubitative »[446], qui ouvre le dialogue. Marquée par l'interrogation, le doute créatif, elle s'attache à mieux comprendre et fait l'effort de se départir des croyances, inévitables, « mouvement spontané de l'existence pré critique »[447]. La parole devient alors « le réveil de la parole »[448], une interrogation non pas sans fin mais dont la finalité est la production de savoir et de sens.

C'est cette parole « dubitative » qu'il faut alors espérer et promouvoir, parole du sujet moral qui cherche à comprendre ce qu'autrui vit et ressent, et comment lui répondre de manière ajustée. Elle peut alors se lier à la parole impérative, celle de la décision.

Néanmoins, la « parole dubitative » peut mettre à mal la relation. En doutant d'autrui, en portant en elle la possibilité du malentendu, de la mécompréhension, elle instille un doute, au risque d'une parole silencieuse qui ne dirait plus rien, ce que Ricœur nomme son pouvoir « corrosif »[449]. Elle n'est donc pas que positive ; nous la posons entre la brutalité et la délicatesse, selon son intention et son adresse.

Conscient de la tension entre « parole impérative » et « parole dubitative », Ricœur rappelle les quatre racines de la parole selon Protagoras : le commandement, la question, la réponse, et enfin, le vœu ou la prière. Il rassemble alors dans la « parole dubitative » la question et la réponse de Protagoras et propose pour le vœu la parole qui invoque. *Invoquer*, du latin *invocare*,

---

[445] « L'humiliation fait taire le sujet parlant, elle ruine la confiance, l'estime et le respect de soi. » ABEL, Olivier, *De l'humiliation*, Uzès, Les liens qui libèrent, 2022, quatrième de couverture.

[446] RICŒUR , Paul, « Travail et Parole », Esprit, janvier 1953, p.104.

[447] *Ibid*., p. 104.

[448] *Ibid*., p. 104.

[449] *Ibid*., p. 105.

appeler à son secours, appeler à l'aide[450] , et pour ce faire, en premier lieu, se tourner vers Dieu ou les dieux.

Dans les situations autour du cancer en milieu professionnel, *invoquer* pourrait signifier demander de l'aide, du soutien, à une ou plusieurs personnes. Mais demander de l'aide suppose de connaître et d'admettre ses limites, d'être capable de les nommer et d'accepter d'exposer sa vulnérabilité à d'autres, plus « puissants ». Encore faut-il que la demande puisse être mise en mots. Nous pensons à celles et ceux qui ne maîtrisent pas suffisamment le langage, parce qu'ils sont étrangers, d'une autre culture, parce qu'ils n'ont pas vécu dans un milieu où la parole, la discussion, sont possibles et valorisées. Ces silencieux et invisibles ont plus que d'autres besoin que l'on porte attention à leur situation. Il faut donc parfois aller chercher la parole de celui ou celle qui ne peut ou ne sait s'exprimer.

Après cet exposé sur la parole, ses risques et sa nécessité, sa place dans notre civilisation, il est temps d'envisager ce qui la favorise et l'autorise en milieu professionnel. Quels espaces peut-elle investir et à qui s'adresse-t-elle ?

Des plans possibles au plan retenu - Notre chemin de réflexion

Nous pouvions réfléchir aux conditions de possibilité de la parole de plusieurs manières. La première, s'inscrivant dans l'ordre chronologique que la maladie impose à la personne et à son organisation : un temps d'annonce, un ou des temps d'absence, et le moment de la reprise de l'activité. Ce découpage convient aux organisations lorsqu'il s'agit de les sensibiliser à l'articulation entre performance et vulnérabilité ; il leur permet d'anticiper et de considérer la problématique non pas comme partant du jour de la reprise de l'activité mais dans un temps plus long de relations à maintenir. L'inconvénient d'un plan chronologique est qu'il ne met pas en valeur les thématiques qui nous intéressent.

Une deuxième possibilité aurait été de réfléchir avec Ricœur du point de vue des personnes concernées par le sujet : le *Je* de la personne touchée dans son corps ou aidante, le *Tu* de son interlocuteur, collègue, manager ou membre de la direction, le *Il* de l'institution, la direction de l'organisation et la loi. Ce découpage par pôle induisait un risque de confusion entre le *Je* et le *Tu*, le *Tu* et le *Il*. Le *Je* de la personne qui prend la parole s'adresse à un *Tu*, mais Ricœur [451] a

[450] *Le Nouveau Littré*, Garnier, 2004.

[451] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, p. 225.

relevé que ce *Tu* est un *Je* pour la personne en question, qui permet de se sentir proche, concerné par ce qui arrive à autrui. Par ailleurs, le *Tu* peut être dans notre thèse un collègue, ou un manager, un responsable des ressources humaines, un dirigeant. Dans le cas du collègue, la parole est adressée à un autrui dont on se sent proche, de cette proximité sociale qui concerne par ailleurs les membres d'une même famille, au sens propre et au sens figuré, où l'affect occupe une place importante. Dans ce cas, l'organisation n'est pas informée officiellement du sujet et ne peut agir. *A contrario*, lorsque la parole est adressée à un manager, un membre de la direction, un.e responsable des ressources humaines, c'est aussi l'organisation qui est informée. La relation est alors interhumaine et doublée de rôles sociaux qui impactent les réponses. *Je*, *Tu* et *Il* ne sont donc pas si distincts ; nous aurions pu nous égarer en les suivant.

Nous allons cependant retrouver et la structure temporelle des trois temps et les personnes concernées mais les chapitres qui vont suivre auront une entrée thématique. Au regard des échanges tenus avec des personnes sur le terrain, nous avons relevé trois conditions de possibilité de la parole sur le cancer en milieu professionnel qui constituent les trois chapitres de cette partie. La parole s'adresse toujours à un autre que soi, dans un lieu et à un moment donnés.

Nous aborderons dans un premier chapitre les lieux d'accueil de cette parole et verrons qu'ils sont physiques, inscrits dans des espaces proposés ou saisis par les personnes concernées, mais aussi symboliques, situés dans la relation. Puis nous verrons dans un deuxième chapitre à qui s'adresse la parole et l'importance de la confiance, comme le suggère l'affiche ci-dessous.

« TU PENSES QUE CANCER A ENCORE LES EPAULES POUR CE PROJET ?[452] » Dans un bureau, un homme debout, de dos. Le regard est attiré par le mot « CANCER », en majuscule, et dans une couleur différente de celle du texte entier. La question posée le confond et le réduit à sa maladie qui suggère la faiblesse, les moindres capacités.

Dans un troisième et dernier chapitre, nous interrogerons la sagesse pratique ou les réponses opérationnelles et justes à apporter pour favoriser la parole sur le cancer.

[452] Cette campagne de communication a été réalisée en 2011 pour l'Institut National du cancer (INCa).

Chapitre 3.1. Habiter les relations : quels lieux pour la parole ?

> J'aimerais qu'il existe des lieux stables, immobiles, intangibles, intouchés et presque intouchables, immuables, enracinés ; des lieux qui seraient des références, des points de départ, des sources :
>
> (...) De tels lieux n'existent pas, et c'est parce qu'ils n'existent pas que l'espace devient question, cesse d'être évidence, cesse d'être incorporé, cesse d'être approprié.
>
> L'espace est un doute : il me faut sans cesse le marquer, le désigner ; il n'est jamais à moi, il ne m'est jamais donné, il faut que j'en fasse la conquête.
>
> Georges Pérec [453]

Il n'y a pas de littérature sur les lieux de la parole sur le cancer en milieu professionnel. Les personnes qui nous ont relaté comment et à qui elles ont annoncé leur maladie, comment elles ont été accueillies lorsqu'elles ont repris leur activité professionnelle, ne se sont pas arrêtées sur les lieux. Nous ne leur avions d'ailleurs pas posé de question sur le sujet. Le lieu de la parole n'est pas objet de récit mais est-il si peu important qu'il faille faire l'économie de sa pensée ?

La parole circule entre les personnes qui travaillent ensemble. Elle circule partout, dans les bureaux, les salles de réunion, derrière les écrans, mais aussi dans les espaces sans travail, les halls d'accueil, les ascenseurs, les escaliers, l'infirmerie, le restaurant d'entreprise, les salles de pause. La parole sur l'existence, sur ce que vit l'homme souffrant, a peu de place, peu de possibilité d'expression. Ne s'agit-il pas de conquérir un espace pour cette parole sensible, qui ne serait pas tournée vers le travail sans pour autant lui être étrangère, et de lui donner des lieux pour la recevoir, l'accueillir et lui faire place, pour lui répondre ?

[453] PEREC, Georges, *Espèces d'espaces*, coll. Critique, Paris, Galilée, 1974, pp. 122-123.

3.1.1. Distinguer espace et lieu

Dans un premier temps, nous avons à distinguer *espace* et *lieu*, employés indifféremment dans l'usage commun.

Georges Perec nous dit que les lieux sont mouvants, changeants, sans doute parce que le souvenir les modifie parfois jusqu'à les effacer. Face à leur reconfiguration, à leur effacement, l'espace pourrait être un refuge. Organisé de main d'homme, il ne vit pourtant pas en l'homme comme le lieu le fait, il n'est pas constitutif de son existence. Le jeu de mots sur sa conquête[454] dit la difficulté, l'effort, le rêve, l'évènement que cela représente que d'arriver enfin à s'en approcher, à le pénétrer. Face à la brutalité du réel, l'espace au sens de cosmos est rêve de légèreté, d'apesanteur, voire d'autres formes de vie tandis que l'espace au sens d'étendue est à conquérir, pris au sens d'organiser. Georges Pérec a trouvé en l'écriture la possibilité de retrouver ou de figer le passé, de lutter contre l'oubli. L'écriture devient un lieu installé sur l'espace de la page. Il inscrit sa mémoire des lieux dans un espace dont il fait aussi un lieu. La dialectique entre *espace* et *lieu* nous invite à distinguer les deux mots.

Nous commençons par l'espace qui semble plus grand que le lieu, jusqu'à l'englober, et nous interrogeons l'expression *espace de travail*.

L'espace de travail est l'emplacement physique à partir duquel la personne travaille. Organisé et aménagé de telle sorte qu'il permet et facilite le travail, il a trait aux conditions de travail. L'homme organise, dispose, décide des possibilités et des manières de se déplacer, de se croiser et d'interagir dans l'espace qu'il remplit de la vision qu'il a de l'organisation de sa vie.

Jean-Pierre Vernant, à propos de l'organisation politique dans la Grèce ancienne[455], a montré que le lieu prime sur l'espace. Le lieu est celui dans lequel s'inscrit la vie, dans lequel elle prend racine. Il est ancrage, porteur de mémoire et de profondeur, lié à l'existence faite de subjectivité. Ainsi le lieu de vie est-il ancré dans du spécifique. Quant à l'espace, organisé, maîtrisé, objectivé, il n'intervient que dans un second temps, face à la nécessité des échanges économiques.

---

[454] Georges Perec publie ce texte en 1974, soit cinq ans après le premier pas d'homme sur la lune (21 juillet1969).

[455] VERNANT, Jean-Pierre, « Espace et organisation politique en Grèce ancienne », *Annales. Economies, sociétés, civilisation*, 20e année, n° 3, 1965, pp. 576-595. DOI : https://doi.org/10.3406/ahess.1965.421305. Consulté le 05/04/2023.

La philosophe et artiste plasticienne Anne Cauquelin, dans *Le site et le paysage*[456], précise :

> De toute façon, face aux deux conceptions[457], le jugement éthique se partage également : si l'affect de l'enracinement sert la morale d'un sujet identitaire, lié à sa terre, à son environnement, et libre à l'intérieur du cercle du « chez soi », la rigueur laïque du partageable ainsi que d'une totalisation des parties au profit d'un sentiment de la communauté sert, elle, une morale démocratique moins soucieuse de l'intimité du sujet que de l'égalité de tous.

L'espace et le lieu ont donc une fonction éthique et politique.

Pour que la parole ne s'envole ni ne se perde, pour qu'elle porte et incite à agir, nous allons explorer les lieux qu'elle a investis et dont rendent compte les récits recueillis qui disent la place donnée et à lui donner, soulignant l'importance et la profondeur du sujet. Quels sont ces lieux, spécifiques, singuliers, en milieu professionnel, dans lesquels l'existence vive cherche sa voix ? Simples décors ou éléments d'influence, en quoi facilitent-ils la parole ?

3.1.2. Un lieu pour une parole sur l'intime

Nous pourrions imaginer que la parole sensible, sur l'intime, a besoin d'un lieu accueillant pour se déployer. Un lieu dans lequel elle se sente bien. Comme chez un psychothérapeute où, sans se sentir comme chez soi, il faut se sentir suffisamment bien pour que le corps se détende et la parole se libère. Le regard doit pouvoir accrocher des éléments de décor qui plaisent, apaisent, rassurent. Une plante, des fleurs, un objet posé sur un bureau, une fenêtre, les sièges, les couleurs et les odeurs, disent l'accueil ou le rejet. Et la sensibilité de chacun y répond de manière singulière. Le lieu dit quelque chose de celui qui l'a aménagé et l'occupe, de la manière dont i souhaite accueillir ses hôtes.

En milieu professionnel, les espaces de travail sont plus ou moins froids, plus ou moins chaleureux. Le froid suggère la distance, la dépersonnalisation, la désincarnation, et n'incite pas à s'attarder tandis que le chaleureux cherche la proximité, invite à prendre son temps, à s'installer, il favorise la relation. Les espaces de travail sont froids lorsqu'il s'agit de tours

---

[456] CAUQUELIN, Anne, *Le site et le paysage,* Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2013, p. 83.

[457] « (...) le lieu n'est pas découpé dans le tissu spatial comme si le « micro » était juste une réduction du 'macro'. La différence tient à ce qu'espace et lieu ne se rapportent pas à une même logique : celle des lieux-mémoires (extension et intention) n'est pas celle des espaces partagés (emboîtement et calcul.) », *in* CAUQUELIN, Anne, *Le site et le paysage,* Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2013, p. 83.

toujours plus hautes, d'usines, de bâtiments industriels ou de lieux de soin[458] souvent du côté de l'épure et de l'hygiène, prétexte à une décoration limitée. Ainsi pour Georges Pérec, en 1974, à propos des sièges sociaux où ce qualificatif ne se rapporte pas aux relations humaines et sociales mais à l'adresse administrative et fiscale :

> L'inhabitable : l'architecture du mépris et de la frime, la gloriole médiocre des tours et des buildings, les milliers de cagibis entassés les uns au-dessus des autres, l'esbroufe chiche des sièges sociaux.[459]

Entre les bureaux, occupés par les fonctions support, et les usines de production, un écart peut aussi être remarqué qui dit davantage de confort du côté des fonctions support. Pourtant, aucune généralité ne dit la réalité ; chaque organisation a son aménagement, sa décoration, sa conception de l'espace et sa manière d'habiter les lieux.

Il n'y a cependant pas de lieu dédié à la parole sur l'intime en milieu professionnel. Certaines entreprises ont aménagé des espaces dits de détente, de repos ou de convivialité qui favorisent les échanges informels, permettent de gérer son niveau de stress. Ces espaces disent que le lieu de travail est reconnu et voulu comme un lieu de vie, un lieu où l'on passe parfois plus de temps que chez soi, où les liens sociaux sont essentiels, où l'on peut s'épanouir ; ils disent aussi les tensions dues en lien avec le travail ou les relations au travail.

La configuration des espaces et l'ambiance recherchée font partie de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail[460], plus précisément de la « Santé au Travail » et du critère « environnement physique »[461]. Il s'agit de penser les conditions qui favorisent le travail soit en évitant tout décor et en limitant le confort, soit, et c'est la tendance actuelle, en privilégiant le « bien-être » donc en s'intéressant au *design* des lieux. Ainsi, des halls d'accueil et espaces de détente de certaines grandes entreprises qui ont pour fonction, selon Nicolas Minvielle[462],

---

[458] Nous pensons au milieu hospitalier, aux lieux du *cure* organisé.

[459] PEREC, Georges, *Espèces d'espaces*, coll. Critique, Paris, Galilée, 1974, p. 120.

[460] La Qualité de Vie et des Conditions de Travail, termes consacrés par la signature de l'accord national interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail et l'Égalité Professionnelle du 10/06/2023. https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail. Consulté le 12/12/2022.

[461] https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-09/qvt_fiche_outil_boussole.pdf. Consulté le 10/03/2023.

[462] Nicolas Minvielle, docteur en économie, enseigne dans un département marketing, design et création.

de créer de la valeur par la décoration[463]. Se sentir bien, presque comme chez soi, est une proposition faite d'abord aux visiteurs, souvent des clients, *a priori* non concernés par une parole sur l'intime. Leur première impression aura un impact sur la qualité de la relation. Entre la volonté de faire vivre une expérience au client ou encore de valoriser l'image de marque des lieux[464], le *design* des lieux contribue à l'ambiance choisie, avec ses couleurs, ses formes et matériaux ; les personnes travaillant dans ces lieux apprécient aussi une certaine esthétique de leur lieu de travail.

Toutes les entreprises n'investissent pas dans le *design* de leurs locaux. Certains bâtiments industriels par exemple. Parfois, des couleurs dans les couloirs, dans les espaces de restauration, des reproductions de tableau au mur témoignent d'une volonté d'adoucir un univers strict où règne l'ordre. Une sensibilité à l'esthétique et un budget disponible sont donc nécessaires à l'embellissement des lieux de travail pensés comme des lieux de vie.

À côté de ces aménagements possibles autour de la décoration, les configurations géographiques du travail évoluent. La tendance actuelle, dans les plus grandes entreprises, est au *flex office*[465]. Inspiré de l'organisation du travail industriel aux États-Unis à la fin du XIX^{e} siècle, et développé dans le tertiaire en France depuis les années 2010, ce mouvement favorise la flexibilité des lieux et des temps de travail. Cette organisation de l'espace de travail, de l'espace et du travail, répond à un objectif de performance accrue des salariés comme à un moindre taux d'occupation des sols, donc à des loyers moins élevés. Il a contribué à la disparition des objets personnels dans les bureaux, qui ne sont plus nommément affectés. L'optimisation des coûts contribue donc à l'effacement des lieux.

Les espaces de travail, moins occupés, moins habités, et bien qu'embellis, évoluent vers des lieux de passage. Le télétravail n'inverse pas la tendance qui répartit le temps de travail entre chez soi et l'entreprise, même si cette tendance ne peut être généralisée : les métiers de la production, ceux de la relation de soin, demandent une présence physique.

Quand le besoin d'un lieu se fait sentir, et puisqu'il n'existe pas comme tel en milieu professionnel, certains l'improvisent.

---

[463] MINVIELLE, Nicolas. *Design des lieux d'accueil. Créer de la valeur par la décoration,* De Boeck Supérieur, 2008.

[464] *Ibid*., p.183.

[465] BERTIER, Marc, COCHARD, Nicolas, « Chapitre 5. Le *flex office* », Delphine MINCHELLA, *Espaces de travail. Nouveaux usages et nouveaux enjeux*, Paris, Dunod, 2021, pp. 77-85.

3.1.3. Improviser un lieu

Nous partons de ce point de bascule qu'est l'annonce du cancer.

Pour dire, en milieu professionnel, le diagnostic d'un cancer, plusieurs possibilités. S'adresser à un collègue, à une personne dont on se sent proche, ou s'adresser à un représentant de l'organisation, dont on peut également se sentir proche. Dans les deux cas, se pose la question de la présence physique de la personne touchée par la maladie dans les espaces de travail. Soit cette personne est déjà en arrêt maladie, soit elle a pu ou voulu revenir sur site, quelques jours peut-être, davantage selon les traitements médicaux qu'elle suivra. Lorsqu'elle dira à un représentant de l'organisation l'épreuve dans laquelle elle est engagée, elle choisira un moment de tranquillité, un moment où elle sera seule avec la personne choisie, dans une pièce à l'abri des regards et de toute indiscrétion.

L'annonce est toujours une surprise, une interrogation en milieu professionnel sur la manière de réagir et d'agir. Elle se fait à l'instant, sans pouvoir différer la réponse, sans prendre l'excuse d'une réunion ou d'un rendez-vous. Elle ancre dans un présent inconfortable qu'il faut pourtant assumer. Si elle est faite dans un lieu qui permet de prendre le temps et qui assure la confidentialité, si elle est accueillie, elle s'inscrira comme une première étape favorisant le maintien du lien pendant l'absence et la reprise de l'activité.

Émilie, par exemple, qui a appris en fin de journée qu'elle avait un cancer et qui a demandé un rendez-vous le lendemain matin à son manager pour le lui annoncer et réfléchir à la continuité de l'activité du service dont elle avait la responsabilité. L'entretien a eu lieu dans le bureau de son manager. Puis elle a annoncé à son équipe ce qui lui arrivait, dans son bureau à elle, lieu des échanges quotidiens avec les membres de son équipe, leur lieu de discussion, de réunion. Ce lieu préexistait à l'annonce d'Émilie ; il était reconnu comme accueillant pour chacun et pour tous.

Dans une autre situation, un collaborateur absent depuis deux ans pour un cancer vient de mourir. John, son manager raconte :

> *La première journée je l'ai consacrée à 100%% à mes équipes. (…)*
>
> *Bon alors, on n'a pas un lieu qui est dédié sur le site. Mais en fait, on a pris une salle de réunion à disposition du personnel, qu'on a réservée pendant trois jours durant. (…)*

Et puis on a mis en place une chapelle ardente aussi, un lieu de recueillement dans lequel on avait mis quelques photos de lui et puis un livre d'or, pour les gens qui avaient envie de s'exprimer par écrit. On a eu beaucoup de témoignages d'ailleurs.

On a la chance d'avoir sur le site un poste d'accueil qui est pourvu d'une petite salle de réunion. Et c'était intéressant, parce que c'était à l'entrée du site, ou à la sortie pour ceux qui préféraient éventuellement se rendre à la sortie. Et ça c'est quelque chose qui a été vraiment apprécié.

Apprendre le décès d'un des siens est éprouvant, quelle que soit la cause du décès. Lorsque celui ou celle qui meurt a été un collègue, peut-être un ami, sa perte est douloureuse et renvoie celles et ceux qui restent à leur propre mort à venir. L'émotion, vive, est parfois embarrassante et pour les personnes les plus proches professionnellement et affectivement, et pour les organisations. Si certaines organisations ne savent pas ou ne veulent pas voir l'annonce d'un décès comme un événement à considérer, comme un appel à se rassembler pour partager la peine, évoquer des souvenirs, et rire et pleurer ensemble, d'autres veulent et savent réagir à l'instant, en improvisant et en s'ajustant à ce qui surgit.

John le dit d'emblée : il a pris du temps, le temps nécessaire. Et il a trouvé un espace pour rassembler, se recueillir, et témoigner de son affection à la famille du défunt. Un espace devenu lieu de vie, où se souvenir de celui qui vient de mourir.

Dans son récit, le lieu de rassemblement tient une place importante, tant physique que symbolique. Il a une fonction protectrice et sociale, rassemble et met à l'abri du bruit, de ce qui n'est pas essentiel, à l'abri du travail et des (jeux de) rôles sociaux. Il est un nid où se retrouver, où se ressourcer, où partager une souffrance personnelle et commune, avant de repartir vers l'extérieur. Parce qu'il a été proposé comme un lieu de recueillement, cet espace s'est teinté de l'intention qu'on lui a prêtée. Il est devenu cohérent[466] avec le sujet.

Dans ce lieu de recueillement, la photo du défunt, une bougie, un livre d'or pour sa famille. Le reste n'est pas mentionné. Y a-t-il une fenêtre, la pièce est-elle grande ou petite, permet-elle un niveau de discrétion suffisant, a-t-elle une décoration particulière, un tableau, des plantes vertes ? A-t-elle un bureau, des chaises ? L'essentiel est ce qui est investi subjectivement dans ce lieu, à un moment de souffrance aiguë.

---

[466] Platon accorde de l'importance aux lieux qui ne sont pas qu'un décor, un cadre pour la parole mais qui sont liés à l'objet de la parole. Tel sujet est abordé dans tel lieu avec telle personne. Il y a une cohérence entre le sujet, le lieu et les personnes en présence. Ainsi dans un gymnase où il discutera avec des jeunes gens de la question de l'éducation. PLATON, *Charmide*, 153a.

Puisqu'il n'y a pas en milieu professionnel de lieu dédié à l'intime, à la souffrance et au sensible, certains les imaginent et les font vivre. La mort, lorsqu'elle vient d'être annoncée, devient un moment extra-ordinaire qui interroge le sens éthique des comportements à adopter. Un lieu de recueillement s'est imposé comme une évidence pour accueillir celles et ceux qui le souhaitaient.

Qu'en est-il lorsque les personnes ne sont pas en présence sur un même lieu, lorsqu'elles sont à distance ?

3.1.4. Les écrans, l'espace et le lieu

L'anthropologue Edward Twitchell Hall[467] a employé un néologisme, *proxémie*, pour désigner la relation entretenue par les femmes et les hommes avec la distance physique. Le concept se décline dans d'autres domaines comme la géographie, où la distance peut être mesurable et mesurée ; mais on parle aussi de distance ou de proximité perçue entre des personnes qui se sentent plus ou moins proches les unes des autres sans que la distance géographique ait un lien avec le sentiment de la distance, qui est donc subjectif.

Avec Hall, *distance* et *intimité* sont en relation. Plus on est proche physiquement, plus une forme d'intimité s'installe jusqu'à ce qu'une trop grande proximité spatiale au contraire, repousse. Ainsi, deux personnes en présence situées à moins d'un bras de distance ont pénétré dans la zone d'intimité de leur interlocuteur à qui cela convient ou pas. Cette perception de la distance et de l'intime n'est pas universelle. Dans certaines cultures, notamment latines, le toucher est habituel et ne gêne pas. Dans d'autres il est *quasi* impensable, notamment en public. C'est le cas du Japon. Roland Barthes, qui interroge le vivre ensemble dans une communauté religieuse adepte de l'idiorythmie dit bien la dialectique de la distance et de la proximité [468] :

> (...) j'utiliserai le mot [*proxémie*], en l'appliquant seulement à l'espace très restreint qui entoure le sujet : espace du regard familier, des objets que l'on peut atteindre avec le bras, sans bouger (presque à l'aveuglette) ; (...) le mètre cube des gestes d'atteinte à partir du corps immobile : micro-espace. (...) Proxémie : fait partie d'une typologie des espaces subjectifs en tant que le

[467] HALL, Edward.T., *La dimension cachée*, Paris, Les Editions du Seuil, [1966], 1971.

[468] BARTHES, Roland, *Comment Vivre-Ensemble. Cours et séminaires au Collège de France (1976-1977)*, Paris, Seuil, 2022, pp. 155-156.

> sujet les habite affectivement. (...) a) là où le regard porte (ou l'odeur ou le bruit), b) là où l'on emporte, où l'on recèle, c) là où l'on atteint, où l'on touche.

Les corps en présence, la capacité à se toucher, l'affect. Trois notions qui disent la proximité et l'intime.

Le bureau ou la salle de réunion en tant qu'espaces clos et protecteurs qui permettent de s'isoler, de se rapprocher, facilitent la parole. Cependant, il est des situations où la présence physique dans un même lieu n'est pas possible. Dans les petites entreprises ou les petites unités, chacun se connaît indépendamment des niveaux hiérarchiques et se côtoie quotidiennement ; dans les plus grandes organisations, multisites, la distance géographique ne permet pas toujours de se trouver dans un même espace. Sans présence physique sur le lieu du travail, la parole passe par les appels téléphoniques, les sms, les emails et la visioconférence. S'il faut reconnaître qu'être ensemble, à portée de bras permet de sentir, de ressentir, de partager pleinement une situation, il arrive aussi que les technologies de l'information favorisent une parole sur l'intime. Nous rapportons une situation pour lesquelles nous avons été mandatée par une organisation.

Nous sommes intervenue à distance, pendant la pandémie de Covid-19, via *zoom* auprès d'une équipe dont un membre venait de mourir. Il n'y a pas eu d'échanges, pas de paroles autres que les nôtres, adressées à ces personnes sagement assises en rang, comme dans une classe, et muettes de leur peine. Nous avions devant nous l'écran de notre ordinateur et l'image des membres de l'équipe, presque immobiles.

Nous n'avons pas senti que la distance géographique était abolie par l'outil numérique qui pourtant peut faciliter une parole partagée, comme nous l'avons vécu dans la plupart des entretiens de recherche. La distance géographique et l'absence de réaction, de paroles, ne nous ont pas permis d'évaluer la pertinence de notre propos. Nos paroles étaient-elles justes, comme nous l'avons dit dans notre première partie ? Aucun signe ne permettait de le savoir.

Le temps a peut-être manqué à cette équipe plongée dans une si vive émotion que sa parole était empêchée, mais notre expérience de ces situations nous fait témoigner de ce que la présence physique facilite.

Si la parole, sur un sujet sensible, apprécie de pouvoir se dire en proximité géographique, l'écran partagé peut introduire un niveau de complexité supplémentaire. Pour contrevenir à ce propos, nous proposons d'envisager le dispositif *Cancer & Travail : Agir ensemble* tel qu'il est en fonction depuis la pandémie de 2020 et de citer également un dispositif externe proposé par

Entreprise et Cancer. Nous rappellerons d'abord, avec Agamben et Foucault, ce qu'est un dispositif, avant de montrer ce qu'il peut apporter, tel un lieu sécurisant.

3.1.5. Les dispositifs de soutien social comme lieux

Michel Foucault a souligné le lien entre dispositif et pouvoir, et Agamben a mis en avant le risque de désubjectivation. Dans leur vision, un dispositif n'est pas tant aidant, soutenant, que risqué.

L'origine latine du terme remonte au grec *oikonomia*, l'économie du domaine, soit l'administration, le gouvernement des hommes. Le dispositif organise, dispose des pièces, des actions, des relations. En ce sens, le dispositif a trait au pouvoir. En tant que partie du jugement qui contient la sentence, il est aussi lié à la justice.

Les dispositifs sont pour Foucault des moyens de contrôler et de surveiller :

> (...) une sorte – disons – de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante… J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour le stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapport de force supportant des types de savoir, et supportés par eux.[469]

Agamben rejoint Foucault en portant son attention sur la subjectivation comprise comme l'importance du sujet traité via des personnes prises entre rationalité et subjectivités.[470]

> Le terme dispositif nomme ce en quoi et ce par quoi se réalise une pure activité de gouvernement sans le moindre fondement dans l'être. Les dispositifs doivent toujours impliquer un processus de subjectivation. Ils doivent produire leur sujet.[471]

---

[469] FOUCAULT, Michel, *Dits et écrits*, vol. III, 1976-1979, Paris, Gallimard, p. 299.

[470] AGAMBEN, Giorgio, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, trad. Ital. Martin Rueff, 2006, Paris, Rivages poche, Petite Bibliothèse, 2014, p. 32.

[471] *Ibid*. p. 27.

Le sujet est « ce qui résulte de la relation, et pour ainsi dire du corps à corps entre les vivants et les dispositifs », d'où l'idée que le dispositif transforme les existences :

> Ce qui définit les dispositifs auxquels nous avons à faire dans la phase actuelle du capitalisme est qu'ils n'agissent plus par la production d'un sujet, mais bien par des processus que nous pouvons appeler des processus de désubjectivation. (…) aujourd'hui, processus de subjectivation et de désubjectivation semblent devenir réciproquement indifférents et ne donnent plus lieu à la recomposition d'un nouveau sujet, sinon sous une forme larvée, et pour ainsi dire, spectrale.[472]

Si nous comprenons les raisons pour lesquelles Foucault et Agamben ont mis l'accent sur les dispositifs comme pouvoir sur autrui, nous remarquons également qu'ils sont au départ la réponse à une demande, si ce n'est une urgence, qu'ils ont parfois été pensés et conçus pour servir l'organisation et les personnes qui travaillent pour elles, dans une visée éthique. En milieu professionnel, nous dirons qu'ils peuvent répondre à une problématique, au bénéfice de tous.

Les dispositifs contribuent à organiser l'espace et le temps. Ils disent des processus, des cadres, des repères pour guider. Offrent-ils pour autant un lieu ?

Un dispositif d'écoute interne

Nous revenons ici sur le dispositif interne créé par Sanofi France, qui facilite et accueille la parole sur et autour du cancer en milieu professionnel. Nous en avons parlé en introduction ; ce dispositif a constitué une partie de notre terrain de recherche.

Nous rappelons brièvement qu'il est constitué *d'antennes* pluridisciplinaires regroupant des personnes appelées *antennistes,* qui peuvent être sollicitées par n'importe quel salarié de Sanofi, quels que soient sa fonction et son niveau hiérarchique. Celui ou celle qui le sollicite vient déposer ses peurs, ses émotions, ses interrogations, tout ce qui peut l'embarrasser et le gêner au quotidien, notamment mais pas exclusivement en lien avec son activité professionnelle. La parole y est accueillie sans limite de temps ni de sujet : untel parlera de son enfant malade, un autre de son positionnement vis-à-vis de son collègue, un troisième de problématiques de rémunération. Hélène Bonnet, à l'initiative de ce projet et qui le pilote, refuse de poser une limite à la parole :

---

[472] AGAMBEN, Giorgio, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?,* trad. Ital. Martin Rueff, 2006, Paris, Rivages poche, Petite Bibliothèse, 2014, pp. 43-44.

La personne est une et indivisible et la maladie et ses traitements génèrent une multitude de conséquences toutes imbriquées et fluctuantes avec le temps. Mettre une limite, c'est être centré sur moi et non sur la personne que je rencontre.

IL y a des limites à ce que je peux faire et à ce que l'entreprise peut mettre en place mais l'écoute (mon écoute) n'a pas de limite prédéfinie. Si je pose une limite, je la pose où… si je pose que je ne peux pas tout entendre, cela revient à dire que je ne peux pas accueillir la personne dans son ici et maintenant. Qui va prendre le risque de venir parler d'un moment aussi sensible, difficile à saisir, si la parole n'est pas libre ?

(…) En tant qu'individu j'ai des limites à faire (sic) et fournir des solutions mais une écoute sans a priori de limite permet d'établir un climat de liberté et donc de confiance propice à la rencontre et au dialogue donc à l'action et au rétablissement. L'idée n'est pas de dire que je n'ai pas de limites dans ce que je suis ou je peux apporter mais le sujet n'est pas moi mais l'autre et l'idée c'est d'avoir profondément confiance dans la capacité de l'autre à mobiliser les ressources nécessaires dans sa propre situation.

Ne pas poser de limites c'est poser que tout est entendable… Et de toute façon, la personne est libre de dire ou ne pas dire. Elle est dans une situation de fragilité mais elle a des ressources et a toujours son libre arbitre. D'ailleurs il ne s'agit pas de tout dire mais de dire ce qui vient pour dénouer des tensions.

In fine, la question c'est ce que je fais - nous faisons - de ce qui a été dit.

La parole se déploie, occupe l'espace et concentre la relation sur elle. Elle est accueillie comme un signe de souffrance et de confiance qui oblige à être disponible.

Pour les *antennistes*, il s'agit d'abord de rejoindre la personne là où elle est. Si elle souhaite parler de sa maladie, elle peut être entendue à ce sujet, si elle souhaite parler de son travail, de ses relations professionnelles, de la peur de la récidive ou de la mort, tout est possible. Les *antennistes* pratiquent l'écoute active, une technique de communication élaborée par le psychologue américain Carl Rogers[473] dans les années 1960, qui promeut une thérapie centrée sur la personne. Le non-jugement et la confiance absolue en l'autre guident les échanges, facilités par un questionnement et des reformulations permettant d'avancer en confiance dans le propos, même si la demande initiale n'est pas clairement formulée, même s'il semble que la personne ne sait pas ce qu'elle vient dire, ce qu'elle va dire, ni ce qu'elle espère des échanges.

[473] ROGERS, Carl, *Client-Centered therapy*, [1951], Little, Brown Book Group, 2003.

Les *antennes* ont été pensées pour être accessibles par tous et en toute discrétion. Une fois par semaine, sur chaque site, une salle de réunion à l'abri des regards pour préserver la confidentialité et éviter la stigmatisation, a donc servi, à l'heure du repas, de lieu de permanence et d'accueil pour qui le voulait. Il a sans doute fallu à certains du courage pour aller dans ce lieu qui représentait aussi l'autorisation officielle de la direction de parler du cancer.

La pandémie de Covid-19, en cessant toute présence dans les bureaux, excepté les locaux de production, a obligé à reconsidérer la question des lieux de parole jusque-là envisagée au prisme de la proximité géographique. Le télétravail a développé les échanges téléphoniques et les visioconférences, dispositifs à l'intérieur d'un dispositif.

Dans le cas de *Cancer & Travail : Agir ensemble*, espace donné, autorisé et soutenu par la direction, les personnes peuvent venir autant de fois qu'elles le souhaitent et rester autant qu'il leur convient. La plupart reviennent une ou deux fois ; les échanges durent environ quarante-cinq minutes. Le temps ne compte pas ou plutôt il compte comme le temps qu'il faut, le temps nécessaire à la compréhension mutuelle et à l'amélioration de la situation. Il ne fait pas l'objet d'un décompte personnel. Quant aux *antennistes*, ils occupent une fonction dans laquelle la partie qui concerne *Cancer & Travail* n'est pas intégrée à leur fiche de poste, excepté dans le cas de la personne qui pilote le projet à temps plein, sur un poste identifié comme tel. Chacun cherche alors à répondre au mieux de son emploi du temps et de ses contraintes.

Ce dispositif d'accueil dans lequel la personne sait qu'elle peut être reconnue dans l'expression de sa souffrance, entendue au sens de subjectivité, en donnant du temps pour des rencontres et des échanges, facilite la possibilité de la parole. La communication est telle en interne, sur son existence et depuis quelques années déjà, qu'il est difficile de ne pas connaître son existence et de ne pas savoir comment s'en saisir. Sans lui et avant lui, la parole sur le cancer s'exprimait selon les personnes, leur qualité d'écoute, leur capacité à aborder des sujets aussi intimes, pour lesquels une écoute bienveillante pouvait être la meilleure des réponses. *Cancer & Travail : Agir ensemble* a institutionnalisé, et rendu visible la possibilité de la parole, premier pas vers des réponses en termes de soutien social et opérationnel. Le dispositif autorise un espace pour la parole mais c'est encore la relation qui crée le lieu.

À notre connaissance, ce dispositif est unique en France ; d'autres existent sous d'autres formes. Souvent, les organisations font appel à un tiers extérieur pour des actions de sensibilisation ou d'accompagnement, où la parole est accueillie sans lien hiérarchique ni affectif, dans un rapport d'égalité.

Un dispositif de sensibilisation externe

Sensibiliser le personnel est une manière de faire entrer le sujet dans les organisations. C'est ainsi que l'association *Entreprise et Cancer* est sollicitée pour animer des conférences-débat en milieu professionnel qui s'adressent le plus souvent à l'ensemble des salariés et sont programmées à l'heure du repas. Ainsi les personnes peuvent-elles participer, sur la base du volontariat, à un moment qui ne gêne pas leur activité.

Déjeuner ou être sensibilisé à un sujet majeur ? Nombre de salariés disent leur intérêt pour le sujet mais critiquent les directions qui le placent au moment du repas, temps de pause et de restauration, temps de solitude ou d'échanges, légalement hors temps de travail. L'espace professionnel et l'espace personnel sont confondus. Que dit de la Direction ce temps accordé, comme une faveur, non pas donné ?

Avec la pandémie de Covid 19 les conférences à distance se sont développées qui ont permis de rassembler davantage de personnes les unes chez les autres – où cette formulation est à entendre non pas pour dire le rassemblement mais l'isolement. Nous-même avons fait l'expérience de la solitude derrière ou devant l'écran de l'ordinateur, la plupart du temps sans voir les personnes qui assistaient à la conférence pour préserver la « bande passante », éviter des problèmes techniques. Nous ne nous attarderons pas sur ce que parler à un écran produit comme effets pour l'intervenant, ce n'est pas notre sujet. Nous témoignons en revanche des questions, des remarques suscitées par ces conférences pour lesquelles le terme initial *débat* est inadéquat. Quelques échanges, quelques paroles écrites en commentaires, ou par email à l'organisateur de la conférence, ont permis d'introduire un sujet sensible, d'ouvrir les voies à des témoignages et questions.

Ce dispositif de sensibilisation permet au sensible de trouver une place et un écho ouvrant ainsi la voie à des prises de parole facilitant un meilleur accompagnement des situations.

3.1.6. Quand la relation fait office de lieu

Le lieu réunit et rassemble. Pour autant, peut-on dire qu'il favorise une parole sur l'intime ? Le designer Philippe Starck hésite quant à l'existence de lieux intimes. Il en parle brièvement comme des lieux adaptés « pour faire des choses privées qui ne sont pas vues des autres[474] » et développe davantage l'idée de moments d'intimité :

> Le temps et les moments sont quelquefois plus importants que les lieux. (...) L'intimité est avant tout une vibration et peu importe l'endroit. On aimerait croire qu'elle est liée à la dimension ou à la qualité d'un espace mais là encore, c'est un lieu commun qui ne se traduit jamais dans la réalité.[475]

Cette vibration évoquée par Philippe Stark n'est-elle pas proche de la résonance d'Hartmut Rosa faite d'« ajustements rythmiques réciproques et [de] synchronisation nécessaires »[476] ? Ce sont donc les personnes en présence, leur disponibilité, leur intention d'aller les unes vers les autres qui favorisent la possibilité d'une parole sur l'intime.

Nous relatons, à la première personne du singulier puisque nous étions partie prenante, un exemple où le lieu n'a pas eu d'importance :

> *Armande était atteinte d'un cancer de mauvais pronostic dont elle est morte quelques mois plus tard. Après une période de rémission, son état s'est dégradé. Elle a alors raconté à son entourage professionnel qu'elle souhaitait décider du jour de sa mort. Elle craignait la déchéance physique, la souffrance, les douleurs, la perte de contrôle totale de son corps et de sa vie. Elle a choisi de se faire euthanasier en Suisse.*
>
> *La veille de sa mort, elle m'a appelée. Je les avais accompagnés elle et son manager, à la demande de la Direction, sur la possibilité du maintien du lien pendant l'arrêt maladie et la période de soins. Notre relation lui offrait un espace de parole où la maladie grave, les relations avec son entourage professionnel, les questionnements existentiels pouvaient se poser.*

---

[474] STARCK, Philippe, (entretien avec) « Une vibration immatérielle », Czechowski, Nicole, *L'Intime*, Autrement, coll. Mutations, Tome 81, 1986, p. 132.

[475] *Ibid*., p. 133.

[476] ROSA, Hartmut, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, trad. de l'all. par Sacha Zilberfarb en collaboration avec Sarah Raquillet, *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*, 2016, Paris, La Découverte, 2018, p. 35.

Un dimanche, la veille de sa mort, elle m'a appelée. Pour me dire au revoir, me remercier, me dire sa joie de ne plus souffrir bientôt, d'être en paix avec sa décision.

Un ou deux jours plus tard, le directeur des ressources humaines m'a demandé d'intervenir sans tarder, de me rendre auprès de l'équipe. Je suis arrivée dans les bureaux d'une entreprise industrielle. J'ai été conduite dans une salle de réunion sans grâce, froide. La table était en longueur. Je me suis installée près de la porte. J'ai pris une chaise et l'ai positionnée en biais par rapport à la table, pour être en face de la personne qui viendrait, peut-être, me voir. Le lieu était froid, je le redis. Triste aussi dans mon souvenir où les couleurs tournent autour du gris, du sombre. Mais peut-être était-ce le sujet de ma venue qui teintait cette salle de réunion d'un voile de tristesse.

Quand la première personne est arrivée, le lieu a disparu de mon esprit. Il ne restait alors qu'une collègue face à sa douleur et à l'incompréhension, qui savait que j'avais échangé avec Armande la veille de sa mort et voulait savoir ce qu'elle m'avait dit.

Dans cette situation, le lieu ne compte pas. Il n'a pas été investi comme un lieu symbolique, de recueillement, d'hommage. Il s'efface devant la peine et l'incompréhension de ces personnes qui ne nous connaissaient pas et sont venues une à une chercher des éléments de réponses où raconter leurs problèmes de santé, leur cancer. Nous aurions pu être dans une autre salle, un autre bureau, un autre étage, un autre bâtiment. La parole s'est dite à l'intérieur de relations qui accueillaient et prenaient soin. La relation a établi un lieu subjectif, investi par celles et ceux qui la font vivre, propice à la parole ; c'est dans le lien interpersonnel que prend corps la possibilité de la parole.

Nous refermons ce chapitre sur les lieux en rappelant que le milieu professionnel peut être constitué de lieux et devenir ainsi un lieu de vie, en précisant que ces lieux peuvent être physiques et déjà existants ou investis par les personnes qui ont ce besoin. Cependant, c'est dans la relation que se trouve le lieu le plus sûr, le plus accueillant, quand elle sait prendre soin d'autrui quelle que soit l'épreuve qu'il traverse.

Dans le cadre de notre recherche, le lieu physique de l'échange n'est pas anodin mais il n'est pas nommé comme important tant que la confidentialité est garantie. Ce qui semble plus important, c'est l'espace symbolique de réception de la parole, déployé dans la relation où il s'agit d'être disponible, d'accueillir et de reconnaître pour bien agir.

Si les espaces de la parole doivent garantir la confidentialité des échanges, ce sont les personnes en présence qui sauront les accueillir, les garder ou les transformer. La parole s'adresse à un *qui*, pas à n'importe quel *qui*. Que cette personne soit choisie parmi d'autres ou simplement préférée au silence, il faut avoir suffisamment confiance en elle pour lui adresser des paroles au bord de l'intime. Nous verrons ainsi dans le chapitre suivant à qui se confier dans l'organisation.

Chapitre 3.2. À qui se confier ? les figures du proche en milieu professionnel

« [La confiance est] l'une des forces de synthèse les plus importantes au sein de la société. »

Georg Simmel[477]

« Le prochain, c'est la manière personnelle dont je rencontre autrui, *par-delà toute médiation sociale. »*

Paul Ricœur[478]

« Instaurer la confiance comme ciment des relations humaines et sociales au sein de l'entreprise n'est sans doute pas la pratique la plus courante. Après tout, ne sommes-nous pas réunis dans l'entreprise pour produire des biens et des services avec la plus grande efficacité collective possible, et non pas pour en faire un lieu dédié à la qualité des relations interpersonnelles au bien-être individuel de ses membres ? »

Pascal Demurger[479]

Dans l'article « Le *socius* et le prochain », où Paul Ricœur, s'appuyant sur la parabole du Samaritain[480] aborde pour la première fois cette dialectique, il définit le *socius* comme celui ou

[477] SIMMEL, Georg, *Sociologie*. *Etude sur les formes de la socialisation*, traduit de l'allemand par Lilyane Deroche-Gurcel et Sibylle Muller, Paris, Presses Universitaires de France, 1999, p. 355.

[478] œ, Paul, « Le *Socius* et le prochain », *Histoire et vérité*, Paris, Seuil, points, Essais, [1955], 1967, p. 116.

[479] DEMURGER, Pascal, *L'Entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus*, Paris, L'Aube, 2019, p. 132.

[480] *Le Bon Samaritain*, Évangile selon St Luc (Lc 10:25-37). Le Bon Samaritain[480] illustre le commandement « Tu aimeras ton prochain comme toi-même ». Nous en faisons le récit : Sur un chemin, un voyageur a été attaqué et laissé pour mort. Deux personnes le croisent, juives comme lui. L'une appartient à la tribu des Lévites dédiés au service de Dieu et du temple de Jérusalem, l'autre est un prêtre. Elles passent leur chemin et laissent l'homme à terre, plus préoccupés par leur obligation de servir au temple. Un Samaritain, considéré comme impie par les Juifs,

celle avec qui les relations sont longues, médiées par les institutions, dans l'anonymat, « celui que j'atteins à travers sa fonction sociale[481] », par opposition au proche que je connais et qui me connaît, qui approuve mon existence, avec qui les relations sont courtes.

Mais très vite, Paul Ricœur récuse cette opposition entre le *socius* et le prochain et invite à rapprocher les deux termes[482] :

> L'opposition brutale entre communauté et société, entre relation personnelle et relation administrative ou institutionnelle, ne peut qu'être un moment de la réflexion.

En milieu professionnel, les deux types de relations existent également, même si *a priori* il s'agit davantage de relations sociales, où la personne n'apparaît qu'en second plan, derrière la fonction qu'elle occupe. Lorsqu'un événement tel que le cancer vient perturber les relations et l'organisation, celui ou celle vers qui aller et partager l'information voire davantage ne se situe-t-il pas entre le proche et un *socius* total, froid, distant et lointain ? Et n'est-ce pas la confiance qui établit le trait d'union entre ces deux personnes ?

La confiance est un prérequis à la vie en société, sa « force de synthèse[483] », traduit la capacité à rassembler et à constituer un corps social intégrant l'ensemble des individus. Sans confiance, il n'y a pas de parole de soi, pas de possibilité d'être compris, reconnu, soutenu. Sans confiance, le silence ou la parole trompeuse relèguent autrui à grande distance.

À la lecture du titre de ce chapitre, nous pourrions penser que la personne qui confie sa parole est exclusivement celle qui vit l'épreuve du cancer. Or, nous considérons que la personne qui reçoit cette parole et qui lui répond, confie elle aussi quelque chose de personnel, dans sa

---

s'arrête auprès de l'homme blessé, trouve le temps et le moyen de l'emmener dans une auberge et couvre dans la durée les frais relatifs aux soins nécessaires à son rétablissement. Ainsi lui sauve-t-il la vie.

[481] RICŒUR, Paul, « Le *socius* et le prochain », *Histoire et vérité*, Paris, Seuil, points, Essais, [1955], 1967, p. 117.

[482] *Ibid*., p. 120.

[483] **SIMMEL, Georg, *Sociologie. Étude sur les formes de la socialisation,* traduit de l'allemand par Lilyane Deroche-Gurcel et Sibylle Muller, Paris, Presses Universitaires de France, 1999, p. 355.**

manière de réagir à la parole reçue, de se positionner par rapport à elle et plus largement, dans sa manière de voir le monde. Ce qu'elle confie l'est peut-être en creux, davantage suggéré que dit, mais présent et offert. Sans le dire ainsi, Ricœur souligne dans le mouvement de l'un vers l'autre que la parole opère un rapprochement entre les personnes en présence, en même temps qu'elle clarifie ce qui les différencie[484].

> Énonciation égale interlocution. (...) toute avancée en direction de l'ipséité du locuteur ou de l'agent a pour contrepartie une avancée comparable dans l'altérité du partenaire.

Vers qui se tourner, à qui s'adresser, quand la parole engage l'existence, quand elle perturbe les relations et pour autant s'impose pour se maintenir et pour maintenir sa place en milieu professionnel ?

Nous distinguons la parole adressée *dans* l'organisation de la parole adressée *à* l'organisation, et rappelons que l'organisation a plusieurs caractéristiques fondamentales dont le fait d'être un regroupement d'individus en vue de réaliser un but. Elle nécessite de répartir et de coordonner les activités autour de leaders et de règles[485]. Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg, elle est un construit social qui répond au problème de l'action collective[486].

La parole qui circule dans l'organisation s'adresse aux personnes, collègues[487], pairs qui ont traversé une épreuve similaire. La parole qui s'adresse à l'organisation lui est adressée *via* celles et ceux qui la représentent, ont un pouvoir hiérarchique ou de décision : en premier lieu les managers mais aussi les responsables des ressources humaines qui ne peuvent entendre, le cas échéant, sans agir sur les conditions de travail. Entre les deux, une parole adressée aux personnels médicaux des service de santé au travail, soumis au secret médical et susceptibles d'émettre des recommandations à la Direction en matière de conditions de travail.

Souvent, la première parole est adressée au plus proche, au collègue, hors relation hiérarchique, que l'on sait ou que l'on imagine rempli de sollicitude.

C'est auprès du collègue, membre apparenté à la sphère privée, que la personne touchée par la maladie va chercher du soutien social et avant tout, partager ses émotions. Bernard Rimé,

---

[484] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Points, 1990, p. 59.

[485] LE FLANCHEC, Alice, ROJOT, Jacques, Théorie des organisations, 3e édition, Editions ESKA, [2003], 2022.

[486] CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

[487] 58% des répondants citent leurs collègues, selon l'Enquête quantitative BVA « Dispositifs d'aide pour les personnes atteintes de cancer en activité », réalisée entre le 13 avril et le 14 mai 2022.

montre que « le partage social des émotions »[488] après un événement émotionnellement fort se fait auprès de proches, membres de la famille, amis, conjoint[489]. Il n'est donc pas inapproprié de faire un parallèle sur le rôle des plus proches en milieu professionnel.

Nous chercherons donc à préciser dans un premier temps ce qu'est une personne confiance en partant de la notion de « personne de confiance » reconnue dans le domaine de la santé depuis 2020 et verrons ici le rôle du personnel du Service de Prévention et de Santé au Travail. Puis nous accorderons une attention particulière, et ce sera l'objet des deux points suivants, au manager direct de la personne éprouvée par un cancer, et aux pairs qui ont vécu l'épreuve de la maladie.

Nous ne parlerons pas de la confiance en soi. La philosophe Michela Marzano montre en quoi la vision actuelle de la confiance en soi, en valorisant l'indépendance, isole[490]. Elle défend l'idée que la confiance en d'autres que soi est tout aussi importante, qui rappelle les liens d'interdépendance nécessaires, en tout temps et lieux, même en milieu professionnel. La confiance, comme qualité émergente de la relation, soutient le développement des capacités de chacun dans un lien social reconnu et valorisé.

3.2.1. La confiance, entre acte de foi et intérêts enchâssés

En milieu professionnel, *confiance* est un mot employé dans le langage courant voire affiché comme une valeur, suggérant un lien de qualité entre les différentes parties prenantes internes et externes à l'organisation, le personnel, la direction, les clients, les fournisseurs etc. Cependant, les relations, centrées sur le travail, sont souvent asymétriques et de pouvoir, et la confiance n'est pas donnée. Pour tenter de mieux saisir ce qu'elle est et en souligner sa nécessité, nous proposons un passage par l'étymologie, où *fiance*, qui vient de (se) fier, du latin *fidere*, dit la foi. La confiance est d'abord un acte de foi qui permet la confidence, ce que dit Jean-Philippe Pierron dans une réflexion sur le secret[491] :

---

[488] RIME, Bernard, *Le Partage social des émotions*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2009.

[489] *Ibid*., p. 140.

[490] MARZANO, Michela. « Qu'est-ce que la confiance ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1,1, no. 1, 2012, p. 84.

[491] PIERRON, Jean-Philippe, « Sous le sceau du secret », Etudes, Paris, 2004/5, p. 633.

> Si l'on me demande pourquoi je me suis confié à lui, je répondrai : parce que c'était lui, parce que c'était moi. Forme d'une communication élective, plus intense qu'une communication ordinaire, la confidence dit ce qui ne serait dit à personne d'autre : preuve de confiance. Pas de confidence sans confiance.

La confiance ne se décrète pas. Si la confidentialité des échanges est rompue, ou si la réponse n'est pas à la hauteur des attentes de la personne qui se confie, la confiance peut être rompue. Dans ce cas, rien ne la répare. La défiance remplace alors la confiance.

Comme le souligne le préfixe *dé-* qui exprime la cessation ou l'inverse, la défiance est radicale, brutale. Elle dit le doute et la crainte, l'absence de foi en l'autre, l'absence de croyance en sa bonne foi. Dans la défiance, la personne est seule, éloignée, isolée, contrairement à la confiance, où le *cum* latin indique le fait d'être avec autrui.

Entre la confiance et la défiance, la méfiance, dont le préfixe *mé-* a un sens privatif et péjoratif, qui vient du latin *minus*, *moins*[492]. Il y a du doute dans la méfiance, une intranquillité qui appelle la prudence. Dans le langage courant, on se méfie davantage qu'on ne se défie mais l'usage rapproche les verbes. Ainsi se méfier, c'est déjà se défier. La confidence, en dévoilant une part de soi, suppose donc la possibilité d'être déçu voire trahi.

Pour Georg Simmel, la confiance s'apparente à une intime conviction qui n'appelle pas de preuve ou dont les preuves font défaut. Elle est un pari, une croyance mais aussi « une forme de savoir sur un être humain », représentation, intuition, avec qui des expériences ont été partagées, ou qui a des connaissances ou des compétences relatives au sujet, mais qui englobe toujours une part d'ignorance : « Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance. »[493] La confiance vient combler une part de l'espace entre ce qui est su et ce qui est méconnu ou ignoré.

> (...) la confiance ne dépend pas directement de notre volonté d'avoir confiance : elle n'est pas le fruit d'une connaissance objective ; elle ne se fonde pas sur des standards quantifiables. De même qu'elle ne peut être exigée, la confiance ne se décrète pas.[494]

Certains pourtant l'envisagent comme une relation rationnelle entre agents moraux. Partant de la théorie du choix rationnel qui veut que les actes soient motivés par l'intérêt personnel, les

[492] Sur le préfixe « mé » : https://www.littre.org/definition/mé, consulté le 18/12/2022.

[493] SIMMEL, Georg, *Sociologie*. *Etude sur les formes de la socialisation*, traduit de l'allemand par Lilyane Deroche-Gurcel et Sibylle Muller, Paris, Presses Universitaires de France, 1999, p. 356.

[494] MARZANO, Michela, « Qu'est-ce que la confiance ? », Etudes, 2010/1, Tome 412, pp. 58-59.

sociologues Diego Gambetta et de Russell Hardin [495] considèrent que l'on ne fait confiance qu'en fonction de la contrepartie espérée. Un calcul de probabilité subjective vise ainsi à évaluer si le « retour sur investissement »[496] sera à la hauteur des espérances, si la confiance en vaut la peine. Mais accorder sa confiance n'est possible pour Russell Hardin que si l'interlocuteur choisi a lui aussi intérêt à accepter cette confiance et à s'en montrer digne. Sa théorie de la confiance repose sur l'idée d'intérêts enchâssés[497]. Bien qu'elle s'inscrive dans la réciprocité, cette approche de la confiance qui repose sur un calcul d'intérêts, la réduit à un moyen, sans la tenir comme une fin. S'obliger à être stratège dans la relation nous semble l'inverse de l'origine de la confiance qui ne calcule pas, ne retient pas mais délivre une parole inattendue et honnête.

Cependant, le milieu professionnel sait l'importance de la confiance et certains la placent au centre des relations, comme une modalité managériale.

Pascal Demurger est directeur général d'une grande entreprise mutuelle française. Les entreprises mutualistes accordent traditionnellement une place à l'humain, sans pour autant mépriser le profit : les valeurs sociales, la solidarité, sont pour elles une visée. Pour dépasser la théorie des intérêts enchâssés, il lie confiance et motivation dans un esprit de responsabilité sociale :

> (...) cette volonté un peu iconoclaste d'inscrire les relations au sein de l'entreprise dans un cadre de confiance et de faire reposer la motivation des collaborateurs sur l'envie plutôt que sur la crainte ou le seul intérêt revient à dépasser la simple confrontation entre les intérêts apparents et immédiats de l'entreprise et ceux de ses salariés. Elle exprime le choix d'intégrer les apports des salariés, leurs aspirations, dans le fonctionnement de l'entreprise, à la fois mieux y répondre, renforcer leur propre épanouissement et décupler l'efficacité collective.[498]

La confiance, une volonté « iconoclaste » ? L'adjectif dit le côté inhabituel de la confiance en milieu professionnel, du moins du point de vue du dirigeant qu'est Pascal Demurger.

---

[495] GAMBETTA, Diego, *Trust. The Making and Breaking of Cooperative Relations*, Oxford, Blackwell, 1988 ; HARDIN Russell, *Trust and Trustworthiness*, New York, Russel Sage, 2002.

[496] C'est à dessein que nous employons cette expression du champ économique, soulignant ainsi la « valeur marchande » de la confiance.

[497] HARDIN, Russel, « Communautés et réseaux de confiance », in OGIEN, Albert et QUERE, Louis, *Les Moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*, Economica, coll. Études sociologiques, 2006, p. 91.

[498] DEMURGER, Pascal, *L'Entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, Paris, L'Aube, 2019, pp. 135-136.

Basée sur une croyance ou sur des éléments plus rationnels, la confiance rapproche les personnes. Essentielle à toute relation humaine, elle est inscrite dans une visée éthique. Mais qui est cette personne à qui accorder sa confiance ?

Qui est donc cette personne à qui l'on fait confiance ?

3.2.2. La personne de confiance dans le système de soin et en milieu professionnel : correspondances et divergences

Nous nous sommes intéressée à « la personne de confiance » dans le système de soin dont plusieurs caractéristiques nous ont semblé proches de celles recevant la parole sur le cancer en milieu professionnel. Si le milieu médical et les contextes d'expression de la personne de confiance ne sont pas identiques à ceux qui nous intéressent, il nous a semblé que cette notion, qui reste à penser en milieu professionnel, trouvait là matière à alimenter notre réflexion

L'idée de « la personne de confiance », incluse en France en droit de la santé, a émergé suite à l'avis n°58 du 12 juin 1998 du Comité Consultatif National d'Éthique (CCNE) intitulé : « Consentement éclairé et information des personnes qui se prêtent à des actes de soin ou de recherche ». Dans le cas de personne majeure dans l'incapacité de faire part de ses souhaits quant aux traitements médicaux de la fin de vie, le Comité Consultatif National d'Éthique propose, pour que sa volonté soit prise en considération et pour aider l'équipe médicale à respecter ce choix, que la personne vulnérable désigne « un représentant », ayant toute sa confiance pour parler en son nom le cas échéant.[499] Inscrite au Code de la santé publique, la personne de confiance peut être un membre de la famille ou non.

Elle a deux missions. La première lui permet d'accompagner la personne vulnérable dans ses réflexions et son cheminement personnel concernant les décisions relatives à sa santé. La seconde la désigne comme l'interlocutrice privilégiée des soignants en cas d'incapacité de la part de la personne qui l'a désignée d'exprimer sa volonté. Elle peut dans ce cas recevoir l'information médicale à la place de la personne vulnérable dont elle est le porte-parole.[500]

---

[499] https://www.ccne-ethique.fr/sites/default/files/2021-02/avis058.pdf. P. 20. Consulté le 15/12/2022.

[500] https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2016-03/da_personne_confiance_v9.pdf. Consulté le 15/12/2022.

Nous reprenons les principaux points tels que définis par le législateur et les mettons en regard de la personne à qui s'adresse la parole en milieu professionnel.

La personne de confiance est désignée par la personne vulnérable.

Distinguer et désigner. La personne de confiance n'est pas n'importe qui. En milieu professionnel le verbe « désigner » ne correspond pas véritablement à la situation. Les personnes prêtes à dire leur cancer et à parler des difficultés qu'elles rencontrent ne se posent pas formellement la question d'une personne de confiance, pas en ces termes, et probablement parce qu'il n'y a pas d'officialisation de ce lien.

La personne de confiance est désignée au regard de ses compétences ou de son lien de proximité

Si la confiance induit un lien de proximité, il est souvent admis qu'elle est plus facile voire naturelle en famille, dont le terme est aussi employé en milieu professionnel dans un sens métaphorique soit pour traduire l'inscription dans le temps de relations de solidarité, soit pour désigner une nomenclature des métiers [501].

En milieu professionnel, la personne à qui se confier peut être une personne dont on se sent proche affectivement, souvent un collègue, ou une personne dont les compétences spécifiques amènent la confiance, tel le médecin de santé au travail, un membre de la direction des ressources humaines ou encore une personne ayant elle-même traversé l'épreuve du cancer.

La personne de confiance est tenue à un devoir de confidentialité[502]

La personne de confiance s'engage à la confidentialité sur le contenu des échanges. Dans le système de soin, la confidentialité est précisée dans le contrat. En milieu professionnel, le contrat est moral, la confidentialité souvent sous-entendue.

[501] La *famille professionnelle* désigne, pour le Ministère du Travail, une profession qui fait appel à des compétences communes sur la base de « gestes professionnels » proches. Les familles professionnelles constituent une nomenclature utilisée en France depuis 1993 principalement par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du Ministère du Travail pour mener des études et travaux statistiques sur les métiers et l'emploi. https://fr.wikipedia.org/wiki/Familles_professionnelles_en_France. Consulté le 19/12/2022.

[502] Code de l'action sociale et des familles, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033275531. Consulté le 19/12/2022.

La confidentialité à laquelle est soumise la personne de confiance est rompue face aux soignants et à la famille en cas d'impossibilité pour la personne vulnérable d'énoncer elle-même sa volonté et ses choix tandis que le professionnel de santé, soumis au secret professionnel, doit s'interdire de divulguer toute information que ce soit.

Dans les faits, une étude en psychologie nous éclaire autrement sur la confidentialité. Bernard Rimé, qui a mené des recherches sur « le partage social des émotions[503] », affirme que l'espoir de maintenir confidentiel un propos est vain, même lorsque le souhait en est exprimé[504] . La raison pour laquelle l'information serait rapportée à d'autres est claire : « parce que c'est une personne de confiance »[505] ! La représentation selon laquelle l'intimité appelle la confidentialité est donc erronée. Il remarque alors que « le lien de confiance qui unit à une personne transcende la confiance qu'une autre personne place en soi lorsqu'elle confie quelque chose[506] ». La confiance, qui s'inscrit dans une visée éthique, est alors confrontée au manque de congruence des personnes.

La personne de confiance est révisable et révocable à tout moment.

Lorsqu'un doute surgit, que la méfiance s'installe ou lorsque la défiance a remplacé la confiance, pour toute autre raison qui relèverait aussi de la volonté de la personne de confiance, la personne vulnérable peut désigner une autre personne de confiance que la précédente. Cette constante liberté lui permet d'ajuster le cas échéant le choix initial. Il en va de même en milieu professionnel.

Enfin, concernant les missions de la personne de confiance telles que définies dans le contrat[507] et qui permettent de représenter la personne vulnérable auprès du corps médical, elles n'ont pas leur équivalent en milieu professionnel. Cependant, il est arrivé que la responsable du dispositif *Cancer & Travail : agir ensemble* rapporte une situation auprès de la Direction des ressources humaines ou auprès d'un manager dans le but de faire prendre conscience d'une difficulté non

---

[503] RIME, Bernard, *Le Partage social des émotions*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2005.
[504] RIME, Bernard, *Le Partage social des émotions*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2005. p. 170.

[505] *Ibid.*, p. 170.

[506] *Ibid.*, p. 171.

[507] Si le patient le souhaite, la personne de confiance l'accompagne dans ses démarches et assiste aux entretiens médicaux afin de l'aider dans ses décisions.

ou mal exprimée, d'un mal-entendu et faciliter les échanges. La parole des *antennistes*, à cet égard, peut être celle d'un tiers médiateur.

Si l'on perçoit les correspondances entre les rôles dévolus aux personnes de confiance officiellement ou symboliquement désignées, trois points restent divergents. Le premier concerne le contexte : la perte d'autonomie et la fin de vie d'un côté, le soutien à la vie professionnelle de l'autre. Le deuxième concerne l'inscription dans la loi de la personne de confiance dans le système de soin qui n'a pas d'équivalent dans le code du travail. Le troisième est relatif à l'existence d'un contrat formalisé dans le cas de la personne de confiance. Sans doute est-ce dû à l'enjeu et aux missions correspondant à ce rôle, qui engagent des manières de vivre sa fin de vie pour une personne en perte d'autonomie et dans l'incapacité d'exprimer ses souhaits. Ce n'est pas le cas en milieu professionnel où il s'agit au contraire de considérer le devenir et ses possibles pour poursuivre ou retrouver une place.

La personne de confiance officiellement établie par le système de soin n'est pas transposable à l'identique en milieu professionnel, bien que la confiance reste le point central de la relation, indiquant une profondeur, une intimité non pas réciproque mais entendue et reçue.

Avant d'envisager celles et ceux à qui se confier en milieu professionnel, une attention particulière à l'article défini *la* dans la personne de confiance qui désigne et rapproche, alors qu'*une* aurait dit cette personne plus lointaine. *Une* est toutes, *la* est unique. En milieu professionnel, il n'y a pas une personne de confiance mais une ou des personnes avec qui partager une information intime, la souffrance qu'elle engendre et l'espoir de la juste réponse.

Les personnels de la « santé au travail »

En France, face aux risques professionnels, la « santé au travail » relève de la responsabilité de l'employeur qui doit mettre en œuvre les mesures préventives nécessaires à sa protection. En dehors de ces risques, des maladies non imputables au milieu professionnel surgissent qui affectent, parfois durablement, les personnes en activité et avec lesquelles elles doivent composer.

Le Code du travail impose à l'employeur d'organiser un service de santé au travail autonome[508] ou d'adhérer à un service de santé au travail interentreprises. En milieu professionnel, la compétence médicale est exclusivement attribuée au Service de Prévention et de Santé au Travail (SPST) qui assure le suivi de la santé de chaque collaborateur. Sa principale mission est[509] :

> d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. Il contribue à la réalisation d'objectifs de santé publique afin de préserver, au cours de la vie professionnelle, un état de santé du travailleur compatible avec son maintien en emploi.

Les médecins du travail ne prescrivent pas de médicament. Ils évaluent, informent, recommandent et protègent en prononçant, le cas échéant, l'aptitude ou l'inaptitude au poste de travail. Ils représentent également la possibilité d'une parole intime et protégée par le secret médical.

Pour les personnes touchées par un cancer, le Service de Prévention et de Santé au Travail est incarné le plus souvent par les médecins coordonnateurs et animateurs des services et les infirmiers. Cependant, dans les plus grandes entreprises, psychologues ou assistants sociaux complètent, en proximité, ce dispositif pluridisciplinaire.

Deux moments clefs incitent les personnes éprouvées par un cancer à se tourner vers les Services de Prévention et de Santé au travail. Le premier est le celui de l'annonce, le second celui de la reprise de l'activité.

Nous avons déjà dit à quel point l'annonce est un choc, une catastrophe. Entrer en maladie, et probablement sortir un temps du milieu professionnel, découvrir un autre monde, un vocabulaire, et affronter l'incertitude, mécomprendre aussi ce qui est dit, la personne touchée dans son corps est projetée dans l'univers médical dont il lui semble qu'elle va dépendre tout entière. Se tourner vers le service de santé de son organisation lui permet de dire l'événement et les peurs, de revenir sur ce qui a été annoncé et entendu peut-être pas encore bien compris ni intégré : « Le médecin, il sait ce qu'est un cancer », dit Emma qui a rencontré le médecin de santé au travail de son entreprise dans le cadre d'une visite de pré-reprise évoquée plus haut, et vers qui elle allait en confiance.

---

[508] Lorsque l'effectif de salariés suivis de l'entreprise ou de l'établissement est inférieur à cinq cents salariés, l'employeur doit adhérer à un service de santé autonome. Au-delà de cinq cents salariés, l'employeur peut choisir entre adhérer ou intégrer son propre Service de Prévention et de Santé au Travail.

[509] https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/service-de-prevention-et-de-sante-au-travail-spst. Consulté le 22/01/2023.

Le second temps du parcours de soin qui incite à prendre rendez-vous avec une personne du service de santé est celui de la reprise de l'activité. Dans la perspective du retour au travail, une visite de pré-reprise peut être sollicitée par le salarié. C'est l'occasion d'aborder les peurs, les doutes, les envies, toutes les questions qui se poseront le jour du retour et dans les semaines qui suivront : la manière de se présenter et de se représenter, la question des capacités, perdues, à retrouver, de l'adéquation au poste de travail, de l'énergie disponible à mettre en rapport avec la vie personnelle pour que les deux milieux, professionnel et personnel, coexistent.

Nous précisons qu'entre un service de prévention et de santé intégré à l'entreprise, présent sur site, et un service inter-entreprises, la proximité avec le personnel n'est pas la même, sa connaissance de l'organisation, des postes et des conditions de travail non plus.

Nous n'avons pas eu connaissance d'études portant sur le nombre de personnes touchées par un cancer et s'en ouvrant au service de santé mais chez Sanofi, le service médical est le premier point d'entrée pour accéder au dispositif *Cancer & Travail : Agir ensemble*[510]. La maladie se dit dans le monde médical, comme une évidence.

Le service de santé au travail occupe une place à part dans l'organisation. Ce qu'il sait de la santé de chacun n'entraîne pas l'information de la Direction. Cette parole, à part, à la fois dans et en dehors du milieu professionnel, a toute sa raison d'être bien que, nous l'avons vu dans la deuxième partie sur la brutalité, elle puisse entraîner des réponses d'une grande violence. Les personnels des services de santé au travail sont, avant d'être médecins ou infirmiers, des femmes et des hommes plus ou moins adroits, fins et délicats, ou brutaux.

Ils ne sont cependant pas les seuls à disposer d'une certaine connaissance du cancer. Les pairs, qui ont traversé l'épreuve, connaissent différemment la maladie mais parce qu'ils l'ont éprouvée, ils en ont une connaissance non pas théorique mais intime. Lorsqu'ils sont identifiés dans l'organisation, s'adresser à eux devient pour beaucoup une évidence.

[510] Selon une enquête interne réalisée fin 2019 auprès des bénéficiaires, à partir de cinquante-deux répondants.

3.2.3. La figure du pair aidant

Pour mieux comprendre la confiance entre pairs et la parole qu'elle facilite, nous définirons brièvement ce qu'est un pair, avant de le lier aux savoirs expérientiels de la maladie.

L'étymologie nous renseigne sur les nuances du mot *pair* qui désigne, en latin médiéval, « un homme du même seigneur ».[511] Le pair n'est pas n'importe qui ; il est d'abord un égal dans le rang social. En tant que proche d'un même seigneur ou puissant, il a quelques privilèges liés à son rang, voire un rôle politique.[512] Cependant, cette acception s'est perdue au profit de l'idée d'égalité[513] et du semblable qui partage avec soi une proximité plus large que sociale, une proximité de milieu et d'expériences.

En milieu professionnel, le pair est celui en qui la personne éprouvée par un cancer peut se reconnaître, dans une réciprocité qui ne signifie pas la mêmeté.

> Ce qui constitue l'autre comme pair est un ressenti subjectif d'une proximité avec lui fondée sur l'expérience similaire de situations spécifiques, par exemple liées au handicap, à la maladie ou à des troubles de santé mentale.[514]

Les personnes ne sont pas identiques, les épreuves restent personnelles et singulières mais avec un fond commun qui lorsqu'il est révélé crée de l'étonnement, de l'apaisement, toujours un *a priori* positif, une confiance de principe, voire une complicité.

Un sentiment d'égalité et d'appartenance est partagé entre pairs, reconnus et nommés comme tels entre eux.

Un étonnement, tant les similitudes peuvent être fortes dans l'épreuve de la catastrophe, dans le ressenti, dans les questionnements existentiels. Cet étonnement face à autrui dans lequel la personne peut se retrouver pour partie permet de faire un pas de côté, de se décentrer de son soi affecté par l'épreuve si difficile à énoncer, à faire comprendre, qu'on ne sait ou ne peut la

---

[511] https://www.cnrtl.fr/etymologie/pair. Consulté le 19/12/2022.

[512] La Chambre des Pairs fut, en France, la chambre haute du Parlement pendant les deux Restaurations, les Cent-jours et sous la monarchie de Juillet. Créée *ex nihilo* en 1814, elle fut supprimée en 1848 lors de la mise en place de l'Assemblée nationale constituante de la Seconde République, et ne sera réellement remplacée en tant que Sénat vers la fin du Second Empire. https://fr.wikipedia.org/wiki/Chambre_des_pairs. Consulté le 27/12/2022.

[513] Si le terme de *pair*, bien que se développant, n'est pas d'un emploi oral courant, celui de *parité* est entré dans le vocabulaire de nos institutions et organisations.

[514] GARDIEN, Ève, HEAS, Stéphane, LAVAL, Christian, « L'accompagnement par les pairs Une approche transversale aux champs de la santé, de la santé mentale et du handicap », Actes de la journée d'étude EXPAIRs 2018. ffhal-02314675f, p. 12.

partager. Être compris dans sa souffrance est une quête parfois sans fin. « Enfin j'allais pouvoir parler de tout ça avec quelqu'un qui l'avait vécu ! », dit Aurore. En présence du pair s'établit une relation de complicité, de compréhension à demi-mots, basée sur la connaissance subjective de la maladie

Le rôle des savoirs expérientiels de la maladie

C'est ce savoir expérientiel que les personnes viennent chercher, parce qu'il permet de ne plus se sentir seul face à la difficulté et qu'il augure d'une compréhension intersubjective plus rapide et plus fine.

En 2009, la philosophe américaine Eva Feder Kittay écrit un article intitulé : « Le personnel est philosophique et politique : une philosophe et mère d'une personne handicapée mentale envoie des notes du champ de bataille »[515]. Elle prend appui sur son expérience de mère d'une enfant lourdement handicapée pour nourrir une réflexion philosophique autour du statut moral des personnes touchées par un handicap cognitif, s'opposant aux arguments du philosophe Jeff Mc Mahan[516] pour qui il s'agit de non-personne. Sesha, la fille d'Eva Feder Kittay, est souvent présente dans cet article où sa mère souligne les apports réciproques entre une expérience personnelle et une réflexion philosophique autour du *care*[517]. L'expérience est donc utile à la compréhension d'un sujet. Elle a une valeur, à la fois épistémique et politique et nous retrouvons la position de Donna Haraway.

Mais Eva Feder Kittay insiste sur la valeur de l'expérience dont on a fait un champ de recherche avec les *savoirs expérientiels*, autrement appelés *savoirs d'expérience*. Reconnus comme participant à la formation de la personne, ils peuvent être valorisés lorsqu'il s'agit de l'activité professionnelle depuis les années 1980, par un parcours de validation d'acquis d'expérience

[515] FEDER KITTAY, Eva, « The personnal is philosophical is political : a philosopher and mother of a cognitively disabled person sends notes frome the battlefield », (trad. personnelle : Le personnel est philosophie et politique : une philosophe et mère d'une personne avec un handicap mental envoie des notes du champ de bataille), *Metaphilosophy*, 2009.

[516] MC MAHAN, Jeff, *The ethics of killings : problems at the margins of life*, Oxford university press, New York et Oxford, 2001.

[517] Les philosophies du *care* s'intéressent notamment aux personnes qui prennent soin des autres et sont mal reconnues pour cette activité essentielle au plan politique.

(VAE)[518]. Le diplôme n'est plus alors le seul à attester d'une qualification ; il est précédé par l'expérience.

C'est dans les années 1930 que le philosophe John Dewey différencie trois types de savoir[519] : le savoir scientifique, le savoir expérientiel et le savoir analogique. Il observe que seul le savoir expérientiel est de première main et montre que les sciences se fondent sur le savoir expérientiel pour produire du savoir scientifique, lequel est donc un savoir de seconde main. Aussi, il conclut à la valeur très particulière du savoir expérientiel, à sa nécessité dans l'élaboration des connaissances scientifiques. Cependant, il faut attendre les années 1970, pour que se développe, d'abord en psychologie[520] et en sciences de l'éducation[521], la notion de savoir d'expérience, tandis que l'adjectif « expérientiel » n'était pas encore dans les dictionnaires.

Étonnement grammatical

Comment faire pour que la maladie reste un objet, qu'elle ne soit pas assimilée à un sujet et personnifiée ? Comment la distinguer suffisamment de la personne qui l'éprouve tout en tenant compte de ce qu'elle imprime en elle et dans son existence ?

Nous nous étonnons un instant de la formulation : « les savoirs d'expérience de la maladie » ou la préposition *de* autorise deux manières de comprendre la proposition. Dans l'une, elle signifie l'appartenance et l'on pourrait entendre que l'expérience et la maladie détiennent des savoirs. Dans l'autre, *de* signifie « à partir de » et les savoirs résultent de l'expérience de la maladie.

Bien entendu, nous retenons cette seconde acception. Nous soulevons toutefois le double problème d'une compréhension possiblement brouillée par deux interprétations possibles et qui ne se rejoignent pas, et plus encore par une formulation qui appartient à des sachants, experts, chercheurs, enseignants. L'emploi de cette proposition qui ne s'adresse pas à tous mais à

[518] LOCHARD, Yves, « L'avènement des « savoirs expérientiels » », *La Revue de l'Ires*, vol. 55, no. 3, 2007, pp. 79-95.

[519] DEWEY, John, « Expérience et éducation », [1938], *Démocratie et éducation*, Paris, Armand Colin, 2011.

[520] BORKMAN, Thomasina « Experiential knowledge: A new concept for the analysis of selfhelp groups », Social Service Review, 50(3), 1976, p. 446. Cité par GARDIEN, Ève, « Qu'apportent les savoirs expérientiels à la recherche en sciences humaines et sociales ? » Vie sociale, Éres, 2017/4 n° 20, p. 31.

[521] ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald, A. *Theory and Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1974. Cité par GARDIEN, Ève, « Qu'apportent les savoirs expérientiels à la recherche en sciences humaines et sociales ? » Vie sociale, *Érès*, 2017/4 n° 20, p. 31.

certains, distingués, n'est-elle pas éloignée d'une manière d'être délicate qui cherche à s'approcher, se rapprocher de chacun, quel qu'il soit et toujours considéré comme un proche ?

Le savoir de l'expérience devenu *savoir expérientiel* échappe à la problématique ci-dessus. Mais lorsque « de la maladie » est ajouté, la problématique réapparaît. Faudrait-il parler d'un savoir expérientiel venu de la maladie ? Cette périphrase est bien longue lorsque l'on cherche à définir un concept. Nous n'avons donc pas de formulation plus adéquate à proposer et restons vigilants face aux mots, leurs destinataires et leur réception.

Le savoir a longtemps été reconnu à la suite d'expériences voulues et à la main de l'homme qui venaient invalider ou confirmer une hypothèse. Les savoirs d'expérience au contraire, partent de ce qui advient à l'homme et de l'éprouvé associé. Thomasina Borkman en parle ainsi[522]:

> [Le savoir expérientiel est comme] « une vérité apprise par l'expérience personnelle d'un phénomène plutôt qu'une vérité acquise par raisonnement discursif, observation ou réflexions sur des informations fournies par d'autres. »

Dans la confrontation entre les représentations, les savoirs théoriques et l'épreuve que cet objet fait traverser, émerge un savoir de mieux en mieux reconnu, qui place la subjectivité en son centre. L'expérience, qui englobe l'épreuve la rejoint dans une même présence du sensible. Pour autant, la sociologue Ève Gardien soutient que la notion est encore insuffisamment établie.[523]

<u>Reconnaître les savoirs expérientiels de la maladie, le rôle des associations de patients</u>

Nous venons de voir que la reconnaissance des savoirs d'expérience acquis par la traversée de la maladie remontait aux années 1930. À cette époque, aux États-Unis d'Amérique, des associations de patients s'étaient constituées et centrées autour de la parole des personnes

[522] BORKMAN, Thomasina, « Experiential knowledge: A new concept for the analysis of self-help groups », *Social Service Review*, 50(3), 1976, p. 446.

[523] GARDIEN, Ève, « Qu'apportent les savoirs expérientiels à la recherche en sciences humaines et sociales ? », Vie sociale, *Érès*, 2017/4 n° 20, p. 31.

éprouvées par une maladie. C'était notamment le cas des Alcooliques Anonymes (A.A)[524], qui soutiennent les personnes en difficulté avec l'alcool, leur proposent des groupes de pairs où chacun peut exprimer ce qu'il vit, ses difficultés, sortir de l'isolement et être reconnu en tant que personne[525]. La pertinence de cette forme de soutien a inspiré en France, au début des années 1980, les associations de lutte contre le Sida[526]. Cette parole des personnes qui vivaient l'épreuve de la maladie s'opposait alors à la seule parole reconnue, celle du milieu médical où le sachant, médecin, résumait la personne à sa pathologie sans se préoccuper de la manière dont elle vivait cette épreuve ni de ses répercussions dans son existence.

Peu à peu, la parole des patients est devenue audible, jusqu'à être inscrite dans la loi qui promeut la démocratie sanitaire[527] et influer ainsi sur les politiques de santé publique. Le patient, confiné à la sphère médicale et passif, n'est plus réduit à un corps et des organes, il apparaît comme une personne et devient *patient-expert* pour signifier à la fois l'expérience et le savoir, en complément du savoir du médecin. Le modèle biomédical n'est plus le seul à être pertinent. La voix des patients, à laquelle les fondements de la médecine hippocratique accordaient une importance première, retrouve de la valeur[528]. Le vécu de la maladie commence à être reconnu comme une dimension subjective essentielle. Puis le *patient expert* devient *patient- partenaire*, pour marquer la relation d'égalité avec le milieu médical qui commence à faire appel à ces personnes « ressources[529] » en capacité de d'établir une relation de confiance et de partage utile à celles et ceux qui cherchent à mieux vivre une situation de santé similaire.

Ce mouvement centré sur la personne et la reconnaissance de l'importance de sa relation subjective à la maladie valorise peu à peu des savoirs relatifs à l'expérience de la maladie, rendus possibles grâce à trois éléments : l'expérience personnelle, le questionnement réflexif et partagé avec autrui et la durée de ce questionnement. Des diplômes universitaires forment les

---

[524] L'association a été créée aux Etats-Unis en 1934. https://www.alcooliques-anonymes.fr/wp-content/uploads/2019/11/20191101_AA_en_quelques_mots.pdf, consulté le 03/10/2022, p. 1.

[525] JOUET, Emmanuelle, FLORA, Luigi, LAS VERGNAS, Olivier, « Construction et reconnaissance des savoirs expérientiels des patients : note de synthèse », 2010, p. 17.

[526] https://lejournal.cnrs.fr/articles/de-langoisse-a-la-lutte-une-histoire-du-sida, consulté le 03/10/2022.

[527] LOI n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé dite Loi Kouchner, https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000227015/. Consulté le 03/10/2022.

[528] JOUET, Emmanuelle, FLORA, Luigi, LAS VERGNAS, Olivier, « Construction et reconnaissance des savoirs expérientiels des patients : note de synthèse », 2010, p. 4.

[529]https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/parcours-de-sante-vos-droits/bonnes-pratiques-en-region/nouvelle-aquitaine/article/patient-partenaire-une-ressource-pour-faire-vivre-la-democratie-sanitaire. Consulté le 25/10/2022.

patients-partenaires maintenant employés par les hôpitaux pour compléter les savoirs médicaux. En milieu professionnel – et bien entendu le milieu hospitalier est un milieu professionnel – leurs compétences peuvent être appréciées mais elles ne font pas l'objet d'un poste à part entière. Le *patient-partenaire* a un autre nom, celui de pair ou de pair-aidant. Il ne s'agit pas d'un métier mais d'une compétence qui se déploie auprès de personnes semblables quant à l'expérience de la traversée de la maladie.

Que nous dit maintenant la reprise des termes qui désignent le soutien psychosocial apporté par celles et ceux qui ont vécu la maladie à d'autres qu'eux dans une situation semblable, en milieu professionnel ? *Pair, patient, aidant, expert*. Tous ces termes sont employés comme des substantifs, qu'ils le soient exclusivement ou non, pour appuyer sur leur consonance identitaire. Un substantif dit la substance et l'essence, la chose en soi tandis qu'un adjectif, bien qu'apportant une coloration particulière, une précision, une nuance, est secondaire. Une phrase sans substantif ou pronom personnel ou sans verbe n'est plus une phrase : les mots disent toujours mais la pensée ne se déploie pas.

Patient reste du côté de la maladie et d'une passivité face au soignant qui témoigne d'une dissymétrie dans la relation, en termes de savoirs et d'attentes. L'utilisation du *patient* n'est pas adéquate en milieu professionnel qui l'enferme une fois de plus dans la maladie.

L'expert est un sachant, comme le médecin. Il a acquis un savoir dans un domaine précis, celui de la maladie et vient aider à la fois les patients pour qu'ils la comprennent et vivent mieux avec, à la fois les soignants pour leur donner à comprendre les effets de la maladie sur la qualité de vie. L'expert est un professionnel dans son domaine, dont la parole qui fait autorité est *quasi* incontestable.

Quand le pair se fait aidant

Quant au pair-aidant, il rapproche le pair, qui a vécu une expérience similaire, et l'aidant, qui soutient au quotidien, qui accompagne et facilite la vie de la personne touchée par un cancer. L'aidant n'est pas qu'un aidant familial qui travaille et qu'il faut soutenir pour l'aider à concilier ses vie privée et professionnelle du mieux possible.

L'expérience d'autrui n'est pas toujours aidante pour soi mais certaines personnes engagées dans une vie avec une maladie, avec ou sans traitement permanent, et d'autres qui sont guéries, cherchent à être utiles à celles qui traversent une situation similaire à ce qu'elles ont vécu. Elles

partagent alors leur savoir sur la maladie et s'appuient sur lui pour accompagner les personnes qui le désirent ; elles s'engagent dans un rôle de pair-aidant.

Nous nous arrêtons pour quelques lignes sur l'appellation *pair-aidance* et en proposons une petite[530] philosophie. L'écriture avec un trait d'union est la plus répandue même s'il arrive que le trait d'union n'existe pas. Le lien étroit qu'il souligne entre deux termes attire notre attention sur cette proximité suggérant en l'occurrence que le pair n'est pas implicitement aidant et inversement que l'aidant n'est pas nécessairement un pair. Le *pair-aidant* est *pair* et *aidant*, dans une égalité des termes, ou *pair* avant que d'être *aidant*. L'origine étymologique de *pair*, du latin pār (« égal, rival, conjoint, couple, paire ») dont dérivent *parens* (« parent ») et parilis (« pareil »), indique l'égalité, le semblable et la proximité. L'*aidant* est celui ou celle, dans l'entourage personnel et familial d'abord, qui agit dans la vie quotidienne pour une personne proche en perte d'autonomie ou en situation de handicap.[531]

En milieu professionnel, le terme d'*aidant* n'a pas le même sens. *Aider* n'est d'ailleurs pas un verbe employé couramment, auquel on lui préfère collaborer, coopérer. *Aider* pâtit d'un implicite qui établit une relation asymétrique entre celui ou celle qui aide et celui ou celle qui reçoit cette aide. Il y a de la fragilité chez celui qui est aidé tandis que le milieu professionnel cherche la force, la pleine puissance.

Dans *Le Culte de la performance*[532], Alain Ehrenberg montre la promotion de l'autonomisation des individus rendus responsables de leurs difficultés lorsqu'ils n'arrivent pas à les dépasser. L'injonction à être fort revient à valoriser celles et ceux qui s'en sortent seuls tandis que les autres, moins capables voire incapables pèseraient sur la société. En milieu professionnel cette injonction à un « toujours-plus » et « toujours-plus-seul » ne facilite pas la parole sur ce qui est difficile et limite la demande d'aide ou de soutien. En revanche, collaborer, coopérer supposent une relation d'égalité et de réciprocité. Le préfixe *co-* indique le partage, la relation d'interdépendance ici vue comme la condition de la réussite.

---

[530] Empruntant l'adjectif « petite » à Paul Ricœur et sa « petite éthique » notre proposition philosophique se veut à la portée du plus grand nombre pour que ce terme de *philosophie* ne soit pas d'emblée la marque d'un surplomb, une forme de pouvoir de l'« intellectuel », du « sachant », sur autrui. Cette *petite* philosophie autour d'un terme important pour notre sujet voudrait nous rappeler que l'humilité est une vertu qui contribue au lien social.

[531] Les aidants familiaux seraient entre huit onze millions de personnes en France, https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/autonomie/article/agir-pour-les-aidants. Consulté le 26/10/2022.

[532] EHRENBERG, Alain, *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Levy, 1991.

Si *aider* est peu employé en milieu professionnel, *accompagner* l'est couramment. Maela Paul[533] a interrogé ce qu'accompagner veut dire[534] avant de constater les multiples formes d'accompagnement développées depuis les années 1990. Chacun serait accompagné à un moment ou à un autre par un professionnel. Nous serions dans une « société d'accompagnement »[535]. En milieu professionnel, sera accompagnée la personne en difficulté et qui ne peut s'en sortir seule comme celui dont le potentiel mérite d'être transformé en compétence, donc constaté dans l'action.

Le pair-aidant est alors celui qui par une expérience similaire transformée en savoir est à même de soutenir, d'aider autrui dans le désarroi et en souffrance mais pas nécessairement dans une situation de perte d'autonomie ou de handicap. Hélène Provencher[536] définit la pair-aidance comme la conjonction du savoir et la proximité expérientiels ainsi que de la proximité relationnelle associée à une grande empathie.[537]

> Avoir traversé l'expérience permet à certains pairs d'avoir une tolérance particulière à divers comportements, de présenter une ouverture d'esprit permettant d'accueillir certains propos, d'être sensible aux ressentis d'autrui, de comprendre avec acuité les vécus de ses pairs. Ces savoirs expérientiels alimentent donc des dispositions à l'empathie. Ils sont favorables à une meilleure adhésion aux propos tenus, à une représentation plus exacte de l'expérience vécue, à une contextualisation plus pertinente des enjeux sous-tendus.[538]

Pair et père

[533] Maela Paul est docteure en sciences de l'éducation.

[534] PAUL, Maela, *La Démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques*, De Boeck Supérieur, 2016.

[535] Paul, Maela, Une société d'accompagnement : Guides, mentors, conseillers, coaches : comment en est-on arrivé là?, Paris, Raison et Passions, 2021.

[536] Hélène Provencher est enseignante-chercheuse en sciences infirmières à l'université de Laval, Québec.

[537] PROVENCHER, Hélène et al., « L'intégration de pairs aidants dans des équipes de suivi et de soutien dans la communauté : points de vue de divers acteurs. Synthèse des résultats de l'étude », Université Laval, 2012.

[538] GARDIEN, Ève, « Qu'apportent les savoirs expérientiels à la recherche en sciences humaines et sociales ? », Vie sociale, n°20, 2017/4, Érès, pp. 36-37.

Le pair-aidant n'est pas qu'un égal face à la maladie. Par l'expérience qu'il a acquise, il a un temps d'avance sur celui qui vient de recevoir le diagnostic, qui doit apprendre à vivre avec elle. Le pair est alors plus un père, qui montre le chemin et rassure[539].

Aider est valorisé et valorisant, utile au maintien d'un lien social de qualité. La solidarité est d'ailleurs la valeur associée à l'aide. Lorsque cette aide est possible, constatée et reconnue par les personnes en activité professionnelle, elle favorise une parole sur la maladie grave qui n'est plus stigmatisée négativement mais, sans être banalisée, devient un accident que chacun pourrait connaître et dont il se relèverait.

Le pair-aidant est donc une personne à la fois proche par une expérience similaire, qui désire et peut soutenir par le partage des savoirs d'expérience tant de la maladie et de ses effets que de la manière de mieux vivre avec. Il est également un porte-parole qui peut expliquer à l'entourage professionnel les difficultés rencontrées par la personne, qu'elle ne sait ou ne peut exprimer. Telle la personne de confiance, le pair-aidant, notamment lorsque son rôle est reconnu par l'organisation, facilite les échanges, la compréhension de situations et participe à leur amélioration.

Le pair aidant, dans le dispositif *Cancer & Travail : Agir ensemble*

Hélène Bonnet, à l'initiative du dispositif de soutien pluridisciplinaire chez Sanofi en France, tient particulièrement à cette fonction, présente dans chaque *antenne* de *Cancer & Travail : Agir ensemble*. Elle est d'ailleurs elle-même souvent sollicitée au titre de ce qu'elle sait dire de son expérience du cancer et de l'expérience plus large qu'en ont la plupart de celles et ceux qui traversent cette maladie. Elle souligne que les personnes qui sollicitent un entretien avec un antenniste vont autant vers le salarié-patient que vers les autres fonctions représentées.

« Salarié patient »

Dans le dispositif présenté, l'expérience patient et l'expérience aidant sont représentées, avec des « salariés-patients » ou de « salariés-aidants ». Ce terme de *patient* peut étonner en milieu

[539] Le psychanalyste Jacques Lacan et ses disciples s'interrogeraient sur cette similitude auditive entre les termes, voyant là non pas un hasard mais matière à explorer.

professionnel, nous l'avons souligné précédemment. Hélène Bonnet précise qu'il vient de l'activité même de Sanofi en tant que laboratoire pharmaceutique et de ses bénéficiaires, les patients.

Ce terme souligne à la fois la condition professionnelle et la condition médicale dans laquelle se trouve la personne. La première condition est bien liée au milieu professionnel où, officiellement, la personne est désignée comme un ou une salarié.e. Être patient, ou être un patient, avec l'hésitation ou le double-sens induits par le substantif et l'adjectif, entre-t-il dans l'identité professionnelle ou vient-il la préciser ?

Salarié-patient porte en lui une contradiction, celle de l'action dévolue à celui qui travaille et de la passivité à celui qui se fait soigner, contradiction parfois vécue par ces personnes. Cependant, cette appellation masque le fait que nombre de ces salariés patients ne sont plus des patients au sens médical du terme.

Les savoirs expérientiels dans le dispositif

Le salarié-patient détient des savoirs expérientiels. Il a traversé l'épreuve de la maladie dans son corps ou en tant qu'aidant familial. Auprès de lui, la personne inquiète peut poser ses questions. Il a déjà connu et analysé l'épreuve traversée, les écueils à éviter et la manière de s'en sortir. Il a une distance émotionnelle qui lui permet d'entendre sans être effondré et de répondre sans être trop éloigné de ce que vit son interlocuteur. Hélène Bonnet dit :

> *Notre assistante sociale, qui est aidante, dit que c'est bien plus facile parfois de parler de certains sujets au travail plutôt qu'en famille parce qu'il y a une petite distance qui fait qu'on est moins embarqué dans l'émotion et que du coup le soutien est plus efficace.*

L'antenniste pair-aidant est souvent aux confins de savoirs expérientiels sur la maladie et sur le travail, dans une organisation commune. Il a une connaissance éprouvée de la maladie consécutive à un vécu, et une connaissance éprouvée du travail ; cette double connaissance en fait un allié précieux et pas seulement pour la personne éprouvée par la maladie, mais pour l'ensemble des personnes et fonctions représentées au sein des antennes.

La valeur de l'expérience dans *Entreprise et Cancer*

> *Il avait un cancer de mauvais pronostic et était absent depuis quelques semaines déjà. Son traitement ne donnait pas de bons résultats. Il allait avoir des séances*

de chimiothérapie. Ce mot inquiétait fortement son équipe. Et son manager ne savait pas comment en parler pour apaiser les peurs. Lui-même était inquiet. L'équipe demandait comment rester en lien avec le collègue hospitalisé.

À la demande de la responsable des ressources humaines, je vais vers cette équipe en souffrance et propose un échange collectif basé sur le volontariat.

Tous les membres de l'équipe participent à l'échange, excepté le manager qui souhaite une parole libre et ne veut pas que sa présence la gêne en aucune manière. Nous sommes dans un bâtiment industriel, froid. Un escalier en fer. Un long couloir qui sépare des bureaux de part et d'autre. À droite, une salle de réunion, en U. Trois murs aveugles, une vitre donnant sur le couloir ; nous baissons les stores. Ils arrivent et s'installent en silence, les uns après les autres.

Je m'assois au centre du U. Je me présente et face à leur silence, à leur souffrance, je dis mon expérience du cancer, que j'ai eu des cures de chimiothérapie. Peu à peu, les questions :

- *Est-ce que vous pouviez sortir de votre chambre ? Et aller dehors ?*
- *Est-ce qu'on pouvait vous rendre visite ?*
- *Qu'est-ce qui était le plus dur pour vous à ce moment-là ?*
- *Comment peut-on rester en lien avec notre collègue qui est à l'hôpital ?*
- *Est-ce que vous avez eu mal ?*

Ces questions m'ont étonnée par leur candeur. Je ressentais la peur et le désarroi de cette équipe. Certains avaient les larmes aux yeux ou aux joues : « Moi, mon père a eu un cancer et il est mort. » J'ai compris qu'au travers de mon expérience se jouait leur compréhension d'un réel qui angoisse. J'ai répondu aux questions, précisant que chacun est différent et réagit de façon singulière aux traitements.

De la même manière que chez Sanofi[540], les savoirs expérientiels de la maladie occupent une place importante dans l'association *Entreprise et Cancer*. Nous n'avions cependant pas imaginé à quel point ils crédibiliseraient le contenu de nos interventions et ce pour plusieurs raisons.

[540] Nous soulignons que toutes les organisations n'ont pas la possibilité de s'appuyer sur des savoirs expérientiels internes. Ainsi les Petites et Moyennes Entreprises (PME), qui emploient moins de deux cent cinquante salariés, et les plus petites d'entre elles, les Très Petites Entreprises (TPE) qui rassemblent les commerçants, artisans et professions libérales.

Mathématiquement, moins une organisation compte d'agents ou de salariés, moins il y a de possibilités que l'un d'eux soit touché par un cancer ou toute autre maladie grave et moins il y a de possibilités de trouver un pair.

Tout d'abord, le cancer était un sujet plus tabou qu'aujourd'hui, même si un mouvement d'ouverture de la société et des organisations qui n'est pas étranger au nombre de salariés reprenant une activité professionnelle deux ans après avoir reçu le diagnostic de la maladie, laissait à penser qu'une parole était nécessaire. Peu de personnes abordaient cette question autrement que par le biais des cancers attribuables à des facteurs professionnels. Les savoirs expérientiels de la maladie n'étaient dons pas encore reconnus.[541]

Par ailleurs, nous étions vigilante à ne pas mettre en avant l'épreuve que nous avions traversée, à ce qu'elle n'envahisse pas le discours porté par *Entreprise et Cancer*. Nous la voulions non pas comme un récit de soi mais un récit à partir de soi. De même, nous ne voulions pas davantage que les intervenants soient uniquement des personnes ayant vécu un cancer.

Cependant, force a été de constater que le fait d'avoir cette expérience était porté à notre crédit tant par les organisations que par les personnes qu'elles emploient.

> *On voit que vous l'avez vécu. / Quand vous en parlez, j'ai l'impression que je pourrais dire les mêmes choses. / Quand je vous entends, je crois m'entendre. / Ce que vous dites, je n'ose pas le dire mais c'est tellement ça.*[542]

Ces quelques phrases souvent entendues ne faisaient pas que nous ravir. Elles nous alertaient, provoquaient une inquiétude autour de deux questions. La première concernait l'identique et le similaire. Comment ne pas se laisser happer par la similitude, comment ne pas croire que les expériences sont identiques ? Comment donc reconnaître à l'expérience son caractère unique, singulier, dû à la personne, et ne pas chercher à harmoniser, à globaliser, d'autant plus dans un milieu où le nombre l'emporte sur le singulier ? La seconde question est tout aussi importante. Elle concerne le fait de n'être compris que par celles et ceux qui ont vécu une expérience similaire. Que dire alors des professionnels de la relation d'aide et de l'accompagnement, psychologues, psychothérapeutes ?

Par ailleurs, ces petites et moyennes entreprises n'ont pas les moyens de créer des dispositifs tels que celui de Sanofi en France – seraient-ils pertinents ? Le plus souvent, les situations dues à la maladie sont traitées au cas par cas et de manière *intuitue personae* par les managers et la direction, un responsable des ressources humaines lorsque la fonction existe.

[541] Nous avons pensé *Entreprise et Cancer* en 2011, et créé la structure juridique en 2013.

[542] Ces *verbatim* ont été recueillis lors de conférences-débats données en milieu professionnel entre 2013 et 2020, dans différentes organisations.

Quelques limites à la pair-aidance

La pair-aidance peut sembler la solution face au désarroi, à l'incompréhension et à la maladresse de celles et ceux qui, face au cancer d'un des leurs, ne savent comment répondre ou répondent mal ; mais les expériences ne sont pas superposables, la manière de vivre l'épreuve de la maladie reste subjective. Le pair-aidant doit donc se tenir vigilant face aux faux-semblants de la similitude. Il s'agit de mettre à distance sa propre expérience, de ne pas la considérer comme absolue. La sociologue Ève Gardien souligne que le savoir expérientiel, parce qu'il ne peut être homogène, peut faire l'objet d'un conflit entre pairs. [543]

> (...) les sémantisations individuelles et collectives d'expériences *a priori* similaires peuvent être contrastées, voire tout à fait disparates. Autrement dit, il n'y a pas un savoir expérientiel mais des savoirs expérientiels.

Certains détenteurs de ces savoirs défendent leur vision de la réalité au détriment de pairs qui soutiennent une autre perspective.[544]

> (…) ces savoirs singuliers et subjectifs, issus de l'élaboration de l'expérience propre de l'individu, ne sont pas toujours représentatifs de l'expérience des pairs. La pertinence pour autrui d'un savoir expérientiel singulier n'est pas systématique.[545]

C'est ce que souligne Hélène Bonnet :

> *… j'ai en face de moi quelqu'un que je comprends et en même temps je vois bien que moi j'ai pas vécu ça comme ça.*

Par ailleurs, les savoirs expérientiels n'empêchent pas la maladresse. Encore une fois, la personne prime sur l'expérience et la compétence. La pair-aidance ne saurait masquer la délicatesse et la justesse dont certains font preuve qui n'ont pas connu une expérience similaire mais trouvent, entre intuition, savoir-être et compétence comportementale, les mots qui font du bien.

Enfin, il s'agit d'entendre les souffrances liées à la survenue du cancer mais sans laisser la personne dans un statut de patient. En milieu professionnel, elle doit composer avec l'épreuve

---

[543] GARDIEN, Ève, « Qu'apportent les savoirs expérientiels à la recherche en sciences humaines et sociales ? », *Vie sociale*, n° 20, 2017/4, Érès, pp. 42-43.

[544] GARDIEN, Ève, « Qu'apportent les savoirs expérientiels à la recherche en sciences humaines et sociales ? », *Vie sociale*, n° 20, 2017/4, Érès, pp. 42-43.

[545] *Ibid.*, pp. 33-34.

que constitue la maladie et le travail. À ce titre, les apports du pair aidant ne sauraient masquer le rôle que les conditions de travail jouent dans ces situations délicates.

Parmi les personnes qui représentent l'organisation et qui ont un pouvoir de décision et une responsabilité qui les engage à agir : les responsables des ressources humaines et les managers de proximité. Nous nous attacherons particulièrement à ces seconds car la plupart des personnes touchées par un cancer ne s'adressent pas d'emblée à leurs responsables des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines (GRH) recouvre la gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, la formation, la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, l'aménagement des temps, des conditions de travail et de sécurité, parfois également la communication et les relations sociales[546]. Tout ce qui concerne la personne tant dans sa vie professionnelle que dans sa vie personnelle, pour peu qu'elle en parle, relève du service ou de la direction des ressources humaines. Mais le « RH », terme consacré dans les organisations pour « responsable des ressources humaines », n'est pas toujours au plus près des personnes. La fonction ressources humaines évolue. Ses missions sont transférées, déléguées ou externalisées ; elle s'éloigne du terrain. Bien entendu, cette vision est à nuancer. Dans les plus petites entreprises, le responsable des ressources humaines connaît encore chaque collaborateur par son nom, il sait des éléments de sa vie privée. Il a un rôle important. Le dialogue de personne à personne est possible.

3.2.4. La figure du manager

Dans une enquête menée pour l'Institut National du Cancer en 2022, à la question : « Avec qui avez-vous parlé de votre maladie sur votre lieu de travail ? » 58% des répondants citent leur responsable hiérarchique.[547] *J'en ai d'abord parlé à mon manager. C'est normal. C'est avec lui que je travaille au quotidien,* dit Émilie.

[546] PERETTI, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, [1987], 2004-2005.

[547] Selon l'enquête quantitative BVA « Dispositifs d'aide pour les personnes atteintes de cancer en activité », réalisée entre le 13 avril et le 14 mai 2022.

Selon à qui la parole est adressée, à un collègue ou à un représentant de l'organisation, la parole ne porte pas tout à fait le même message, et ce qui sera fait de cette parole, la réponse apportée, diffèrera également. La figure du manager nous intéresse particulièrement dont le rôle social dit une capacité à décider, un certain pouvoir. Car la réception des paroles sur le cancer appelle une réponse, humaine avant tout, parfois organisationnelle.

Le *management* est l'art de diriger et les affaires et les hommes. Il fait référence chez les Anglo-Saxons au pilotage de l'activité, aux outils et modes de suivi, tandis qu'en France le management est la catégorie de personnes qui encadre d'autres personnes[548], leur donne les moyens d'agir, les soutient et veille au développement de leurs compétences. Il comprend plusieurs niveaux hiérarchiques, dont le « *top* management » qui fait référence au plus haut niveau de la hiérarchique. À partir de la fin des années 1990, le substantif anglais *manager* a peu à peu supplanté celui de « cadre ». Il peine à trouver sa traduction en français[549] et reste le terme usuel. La fonction managériale pourrait être assimilée à un *graal* tant elle est passage obligé pour celui ou celle qui veut « évoluer » c'est-à-dire progresser dans la hiérarchie.

Le manager encadre des collaborateurs et collaboratrices. Parler du *top management*, de la Direction de l'organisation, c'est parler de ce qu'il y a de plus haut, sous-entendu de mieux, dans l'organisation tandis que c*ollaborateur* ou *collaboratrice* indique bien la participation à une œuvre commune tout en ayant, en France, un sens péjoratif, celui de partisan et d'artisan de la collaboration avec l'ennemi. Fort heureusement, le terme n'est pas employé dans son acception péjorative ; le « collabo » est resté lié à la Seconde Guerre mondiale. Le collaborateur ne pactise donc pas avec « l'ennemi », symboliquement représenté par le supérieur hiérarchique ; les uns, les autres, qui travaillent ensemble sont d'ailleurs des collaborateurs, au sens étymologique du terme.

Nous nous attachons spécifiquement au manager direct de la personne touchée par la maladie et qui n'occupe pas de fonction managériale. Le manager est alors dit de proximité, de première ligne, chefs ou responsables de service, contremaîtres ; il a la responsabilité directe de collaborateurs, opérationnels de terrain, sans fonction managériale, hiérarchiquement les plus éloignés de la direction.

---

[548] Jusque dans les années 1990, le terme de *cadre* prévalait sur *manager*.

[549] *Manager* peut être traduit par : chef, responsable, cadre, gérant, directeur etc.

Les autres managers[550], y compris les dirigeants, feront l'objet du chapitre suivant, en tant que représentants de l'organisation, parmi lesquels nous plaçons également les responsables des ressources humaines.

Quels types de proximité pour le manager du même nom ?

Si l'on suit André Torre[551] dans une restitution de ses travaux qui dissocient la proximité géographique et la proximité organisée[552], le manager est dit de proximité à double titre. Il est géographiquement proche des membres de son équipe et entretient avec eux des relations facilitées par l'organisation du travail qui aboutit à une « proximité organisée » telle que :

> (...) la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. L'organisation facilite les interactions en son sein, en tous cas les rend *a priori* plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation. (....).[553]

Cependant, cet accent mis sur la relation et ses qualités émergentes peut être complétée par la notion de « proximité organisationnelle » selon l'École hollandaise qui définit, avec Ron Bochma[554], cinq types de proximité : géographique, organisationnelle, cognitive, sociale et institutionnelle. Nous ne revenons pas sur la proximité géographique et précisons ici la proximité cognitive qui recouvre des connaissances communes, la proximité sociale autour d'un sentiment d'appartenance à un groupe spécifique[555] qui apporte du soutien, la proximité organisationnelle, qui traite de la séparation économique et des relations en termes d'organisation de la production, enfin, la proximité institutionnelle, liée à la culture de l'organisation et définie comme « (...) un espace commun composé de représentations, modèles et règles appliqués à la pensée et à l'action[556] » dans laquelle se trouvent l'ensemble des collaborateurs d'une même organisation. Le manager de proximité concentre toutes les

[550] Ces autres managers sont aussi dits : « managers de managers ».

[551] André Torre est professeur d'économie. Il est actif dans ce qu'il appelle l'« École française de la proximité ».

[552] TORRE, André, « Les différentes approches de la proximité », Soins Cadres, mai 2019, p. 19.

[553] TORRE, André, « Les différentes approches de la proximité », Soins Cadres, mai 2019, p. 19.

[554] BOSCHMA, Ron, « Proximité and Innovation : A Critical Assessment », vol. 39.1, *Regional Studies*, 2010, pp. 61-74.

[555] Le manager de proximité a souvent été un collaborateur avant d'occuper une fonction managériale.

[556] KIRAT Thierry, LUNG, Yannick, « Innovation and proximity. Territories as loci of collective learning processes », *European Urban and Regional Studies*, 1999,6, 1, pp. 27-38.

dimensions de la proximité dans ses échanges avec les membres de son équipe, et la plupart avec la direction dont il peut cependant socialement être plus éloigné.

Selon Christelle Théron[557], il est un intermédiaire entre ces deux populations, responsable de la déclinaison opérationnelle de la stratégie de l'organisation telle que définie par ses dirigeants[558]. Il exerce, exclusivement en direction des membres de son équipe dont il a la responsabilité, une fonction de supervision et veille à la mise en œuvre opérationnelle des missions dont relève ladite équipe.[559] Quelles que soient ses fonctions, de gestion ou d'animation, de soutien et de développement des membres de son équipe, le manager de proximité est responsable des conditions de réalisation du travail qui relèvent à la fois de l'organisation du travail et des relations interpersonnelles qui le facilitent mais plus encore révèlent une vision anthropologique de l'homme comme moyen de production exclusivement ou comme fin également.

Dépasser la compassion : quelles possibilités d'agir pour le manager de proximité ?

À partir du moment où un membre de son équipe vient vers lui pour partager sa situation, le manager de proximité est interpellé à la fois en tant qu'être humain – et nous plaçons volontairement cette proposition en premier lieu –, et en tant que représentant de la direction.

En tant qu'être humain, il peut être pris comme n'importe quelle autre personne dans des représentations, des angoisses, des projections et des émotions telles que la juste attitude ne sera pas toujours spontanée, ni même jamais trouvée. En tant que manager de proximité, il entend les incertitudes présentes et à venir autour de l'organisation du travail, des absences possibles, de leur durée, et de la diminution possible des capacités de travail de son collaborateur. Il sait qu'il doit maintenir la performance de l'équipe et veiller à l'équité[560].

Le membre de l'équipe qui vient à lui pour lui annoncer son cancer attend un témoignage de compassion qui ne soit pas de la pitié et l'assurance que la question professionnelle n'en sera

[557] Christelle Théron a un doctorat en sciences de gestion. Elle est maîtresse de conférences en stratégie.

[558] THERON, Christelle. « Chapitre 15. Managers de proximité et stratégie », Thomas DURAND éd., *Les processus stratégiques. Comment les organisations élaborent leurs stratégies*, EMS Editions, 2018, p. 159.

[559] THERON, Christelle, « Le management de proximité », Jean-Michel SAUSSOIS éd., *Les Organisations. État des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, 2016, p. 375.

[560] Dans des équipes de commerciaux de terrain, nous avons été interpellée par l'obligation de maintenir la performance de l'équipe telle qu'elle avait été définie, quel que soit le nombre de collaborateurs en arrêt maladie et la durée des arrêts.

pas une. Il s'agit de faire preuve d'empathie entendue comme la capacité à comprendre ce qu'autrui ressent tandis que la compassion emmène vers autrui dans un élan qui cherche à aider. À ce titre, la compassion est proche de la sollicitude chez Paul Ricœur.

Deux philosophes, Myriam Revault d'Allonnes[561] et Paul Audi[562], ont écrit à la même période sur la compassion[563]. Tandis que Paul Audi a cherché à différencier *compassion* et *amour*, Myriam Revault d'Allonnes, pour qui nos sociétés sont saisies d'un « déferlement compassionnel[564] » à l'égard des plus démunis, a dénoncé la manière dont les politiques s'en servent en termes d'image, sans agir pour autant au bénéfice de ces hommes et femmes démunis. Pour elle, les passions et les émotions ont toujours nourri la réflexion sur l'existence démocratique mais les liens actuels entre sentiment d'humanité, reconnaissance et capacité d'agir doivent être repensés. La compassion, bien que sentiment moral, pourrait donc être détournée d'une visée éthique et devenir manipulation.

Il nous semble qu'en milieu professionnel, la compassion relève le plus souvent d'un élan sincère, tant pour celui qui l'éprouve que pour celui qui la reçoit, mais qui peut aussi être le point de départ de l'agir moral. *Cum-patir*, souffrir avec, engage le sensible. Cependant, Jean-Philippe Bouilloud[565] a montré qu'elle pouvait être qualifiée d'« encombrante » :

> la compassion occupe une place ambivalente en gestion, à la fois comme outil managérial, comme activité institutionnalisée et aussi comme «solution», parce qu'elle semble permettre, ou promettre, à travers l'attention et l'aide à l'autre, un remède aux problèmes qui surviennent. Derrière son invocation, elle témoigne, en creux, de certaines formes de déshumanisation dans le monde du travail et la modernité, induisant une critique indirecte du système économique capitaliste dans lequel évoluent les organisations.[566]

---

[561] REVAULT D'ALLONNES, Myriam, *L'Homme compassionnel*, Paris, Seuil, 2008, p. 99.

[562] AUDI, Paul, *L'Empire de la compassion*, Paris, Les Belles Lettres, 2011.

[563] Nous citons le livre de Gilles Teneau, chercheur en sciences de gestion (ss la dir. de Jacques Janssen), *Empathie et compassion en entreprise*, Londres, ISTE Editions Ltd., 2014, qui ne s'inquiète pas de cette compassion débordante en milieu professionnel mais la pose comme point de départ de la résilience individuelle et de l'organisation dans les situations de crise.

[564] REVAULT D'ALLONNES, Myriam, *L'Homme compassionnel*, Paris, Seuil, 2008, p. 99.

[565] BOUILLOUD, Jean-Philippe, « Encombrante et inévitable compassion en gestion : entre principe éthique, valeur managériale et "business" ». *Cahiers de recherche sociologique*, (65), 115–132. https://doi.org/10.7202/1070142ar, 2018.

[566] *Ibid*. p. 118.

La difficulté pour le manager de proximité est la tension dans laquelle il peut être pris entre d'une part la compassion et la sollicitude qui porte à agir, d'autre part des injonctions paradoxales venues de la Direction qui annonce vouloir prendre soin des personnes, mais se désole à distance, sans être face-à-face avec la personne éprouvée par la maladie, dans une forme d'abstraction du sujet : alors, dans les faits, la rationalité instrumentale peut l'emporter sur le discours moral.

Ce détour par le manager de proximité visait à montrer les responsabilités qu'il a sans toutefois grande autonomie dans les décisions qu'il aurait à prendre. Au cœur d'une confiance à créer et à maintenir au quotidien, qu'il s'agisse de l'organisation du travail ou des relations interhumaines, le peu de marge de manœuvre qu'il a pour répondre aux paroles de celui ou celle qui lui confie ce dont il souffre le place dans une tension entre son humanité, première, et son rôle professionnel. Nous verrons dans le prochain chapitre la question des réponses opérationnelles et justes à apporter par les responsables des organisations.

La parole a besoin de temps, d'espace et de confiance. Incertaine et fragile tout autant que forte et puissante, elle cherche sa voie, les manières de dire ce qui relève de l'intime, les manières de lui réagir. Ne pas avoir peur de la parole, du côté des personnes qui vivent un cancer et du côté des organisations qui les entendent, dérangées dans leur volonté de réduire les risques par une subjectivité embarrassante et néanmoins réelle, suppose une confiance réciproque.

La confiance est une question de proximité qui dépasse la géographie. Elle ne se décrète pas mais s'accorde et se donne à des personnes qui se connaissent suffisamment pour se sentir proches ou auxquelles il est reconnu une autorité de compétences. Si les managers de proximité, les collègues et le personnel du service de prévention et de santé au travail sont les premiers destinataires de la parole sur le cancer, peut-on en déduire que la Direction de l'organisation est trop éloignée[567], *quasi* inaccessible, quels que soient les sujets, ou que la confiance fait défaut pour aborder un tel sujet ?

Il nous faut maintenant nous éloigner de la relation interhumaine et de la proximité que nous avons soulignée comme favorisant une parole intime, pour entendre qu'accueillir cette parole dans les organisations demande de la part de celles et ceux qui les dirigent une vision politique et sensible de leurs rôles et responsabilités.

[567] Sauf dans le cas des plus petites organisations.

Chapitre 3.3. La sagesse pratique : apporter des réponses justes et opérationnelles

« La sagesse pratique consiste à inventer les conduites qui satisferont le plus à l'exception que demande la sollicitude en trahissant le moins possible la règle. »

Paul Ricœur [568]

Comme il nous est déjà arrivé de le faire dans ce travail, nous interrogeons le titre que nous avons proposé. Il s'agit ici de poser la question de la pertinence des adjectifs. Les réponses à apporter ne sont-elles pas sous-entendues opérationnelles et justes ? Quelle nécessité à accoler les deux adjectifs ?

Roland Barthes souligne que le statut de l'adjectif peut être ambivalent, scellant l'être « comme une image fermée »[569] ou au contraire le visant. Dans le titre de ce chapitre, nous avons qualifié les réponses, montré les attentes qu'elles suscitent et le sens qu'elles pourraient prendre. Si la réponse contient une question éthique, la valoriser et rappeler son ancrage dans le réel des situations nous a semblé important.

Dans ce chapitre, nous nous éloignons de la relation interhumaine pour aller vers le rôle politique de l'organisation dans sa contribution à un lien social de qualité. À partir du moment où elle autorise et facilite une parole sur le cancer, l'organisation accepte de répondre *à* ces paroles et de répondre *de* ces paroles. Elle intègre du sensible à la raison pratique et choisit que la seule raison économique, le profit, ne soit pas exclusif d'une dimension sociétale.

Comment cette visée éthique dont se prévalent de plus en plus les organisations est-elle favorisée par des institutions qui, comme Paul Ricœur l'appelait de ses vœux, se veulent justes ?

[568] RICOEUR, Paul, *Soi-même comme un autre,* Paris, Seuil, 1990, p. 312.

[569] BARTHES, Roland, *Le Neutre, Cours au collège de France (1977-1978*), Paris, Seuil, 2022, p. 85.

Nous verrons dans un premier temps quelques éléments de contexte dus à l'évolution du management tel que François-Xavier de Vaujany l'a retracée dans *Apocalypse managériale*[570], qui croise le tout digital, qui invisibilise ou fait disparaître la relation humaine.

Puis, nous ferons un lien entre l'arrivée de l'éthique en milieu professionnel et les enjeux de la responsabilité sociale ou sociétale des organisations, et le rôle que les entreprises à mission peuvent tenir. Il semble qu'un mouvement de transformation des organisations est impulsé, en tension avec la financiarisation qui demeure aujourd'hui le principe des économies libérales dans les pays occidentaux et industrialisés.

Enfin, dans un troisième temps, les questions que soulèvent les personnes touchées par un cancer en milieu professionnel sont emblématiques d'un sujet sociétal et le dispositif *Cancer & Travail : Agir ensemble* présente les caractéristiques d'une réponse socialement responsable.

Nous revenons au titre de ce chapitre pour préciser que la conjonction de coordination *et* lie l'opérationnel et le juste qui qualifient doublement les réponses, et ne sont pas à considérer comme une alternative.

3.3.1. Évolution et dérive du management, éléments de contexte

Sans reprendre l'histoire du management telle que François-Xavier de Vaujany l'a exposée dans son ouvrage[571], nous en rappelons quelques temps forts et commençons par préciser que les premiers managers portaient une vision politique qui a façonné le milieu professionnel. Aujourd'hui encore, une ambition et une vision managériale façonnent le présent et l'avenir de nos sociétés, mais avec une vision qui, si elle est politique, dit une autre manière de vivre ensemble[572].

L'auteur part des États-Unis et de la Première Guerre mondiale et montre ce que la Seconde Guerre mondiale a intensifié dans la conduite du management. Il met en exergue la perte de profondeur que l'évolution du management et le tout digital ont provoquée[573] et cherche à

[570] VAUJANY, François-Xavier (de), *Apocalypse managériale*, Paris, Les Belles Lettres, 2022.

[571] *Ibid*.

[572] *Ibid*., p. 10.

[573] *Ibid*., p. 26.

rendre visible l'« apocalypse managériale[574] », comme récit institutionnalisant, et qui est « le dévoilement et re-dévoilement permanent d'un futur agencé autour de nouveaux produits, servies et/ou modes d'organisation »[575]. François-Xavier de Vaujany emploie le terme d'apocalypse, qui effraie et n'annonce rien de bon – la fin d'un monde ? – pour interpeller sur ce qui advient de manière inéluctable.

Le *management* est un sujet qui émerge au XV^e^ siècle et apparaît au XVIII^e^ dans les écrits autour de la sphère domestique : *manager* c'est étymologiquement tenir les rênes, donc conduire, guider et ménager, soit s'occuper de son ménage, de son intérieur, « bien conduire son bien et sa fortune ». Il s'agit de prendre soin, dans la sphère privée, des personnes les plus vulnérables, enfants et personnes âgées ou dépendantes.

Peu à peu, le management s'est appuyé sur des règles qui induisent des éléments chiffrés et des techniques. Il est alors passé de la sphère privée à la sphère professionnelle.

Pour l'auteur, le management et le digital se sont rencontrés *via* la cybernétique. Après la grande crise de 1929 et l'effondrement des économies américaine et européenne, la consommation apparaît comme manière de soutenir l'économie et la prospérité. Il s'agit d'anticiper la demande ou de créer le besoin, et d'y répondre. L'industrialisation de la production répond à ce besoin.

> Plus que jamais, l'État doit développer des expertises, des techniques, des corps d'acteurs permettant d'intervenir sur l'économie et de gérer la demande.[576]

Le taylorisme se développe avec ses idées de rationalisation, de planification et de contrôle. François-Xavier de Vaujany écrit : « Si tout est fait de façon rationnelle, si la mécanique est bien huilée, l'avenir est acquis. »[577] La subjectivité, le sensible n'ont pas leur place. Le profit devient l'objectif[578].

> L'idée d'un management dont les conséquences sont de plus en plus politiques faites progressivement son chemin aux États-Unis. (....) Pour une partie des théoriciens du management des années 1930 et 1940, il faut suivre l'environnement, être capable de faire face à ses discontinuités, ses incertitudes. Il faut également être conscient que les organisations

---

[574] *Apocalypse*, d'origine grecque, signifie *dévoilement* ou, dans sa dimension religieuse, *révélation*. https://www.littre.org/definition/apocalypse. Consulté le 16/03/2023.

[575] VAUJANY (de), François-Xavier, *Apocalypse managériale*, Paris, Les Belles Lettres, 2022, p. 380.

[576] *Ibid*., p. 33.

[577] *Ibid*., p. 33.

[578] *Ibid*., pp. 34-35.

> contribuent de plus en plus à produire l'environnement. Elles sont donc responsables de ces évolutions, positives comme négatives.

Mieux planifier et organiser les vies, à une époque où l'incertitude due à la Première Guerre mondiale[579] et la crise économique de 1929, génère de l'angoisse, se comprend. Le management s'institutionnalise. Le « management global[580] » prend corps à partir de la Seconde Guerre mondiale.

Nous ne décrivons pas les étapes qui conduisent jusqu'à lui mais nous relevons la parution de l'ouvrage du philosophe James Burnham[581] sur la révolution managériale et sa vision des managers comme nouvelle classe sociale :

> Le management, les techniques de management, le vocabulaire du management sont désormais au centre de la fabrication de nos sociétés. D'une certaine façon, ils ont pris le contrôle, les managers contrôlant les grandes entreprises mais aussi toutes les formes d'organisation (administrations, hôpitaux, universités, armée…) et même l'État.

Ce serait l'avènement d'une « société directoriale[582] » avec ses directeurs, administrateurs, financiers et actionnaires. Cette classe n'est pas dévolue au milieu professionnel et se retrouve dans toute l'organisation de la politique du vivre ensemble.

Peu à peu, les techniques de management se précisent, la taille des entreprises augmente, le besoin d'organiser et de formaliser, avec les *business schools*, se multiplient. Devenir manager est un progrès, une fin en soi : « (...) la figure du manager et les pratiques de management[583] deviennent de plus en plus centrales ».[584] Le pouvoir développe des formes oligarchiques[585] :

> (...) les leaders ne font pas qu'abîmer la matière organisationnelle. La nature oligarchique des organisations affecte elle aussi les leaders les plus altruistes, les plus sensibles à l'intérêt général, les plus empreints du sens des responsabilités.

Les effets négatifs du management global sont là en puissance, qui se développeront peu à peu.

---

[579] VAUJANY (de), François-Xavier, *Apocalypse managériale*, Paris, Les Belles Lettres, 2022, p. 52.

[580] *Ibid.*, p. 42.

[581] BURNHAM, James, *The Managerial revolution, What is happenins in the world ?* New-York, John Day Co, 1941.

[582] VAUJANY, François-Xavier (de), *Apocalypse managériale*, *Op. cit.*, p. 52.

[583] *Ibid*, pp. 61-62.

[584] *Ibid*, p. 58.

[585] *Ibid*, pp. 61-62.

Pendant ce temps, le digital n'existe pas mais la cybernétique le préfigure. Norbert Wiener[586], considéré comme son père fondateur, rédige un ouvrage[587] où sa pensée du temps l'amène à considérer l'irréversibilité et la nouveauté, incessante. L'homme, l'animal et l'automate, bientôt la machine, le robot, auraient un fonctionnement similaire, une équivalence comportementale, et une durée limitée.

Les conférences de Macy[588] ont nourri la réflexion autour de la cybernétique avec la conviction que la nature, les hommes et les machines avaient en commun des comportements et des logiques à partager, et que des mécanismes d'ajustement circulaires parviendraient à corriger les erreurs. Ils ne faisaient cependant pas grand cas des degrés de complexité différente entre les humains, les animaux, et les machines et peu à peu Wiener s'est éloigné et tourné vers la communication.

La cybernétique est à l'origine des ordinateurs. Les systèmes de communication se développent pour permettre à l'information codée de passer de l'émetteur au récepteur ; les réseaux suivront dans la foulée. Le digital émerge dans les années 1930-1940. Il déforme l'espace et le temps. La distance est abolie. L'instant est roi. Le digital coupe du passé, de la mémoire et de ses histoires comme du futur, de ses désirs et angoisses anticipatrices.

Qui est responsable de quoi ? Technologie et morale s'éloignent. La cybernétique répond à la complexité et à l'incertitude inhérentes à la vie. Le digital vient alors en soutien du management, dans les années 1950-1960, autour de la comptabilité, la finance, l'administration, la stratégie, le marketing, la production et sa gestion[589] ; il faudra un peu plus de temps pour que cela concerne également les ressources humaines.

À propos du digital, la sociologue américaine Shoshana Zuboff[590] parle d'un « capitalisme de surveillance ». La vie privée s'expose, est captée, enregistrée, conservée et resservie, disponible pour tous et à tout moment. À la transparence des vies s'ajoute la marchandisation des données.

---

[586] Norbert WIENER, 1894-1964, est un mathématicien américain.

[587] WIENER, Norbert, *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Boston, MIT Press, 1948.

[588] Organisées à New York par la fondation Macy, elles réunirent, de 1942 à 1953, un groupe interdisciplinaire de mathématiciens, logiciens, anthropologues, psychologues et économistes qui s'étaient donné pour objectif d'édifier une science générale du fonctionnement de l'esprit. Elles furent notamment à l'origine du courant cybernétique, des sciences cognitives et des sciences de l'information.

[589] VAUJANY, François-Xavier (de), *Apocalypse managériale*, Paris, Les Belles Lettres, 2022, p. 133.

[590] ZUBOFF, Shoshana, *L'Â ge du capitalisme de surveillance*, trad. anglais par B. Formentelli et A-S. Homassel, *The age of surveillance capitalism*, Public Affairs, New York (USA), 2019, Paris, Zulma, 2020.

Certains se croient protégés alors que le droit international numérique est inexistant. À ces conséquences sociales s'ajoutent des conséquences politiques. La diffusion d'informations, de renseignements est tenue par des géants qui peuvent choisir leurs contenus et les messages qu'ils véhiculent, voire qui ne les contrôlent plus.[591] La pensée est influencée aujourd'hui dans des proportions beaucoup plus importantes qu'avant la Seconde Guerre mondiale. L'empire du digital inquiète l'exercice démocratique. La dialectique perd du terrain et chacun cherche les informations qui corroborent ses *a priori*. « Le digital globalisé renforce l'idée d'un commun lui-même planétaire » qui jouxte « le commun écologique fondamental »[592]. Faire cohabiter les deux, en tant que réalités, mais dont les enjeux sont si différents qu'ils pourraient être en contradiction, n'est pas notre propos.

Cependant la question des relations est touchée par la digitalisation qui induit un rapport différent aux corps, aux émotions et aux affects. Loin des autres qu'on ne connaît pas, seul un récit autour de sujets partagés permet de se retrouver et de créer du commun. C'est la force du digital. Sa faiblesse – n'est-elle pas aussi une puissance ? – est de créer des liens sans corps, sans chair, sans profondeur.

En milieu professionnel, l'importance qu'ont prise les nombres, le *reporting*, le suivi et le pilotage des activités, soutenus par le digital, ont peu à peu distendu les relations. « Nul n'est irremplaçable », dit l'adage. En période de fort chômage, chacun tient à son travail mais quand le chômage baisse, que la conscience écologique s'éveille, et que les questions de sens refont surface de manière prégnante, les organisations ont du mal à attirer et à fidéliser leurs employés.

François-Xavier de Vaujany a centré son récit sur l'articulation et l'exaspération du management et du digital. Nous portons maintenant attention à un autre élément de contexte lié au milieu professionnel, la financiarisation des entreprises. Pour le professeur Jérôme Caby[593], la financiarisation des entreprises remarquée depuis presque trente ans « est dénoncée, souvent à tort comme une perversion au service des actionnaires et au détriment de l'entreprise elle-même, de ses salariés ou de ses clients ». [594]

---

[591] Ainsi pour Google.

[592] VAUJANY, François-Xavier (de), *Apocalypse managériale*, Paris, Les Belles Lettres, 2022, p. 417.

[593] Jérôme Caby est Délégué général de la Fondation Nationale pour l'Enseignement et la Gestion des Entreprises (FNEGE),

[594] CABY, Jérôme, https://fnege-medias.fr/fnege-video/la-financiarisation-des-entreprises/. Consulté le 16/03/2023.

> Objet de nombreuses critiques injustifiées, la financiarisation est simplement un outil financier d'optimisation de la performance des entreprises qui passe par la mise en œuvre de politiques telles que la réduction des coûts, l'allégement des actifs investis, le levier financier, le recentrage des activités et la gouvernance d'entreprise.

Dans le *Dictionnaire critique de la RSE*, l'économiste Laurent Cordonnier apporte un autre éclairage[595] sous l'angle de la « domination de la finance sur l'entreprise[596] » :

> La financiarisation de l'économie désigne un processus historique qui s'est considérablement accéléré à partir du début des années 1980, et qui a consisté, d'une part, en une croissance vertigineuse des activités financières au niveau mondial et, d'autre part, en une subordination de plus en plus évidente de l'entreprise (la grande entreprise cotée, en particulier) aux exigences des acteurs financiers, au premier rang desquels les actionnaires.
>
> (...) C'est dans ce contexte de re-marchandisation de la monnaie, des formules de placement, et du travail, que la RSE peut se comprendre comme une tentative fragile de faire contrepoids à l'hégémonie du « point de vue financier » dans l'entreprise. Le mouvement managérial visant à l'extension du cercle des parties prenantes dans l'entreprise se nourrit de l'espoir de contrebalancer le pouvoir conquis par l'une d'entre elles (l'actionnaire), tout en préservant le principe (ou le vœu) d'une autorégulation des acteurs.

L'auteur explique la polarisation sur les critères financiers en partie par la place de l'actionnaire, investisseur, et à ce titre propriétaire pour partie de l'entreprise, dont il espère des gains. L'actionnariat est alors tourné non pas vers l'entreprise et le bien commun mais vers une rentabilité toujours plus forte qui oblige à des choix stratégiques, des réorganisations et transformations désormais *quasi* permanentes.

Cependant, Pierre-Yves Gomez remarque qu'en 2021 les investissements dirigés vers les placements en faveur de la transformation des entreprises dans les domaines de l'écologie, du social et du politique sont conséquents et en augmentation[597]. Pour lui, un mouvement de transition subtile voit la financiarisation bientôt dépassée par ce qu'il appelle la

---

[595] CORDONNIER, Laurent, « Financiarisation », (ss la dir.) POSTEL, Nicolas et SOBEL, Richard, *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses Universitaires du Septentrion, 2013, p. 206.

[596] *Ibid*., pp. 206-207.

[597] GOMEZ, Pierre-Yves, « La RSE, ce n'est pas (que) du 'greenwashing' », Version originale de l'article paru dans Le Monde du 19 octobre 2021, https://pierre-yves-gomez.fr/la-rse-ce-nest-pas-que-du-greenwashing/. Consulté le 16/03/2023.

« sociétalisation[598] ». Nous reviendrons sur cette notion. Avant cela, et parce que ce que nous disons dans ce chapitre est aussi lié à la question de la confiance, il nous faut regarder ce que les organisations ont mis en place en faveur de la Qualité de Vie et de l'Amélioration des Conditions de Travail (QVCT), mouvement concomitant et complémentaire de celui de la responsabilité des organisations que nous décrirons également.

3.3.2. La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

Il existe deux approches en matière de Qualité de vie au travail[599]. Une approche européenne, sous l'angle psychosocial, soutenue par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, et une approche nord-américaine centrée sur l'individu.

La première place le travail au centre des échanges avec l'objectif d'arriver à un consensus entre la direction et les opérationnels sur les conditions nécessaires pour bien vivre le travail. Cette approche trouve sa limite dans les rapports de lutte sociologique entre la direction qui décide et les opérationnels qui exécutent. La seconde approche, nord-américaine, place l'individu au centre du sujet, et accorde de l'importance à son ressenti et à la subjectivité. Il est difficile sous cet angle d'évaluer objectivement et quantitativement la qualité de vie au travail, donc d'agir sur les conditions de travail alors que l'approche européenne définit des mesures comme autant de leviers d'intervention sur les politiques de gestion des entreprises.

Si de nombreuses entreprises se sont déjà emparées du concept de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), les démarches déployées sur le terrain sont de fait très hétérogènes et se focalisent encore souvent sur des mesures "périphériques" au travail. C'est pour réaffirmer l'importance d'améliorer le travail lui-même que les partenaires sociaux ont signé un accord en 2021[600] faisant la promotion de la Qualité de vie et des Conditions de travail (QVCT).

---

[598] « la sociétalisation des entreprises, c'est-à-dire à une évaluation de la production de richesse qui intègre ses effets sur la société tout entière » in GOMEZ, Pierre-Yves, « La nouvelle finalité de l'entreprise, une révolution pour sa gouvernance » (la sociétalisation – épisode 1), 28/01/2022, https://pierre-yves-gomez.fr/nouvelle-finalite-entreprise-une-revolution-gouvernance-strategie/. Consulté le 16/03/2023.

[599] Concernant ce sujet, nous remercions le Professeur Mathieu Sibé pour sa disponibilité et pour ses éclairages.

[600] À compter du 31 mars 2022, l'expression « Qualité de Vie au Travail » (QVT) a donc été remplacée dans le Code du travail par « Qualité de Vie et des Conditions de Travail » (QVCT), nouvel acronyme créé dans le cadre de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la santé au travail du 9 décembre 2020, puis entériné par la loi

Le concept de Qualité de Vie au Travail, en lien avec la santé psychologique des employés et les risques psychosociaux, est apparu en Europe dans les années 1960. Si les mots sont simples à comprendre, ils disent peu de ce qu'ils révèlent. Les chercheurs canadiens en psychologie, Jean-Pierre Martel et Gilles Dupuis, mentionnent des facteurs de risque tant organisationnels que liés à la qualité des relations interpersonnelles[601]. Leur définition de la Qualité de Vie au Travail, élaborée en 2005, est la suivante : [602]

> La Qualité de Vie au Travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société.[603]

En France, la Qualité de Vie au Travail (QVT) est décrite dans les premières lignes de l'accord national interprofessionnel de 2013[604] :

> La Qualité de Vie au Travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. (...)
>
> Il apparaît que « la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes ».

---

du 2 août 2021 « pour renforcer la prévention en santé au travail ». https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail. Consulté le 16/03/2023.

[601] https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1945594, p. 6. Consulté le 31/12/2022.

[602] MARTEL, Jean-Pierre, DUPUIS, Gilles, « Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument », Social Indicators Research, 2006 , 77 :333-368.

[603] MARTEL, Jean-Pierre, DUPUIS, Gilles, « *Qualité de vie au travail : problèmes théoriques et méthodologiques, et présentation d'un nouveau modèle et instrument de mesure* », Springer, 2016, p. 23. https://www.researchgate.net/publication/225364591_Quality_of_Work_Life_Theoretical_and_Methodological_Problems_and_Presentation_of_a_New_Model_and_Measuring_Instrument. Consulté le 31/12/2022. Trad. emprunté au rapport « La qualité de vie au travail - Bilan de connaissances : L'inventaire systémique de la Qualité de Vie au travail », juillet 2009, Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP), p. 30. Consulté le 31/12/2022.

[604] Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, « Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », 2013, p. 1. https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail. Consulté le 09/12/2022.

La personne devient un sujet d'attention. Plus encore, elle préexiste à la fonction qu'elle occupe. Et l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail précise[605] :

> La qualité de vie au travail ne se confond pas avec un bien-être que l'on viendrait apporter de l'extérieur aux salariés. (…) la QVT doit être comprise comme un acte de transformation du travail qui sollicite la participation de toutes et tous à la vie de l'entreprise et à son dynamisme productif.[606]

Faut-il comprendre la Qualité de Vie et des Conditions de Travail comme un moyen au service de l'organisation ou comme une finalité au service de l'humain ? Sans doute se loge-t-elle au milieu des deux propositions, cherchant par là à les tenir ensemble.

Nous pouvons dire que la Qualité de Vie et des Conditions de Travail est liée à la responsabilité sociale ou sociétale des organisations. Toutefois, sans nier ce lien et parce que distinguer permet de clarifier pour mieux rapprocher parfois, nous nous attachons maintenant à cerner ce dont il s'agit lorsque l'on parle de responsabilité *sociale* ou *sociétale* des organisations.

3.3.3. La Responsabilité *Sociale* et *Sociétale* des Organisations[607] : une manière de relier éthique et organisation ?

Distinguer « social » et « sociétal »

Il s'agit d'abord de préciser les termes dont il est question. L'acronyme *RSE* souffre d'un double problème de définition, celui de la traduction d'une langue à l'autre, de l'anglais vers le français, et celui du sens des mots choisis.

Traduit tantôt par responsabilité *sociale* tantôt par responsabilité *sociétale* de l'entreprise, la traduction du concept américain de « Corporate Social Responsability » invite à préférer *sociale*. Cependant, le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, parlant de responsabilité *sociétale*, souligne l'emploi indifférencié des deux

[605] Revue des conditions de travail, n°4, 2016. https://www.anact.fr/decouvrez-le-quatrieme-numero-de-la-revue-des-conditions-de-travail. Disponible pour les utilisateurs enregistrés.

[606] https://www.anact.fr/decouvrez-le-quatrieme-numero-de-la-revue-des-conditions-de-travail. Consulté le 30/12/2022.

[607] Il est communément mentionné la RSE, pour *Entreprise* mais nous emploierons RSO, également reconnu pour signifier *Organisation* terme que nous avons choisi pour notre travail de recherche.

adjectifs[608]. En 2001, la Commission européenne[609] parle de responsabilité *sociale*, tandis qu'en 2010 la norme internationale ISO 26000 concerne la responsabilité *sociétale*.

Employer indifféremment un terme ou l'autre est source de confusion et témoigne peut-être tout autant d'une évolution et de la place que prend le sociétal.

La définition de référence de la *responsabilité sociétale des entreprises* revient à la Commission des communautés européennes[610] qui promeut un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises tel que : « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Préoccupations sociales et préoccupations environnementales, les deux conjuguées constituent donc le sociétal. Cependant, la philosophe Chantal Delsol[611] observe un glissement de *social* vers le néologisme *sociétal* et cherche à comprendre s'il s'agit d'une opposition ou d'une évolution des termes.

Pour elle, ce qui relève du social est lié à l'économie, « aux conditions de vie liées à la situation économique et aux lois qui régissent le travail[612] », notamment l'attention portée à celles et ceux touchés par la maladie grave. Il est question d'organisation et de distribution de la production, de redistribution des biens et de justice.

---

[608] https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse. Consult le 05/03/2023.

[609] Commission des communautés européennes (2001), Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf

[610] *Ibid*., p. 7. Consulté le 09/01/2023.

[611] La philosophe Chantal Delsol est membre de l'Institut – qu'elle préside depuis 2015 - dans la section « philosophie ».

[612] **DELSOL, Chantal, « Social et « Sociétal : un trompe l'œil ou une évolution ? », Académie des sciences morales et politiques (Institut), 13 octobre 2014, https://academiesciencesmoralesetpolitiques.fr/2014/10/13/social-et-societal-un-trompe-loeil-ou-une-evolution/, consulté le 20/01/2023.**

Le sociétal concerne pour sa part les comportements et l'évolution des mœurs, donc les normes. La philosophe soutient que le déplacement vers le sociétal signe un programme d'émancipation dont à la première phase, qui concerne l'émancipation du travailleur de la misère économique, succèderait la seconde, qui concerne les mœurs. Il s'agirait maintenant de « libérer l'homme de tout ce qui l'oblige »[613], de détruire les préjugés tels que la religion, le despotisme politique, la morale commune et de citer Sade : « Encore un effort. Puisque vous travaillez à détruire tous les préjugés, n'en laissez subsister aucun. »[614]

Nous parlerons donc pour notre sujet, de responsabilité sociétale – dont les implications sociales sont à souligner – en cherchant à réhumaniser un concept d'où les mots s'effacent peu à peu devant l'acronyme, ni questionnant ni questionné, qui réduit et appauvrit et, croyant permettre de dire plus vite, dit mal. Et nous parlerons en général de responsabilité sociale en référence à la justice sociale dont la question a traversé et les institutions et les organisations avant les préoccupations sociétales actuelles.

Le concept : évolutions et principe

La responsabilité sociale de l'organisation est un concept dynamique. Sa définition et son contenu se précisent et évoluent[615] qui posent des questions sur la nature et les niveaux de responsabilité des entreprises, et cherchent à savoir à qui s'adresse cette responsabilité.

Le concept est né aux États-Unis dans les années 1950. Nous présentons trois grandes périodes sur lesquelles s'accordent les théoriciens[616] pour éclairer son évolution, mieux comprendre les enjeux et les tendances actuels.

---

[613] DELSOL, Chantal, « 'Social' et 'sociétal' », 2013, https://www.youtube.com/watch?v=yqPd9eWck8A, 16/09/2023.

[614] SADE, Donatien, Alfonse, François (de), *Justine, ou Les malheurs de la vertu*. Tome 2 / *La philosophie dans le boudoir*, « Français ! Encore un effort si vous voulez être Républicains », Hollande, 1801, p. 175, https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1049472x/f181.item, consulté le 07/04/2023.

[615] GOND, Jean-Pascal, IGALENS, Jacques. « Chapitre III. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise », Jean-Pascal GOND éd., *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, 2018, pp. 35-58.

[616] WOOD, Donna.J., « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, 1991, p. 691-718.

La première période, des années 1950-1960, a posé la question de la définition, des frontières ainsi que des fondements théoriques, éthiques et économiques du concept. La question qui a guidé les réflexions concernait la mission de l'entreprise et son rôle philanthropique.

La deuxième période, celle des années 1970-1980, est marquée par des conflits sociaux et une crise écologique envers lesquels les organisations ont développé une « sensibilité sociale »[617] qui les oblige à réagir, à mettre en œuvre des actions. Cette optique pragmatique de la responsabilité sociétale est déclinée dans une approche managériale[618]. La responsabilité sociale est cependant clairement dirigée vers le profit. Il s'agit, comme le dit l'économiste Milton Friedman[619], de gagner un maximum d'argent, en respectant le cadre légal et une éthique inscrite dans la culture de l'entreprise : « The responsability of business is to create profits[620] ». Enfin, à la troisième, entre 1980 et l'an 2000, émerge le concept de Performance Sociale de l'Entreprise[621], qui attire l'attention sur les impacts et la mesure de performance.

La responsabilité sociale de l'entreprise a donc trois dimensions qui se développent entre les années 1950 et 2000, dans un ordre chronologique autour d'un questionnement sur la mission de l'entreprise, d'une sensibilité aux enjeux du vivre-ensemble, intégrant la dimension environnementale, et de son impact qu'il s'agit de mesurer. Le terme de *responsabilité* reste omniprésent, qui veut interpeller moralement et impliquer dans les réponses à apporter. Mais pour Matthieu de Nanteuil[622]: « En clair, n'est responsable que ce qui ne nuit pas à l'efficacité ». Les objectifs économiques et légaux précèdent la visée éthique.

Le sujet monte en puissance et la recherche s'y intéresse principalement depuis les années 2000.

---

617 ACKERMAN, Robert, BAUER, Raymond, *Corporate Social Responsiveness : the Modern Dilemn*, Virginia, Reston Publishing Company, 1976.

618 ACKERMAN, Robert, BAUER, Raymond, *Corporate Social Responsiveness : the Modern Dilemn*, Virginia, Reston Publishing Company, 1976.

619 Milton FRIEDMAN (1912 – 2006) est un économiste américain considéré comme l'un des plus influents du XXe siècle.

620 Nous traduisons par : « La responsabilité du business - ou travail marchand- est de créer des profits ».

621 La performance sociale de l'entreprise est définie comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » WOOD, Donna J., « Corporate Social Performance Revisited », Academy of Management Review, vol. 16, n°4, 1991, pp. 691-718.

622 NANTEUIL-MIRIBEL, Matthieu (de), *Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, 2016, p. 131.

La philosophie et la responsabilité sociale et sociétale dans la recherche

Si la philosophie ne s'y est semble-t-il pas intéressée seule, elle a approché le sujet en coopération avec d'autres disciplines comme le droit, les sciences économiques, la sociologie, les sciences de gestion, mettant en évidence la richesse de l'interdisciplinarité, cadre pour une réflexion commune.

L'angle éthique, avec des réflexions sur la place des règles et du droit, est abordé dans la visée d'une responsabilité qui irait au-delà d'un conséquentialisme attaché aux résultats et à la maximisation des profits espérés[623]. Il s'agit de dépasser une lecture à la lettre et désincarnée des règles relatives à l'approche par l'intérêt économique, qui fait écho à la désincarnation des parties prenantes soulignée par Jean-Luc Moriceau[624], ces « figures sans visage » [625]. Sophie Swaton[626] va plus loin que la valorisation des dimensions politique et juridique[627] de la responsabilité sociale. Elle vise une « responsabilité partagée »[628] *via* des normes juridiques et, dans les organisations, des espaces de communication et de participation interne dans un principe éthique de rencontre entre la direction et les salariés. Enfin, Richard Sobel, philosophe et économiste[629], est co-auteur d'un dictionnaire critique qui interroge le cœur de la démarche sous l'angle de l'efficacité et du sens, avec notamment, une contribution à propos de la justice sociale, les ponts entre l'éthique et l'efficacité en milieu professionnel.

C'est ici que Matthieu de Nanteuil interroge l'imputabilité de la responsabilité quand il s'agit d'une organisation qui apparaît sous les traits d'une personne morale, sans être une personne mais dont l'appellation laisse entendre une identité, volonté, raison et sensibilité. Dans quelle mesure une entité juridique peut-elle faire preuve de sensibilité, de responsabilité et d'engagement social ? L'organisation n'est pas un sujet en tant qu'ayant des obligations

---

623 FREMEAUX, Sandrine, NOËL-LEMAITRE, Christine, « Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral », Management & Avenir, vol. 73, no. 7, 2014, pp. 107-122.

624 Jean-Luc Moriceau, docteur en gestion, enseigne les méthodes de recherche et le contrôle de gestion.

625 MORICEAU, Jean-Luc. « 1. Théories des parties prenantes et figures sans visage », Maria Bonnafous-Boucher éd., *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte, 2006, pp. 43.

626 Sophie Swaton a démarré ses études universitaires en philosophie avant d'obtenir un doctorat en sciences économiques.

627 SWATON, Sophie. « La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? », *Revue de philosophie économique*, vol. 16, no. 2, 2015, p. 5.

628 *Ibid*., p. 36

629 SOBEL, Richard, POSTEL, Nicolas, *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses Universitaires du Septentrion, coll. Capitalismes, éthique, institutions, 2013.

morales et des sentiments moraux. Elle est plutôt un sujet abstrait, « porte-parole », à qui des sujets moraux reconnaissent une responsabilité symbolique[630], nous l'avions précisé dans l'introduction.

Nous n'avons pas trouvé d'études, dans la littérature des dix dernières années, portant sur la responsabilité sociale sous l'angle des situations liées à la maladie grave. Il est possible que ces aspects soient pris en compte par les services des ressources humaines ou par les dirigeants eux-mêmes dans les plus petites organisations, sans qu'ils soient énoncés et rattachés à une responsabilité sociale transverse à l'organisation, intuitive chez certains. Il est possible aussi que les enjeux environnementaux actuels et l'attractivité que représente un engagement dans ce domaine pour les nouvelles générations prédominent sur le terrain et dans les études.

Une étude attire cependant notre attention, qui s'intéresse au bien-être dans les petites et moyennes entreprises, associé à des éléments relationnels et des éléments organisationnels. Les résultats mettent largement en avant la composante relative à la qualité des relations :

> L'hétérogénéité des représentations du bien-être pour les dirigeants de PME interrogés se développe autour d'un point commun (...), qui est la qualité des relations entre les collaborateurs et entre les collaborateurs et les dirigeants.[631]

Cette importance de la qualité des relations fait écho avec le travail de Cécile Ezvan[632] autour de la qualité relationnelle en milieu professionnel, mené à partir de la philosophe Martha Nussbaum et de sa pensée des capabilités. Cécile Ezvan mesure la qualité du lien social pour un groupe de salariés au travers de quatre dimensions dont « la qualité de la relation à soi », avec « le sentiment d'être écouté », « la qualité des relations entre collègues », avec « la confiance envers les dirigeants », « le sentiment de confiance reçue » et « l'entraide ». Enfin, pour la dimension « contribution des salariés à la qualité du lien social », elle retient « les actions de solidarité menées sur le temps de travail »[633]. Nous voyons dans ce travail, centré sur l'importance de liens sociaux de qualité en milieu professionnel, un lien avec la Qualité de Vie et des Conditions de Travail et avec la Responsabilité Sociale et Sociétale des

---

[630] NANTEUIL-MIRIBEL (de), Matthieu. *Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, 2016, p. 141.

[631] ALPHONSE-TILLOY, Isabelle, et al., « Typologie des représentations et pratiques du volet social de la RSE en PME : Une approche par les microfondations », @GRH, vol. 34, no. 1, 2020, p. 14.

[632] Cécile Ezvan est docteure en philosophie.

[633] EZVAN, Cécile, *Valeurs du travail et capacités relationnelles*, Thèse de doctorat en philosophie, Université Jean Moulin Lyon 3, soutenue en 2018, p. 290.

Organisations, quelle que soit la taille de l'organisation. Il ne s'agit pas d'opposer les plus grandes aux plus petites organisations mais de laisser une place à ces dernières qui constituent l'essentiel du tissu économique français.

La responsabilité sociale ou sociétale, une question de taille de l'organisation ?

Si les plus grandes organisations ont une direction de la responsabilité sociale, ce n'est pas le cas des plus petites dont la taille ne justifierait pas une telle fonction. Pour autant, elles ne sont pas étrangères au sujet et peuvent s'inspirer des thématiques de la norme ISO 26000, notamment en matière de « relations et conditions de travail ». D'une manière générale, les petites et moyennes organisations sont moins soumises aux processus, souvent bureaucratiques, qui obligent à suivre des étapes, un ordre des choses. Sont-elles moins impliquées que les plus grandes ?

En 2001, la Commission européenne a invité les petites et moyennes entreprises[634] à s'inspirer des organisations les plus grandes pour développer leurs propres démarches socialement responsables, laissant entendre au moins deux implicites, le peu de démarche socialement responsable d'une part, leur manque de visibilité d'autre part :

> Même si, à ce jour, la responsabilité sociale des entreprises est principalement promue par de grandes sociétés ou des multinationales, elle revêt une importance dans tous les types d'entreprises et tous les secteurs d'activité, de la PME à la multinationale. Il est capital qu'elle soit plus largement appliquée dans les PME, y compris les micro-entreprises, puisque ce sont elles qui contribuent le plus à l'économie et à l'emploi.[635]

Après Françoise Quairel[636], qui avait relevé que toutes les organisations, quelle que soit leur taille, étaient concernées par la responsabilité sociale[637], Jacques Igalens et Pascal Gond pensent nécessaire d'adapter le concept[638] dans les petites et moyennes entreprises. Cependant,

---

634 Commission Economique Européenne, Livre vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprise*s, Bruxelles, Commission des communautés européennes, 2001.

635 *Ibid*., p. 7. Consulté le 09/01/2023.

636 Françoise Quairel-Lanoizelée est maîtresse de conférences et chercheuse en management.

637 QUAIREL, Françoise, « Chapitre1. Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME ? », Jean-Marie Courrent éd., *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*. De Boeck Supérieur, 2012, p. 37.

638 GOND, Jean-Pascal, IGALENS, Jacques, *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ? 2020, p. 106.

une étude[639] montre que la Gestion des ressources humaines (GRH) porte attention depuis plus longtemps que l'institutionnalisation du concept aux conditions de travail et de vie de ses salariés dont les attentes et besoins en la matière seraient ainsi pris en compte[640], aux côtés des impératifs économiques.

La taille de l'organisation ne présume donc pas de la possibilité et de la sincérité de son engagement social qui ne s'adresse pas qu'au personnel de l'organisation.

Les parties prenantes ou constituantes

Définir les contours et limites, les fondements théoriques et le contenu des actions, c'est aussi savoir à qui s'adresse le sujet. À partir des années 1980, la théorie des parties prenantes du philosophe Edward Freeman[641] répond à cette question. Pour lui, le but de l'entreprise est de répondre aux besoins de toutes les personnes que l'on peut nommer, qui ont des visages, et sont concernées par les décisions prises par l'entreprise[642], et qu'il appelle des « parties prenantes ». La dimension morale de l'entreprise oblige alors les décideurs à inclure les intérêts de tous dans les systèmes de décision, régulant ainsi les excès du capitalisme. Cette approche déontologique qui propose un recours à l'impératif catégorique de la morale kantienne par les noms et les visages[643] souligne l'importance des personnes et d'une incarnation de la responsabilité.

Dès lors, qui sont ces *tous* ? Plus ou moins proches, plus ou moins connus, plus ou moins concernés, avec plus ou moins d'impact dans les décisions relatives aux orientations et engagements en matière de responsabilité sociétale[644], et parfois dans plusieurs groupes, dont

---

639 BONNEVEUX, Élise, SOPARNOT, Richard, « Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 20,5, no. 1, 2016, p. 5.

640 BERGER-DOUCE, Sandrine. « Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? », *@GRH*, vol. 33, no. 4, 2019, p. 91.

641 Edward Freeman est un philosophe américain né en 1951. Ses travaux s'inscrivent dans le champ de la philosophie morale et l'éthique des affaires. Son livre fondateur démocratise le mot de parties prenantes (*stakeholder* en anglais). FREEMAN, Edward, *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Cambridge, 1984.

642 Les parties prenantes, internes et externes : employés, actionnaires, fournisseurs, clients, instances dirigeantes, syndicats, organisations non gouvernementales...

643 « *Names and faces approach* » : une approche par les noms et les visages, qui reconnait en chacun un individu unique, donc la subjectivité.

644 Le poids économique des actionnaires entraîne souvent une attention spécifique à leurs attentes.

les intérêts sont spécifiques[645]. Assimilés à des groupes, des typologies, ces *tous* sont flous, impersonnels, désincarnés, tant qu'ils ne sont pas rencontrés, écoutés, reconnus. Tant qu'une parole vive n'a pas été échangée avec eux.

Sachant mieux ce que recouvre la responsabilité sociale et à qui elle s'adresse, et revenant aux collaborateurs comme parties prenantes premières du sujet qui nous intéresse, nous pouvons maintenant nous demander ce qui engagerait l'organisation en faveur d'un lien social de qualité.

3.3.4. La « sociétalisation », un mouvement en faveur du maintien d'un lien social de qualité ?

Nous suivons deux pistes, celle de Matthieu de Nanteuil-Miribel, dans une approche éthique et contextuelle, celle de François-Xavier de Vaujany, qui propose de renouer avec l'expérience vécue au travers des communautés d'enquête de Dewey. Nous croiserons leurs points de vue avec le phénomène de « sociétalisation » précédemment cité.

Responsabilité sociale et réflexion éthique dans les organisations

Matthieu de Nanteuil[646], professeur de sociologie dont la démarche consiste, pour un renouvellement du politique, à articuler questions sociales et réflexion éthique, considère que les organisations ont introduit la réflexion éthique il y a peu, avec le développement de la responsabilité sociale, et que nous sommes désormais dans le troisième âge de l'éthique[647].

Le premier âge, au XX^{e} siècle, a été celui du cri de la conscience morale face aux systèmes, aux mises en conformité qui ont imposé des régimes de production de masse. L'éthique a été vue comme une exigence, une affaire individuelle qui venait enrichir l'existence. Face à une société qui s'industrialisait, à la multiplication comme au pouvoir de la norme, la parole permettait de prendre conscience d'une solidarité à construire et à tenir.

[645] Par exemple, les employés et les actionnaires, dans le système mutualiste.

[646] NANTEUIL-MIRIBEL, Matthieu (de), *Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, 2016.

[647] *Ibid*.

Le deuxième âge de l'éthique a été celui de l'autonomisation de la raison éthique, soutenue par Rawls et Ricœur. L'idéal de vie bonne a croisé une réflexion sur les procédures d'une juste répartition des ressources et capacités. La multiplication des outils et concepts comme la déontologie, la responsabilité sociale, a alors rencontré « la gouvernance par les nombres »[648], dont la suprématie l'a emporté sur la question du sens de l'action.

Enfin, le troisième âge, dans lequel nous sommes, renoue avec l'idéal de la raison pratique qui confronte à l'expérience de l'injustice au quotidien, au travail, même si les valeurs des uns ne sont pas celles des autres qui, dès lors qu'il s'agit de choisir et de mettre en pratique des engagements sociaux, peuvent entrer en conflit.

La parole n'est-elle pas, comme l'a montré Ricœur, absente de cette pensée autour du travail ?

Le sociologue propose d'activer quatre modèles éthiques complémentaires, centrés sur la reconnaissance, la discussion, le compromis, et les capacités. Pensés non pas comme isolés les uns des autres mais comme complémentaires, ils permettraient, avec une attention forte au contexte institutionnel, professionnel et organisationnel, de formuler les problèmes et de leur apporter des réponses pertinentes. Quant à la justice sociale, elle demanderait à reconstruire les présupposés normatifs qui assurent la coordination entre les membres ; les organisations pourraient ainsi reconnaître qu'elles ne sont pas, selon l'auteur, à la hauteur des principes revendiqués. Une place donnée à la parole, notamment dans une éthique de la discussion, y contribuerait.

Le développement de la responsabilité sociale ou sociétale des organisations, qui repose sur le constat que « (...) le système économique actuel a atteint des limites de soutenabilité, pour l'environnement mais aussi pour les acteurs sociaux, au point que l'on pourrait désormais parler d'une « non-soutenabilité généralisée » des acteurs et des ressources[649] , amènerait à revoir les modèles économiques qui organisent aujourd'hui la vie sociale et pèsent sur elle, et, nous le suggérons, les modèles relationnels actuels.

L'éthique de la discussion, dont les autres éthiques ne sont pas exemptes, nous permet de rappeler l'importance de la parole, du témoignage et du récit. Ainsi, François-Xavier de

---

[648] SUPIOT, Alain, *La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015.

[649] NANTEUIL-MIRIBEL, Matthieu (de), *Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, 2016, p. 129.

Vaujany rappelle-t-il l'appui que peuvent constituer les « communautés d'enquête[650] » qui recueillent des paroles et fédèrent autour d'elles des communautés agissantes[651]. Son propos, centré sur le management et la digital, touche plus largement la responsabilité de chacun et des organisations dans la visée d'un bon vivre-ensemble.

La proximité géographique que ces communautés entretiennent avec le terrain, au contact du problème qui les concerne et dont elles font l'expérience, les incite à s'engager et à s'impliquer dans sa résolution. C'est donc par le vif du vécu que se forment et s'agrègent ces groupes pour « prendre corps de façon responsable et solidaire[652] ». L'approche expérientielle est essentielle.

L'expérience, qui fait l'objet de récits dans les *media*, sur les réseaux sociaux et désormais en milieu professionnel, est d'abord individuelle. Elle dit de soi mais elle dit aussi de la société et des sujets qui la traversent. Sa force est dans son pouvoir d'identification et dans le partage démultiplié, *quasi* infini, que lui offrent les outils du digital, ici amplificateurs de voix.

À cet égard, Pierre-Yves Gomez parle d'un mouvement de *sociétalisation* des entreprises jusque-là prises dans une financiarisation excessive car exclusive. Face aux enjeux du dérèglement climatique, aux incertitudes angoissantes et aux revendications du public, les organisations n'auraient d'autres choix que participer à l'anticipation des modifications du climat sur la société :

> Cela ne se résume pas à quelques bonnes intentions écologiques mais oblige à une reformulation radicale des modèles de production et de consommation de ressources
>
> (...) la sociétalisation des entreprises, c'est-à-dire à une évaluation de la production de richesse qui intègre ses effets sur la société tout entière. Est performant un déploiement responsable des activités économiques qui n'épuise pas les ressources présentes ou futures. Mieux encore, les activités sont performantes quand elles ont pour mission de contribuer à atténuer ou à résoudre les problèmes climatiques et sociaux. C'est ce qu'exprime la notion d'impact sociétal. [653]

---

[650] Selon l'expression de John Dewey (1859-1952) dans son ouvrage *Logic: The theory of inquiry*, paru en 1938, dans lequel il formalise un modèle universel d'intelligibilité des conditions et des processus par lesquels l'humain apprend et enrichit son expérience dans et par l'activité.

[651] VAUJANY, François-Xavier (de), *Apocalypse managériale*, Paris, Les Belles Lettres, 2022, p. 425.

[652] *Ibid*., p. 423.

[653] GOMEZ, Pierre-Yves, « La nouvelle finalité de l'entreprise, une révolution pour sa gouvernance » (la sociétalisation – épisode 1), 28/01/2022, https://pierre-yves-gomez.fr/nouvelle-finalite-entreprise-une-revolution-gouvernance-strategie/. Consulté le 16/03/2023.

Nous retrouvons là l'hésitation entre le social et le sociétal, dont nous avons parlé plus haut. Le social est inclus dans le sociétal qui l'englobe et entraîne avec lui tous les membres de la société. La puissance du concernement et de l'engouement pour un sujet déborde en milieu professionnel.

Pour Pierre-Yves Gomez, c'est une opportunité que les organisations, et le politique, ont commencé à saisir. Il ajoute néanmoins, parlant du climat, qu'il « reste à savoir si cela reste suffisant et comment le politique pourrait accélérer les initiatives. » Sa réflexion vaut pour tout sujet porté à la connaissance du plus grand nombre, qu'il concerne et plonge dans l'incertitude et parfois l'angoisse. Agir en commun et en vue du bien commun devient alors prioritaire.

La responsabilité des organisations est donc poussée par la société. Les entreprises doivent intégrer dans leur création de valeur des réponses aux questions et enjeux actuels. Les investissements et retours sur investissements sont à repenser :

> L'investissement financier était naïvement considéré jusqu'alors comme purement « technique » parce qu'on supposait que l'exigence de profit était commune aux actionnaires et transcendait en quelque sorte leurs différences. Il est désormais reconnu pour ce qu'il n'a, en fait, jamais cessé d'être : le soutien à certains choix sociaux, sociétaux et environnementaux plutôt qu'à d'autres, que les entreprises ont la responsabilité de mettre en œuvre.
>
> (...) Le slogan de la nouvelle ère qui s'ouvre pourrait donc être : « La responsabilité de l'entreprise, c'est de faire ce qui est bon pour la société », avec toutes les interprétations que cela peut inspirer ; et les nécessaires adaptations de la manière d'arbitrer et de gouverner que cela nécessitera.[654]

C'est dans le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE) que Pierre-Yves Gomez trouve une voie concrète pour agir.

[654] GOMEZ, Pierre-Yves, « La responsabilité de l'entreprise : champs de batailles » (la sociétalisation – épisode 2), 09/11/2022, https://pierre-yves-gomez.fr/nouvelle-finalite-entreprise-une-revolution-gouvernance-strategie/. Consulté le 16/03/2023.

3.3.5. La raison d'être des entreprises, levier indispensable pour une sagesse pratique ?

En janvier 2019, sur le document de présentation du Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, est inscrite une citation d'Emmanuel Macron, Président de la République française :

> Il y a pour moi trois temps à la transformation économique. Le premier, c'est la souplesse, la flexibilité qu'on donne aux entreprises et aux salariés par le dialogue social. Le deuxième est celui de la formation, de l'apprentissage et de l'assurance chômage. Je veux maintenant que l'on réforme profondément la philosophie de ce qu'est l'entreprise. [655]

De quelle philosophie s'agissait-il et vers quelle autre philosophie se diriger ?

Le projet de loi pour la croissance et la transformation des entreprises, a été adopté à l'Assemblée nationale le 9 octobre 2018. L'une de ses principales ambitions est, selon Bruno Le Maire[656], alors ministre de l'économie et des finances de :

> clarifier le rôle de l'État et des entreprises dans l'économie. À l'État de protéger les plus faibles et d'investir dans notre avenir, aux entreprises de transformer la vie quotidienne des Français en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux.

Le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises prévoit notamment des entreprises plus justes, organisées autour de deux axes. Le premier vise à « récompenser le travail des salariés », financièrement ; le second vise à « redéfinir la raison d'être des entreprises ». Nous nous rappelons, dans nos propos sur l'évolution du concept de RSO, la première période, des années 1950-1960, et la question autour de la mission de l'entreprise et son rôle philanthropique, qui revient en force mais autrement. Elle ne part plus nécessairement du dirigeant et de ses valeurs, mais émane de la société, dans une forme d'inversion des pouvoirs.

Lorsque jusque-là nous avons parlé d'organisation, nous avons dit que nous englobions dans le milieu professionnel les entreprises privées et publiques et les associations et fondations. Ces deux dernières ont déjà un objet social inscrit dans leurs statuts. L'entreprise, dirigée vers le

---

[655] Emmanuel Macron, le 15 octobre 2017, *in Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises*, janvier 2019, https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/PACTE_Juin2019/bro-a4-pacte.pdf.

[656] *Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises*, janvier 2019, https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/PACTE_Juin2019/bro-a4-pacte.pdf, p. 3.

profit, n'en avait pas. Nous employons donc spécifiquement dans ces paragraphes le terme d'entreprise.

Articuler le profit et l'intérêt général devient nécessaire et possible. Le processus pour devenir entreprise à mission demande un engagement fort de l'ensemble des parties prenantes, un travail de co-construction de l'énoncé de la mission, et sa déclinaison opérationnelle. Toutes les entreprises ne deviendront pas à mission, ce qui ne les empêchera pas de déployer des actions en direction du bien commun.

Cancer & Travail : Agir ensemble : une réponse opérationnelle

Si nous revenons maintenant à *Cancer & Travail : Agir ensemble*, nous observons que le mouvement est parti de l'intérieur de l'entreprise, de quelques personnes touchées par la maladie et de quelques autres qui les soutenaient. Toutes voulaient que l'entreprise soit un véritable lieu accueillant et protecteur, qui permette à chacun d'être accompagné dans le maintien ou la reprise de son activité professionnelle. Toutes portaient l'idée que demander à la personne de s'adapter était important mais que l'organisation devait aussi aller vers elle. L'idée de l'intérêt général était là.

En construisant une réponse avec des parties prenantes envisagées comme complémentaires, en restant au plus près du terrain, tant par les témoignages qui ont permis d'imaginer le dispositif que par ceux qu'il reçoit, et en créant ainsi une communauté d'enquête, concernée, active, impliquée, les *antennes* sont devenues des lieux virtuels et réels constituées en réseaux. Elles infusent non seulement des bonnes mais aussi des justes pratiques. Bonnes parce qu'elles font du bien, apaisent et favorisent l'estime de soi tout autant que la reconnaissance, et justes parce qu'elles partent de situations singulières qu'elles accompagnent dans un souci d'équité qui n'est pas une molle justice mais une exigence forte, totale, à prendre en compte la singularité et la subjectivité.

Pourtant, Sanofi ne s'est pas constituée en entreprise à mission. Sa vocation « fait office de »[657]: « Chez Sanofi, nous poursuivons les miracles de la science pour améliorer la vie des gens »[658].

[657] https://www.sanofi.com/fr/nous-connaitre/notre-vocation. Consulté le 17/03/2023.

[658] « Notre engagement sociétal s'articule autour de l'accès aux soins pour les populations les plus vulnérables, d'une société plus inclusive par le travail et de la préservation de la planète. Nos actions sont conduites à travers des partenariats avec des associations, des collectivités locales et certains Ministères. Elles ne pourraient pas

Le dispositif à lui seul n'entraîne pas une modification de la gouvernance ni des choix stratégiques et financiers spécifiques. Mais il existe et répond à une demande, autour d'une maladie grave, qui concerne un grand nombre de personnes, parle à tous, et intéresse le Groupe qui produits des traitements médicaux pour lutter contre elle. Cette responsabilité sociale exercée par l'entreprise pourrait être qualité d'intégrée, faite par et pour des collaborateurs, en interne.

Finalement, le concept de responsabilité sociale est une manière de s'engager dans des actions qui ont du sens pour toute entreprise, en mobilisant les compétences de chacun, collectivement, pour le bien de tous. Prendre soin de chacun en interne est une manière de prendre soin de tous.

Pour aller plus loin encore, nous proposons de considérer avec Paul Ricœur, l'institution juste.

3.3.6. « Des institutions justes », selon Paul Ricœur

La justesse des organisations est souvent mise en doute. Les relations asymétriques, les jeux de rôles, les enjeux de pouvoir, le poids du financier, entraînent des situations vécues comme injustes. Considérons que la visée d'une vie bonne concerne aussi les institutions, celles et ceux qui les dirigent, sans que cela n'empêche ni ne cache des formes d'injustice.

Paul Ricœur parle d'institutions et nous, qui nous intéressons au milieu professionnel, d'organisations. Les organisations instituent, c'est-à-dire qu'elles formulent et officialisent sur le long terme les conditions d'un vivre-ensemble en leur sein. Elles agissent, décident, choisissent, dans des situations complexes qui impliquent de nombreux acteurs. L'application des règles du droit les contraint mais laisse aussi la possibilité d'exprimer une intention éthique, une sollicitude à l'égard d'autrui.

Dans les relations interhumaines autour du cancer, la situation et la relation, singulières, se déploient dans le mouvement de paroles qui cherchent à reconnaître et à prendre soin. Face à la délicatesse des réponses à leur apporter, le *juste* et le *bon* se disputent la place.

exister sans l'engagement remarquable de nos collaboratrices et collaborateurs. » https://www.sanofi.fr/fr/notre-engagement-societal/notre-contribution-societale. Consulté le 17/03/2023.

Le juste, entre le légal et le bon

Paul Ricœur a placé le juste entre le légal et le bon[659]. Toujours situé, le juste est traduit dans l'organisation par le principe d'équité où ce qui est donné n'est pas identique mais relatif au besoin de chacun. Ce qui est juste, qui concerne chacun, s'applique donc au singulier mais à partir du collectif. Ce qui est juste relève de règles et de normes, mais aussi de la direction de l'organisation, d'une autorité qui a pouvoir de décision, tandis que le *bon* émane de celui qui se fait le prochain et dont l'intention est guidée par l'amitié ou l'amour. Le *juste* est contenu par le droit, les normes et les règles. À l'inverse, le *bon* ignore ou dépasse le droit, imagine le meilleur, hors des contraintes du juste. Le *bon* vise ce qui fait du bien, quitte à être idéaliste. Il répond à la sollicitude qui pousse à agir pour autrui.

Cependant, le juste concerne l'extension des dispositifs à d'autres personnes que celles à qui ils étaient destinés à l'origine. Dans ce cas, ce qui est juste est de les ouvrir à d'autres, d'élargir la communauté de celles et ceux à qui est donnée la possibilité de s'appuyer sur un dispositif éprouvé. Cet élargissement de la communauté part aussi d'un mouvement vers le *bon*, tourné vers autrui. Le *juste* et le *bon* ne sont donc pas toujours en tension et trouvent là à se compléter.

Qui est donc cet *autrui*, suffisamment proche pour être accueilli et suffisamment loin pour que la démarche envisagée ne soit pas naturelle ?

Autrui oscille entre le proche et le lointain. Le proche, connu par son nom et son visage, qui peut être touché, avec qui les relations sont courtes, immédiates, qui sait reconnaître une existence à son interlocuteur. À l'inverse, le *socius* dont parle Ricœur, dont les relations sont marquées par la distance et la médiation de dispositifs, ne connaît parfois ni les noms ni les visages de ceux qui sont pour lui des anonymes. Le lointain est cet étranger, humain, dont chacun peut décider de se faire le prochain. Mais de qui s'agit-il précisément ?

Jankélévitch récuse la distinction entre le proche et le lointain lorsqu'il s'agit de définir la distance :

> la détermination de la distance est en somme aussi injurieuse et dérisoire que la question Qui ?, car elle sous-tend le principe de la justice sordidement distributive et mesquinement proportionnelle.

[659] RICŒUR, Paul, « Le Juste, entre le légal et le bon », *Esprit*, septembre 1991.

> (...) La proximité du prochain doit se comprendre en un sens non topographique, mais pneumatiques ; et Saint-François-de-Sales lui-même parle d'une sympathie en esprit non influencé par l'existence, ou comme nous préférerons dire, d'une consanguinité spirituelle qui ne doit rien à la présence et ne perd rien par l'absence.[660]

Jankélévitch récuse le terme *Autrui*, flou, impersonnel et distant, préfère *Lui* et plus encore *Toi*[661]. Puisqu'il faut les spécifier pour les incarner, nous pensons aux « parties prenantes » extérieures à l'organisation, éloignées de son cœur d'activité mais qui y contribuent, tels les fournisseurs. Nous pensons aussi à ces inconnus géographiquement proches mais seulement croisés dans la rue, dans le quartier, à la boulangerie, au restaurant, dans une vie de proximité qui permet de tisser des liens lorsque les rencontres sont fréquentes, dans le partage d'un territoire et la conscience de l'importance du rôle de chacun. Ce chacun qui constitue une partie du *tous* peut espérer bénéficier d'une action sociétale :

> (...) dans l'institution, et à travers les processus de distribution, la visée éthique s'étend à tous ceux que le face-à-face laisse en dehors au titre de tiers. Ainsi se forme la catégorie du chacun, qui n'est pas du tout le *on*, mais le partenaire d'un système de distribution. La justice consiste précisément à attribuer à chacun sa part. Le chacun est le destinataire d'un partage.[662]

Le « dans l'institution » de Ricœur est ici à entendre au sens des espaces communs qui structurent le vivre-ensemble, plus larges que les espaces de l'organisation qui, en s'ouvrant à des étrangers ou des inconnus, confirme son inscription comme acteur dans la Cité.

Il ne s'agit pas pour notre sujet de sanctionner ni de réparer au sens premier une injustice mais d'interroger la possibilité d'une organisation juste qui, prenant à cœur son rôle dans la Cité, accueille dans des dispositifs de médiation d'autres personnels d'organisations moins importantes mais tout autant concernées par le sujet du cancer et de la maladie grave. La justice sociale est entendue comme l'égalité face aux droits doublée d'une solidarité entre personnes d'une société donnée, également nommée communauté.

Le *juste* qui concerne des personnes emprunte une voie kantienne, déontologique autour de la maxime de l'impératif catégorique, moralement compréhensible par le plus grand nombre dans

---

[660] JANKELEVITCH, Vladimir, *Les Vertus et l'amour, Traités de vertus II*, vol.2, Paris, Champs essais, Flammarion, 1986, p. 120.

[661] *Ibid*., pp. 119-134.

[662] RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Points, 1990, p. 227.

les institutions mais loin de la réalité du terrain et qui ne renseigne pas sur les manières d'agir. Jankélévitch précise que le légal et le moral ne vont pas toujours de pair :

> le fait d'être en règle et d'avoir pour soi les textes, c'est-à-dire d'avoir grammaticalement raison, n'est rien d'autre qu'une légalité hypothétique et juridique, une justice de papier timbré, une fidélité irréprochable, mais sans effectivité ni spiritualité ; celui qui est inattaquable du point de vue de la police et des autorités peut être éminemment critiquable et approximatif du point de vue de la conscience morale ; celui qui est irréprochable au regard du code peut avoir beaucoup à se reprocher ![663]

Il ne suffit donc pas de remplir ses obligations légales pour être juste et bon, d'où le recours à la voie téléologique qui s'exprime dans l'élan de solidarité vers autrui et n'est autre qu'un témoignage d'amour, « impératif inconditionnel[664] » selon Jankélévitch qui refuse de le réduire à un sentiment. Le mot est fort, surtout en milieu professionnel.

Tandis que dans le *bon* l'amour est un sentiment qui surgit sans avoir été commandé et ne peut être partagé autrement que selon des lois subjectives, il est dans le *juste* une morale, visée vivifiante qui soutient la vie. Dans les trois temps de la visée éthique selon Ricœur, le retour à l'éthique, après le passage par la loi, mixte amour et responsabilité pour répondre avec justesse à une situation donnée.

Cette troisième partie nous aura permis d'envisager les lieux de la parole et les personnes à qui elle s'adresse, mais aussi ce que l'on pourrait entendre par l'exercice d'une responsabilité sociale pour les organisations. Il s'agit finalement d'*engagement* qui traduit le mouvement volontaire des corps et des êtres, en même temps qu'il suppose la durée. S'engager, le pronom réflexif le dit, c'est pour un *soi*, se mettre en mouvement, être actif et acteur. Tourné vers autre que soi, porté par l'intuition, la raison, une sensibilité, la nécessité ou encore un intérêt calculé, en dépassant ses peurs et ses *a priori*, celui qui s'engage entre dans une aventure, dont il ne peut présager ni les difficultés, ni les joies, ni les résultats.

L'engagement signe la sortie de l'intention, de la volonté d'agir. Il porte vers la réalisation, vers le tangible. Il est l'application de la parole donnée. *L'Homme qui marche*[665], la sculpture

---

[663] JANKELEVITCH, Vladimir, *Les Vertus et l'amour. Traités de vertus II*, vol.2, Paris, Flammarion, Champs essais, 1986, p. 13.

[664] *Ibid*., p. 8.

[665] GIACOMETTI, Alberto, *L'Homme qui marche*, bronze, 1960.

d'Alberto Giacometti, le buste légèrement penché en avant, est une figure de l'engagement. Déterminé, cet homme avance à grand pas, dans une solitude pourtant rompue par le spectateur, emporté comme lui. Son corps, très fin, presque torturé, « voué aux maladies, au vieillissement, à la mort qui nous condamne à la lenteur et à la pénibilité de la marche[666] » symbolise la vulnérabilité. *L'Homme qui marche* pourrait être une représentation métaphorique de l'homme dans son existence, de l'homme au travail, face à des expériences qui le modifient, l'entravent parfois, lui donnent de l'élan et constituent toujours la confrontation à un réel. L'élan de cet homme qui avance à grand pas est pourtant contrecarré par ses pieds, surdimensionnés, ancrés dans un sol qui les retient. S'élancer demande un effort ; l'existence mêle souffrance et désir de vivre.

Dans une visée éthique, celui qui s'engage participe à plus grand que lui, à faire monde commun. Ainsi, la responsabilité sociale doit-elle être engagée pour être effective, jusqu'à devenir un engagement socialement responsable. *Engagement* en tant que substantif, dit alors l'action, auquel l'adjectif *responsable* donne à chacun un rôle et un poids différents. En milieu professionnel, promouvoir l'action, toujours valorisée, et alléger la responsabilité de sa connotation morale, est peut-être une piste pour des actions plus maillées entre vulnérabilités de différents niveaux.

La responsabilité sociale des organisations ne doit-elle pas s'exercer face aux blessures de l'existence, aux vulnérabilités vécues, dans le but de participer collectivement au déploiement de nouvelles forces tant chez la personne touchée par la maladie que dans son entourage professionnel ? Le maintien et la vitalité du lien social concernent les relations *au* travail, dépassant les relations *de* travail[667].

---

[666] MARIN, Pascal, « Que nous veut L'homme qui marche d'Alberto Giacometti ? », Revue *Sources*, https://www.revue-sources.org/veut-lhomme-marche-dalberto-giacometti/, 15/06/2016, consulté le 20/10/2023.

[667] La norme ISO 26000 a défini sept thématiques : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local. https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#, consulté le 05/12/2022.

Conclusion : méditation sur la délicatesse

Avant d'ouvrir notre conclusion à plus grand que le travail réalisé, nous en rappelons les principaux moments.

La parole relie et fonde le lien social, et la formule de Marcel Mauss sur la « délicate essence[668] » de ce lien, souligne la fragilité permanente des relations dont la double signification s'entre-tient : la relation est lien et récit, non pas récit ou lien.

Nous nous sommes intéressée aux relations impactées par l'annonce d'un cancer, en milieu professionnel et à leurs réponses, fines, subtiles, empreintes de délicatesse ou grossières, maladroites voire violentes. Dans une visée éthique, nous avons interrogé la présence du sensible dans ses moments tragiques, et la sagesse pratique de certaines réponses dans un milieu de vie centré sur le travail où la parole sensible cherche sa place.

Notre recherche a pris appui sur deux terrains que le Covid19 nous a privée de fouler et nous avons vu dans cette difficulté à quel point finalement le terrain prend racine dans les paroles et les récits, à quel point la parole est terrain.

Le choix d'une thèse en philosophie et en sciences de gestion, agrémentée de références à d'autres disciplines, a montré la richesse de la rencontre interdisciplinaire[669], la difficulté peut-être aussi d'une co-présence que nous avons voulue équitable. D'autres disciplines ont été convoquées, comme la littérature et, en son cœur, la poésie à laquelle nous avons peu fait appel – excepté peut-être dans nos *narrative delikatessen* – alors que la délicatesse, prisme par lequel nous avons envisagé les relations, relève d'abord de l'esthétique, d'une finesse de perception donc d'une sensibilité, propre à la poésie.

---

[668] CHANIAL, Philippe, *La délicate essence du socialisme*. *L'association, l'individu & la République*, Paris, Le Bord de l'eau, 2009.

[669] Étienne Klein, regrettant des recherches par discipline plutôt que par objet bénéficiant de plusieurs points de vue, a publié peu avant la fin de ce travail un ouvrage dans lequel il provoque des « courts-circuits » ou « frottements » entre disciplines scientifiques. KLEIN, Étienne, *Courts-Circuits*, Paris, Gallimard, 2023.

Nous espérons cependant avoir montré que la philosophie est une pensée et une mise en avant du sensible. Parlant de cette discipline, le poète et philosophe créole Édouard Glissant[670] disait : « *Contrairement à ce qu'on m'a enseigné quand j'étudiais la philosophie, ce n'est pas une méthode pour mieux voir ou mieux penser ; c'est un éparpillement pour mieux sentir.* »[671] La philosophie permet de sentir et chacun peut philosopher ; la seule discipline universitaire ne contient pas à elle seule l'ensemble de la philosophie. L'interdisciplinarité montre justement l'importance de l'accueil de la vision du monde de chacun pour couvrir au mieux des champs si complexes et vastes qu'un seul regard ne peut en embrasser toutes les dimensions. Bien sûr, une pensée étayée, construite, est reconnue comme produisant de la connaissance mais sentir, la délicatesse le dit, c'est déjà connaître.

Quant aux sciences de gestion dont le nom n'évoque que comptabilité et chiffres, absence de l'humain, elles s'approchent de la philosophie et s'intéressent également aux situations sensibles[672] rappelant la présence d'hommes et de femmes en leur cœur. Ainsi peuvent être rapprochés la gestion et le chiffre, objectivités qui se voudraient seules vérités, la subjectivité et le sensible, autres vérités.

Notre attention aux conditions de possibilités à la fois éthiques et organisationnelles d'une parole sur le cancer en milieu professionnel, en dépassant le risque de blessure que toute parole porte en elle, visait à souligner le nécessaire engagement des organisations dans la place à donner à la parole et les réponses à lui apporter.

Les organisations s'ouvrent en leur sein au sujet du cancer avec, comme nous l'avons vu, des dispositifs internes ou externes. Certes, nous avons rencontré des personnes dans une grande entreprise dont les moyens humains et financiers permettent de produire des dispositifs accueillant la parole sensible. Mais celle-ci n'existe que parce qu'une volonté humaine et politique la permet et la soutient. D'autres dispositifs ou actions existent dans de plus petites organisations et dans les très petites, qui ne dépendent que de la tonalité des relations que donnent les dirigeants.

---

[670] Édouard Glissant (1928-2011) est un romancier, poète et philosophe français dont les travaux ont porté principalement sur la créolisation et la relation. Lecteur de Bachelard, Wahl et Merleau-Ponty, il dialogua dans les années 1990 avec Gilles Deleuze, Felix Guattari et Jacques Derrida.

[671] GLISSANT, Édouard, NOUDELMANN François, « Philosophie de la relation. France-Culture, « Les vendredis de la philosophie », 10/04/2009 », *L'entretien du monde*, sous la direction de GLISSANT, Édouard, NOUDELMANN, François, Presses universitaires de Vincennes, 2018, p. 133.

[672] Cf. le Groupe de Recherche Thématique sur les recherches sensibles, fondé en 2018. https://www.agrh.fr/grt/2018/4/30/grh-et-recherches-sensibles

Soutenu par l'Institut National du Cancer, ce mouvement d'ouverture doit lui aussi penser la relation comme première pour la passer au crible des processus et autres dispositifs de soutien et d'accompagnement au maintien en activité. Écouter, entendre ce que dit la relation, ce qu'elle produit sur chacun, c'est se donner les moyens d'enrichir les dispositifs existants, de les rendre dynamiques, toujours en devenir et d'en imaginer d'autres pour permettre des relations encore plus justes. Ce parallèle avec les trois temps de la visée éthique de Ricœur souligne la position centrale de la relation au cœur de l'éthique, en tenant compte des institutions et de l'organisation qui elle aussi a ses propres règles de fonctionnement.

Nous sommes partie de la visée de la délicatesse qui n'est ni mièvrerie ni affaire de femmes mais souci de relations de qualité, de relations qui atteignent autrui pour favoriser un vivre-ensemble. Nous avons montré à quel point cette délicatesse, qui suppose une dialectique de la distance et de la proximité, échappe à certains ou à certains moments, et comment elle se manifeste chez d'autres dans les situations où le tragique de la vie s'impose et dérange un ordre pourtant jamais établi. Une personne n'est jamais totalement brutale ou totalement dans la délicatesse, la faillibilité est humaine, comme la possibilité de mieux faire.

La parole partagée permet de trouver la juste distance, dans la rencontre ternaire des *Je*, *Tu* et *Il* et d'amener des réponses également ajustées. C'est à cela que cette thèse aboutit. Le récit seul porte peu de fruits. Il peut toucher, certes, mais est-ce suffisant ? Ce qui importe est à la fois dans la possibilité qu'il a de s'énoncer et dans les réponses qui lui seront apportées. Une disponibilité, une écoute fine et attentive, respectueuse du temps nécessaire à la mise en mots, est un premier grand pas auquel il faudra ajouter un autre mouvement qui, dépassant la compassion, agira en faveur des existences blessées.

La délicatesse, à laquelle nous revenons dans un incessant mouvement, peut alors s'inscrire comme une vertu. Non pas telle qu'Aristote la pensait, si grande qu'elle en serait inatteignable, trop lointaine, presque romantique, mais telle une vertu de l'ordinaire, du quotidien, intégrée à nos manières d'être et à nos contextes contemporains.

La délicatesse, nous le rappelons, exprime et appelle du sensible. Si chacun peut faire attention, réfléchir à ses manières d'être et d'agir, l'organisation, comme les institutions, doivent soutenir des pratiques relationnelles de confiance que nous reformulons en sensibilités relationnelles. L'institution et l'organisation ont besoin d'idées et de règles générales et le singulier les embarrasse. Elles regroupent sous des termes et dispositifs, des pratiques qui se veulent soutenantes : la Qualité de Vie et des Conditions de Travail, la responsabilité sociétale. Que

celle-ci soit contenue dans un service, une direction ou qu'elle soit diffuse et transverse, la responsabilité sociétale des organisations vient du rôle qu'elles disent et souhaitent tenir dans la Cité. Elle procède d'une réflexion éthique sur ce qui produit du bien commun, et appelle la solidarité.

Les questions de responsabilité sociétale de l'entreprise sont aujourd'hui poussées par le terrain mais leur expression est souvent dépendante des personnes en présence donc fragile dans le temps. La loi ne pourra jamais introduire du sensible dans les relations. Elle peut cependant s'assouplir, modifier certaines règles pour se réajuster aux situations de terrain. Mais le législateur bouge peu, avec tant d'appréhension, poussé par quelle vision, quel courage ?

En se concentrant sur des liens sociaux de qualité, l'organisation responsable répond à un besoin qui est de porter attention à des situations singulières et communes dont le vécu en lui-même douloureux peut être aggravé par de mauvaises relations avec l'entourage professionnel. En partageant un espace et un projet commun avec ses partites prenantes, l'organisation peut donner la parole au terrain qui dit ce qu'il vit, ce qui est. Il ne s'agit pas d'une parole sur la maladie – qui serait opposée au travail – mais d'une parole sur ce que l'épreuve de la maladie grave fait vivre en milieu professionnel.

La parole permet de garder le lien avec le sensible d'une épreuve à la fois singulière et banale eu égard au nombre de personnes en activité touchées par un cancer. Elle produit un récit fait de souffrance et de solidarité qui témoigne de la reconnaissance à celles et ceux qui vivent la maladie ou qui les accompagnent, et permet à l'organisation un meilleur accord entre les valeurs affichées et leur déclinaison opérationnelle. Plus encore nous affirmons que les sensibilités relationnelles témoignent d'une vision anthropologique déployée sur le terrain par chacun.

Les récits de souffrance due à la brutalité de la maladie choquent ; les récits de souffrance due à la brutalité des relations choquent tout autant. Face à eux, qui agit ? Qui recadre, éduque, sanctionne s'il le faut ? Qui se préoccupe de restaurer des liens altérés ? Tenter d'autres manières d'être et d'agir, ne pas faire davantage de la même chose mais choisir d'autres voies, imaginer. La question du bien ne sera jamais épuisée et si la délicatesse ne peut apparaître comme la réponse unique à des relations fragilisées, elle peut soutenir des regards et des dispositifs sensibles.

Nous relevons deux types de réponses pour améliorer les situations dont nous avons parlé, en faveur de relations qualitatives. Dans un premier temps, nous imaginons – peut-être est-ce une utopie –, que le paradigme actuel de la financiarisation à outrance sera dépassé par une finance

responsable, portée par celles et ceux qui prennent conscience de la fragilité de la vie et de la nécessité d'accorder les sensibilités pour trouver ensemble des manières de vivre et travailler au bénéfice de tous. Le mouvement est engagé et nous voulons croire à son expansion, sans savoir s'il participera à remplacer le paradigme actuel.

Ensuite, nous pensons à des actions qui favorisent la disponibilité et l'attention à autrui. L'éducation, la justice et l'art pourraient y participer. Ainsi, au Danemark, depuis 1993, où une loi oblige à donner une heure hebdomadaire de cours d'empathie, comme capacité à comprendre ce qu'autrui ressent, aux enfants de six à seize ans. Une attention est portée aux émotions et à leur mise en mots. Expliquer ce que l'on ressent, être entendu et échanger sur le sujet pour mieux réguler les relations, les apaiser, éviter les conflits, à l'instar de la délicatesse. Cette pédagogie vise ainsi des comportements altruistes plutôt qu'autocentrés. En philosophie, elle pose la question de l'imagination en morale, qui requiert par exemple finesse et créativité dans le choix des mots[673], et de l'imagination morale qui prend en compte les personnes et les situations dans leur contexte spécifique.

En matière de justice, nous suggérons de nous inspirer de pratiques inscrites dans une philosophie de la justice qui vient d'Amérique du Nord. La justice restaurative[674] des liens altérés par des conduites brutales et violentes, part du constat que la peine, au sens de sanction, non seulement n'évite pas la récidive mais qu'en plus elle ne permet pas à l'auteur du délit de retrouver une place dans la société – parce qu'il n'a pas compris en quoi son acte a blessé autrui, le délinquant ne change pas sa manière d'être et d'agir. La justice restaurative cherche d'autres moyens de faire prendre conscience du délit. Elle mise sur la relation entre deux mondes souvent éloignés, le monde ordinaire dit « milieu ouvert » et le monde carcéral dit « milieu fermé », et imagine des pratiques spécifiques, accompagnées, médiées pour rétablir le lien social.

Enfin, nous revenons à l'abbé Bouhours qui préconisait la fréquentation des œuvres d'art pour s'éduquer au sensible. N'y aurait-il pas des liens à faire, par exemple en cherchant des parallèles

---

673 CHAVEL, Solange. « L'imagination en morale dans la philosophie contemporaine de langue anglaise », Revue philosophique de la France et de l'étranger, vol. 136, n° 4, 2011, p. 544.

674 La justice restaurative (appelée aussi « restauratrice » ou « réparatrice ») est gratuite et complémentaire de la justice pénale. Elle offre un espace confidentiel, sécurisé et volontaire, de parole et d'échanges sur les ressentis, les émotions, les attentes de toutes les personnes concernées par l'infraction et ses répercussions.
Elle consiste à faire dialoguer, avec l'aide d'un médiateur neutre et formé, une victime, l'auteur d'une infraction ou toute personne concernée.
Elle vise la reconstruction de la victime, la responsabilisation de l'auteur de l'infraction et sa réintégration dans la société. https://www.justice.fr/themes/justice-restaurative, consulté le 02/05/2023.

ou des tensions entre art et management ? N'y aurait-il pas, parce qu'il s'agit d'imaginer, de faire preuve d'inventivité, à faire entrer l'art dans les formations initiales ou continues au management pour, rejoignant ici David Hume, apprendre le sensible en désapprenant l'objectivité ?

Ces dispositifs, pratiques et autres propositions seraient-ils applicables et tels quels en France ? Il s'agit de multiplier, non pas les dispositifs, mais les réactions d'interpellation éthique face à la dégradation des relations et à la perte du sensible, plutôt que laisser grandir et s'installer cette perte.

Ce que nous avons vu dans des relations affectées par un cancer est transposable à tout autre événement tragique, tout accident de vie, et pas qu'en milieu professionnel. De même, lorsque nous parlons du sensible dans la relation interhumaine, nous pouvons l'étendre à toute relation entre vivants, humains ou non humains. Il s'agit donc d'une posture de vie, d'une réflexion et de comportements à mettre en œuvre dans l'ordinaire du quotidien.

Vive et en devenir, toute relation est espace et lieu de vie, à habiter. Au travers de *narrative delikatessen* nous avons proposé un chemin fait de parole vers la délicatesse et, nous l'espérons, un chemin de délicatesse vers la parole. Ce travail aura donc été une invitation à prendre soin du sensible aux niveaux personnel et politique, dans des organisations chacune responsable et de leur manière de considérer celles et ceux qui travaillent avec et pour elles.

Épilogue

Il a finalement beaucoup été question d'amour dans cette thèse. C'est le thème qui m'a occupée et préoccupée, le seul qui vaille ma peine et ma joie :

> L'amour est le miracle d'être un jour entendu jusque dans nos silences, et d'entendre en retour avec la même délicatesse : la vie à l'état pur, aussi fine que l'air qui soutient les ailes de libellules et se réjouit de leur danse.[675]

[675] BOBIN, Christian, *Ressusciter*, Paris, Gallimard, 2001, p. 26.

ANNEXES

Table des annexes

- Annexe 1- Les titres de la thèse : évolution
- Annexe 2 - La Charte Cancer et Emploi de l'Institut National du Cancer
- Annexe 3 - La rencontre avec Hélène Bonnet
- Annexe 4 - Présentation de *Cancer & Travail : Agir ensemble*
- Annexe 5 – Présentation d'*Entreprise et Cancer*
- Annexe 6 - Le modèle de consentement en lien avec la protection des données
- Annexe 7 - Les trames des entretiens réalisés
- Annexe 8 - Les prénoms des participants
- Annexe 9 - Les participants et leur qualification
- Annexe 10 - Les définitions de la délicatesse, selon Roland Barthes
- Annexe 11 - La vie de la thèse

Annexe 1 – Les titres de la thèse : évolution

Le premier titre est celui qui apparaît dans l'inscription en première année de doctorat. Il pose un cadre mais encore vaste et par exemple n'indique pas qu'il y aura un terrain de recherche. Ce titre est resté en l'état de 2017 à 2020 :

- Cancer, performance et vulnérabilité en milieu professionnel.

Puis, j'ai précisé que mon intérêt se portait sur les relations interhumaines et la *délicatesse* dont certain.e.s font preuve. Je me rapprochais du cœur du sujet ; encore fallait-il articuler les points clés. J'hésitais alors entre :

- La qualité de la relation au prisme de la délicatesse : les effets du cancer en milieu professionnel

Et

- Les relations interhumaines en milieu professionnel au prisme de la délicatesse : situations affectées par un cancer

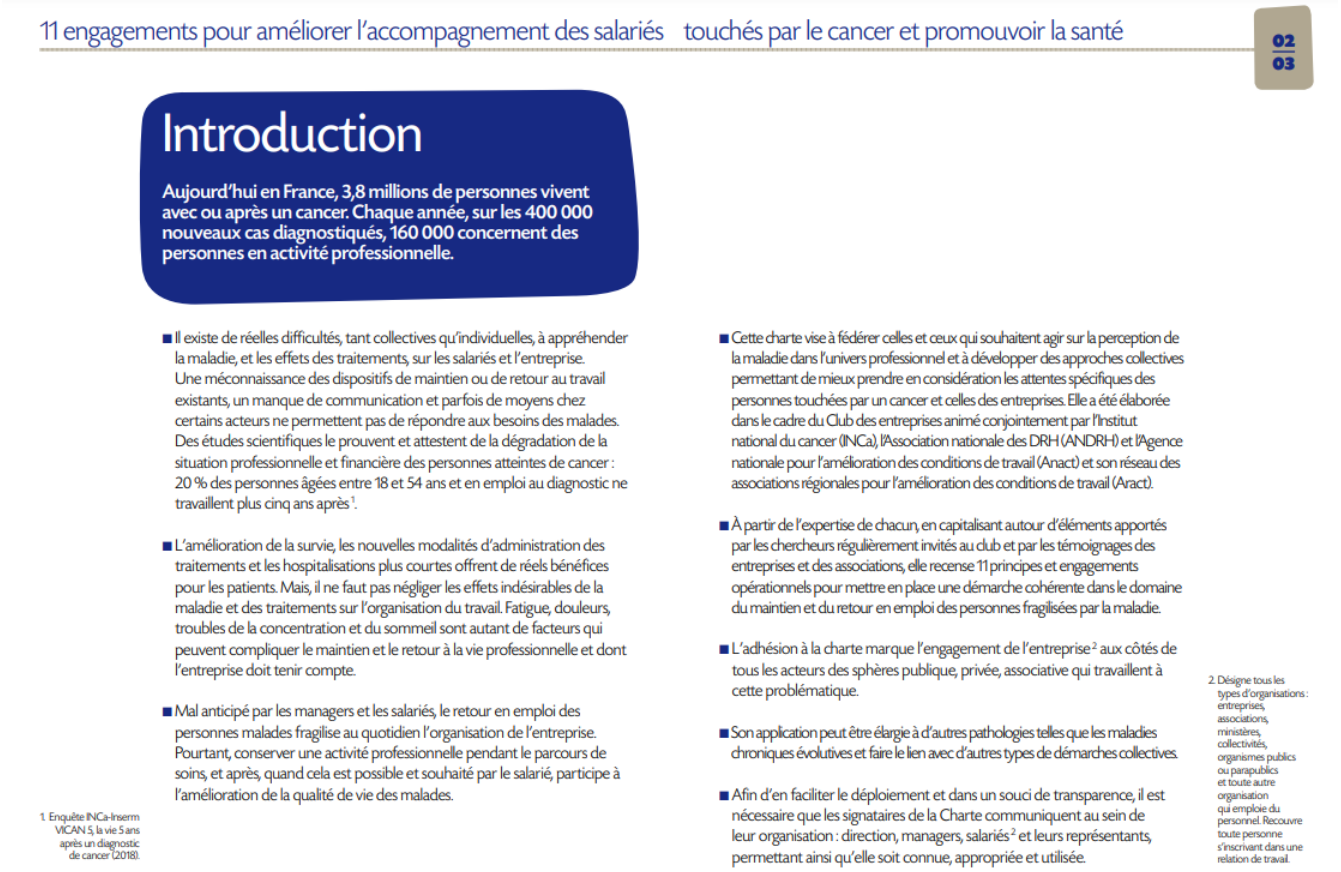
En septembre 2022, soit quelques mois avant de rendre l'écrit (en mai 2023), le plan s'est stabilisé, ce qui a permis trois bonds en avant : la venue du terrain, l'importance de la parole, les enjeux éthiques et organisationnels.

- Brutalité du cancer en milieu professionnel, délicatesse des relations : récits du terrain.
- Brutalité du cancer en milieu professionnel et délicatesse des relations : paroles sur le terrain.
- Brutalité du cancer en milieu professionnel et délicatesse des relations : enjeux éthiques et organisationnels des paroles sur le cancer en entreprise.

Et c'est à la fin de la rédaction que chaque mot a pris sa place, comme une évidence.

Annexe 2 – La Charte de l'Institut National du cancer[676]

La charte des 11 engagements pour améliorer l'accompagnement des salariés touchés par le cancer et promouvoir la santé a été élaborée pour répondre aux besoins des entreprises et de leurs collaborateurs. Elle propose des principes et des actions pour mettre en place une démarche cohérente de maintien et de retour en emploi des personnes atteintes de cancer.



11 engagements pour améliorer l'accompagnement des salariés touchés par le cancer et promouvoir la santé

02
03

Introduction

Aujourd'hui en France, 3,8 millions de personnes vivent avec ou après un cancer. Chaque année, sur les 400 000 nouveaux cas diagnostiqués, 160 000 concernent des personnes en activité professionnelle.

- Il existe de réelles difficultés, tant collectives qu'individuelles, à appréhender la maladie, et les effets des traitements, sur les salariés et l'entreprise. Une méconnaissance des dispositifs de maintien ou de retour au travail existants, un manque de communication et parfois de moyens chez certains acteurs ne permettent pas de répondre aux besoins des malades. Des études scientifiques le prouvent et attestent de la dégradation de la situation professionnelle et financière des personnes atteintes de cancer : 20 % des personnes âgées entre 18 et 54 ans et en emploi au diagnostic ne travaillent plus cinq ans après[1].

- L'amélioration de la survie, les nouvelles modalités d'administration des traitements et les hospitalisations plus courtes offrent de réels bénéfices pour les patients. Mais, il ne faut pas négliger les effets indésirables de la maladie et des traitements sur l'organisation du travail. Fatigue, douleurs, troubles de la concentration et du sommeil sont autant de facteurs qui peuvent compliquer le maintien et le retour à la vie professionnelle et dont l'entreprise doit tenir compte.

- Mal anticipé par les managers et les salariés, le retour en emploi des personnes malades fragilise au quotidien l'organisation de l'entreprise. Pourtant, conserver une activité professionnelle pendant le parcours de soins, et après, quand cela est possible et souhaité par le salarié, participe à l'amélioration de la qualité de vie des malades.

1. Enquête INCa-Inserm VICAN 5, la vie 5 ans après un diagnostic de cancer (2018).

- Cette charte vise à fédérer celles et ceux qui souhaitent agir sur la perception de la maladie dans l'univers professionnel et à développer des approches collectives permettant de mieux prendre en considération les attentes spécifiques des personnes touchées par un cancer et celles des entreprises. Elle a été élaborée dans le cadre du Club des entreprises animé conjointement par l'Institut national du cancer (INCa), l'Association nationale des DRH (ANDRH) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et son réseau des associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

- À partir de l'expertise de chacun, en capitalisant autour d'éléments apportés par les chercheurs régulièrement invités au club et par les témoignages des entreprises et des associations, elle recense 11 principes et engagements opérationnels pour mettre en place une démarche cohérente dans le domaine du maintien et du retour en emploi des personnes fragilisées par la maladie.

- L'adhésion à la charte marque l'engagement de l'entreprise[2] aux côtés de tous les acteurs des sphères publique, privée, associative qui travaillent à cette problématique.

- Son application peut être élargie à d'autres pathologies telles que les maladies chroniques évolutives et faire le lien avec d'autres types de démarches collectives.

- Afin d'en faciliter le déploiement et dans un souci de transparence, il est nécessaire que les signataires de la Charte communiquent au sein de leur organisation : direction, managers, salariés[2] et leurs représentants, permettant ainsi qu'elle soit connue, appropriée et utilisée.

2. Désigne tous les types d'organisations : entreprises, associations, ministères, collectivités, organismes publics ou parapublics et toute autre organisation qui emploie du personnel. Recouvre toute personne s'inscrivant dans une relation de travail.

[676] https://www.e-cancer.fr/Institut-national-du-cancer/Cancer-et-emploi/La-charte-et-ses-signataires. Consultée le 11/10/2022.

Accompagner le salarié dans le maintien et le retour en emploi

L'anticipation du maintien et du retour en emploi des personnes malades facilite l'adaptation de l'organisation à la situation spécifique du salarié et améliore ses conditions de travail.

01 Maintenir un lien en proposant au salarié absent de le tenir au courant de l'actualité et des évolutions de l'entreprise afin de lui permettre de conserver un sentiment d'appartenance.

02 Informer et sensibiliser le salarié sur l'intérêt de la visite de prérepriseafin de lui permettre d'exprimer ses attentes et de construire avec lui, le cas échéant, son nouveau projet professionnel.

03 Construire avec le salarié un parcours de maintien ou de reprise en adéquation avec son projet autour des actions suivantes :

- constituer une équipe pluridisciplinaire[3] qui analysera conjointement les actions et en particulier l'organisation à mettre en œuvre ;
- identifier et nommer un référent[4] dans l'entreprise qui pourra être son point de contact et faciliter son maintien ou son retour en emploi ;
- mettre en place l'entretien de retour à l'emploi après une absence quelle qu'en soit sa durée ;
- répertorier et faire connaître aux salariés l'ensemble des partenaires (Service d'appui pour le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (Sameth), assistant de service social, organismes de prévoyance, assurances maladies complémentaires, notamment) pouvant offrir un accompagnement ou des prestations pour le salarié.

3. À titre d'illustration, direction des ressources humaines, managers, service de santé au travail, instances représentatives du personnel.
4. Une personne ou un collectif de travail qui anime, coordonne, suit le salarié dans son parcours de retour ou de maintien en emploi. Accompagne le manager si nécessaire.

Former et informer les parties prenantes de l'organisation

Les démarches de formation et d'information apparaissent essentielles pour inverser positivement le rapport à la maladie et accompagner de manière efficace les salariés.

04 Sensibiliser et informer les acteurs de l'organisation concernés (professionnels des ressources humaines, managers, représentants des salariés, notamment) sur les effets des pathologies cancéreuses et leurs conséquences au travail.

05 Former les référents aux entretiens de retour à l'emploi et à l'accompagnement des managers.

06 Accompagner les managers dans la gestion du collectif de travail impacté par cette nouvelle organisation (éléments d'information à délivrer).

07 Mettre à disposition des salariés des offres d'associations de patients et d'usagers du système de santé.

Promouvoir la santé

La promotion de la santé concerne l'ensemble des salariés qui peuvent agir de façon individuelle ou collective pour diminuer leur risque d'être confronté un jour au cancer.

08 Diffuser auprès de l'ensemble des salariés des outils d'information et de promotion de la santé, en particulier ceux mis à disposition par les organismes publics.

09 Mettre en œuvre des actions concrètes de promotion de la santé (tabac, alcool, alimentation, activité physique, information sur les dépistages) en s'appuyant sur les différents acteurs (organismes publics, professionnels de santé, associations, mutuelles, préventeurs).

Évaluer et partager

Les retours d'expérience et le partage de bonnes pratiques sont un moyen d'évaluer l'efficacité des dispositifs déployés dans l'organisation et d'y apporter les améliorations nécessaires.

10 Établir un bilan annuel avec suivi des actions.

11 Participer au Club des entreprises pour échanger sur les bonnes pratiques et faire le point sur les différentes actions mises en place.

Annexe 3 - La rencontre avec Hélène Bonnet

Je raconte brièvement la rencontre entre Hélène Bonnet, à l'initiative du dispositif *Cancer & Travail : Agir ensemble*, chez Sanofi, en utilisant sciemment la première personne du singulier pour honorer l'élan qui nous a portées l'une vers l'autre :

> *Nous nous sommes rencontrées en 2018 dans les bureaux de Sanofi, à Lyon, via un de ses collègues qui me connaissait par ailleurs et savait nos épreuves de la maladie.*
>
> *Notre échange a démarré par la relation de nos épreuves de la maladie qui dans sa singularité trouvait un fond de commun. Hélène venait de créer le dispositif Cancer & Travail : Agir ensemble, j'étais à l'initiative de l'association Entreprise et Cancer, son aînée de trois ou quatre ans. Nous nous sommes reconnues dans nos parcours, dans notre volonté de transformer l'épreuve en quelque chose d'utile en milieu professionnel. Comme une évidence, une certitude, nous avons eu envie d'agir ensemble, sans savoir encore comment.*
>
> *L'émotion était palpable. J'entends encore Hélène ou plutôt, je me souviens de sa parole continue, de tout ce qu'elle avait à raconter, à partager. Les yeux dans les yeux, presque dans un corps à corps, nous étions dans l'intime, dans l'essentiel, au cœur de la vie qui avait failli nous fuir.*
>
> *Notre lien a été immédiatement personnel. Intime. Le cœur de notre sujet nous rassemblait d'emblée. La proximité et la complémentarité étaient évidentes. Il est bien sûr très agréable de se reconnaître dans l'autre, de se comprendre en même temps que de l'écouter dans sa différence. L'amitié peu à peu a pris sa place.*
>
> *Dans les mois qui ont suivi, nous nous sommes retrouvées dans des colloques où l'une ou l'autre prenait la parole sur ce sujet du cancer et du travail. À chaque fois, nous nous sommes soutenues. Ces moments forts, où nos prises de parole nous exposaient, ont consolidé notre lien.*

Annexe 4 - Présentation de Cancer & Travail : Agir ensemble

Hélène Bonnet - Colloque Cancer et travail colloque de l'Association Française de Droit du Travail (AFDT) – 09/06/2022 *Extraits*.

Genèse d'une démarche pragmatique et scientifique

D'une initiative spontanée à un axe stratégique RSE France

2015 -2016 En quête d'agir autrement

- 2 collaboratrices concernées par la maladie cherchent des appuis pour agir
- Autour d'elles, un petit groupe se forme constitué de leurs médecins du travail, d'une assistante sociale et un DRH
- 1ère action : un mini-sondage et la participation au Club des Entreprises de l'Institut National du Cancer

2017 En route pour construire et innover

- Sanofi France signe la charte « Cancer et Emploi » de l'INCa
- Un groupe de travail pluridisciplinaire se constitue et co-construit un plan d'actions guidé par des facilitateurs internes
- « Cancer & Travail : Agir ensemble » est lancée officiellement au périmètre de Sanofi France avec l'ouverture de la 1ère antenne le 3 octobre sur le site pilote de Vitry
- Le projet, soutenu par le président de Sanofi France, est rattaché à la Direction de la RSE France, piloté par une des 2 collaboratrices

CANCER TRAVAIL *Agir Ensemble*

sanofi JOURNÉE AFDT 09.06.2022 LNI SANOFI 4

EN 2017 Sanofi signe la charte « cancer et emploi »

de l'INCa, l'ANDRH et l'Anact et ses 11 engagements

CANCER TRAVAIL *Agir Ensemble*

ACCOMPAGNER LE SALARIÉ DANS LE MAINTIEN ET LE RETOUR EN EMPLOI

I

FORMER ET INFORMER LES PARTIES PRENANTES DE L'ORGANISATION

II

III

PROMOUVOIR LA SANTÉ

IV

ÉVALUER ET PARTAGER

L'Institut national du cancer offre aux entreprises la possibilité de signer **une charte de « 11 engagements pour améliorer l'accompagnement des salariés touchés par un cancer et promouvoir la santé »**.

Cette charte, pensée et rédigée par des entreprises, identifie **les points déterminants** d'une bonne démarche de maintien ou de retour à l'emploi à travers **des actions très concrètes** :

- mieux anticiper le maintien et le retour en emploi pour faciliter l'adaptation de l'organisation et améliorer les conditions de travail
- former et informer les parties prenantes aux impacts de la maladie
- accompagner les managers dans la gestion du collectif de travail concerné par cette nouvelle organisation
- promouvoir la santé

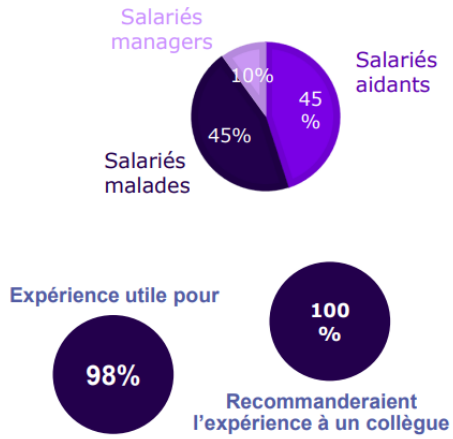
Plus de 50 entreprises privées et publiques, de taille et de secteur d'activité variés se sont déjà engagées.

sanofi JOURNÉE AFDT 09.06.2022 LNI SANOFI 5

Un réseau interne d'antennes : des espaces d'échanges incluant pairs et experts, confidentiels, ouverts à tous les salariés

A ce jour, nous avons reçu plus de **250** collaboratrices collaborateurs

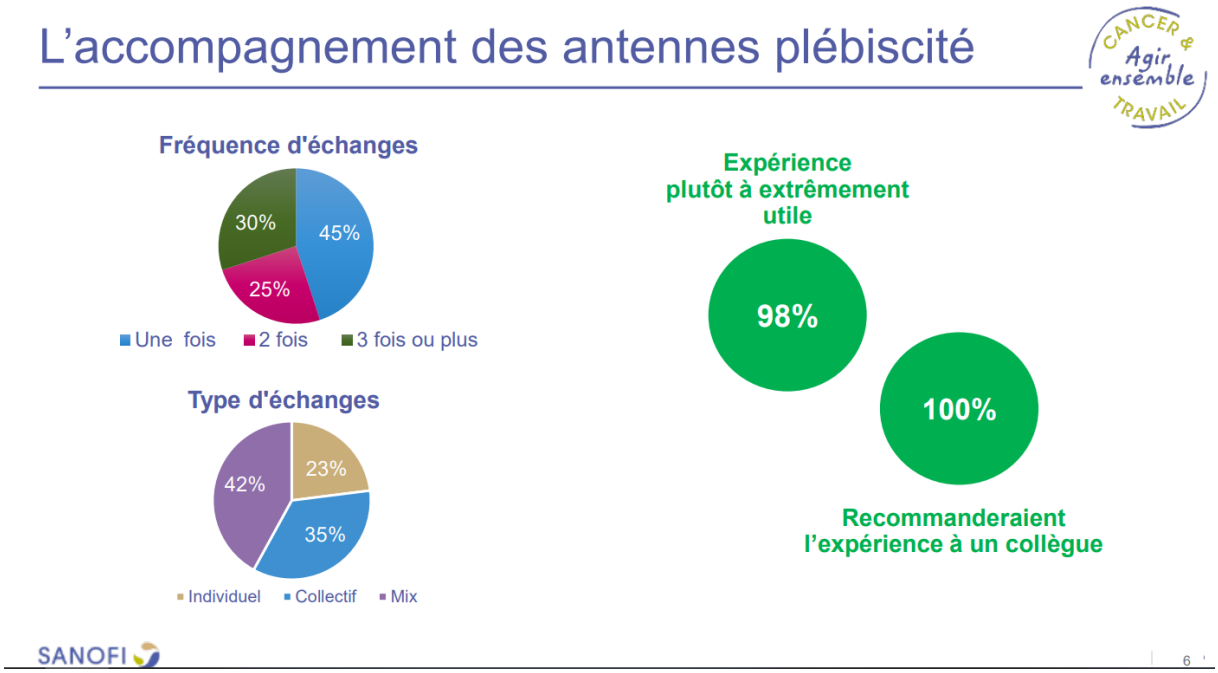
Les retours sont bluffants

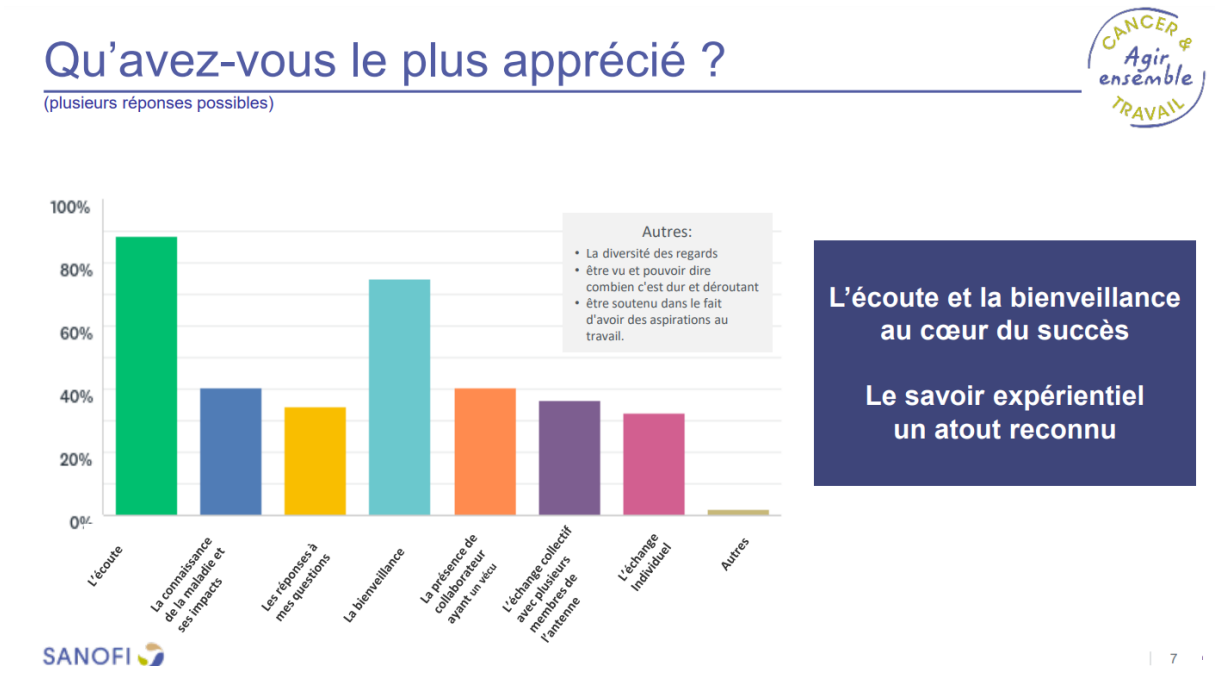


- Un paradoxe fort entre besoin de dialoguer au/sur le travail et « difficulté d'*en* parler en entreprise »
- La complémentarité des angles de vue permet d'aborder la personne dans sa globalité
- Les antennistes ayant un savoir d'expérience (ressource patient, aidant, manager) sont une (nouvelle) ressource fonctionnelle
- L'écoute active type counseling permet d'adresser les problèmes du quotidien et de favoriser le pouvoir d'agir

Extraits des résultats de l'enquête menée auprès des salariés ayant bénéficié d'un accompagnement de la part d'un membre ou d'une antenne du dispositif Cancer & Travail : agir ensemble – 19/06/2020 visioforum

Enquête interne lancée fin 2019 – 52 répondants

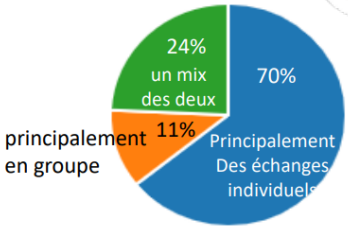


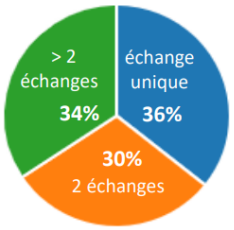


Les échanges : leur nombre type format

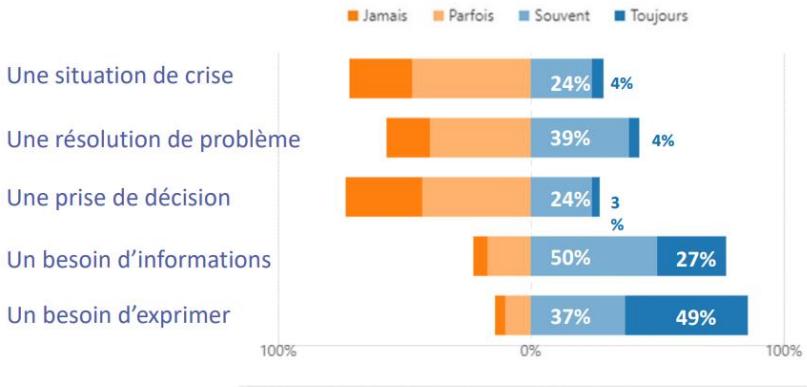
- **63% Echanges Informels (dans un couloir, autour de la machine au café, au restaurant d'entreprise…)**
- **34% Rendez-Vous planifiés en Présentiel**
- **26% Contact Téléphonique Spontané**
- **24% Rendez-Vous planifiés en Visio**
- **11% Conversation Textuelle (teams,sms,mail whatsapp)**

Pour la ½ d'entre vous la situation sanitaire impacte la fréquentation et la dynamique de l'antenne





Les échanges concernent…

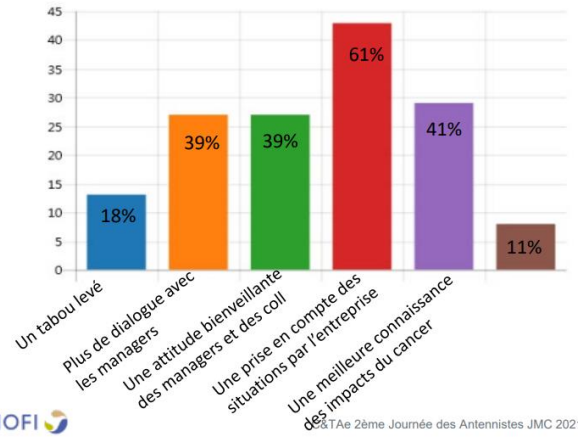


Pourquoi les collaborateurs viennent ils ou pas

POUR		CONTRE	
• un besoin d'échange et de dialogue au travail	71%	•En parler en entreprise	51%
• La présence de salariés ayant une expérience vécue	54%	•Antenne pas suffisamment connue	50 %
• La pluridisciplinarité de l'antenne	34%	•En parler sur son propre site	44%
• L' augmentation du nombre de situations n'est pas évoqué comme levier de fréquentation		•Manque de visibilité sur le fonctionnement	40%
		•Impact covid-télétravail	40%
		•Une crainte de non confidentialité	32%
		•Une crainte de stigmatisation	30%

•Seul 8% des répondants pensent qu' il n'y a pas de besoin

Est-ce que l'existence de l'antenne a un impact sur la perception dans votre site ?



Note moyenne 6,4/10

Vous êtes fiers de votre action

Annexe 5 – Présentation d'*Entreprise et Cancer*

Extraits du site www.entreprise-cancer.fr, le 04/05/2023.

Raison d'être

Chaque année en France, 150 000 personnes exerçant une activité professionnelle apprennent qu'elles ont un cancer. Ce chiffre doublera dans les trente prochaines années.

Grâce aux progrès de la médecine, la plupart de ces personnes guériront et poursuivront ou reprendront une activité… mais très souvent avec une trajectoire impactée.

A côté de la prise en charge médicale, comment se vit la maladie dans l'entreprise ? Comment réagissent les dirigeants, managers, DRH, collègues ? Que ressentent et qu'attendent les salariés touchés par la maladie mais aussi les aidants en situation professionnelle ? Au-delà même des salariés touchés, comment l'équipe va-t-elle apprendre à gérer au mieux les conséquences de cette maladie ?

Pour répondre à sa double obligation de performance économique et de solidarité à l'égard de ses salariés fragilisés par un accident de vie, l'entreprise doit aujourd'hui professionnaliser sa démarche d'accompagnement.

Créée en 2011, l'association Entreprise et Cancer réunit des professionnels issus d'horizons variés : consultants et responsables de ressources humaines, médecins du travail, oncologues, psychologues, managers, ….

Sa vocation : aider les entreprises à mieux accompagner leurs salariés touchés par la maladie.

Entreprise et Cancer mobilise, dans un processus clair et coordonné, un réseau d'acteurs garants de la réussite de la démarche de résilience professionnelle :
dirigeants, DRH, managers de proximité, collègues, psychologues, soignants, services de santé au travail, personnes concernées, aidants.

Notre valeur ajoutée :

- Une parfaite **compréhension du monde de l'entreprise**, de ses difficultés et de ses enjeux
- Une reconnaissance du **travail comme facteur d'équilibre et de développement personnel**
- **Des intervenants expérimentés**, formés aux enjeux de la maladie dans l'entreprise
- Des actions qui s'inscrivent dans **un cadre stratégique** et **une vision systémique** de l'entreprise
- Des actions qui couvrent **les 3 temps du cancer en entreprise** : l'annonce, l'absence et la question du lien, la reprise de l'activité.

Annexe 6 – Le modèle de consentement en lien avec la protection des données

- J'ai rencontré la Déléguée à la Protection des Données (DPO) de l'Université Jean Moulin Lyon 3 fin 2019, avant le début des entretiens.
- Elle a validé le formulaire de consentement à adresser à chaque personne, avant entretien.
- Les entretiens, enregistrés par dictaphone avec l'accord des personnes interrogées, ont été stockés sur mon espace personnel, à l'Université Jean Moulin Lyon 3, et (seront) détruits après la soutenance.
- Concernant les *verbatim* des personnes suivies par l'association Entreprise et Cancer, étant adhérente de l'association, la Déléguée à la Protection des Données m'a informée que je n'avais pas besoin de les soumettre à une autre procédure.

Il ne s'agissait pas dans les entretiens de recueillir des données sur la maladie elle-même mais bien sur ses impacts et ceux des traitements dans les relations interpersonnelles en milieu professionnel. Je n'ai donc pas posé de questions quant à la nature du cancer, à sa localisation, encore moins bien sûr quant au pronostic vital ou aux chances de survie.

Parfois, dans la vivacité et le rythme des échanges, des données personnelles, intimes, ont été partagées. Il est alors arrivé que je suspende l'enregistrement, en le signalant à la personne concernée.

Je produis ci-dessous le formulaire de consentement.

Recueil de consentement dans le cadre d'un entretien mené par Nathalie Vallet-Renart pour sa thèse en philosophie et sciences de gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3.

Les informations recueillies lors de notre échange du ..... sont enregistrées dans un fichier informatisé hébergé dans l'espace de stockage du site de l'Université Jean Moulin Lyon 3.

Les données collectées seront communiquées aux seuls destinataires suivants : vous-même, *Prénom, Nom*, et la doctorante, Nathalie Vallet-Renart**.** Elles seront conservées jusqu'à la fin de la recherche doctorale, début 2023.

Vous pouvez accéder aux données vous concernant, les rectifier, demander leur effacement ou exercer votre droit à la limitation du traitement de vos données. Consultez le site cnil.fr pour plus d'informations sur vos droits.

Pour exercer ces droits ou pour toute question sur le traitement de vos données dans ce dispositif, vous pouvez contacter :

Nathalie Vallet-Renart, nathalie.vallet@univ-lyon3.fr, 3 place d'Albon, 69001 Lyon

Si vous estimez, après nous avoir contactés, que vos droits « Informatique et Libertés » ne sont pas respectés, vous pouvez adresser une réclamation à la CNIL.

Le …./..../ 202..

Signature précédée de la mention « *lu et approuvé* »

Annexe 7 – Les trames des entretiens réalisés

	Entretiens exploratoires	**Entretiens de terrain**
Nombre	10	20
Durée	60 à 90 minutes	
Période de réalisation	De mars à juin 2020	Du 02/02/2020 au 02/09/2022 (le dernier entretien a eu lieu à la demande de la personne, 6 mois après le précédent)
Lieu/moyen	Zoom (9 entretiens) ou téléphone (1 entretien)	Zoom

Entretiens exploratoires

En introduction à l'échange :

Je mène une recherche en philosophie et sciences de gestion autour des impacts de la survenue du cancer en milieu professionnel.

Je cherche à comprendre comment l'annonce de la maladie va résonner et façonner les relations interpersonnelles, de quel type d'attention les personnes touchées bénéficient et comment faire mieux dans ces situations.

Selon vous :

- *Quelle.s spécificité.s du cancer ?*
- *En quoi la survenue d'un cancer peut-elle être un problème en milieu professionnel ?*
- *Quelle.s spécificité.s du milieu professionnel ?*
- *Quels facteurs expliqueraient les difficultés rencontrées ?*
- *Avez-vous été confronté.e à une ou des situations semblables ? Si oui, comment avez-vous réagi ?*
- *Quel est le rôle du milieu professionnel confronté à la survenue d'un cancer ?*
- *Quel est l'enjeu ?*
- *Quels sont les acteurs concernés ? Par les impacts, par les réponses*
- *Comment faire mieux ?*
- *Quelles conditions de possibilités ?*
- *Si je vous dis délicatesse...*
- *Un mot pour définir la qualité de la relation ?*
- *Voulez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur un élément en particulier ?*
- *Remerciements et prochaines étapes*

Entretiens de terrain

En introduction à l'échange :

Bonjour et merci d'avoir accepté cet échange.

Dans le cadre de ma thèse en philosophie et sciences de gestion, je cherche à comprendre ce qu'est une relation de qualité en milieu professionnel, dans les situations impactées par un cancer. C'est Hélène Bonnet qui m'a envoyée vers vous.

Elle m'a déjà parlé de votre histoire. Chaque histoire engage plusieurs acteurs et ce sont ces acteurs que j'aimerais interroger. Vous, mais peut-être aussi votre manager, ou un membre de l'antenne Cancer et Travail : Agir ensemble. Vous me direz ; nous en reparlerons à l'issue de cet entretien.

Il sera enregistré. Vous avez signé le consentement RGPD qui indique que cet enregistrement sera stocké sur les serveurs protégés de l'Université Jean Moulin Lyon 3, et détruit à l'obtention de mon doctorat.

Je transcrirai vos propos et vous proposerai une relecture pour validation. Si un élément était à enlever, je l'enlèverais.

Dans tous les cas, vos propos seront anonymisés : pas de prénom, pas de nom, pas de fonction qui puisse faire que l'on vous reconnaisse. Avez-vous des questions ?

Peut-on commencer ?

Et les quelques questions qui ont cadré les entretiens :

- *Pouvez-vous vous présenter et me raconter ce que vous avez envie de partager de votre histoire sur le cancer ?*
- *Pour vous, qu'est-ce qui fait la qualité d'une relation ?*
- *Si je vous dis « délicatesse » ? Et « brutalité » ?*
- *Comment pourrait-on faire bouger les lignes ?*
- *Voulez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur un point en particulier ?*
- *Remerciements et prochaines étapes*

Annexe 8 – Le choix des prénoms des participants

Un prénom pour la vie

On pourrait s'étonner de l'importance donnée aux prénoms. Ils sont ce qu'une personne porte sa vie durant. Une femme, mariée, divorcée, remariée, garde son prénom. Choisi par ses parents, il a sans doute pour eux une signification, se réfère à un membre de la famille, à un personnage public, au héros d'un récit, etc. Le prénom marque la personne culturellement, socialement, il a une puissance identitaire remarquable.

C'est aussi la raison pour laquelle à chaque fois que je nomme un auteur pour la première fois, je donne son prénom et son nom. Ne donner que le seul nom de famille m'a toujours semblé manquer de respect. Il manque une précision, la désignation de l'individu, singulier. Si jusque dans les années 1970, employer le nom de famille seul pour désigner un collègue, un camarade, un ami et l'interpeller de la sorte était la norme, aujourd'hui le prénom a supplanté le nom. Marque de familiarité pour certains, de proximité pour d'autres.

Le choix du prénom pour les participants rappelle que nos échanges et peut-être une part de leur qualité, passaient par l'emploi de nos prénoms. Le choix du prénom et du nom pour nommer une première fois un auteur marque notre volonté qu'il soit reconnu comme une personne à part entière, par seulement comme membre d'une lignée.

Avec ou sans commentaires associés, les prénoms choisis par les participants ont souvent un sens pour eux. Ils restent dans l'univers personnel, familial

J'ai posé la question suivante par email à chacun des participants[677] :

> *En pleine rédaction de ma thèse, vous savez que je dois protéger l'anonymat des personnes interrogées. À cet effet, j'ai choisi de demander à chacun le prénom par lequel il aimerait apparaître.*
> *Vous me donnez le vôtre ?*

*

Une personne, en arrêt maladie, n'a pas répondu.

[677] Les phrases introductives et de politesse ont varié selon les personnes et la proximité entre elles et nous. Nous ne les avons pas citées ici. (Note de Nathalie Vallet-Renart)

Trois personnes ont répondu par le prénom choisi, sans aucun commentaire. Deux, simplement :

- Tu pourras me renommer Aurore.
- Vous pouvez choisir entre Anne ou Agnès.

Beaucoup proposent un prénom de leur état civil :

- Mon état civil est *[prénom usuel*], Gabriel, Marie, donc je vous propose Gabriel... si cela vous convient.
- Annette, mon deuxième prénom.
- Honnêtement, vous pouvez sans souci utiliser mon prénom, mais si on vous demande vraiment d'anonymiser, prenez Bernard (mon 2e prénom).
- Mon deuxième prénom est Sophie.
- Roger, mon 3e prénom.
- Pocahontas[678] ou Marie qui est mon deuxième prénom.

Certains choisissent un prénom en hommage à une personne ainée, souvent décédée, ou encore à un enfant :

- Hermine. En hommage à ma mère.
- Le prénom que j'aimerais porter pour ces quelques pages serait Jackie, en hommage à mon papa chéri qui se prénommait Jacques.
- Elle adorait sa mère qui est aussi décédée donc je propose Marie-Thérèse.
- Emma, le prénom de ma fille.

Et quelques réponses sont imaginatives, poétiques, provocatrices ou embarrassées :

- Trop drôle de se choisir un nouveau prénom. Merci du geste. Je vais prendre Lucie dont j'aime les sonorités et la référence à la lumière.
- Voici une demande originale et une opportunité de choisir un prénom : ce sera Pierre-Jean …va savoir pourquoi Jean n'aurait pas suffi ?
- Pour le prénom, la solution sera simple, le mien !
- C'est fou ce qu'une petite question peut parfois susciter comme besoin de réflexion…
- Oups… Là comme ça je ne sais pas et je ne me vois pas m'appeler autrement.
- Et dans un second mail : Jeanne Lucie ou Alice. Dis-moi si l'un de ces prénoms est déjà pris. Et je te dis ce que je choisis ce soir.

[678] Ce prénom n'est pas dans son état civil. Il correspond à un surnom donné par les camarades de classe en primaire. Cette précision nous a été donnée lors d'un échange téléphonique, ultérieur à la demande d'un autre prénom. (Note de Nathalie Vallet-Renart)

Annexe 9 – Les participants cités et leur qualification

- *Anabelle* – Touchée par un cancer
- *Annette* – Infirmière de santé au travail
- *Aurore* – Dirigeante, touchée par un cancer
- *Claude* – Touchée par un cancer
- *Claire* – Touchée par un cancer
- *Emilie* - Touchée par un cancer
- *Emma* - Touchée par un cancer
- *Emy* – Touchée par un cancer
- *Gabriel* – Aidant familial
- *Hermine* – Responsable des ressources humaines
- *Irène* – Infirmière de santé au travail
- *Jackie* – Aidante familiale
- *Jeanne* – Touchée par un cancer, antenniste
- *John* – Manager
- *Lucie* – Manager, antenniste
- *Pierre-Jean* – A participé à l'élaboration du dispositif Cancer & Travail : Agir ensemble
- *Pocahontas* – Psycho-oncologue
- *Roger* – Épidémiologiste
- *Sylvie* - Touchée par un cancer
- *Sophie* – Directrice RSE
- *Thierry* – Dirigeant

Annexe 10 - Les définitions de la délicatesse, selon Roland Barthes

La simplicité, le naturel, le non-conformisme, le raffinement, la liberté, la familiarité étrangement mitigée de désintéressement, la banalité quotidienne exquisement voilée d'intériorité transcendantale.[679]

J'appellerai volontiers le refus non violent de la réduction, l'esquive de la généralité par des conduites inventives, inattendues, non paradigmatisables, la fuite élégante et discrète devant le dogmatisme, bref le principe de délicatesse, je l'appellerai en dernière instance : la douceur.[680]

La délicatesse est donc du côté du vivant, de ce qui fait sentir la vie, de ce qui en active la perception : la saveur de la vie toute pure, la jouissance d'être vivant (...). Délicatesse = étoffe de la vie dans son grain.[681]

Délicatesse (...) : distance et égard, absence de poids dans la relation, et, cependant, chaleur vive de cette relation. (...) ne pas manier l'autre, les autres, ne pas manipuler, renoncer activement aux images (des uns des autres), éviter tout ce qui peut alimenter l'imaginaire de la relation.[682]

[679] BARTHES, Roland, *Le Neutre*, Cours au collège de France (1977-1978), Paris, Seuil, 2002, p. 65.

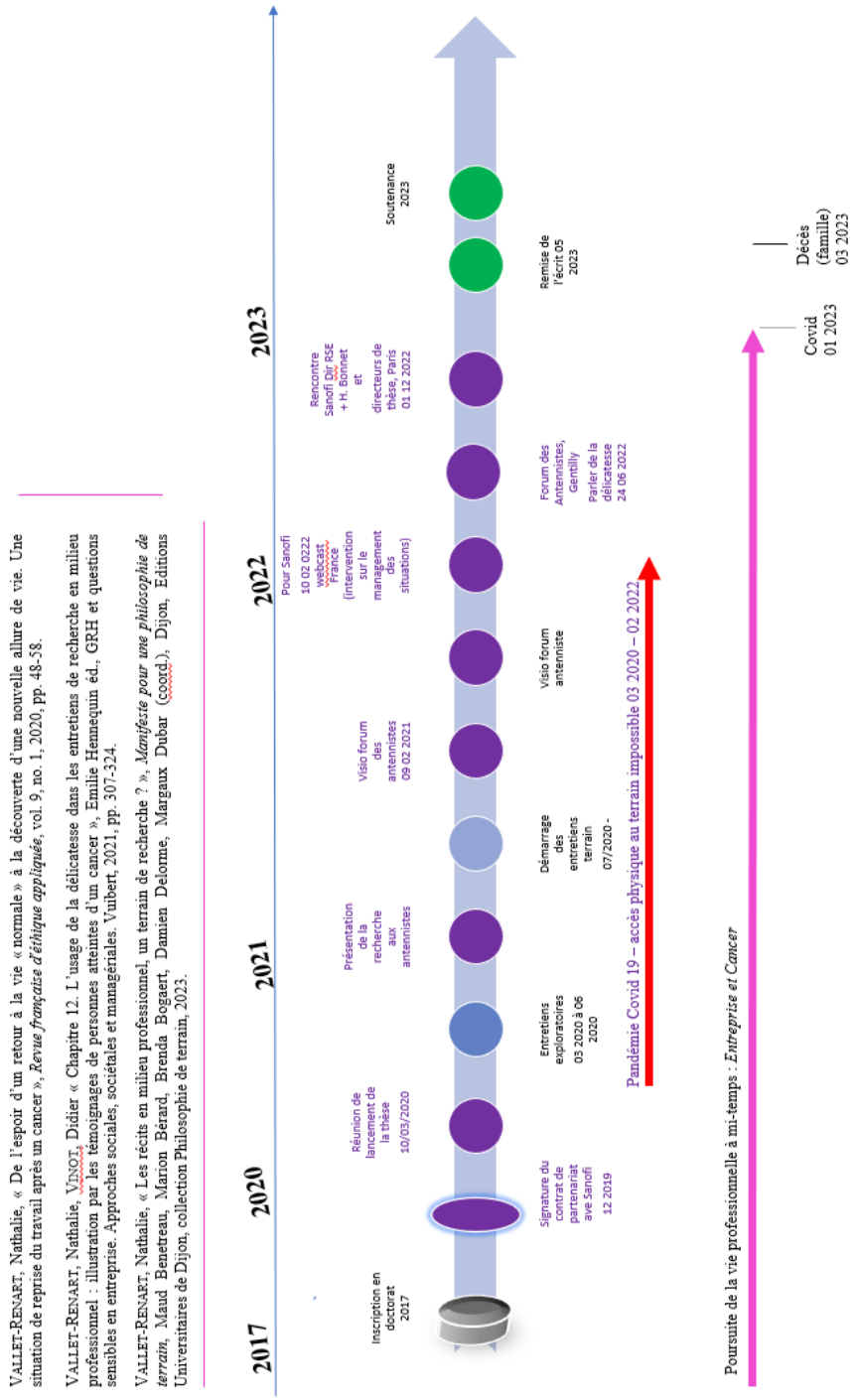
[680] *Ibid*. p. 67.

[681] *Ibid*. p. 79.

[682] BARTHES, Roland, *Comment Vivre-Ensemble*. Cours au Collège de France, 1976-1977, Seuil, 2022, pp. 179-180.

Annexe 11 – La vie de la thèse

Cette annexe pour rappeler les grands moments de ce travail de recherche et les inscrire dans un contexte plus général, parfois personnel, et donner ainsi une certaine épaisseur au temps comme au travail engagé.



- VALLET-RENART, Nathalie, « De l'espoir d'un retour à la vie « normale » à la découverte d'une nouvelle allure de vie. Une situation de reprise du travail après un cancer », *Revue française d'éthique appliquée*, vol. 9, no. 1, 2020, pp. 48-58.
- VALLET-RENART, Nathalie, VINOT, Didier « Chapitre 12. L'usage de la délicatesse dans les entretiens de recherche en milieu professionnel : illustration par les témoignages de personnes atteintes d'un cancer », Emilie Hennequin éd., GRH et questions sensibles en entreprise. Approches sociales, sociétales et managériales. Vuibert, 2021, pp. 307-324.
- VALLET-RENART, Nathalie, « Les récits en milieu professionnel, un terrain de recherche ? », *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Maud Benetreau, Marion Bérard, Brenda Bogaert, Damien Delorme, Margaux Dubar (coord.), Dijon, Éditions Universitaires de Dijon, collection Philosophie de terrain, 2023.

BIBLIOGRAPHIE

Philosophie

Livres

ABEL, Olivier, *De l'humiliation*, Paris, Les liens qui libèrent, 2022.

ADORNO, Théodor, *Minima moralia*. *Réflexions sur la vie mutilée*, trad. all. par E. Kaufholz et J-R. Ladmira, [1951], Paris, Payot, 1980, Petite bibliothèque Payot, classiques, 2003.

AGAMBEN, Giorgio, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, trad. Ital. Martin Rueff, 2006, Paris, Rivages poche, Petite Bibliothèse, 2014.

ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, trad. J. Tricot, Paris, Vrin, 2012.

ARISTOTE, *Éthique à Eudème*, trad. C. Damilier, Paris, Garnier Flammarion, 2013.

ARISTOTE, *La Politique*, I. 2, trad. J. Tricot, Paris, Vrin, 1995.

AUDI, Paul, *L'Empire de la compassion*, Paris, Les Belles Lettres, 2011.

AUBENQUE, Pierre, *La Prudence chez Aristote*, Paris, Presses Universitaires de France, 1963.

BARRIER, Philippe, *L'épreuve et la force*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010.

BARTHES*, Roland, *Le Neutre*, Cours au Collège de France (1977-1978), Paris, Seuil, 2002.

BARTHES, Roland, *Comment Vivre-Ensemble, Cours et séminaires au Collège de France (1976 – 1977)*, Paris, Seuil, 2002.

BEGIN, Luc, et al., *Former à l'éthique en organisation. Une approche pragmatiste*, Presses de l'Université du Québec, 2017.

BENETREAU, Maud, BERARD, Marion, BOGAERT, Brenda, DELORME, Damien, DUBAR, Margaux (coord.), *Manifeste pour une philosophie de terrain*, coll. Philosophie de terrain, Dijon, Editions Universitaires de Dijon, 2023.

BERNAUD, Jean-Luc, *Traité de psychologie existentielle. Concepts, méthodes et pratiques*, Paris, Dunod, 2021.

BOUHOURS, Dominique (1628-1702), *Les Entretiens d'Ariste et d'Eugène*, 1671, Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France.

CAMUS, Albert, *Les Justes*, Paris, Gallimard, Folio, [1950], réed. 1977.

CAMUS, Albert, « Les meurtriers délicats » [1948], *L'Homme révolté*, Paris, Gallimard, 1951.

CANGUILHEM, Georges, *La Connaissance de la vie*, [1952], Paris, Vrin, 1992.

CANGUILHEM, Georges, *Le Normal et le pathologique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, [1966], 2015.

CAUQUELIN, Anne, *Le site et le paysage*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2013.

CHAPPELLE, Duncan, DI MARTINO, Vittorio, *La violence au travail*, Genève, Bureau international du travail, 2000.

COMTE-SPONVILLE, André, *Petit traité des grandes vertus*, Paris, Presses Universitaires de France, 1995.

DAMASIO, Antonio, *L'Erreur de Descartes*, trad. Américain, *Descartes' Error, Emotion, Reason and the Humain Brain*, A. Grosset/Putman Books, [1994], Paris, Odile Jacob, 1995.

DEPRAZ, Natalie, *Attention et vigilance. À la croisée de la phénoménologie et des sciences cognitives*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Épiméthée, 2014.

DESCARTES, *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*, Leyde, [1637], trad. L. Renault, Paris, Flammarion, GF, 2016.

DEWEY, John, « Expérience et éducation », [1938], *Démocratie et éducation*, Paris, Armand Colin, 2011.

DEWEY, John, *Logic: The theory of inquiry*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1938, trad. de l'ang., Logique ; La théorie de l'enquête, Paris, Presses Universitaires de France, coll. L'interrogation philosophique, 1993.

FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

FOUCAULT, Michel, *Histoire de la sexualité. 3, Le souci de soi*, Paris, Gallimard, 1984.

FOUCAULT, Michel. « Droit de mort et pouvoir sur la vie », *Histoire de la sexualité I. La Volonté de savoir*, Gallimard, [1976], 1994.

FOUCAULT, Michel, *La Volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976.

FOUCAULT, Michel, *Dits et écrits*, vol. III, 1976-1979, Paris, Gallimard, 1994

GARCIA, Tristan, *La Vie intense, une obsession moderne*, Paris, Autrement, 2016.

GARRAU, Marie, *Care et attention*, Paris, Presses Universitaires de France, 2014.

GLISSANT, Édouard, NOUDELMANN François, « Philosophie de la relation. France-Culture, « Les vendredis de la philosophie », 10/04/2009 », *L'entretien du monde*, sous la direction de GLISSANT, Édouard, NOUDELMANN, François, Presses universitaires de Vincennes, 2018.

HANUS, Gilles, *Éloge du tact*, Québec, Liber, 2023.

HUME, David, *Essais moraux et politiques*, premier essai : *La délicatesse du goût et la délicatesse de passion*, paru en 1741.

HUME, David, *Of the standard of taste*, 1757, trad. angl. Anonyme du XVIII^{e}, *La règle du goût*, révision de la traduction, notes et postface par C. Salaün, éditions Mille et Une Nuits, 2012.

HUME, David, *Essai sur la délicatesse du goût*, trad. Ph. Folliot, "Of the standard of taste". In Four dissertations, London, A. Milar. 1757 (1ère édition).

JANKELEVITCH, Vladimir, *Le Je-ne-sais-quoi et le Presque-rien*, Paris, Seuil, 1980.

JANKELEVITCH, Vladimir, *Les vertus et l'amour, Traités de vertus II*, vol.2, Paris, Champs essais, Flammarion, 1986.

JANKELEVITCH, Vladimir, *Traité des vertus*, Paris, Bordas, 1949, repris en 3 tomes chez Flammarion : *t.1, Le sérieux de l'intention,* 1968*, t.2, Les vertus et l'amour,* 1970*, t.3, L'innocence et la méchanceté*, 1972.

JANKELEVITCH, Vladimir, *Penser la mort*, Paris, Liana Lévi, Piccolo, 1994.

KANT, Emmanuel, *Idée d'une histoire universelle d'un point de vue cosmopolitique*, 1784.

KANT, Emmanuel, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, trad. V. Delbos, [1785], Les Échos du Maquis, juin 2013.

MCMAHAN, Jeff, *The ethics of killings : problems at the margins of life*, Oxford university press, New York et Oxford, 2001.

MARIN, Claire, *Souffrance et douleur. Autour de Paul Ricœur*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013.

MARIN, Claire, *Violences de la maladie, violence de la vie*, Armand Colin, 2015

MARIN, Claire, *La maladie, catastrophe intime*, Paris, Presses Universitaires de France, 2014.

MECHOULAN, Éric, *Lire avec soin. Amitié, justice et médias*, Paris, ENS Éditions, coll. Perspectives du *care*, 2017.

MEDA, Dominique, *Le travail.* Presses Universitaires de France, 2010.

MICHAUD, Yves, *La violence*. Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?, 2018.

NANCY, Jean-Luc, *L'Intrus*, Paris, Galilée, 2010

OGIEN, Ruwen, *Mes Mille et Une Nuits*, Paris, Albin Michel, 2016.

OGIEN, Ruwen, *L'éthique aujourd'hui : maximalistes et minimalistes*, Paris, Gallimard, coll. Folio essais, 2017.

ORESME, Nicole, *Les Éthiques en françois*, Paris, A. Vérard, 1488, 209.

PARAIN, Brice, *Petite métaphysique de la parole*, Paris, Gallimard, 1969.

PIERRON, Jean-Philippe, « Les soins des mots », *Prendre soin de la nature et des humains. Médecine, travail, écologie*, Paris, Les Belles Lettres, 2019.

PIERRON, Jean-Philippe, *Vulnérabilité. Pour une philosophie du soin*, Presses Universitaires de France, 2010.

PLATON, *Gorgias*, trad. Monique Canto, Paris, Garnier Flammarion, 2018.

PLUTARQUE, *Vies des hommes illustres*, traduction d'Alexis Pierron, tome premier, Paris, Charpentier, 1853.

REVAULT D'ALLONNES, Myriam, *L'Homme compassionnel*, Paris, Seuil, 2008.

RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, Points, 1990.

RICŒUR, Paul, *La métaphore vive*, Paris, Seuil, 1975.

RICŒUR, Paul, « Le Juste, entre le légal et le bon », Esprit, septembre 1991.

RICŒUR, Paul, *Philosophie de la volonté*, tome 1, Le Volontaire et l'involontaire, Paris, Aubier, [1950], 1982.

RICŒUR, Paul, *Vivant jusqu'à la mort*, Paris, Seuil, 2007.

ROMANO, Claude, *L'Événement et le temps*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012.

SONTAG, Suzanne, *Le cancer comme métaphore*, trad. angl. *Illnesse as Métaphor*, 1978, Paris, Christian Bourgois, 1979.

THOM, René, *Prédire n'est pas expliquer*, Paris, ESHEL, 1991.

VOLLAIRE, Christiane, *Pour une philosophie de terrain*, Paris, Créaphis, 2017.

WATSUJI TETSUO, *Fûdo, le milieu humain*, Commentaire et trad. Augustin Berque, Paris, CNRS Editions, 2011.

WEIL, Simone, *La Pesanteur et la Grâce*, Paris, Plon, Coll. Agora, [1947], 1988.

WEIL, Simone, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, coll. Espoir, 1951.

WHITEHEAD, Alfred N., *Modes of Thought*, New York, The Free Press,1966, p. 10. Cité dans

Articles

CHAVEL, Solange, « L'imagination en morale dans la philosophie contemporaine de langue anglaise », Revue philosophique de la France et de l'étranger, vol. 136, no. 4, 2011, p. 544.

COUTELLEC, Léo, « Pour une philosophie politique des sciences impliquées. Valeurs, finalités, pratiques », *Écologie & politique*, vol. 51, no. 2, 2015, pp. 15-25.

DELPLA, Isabelle, « Sortir de l'illusion scolastique ? », BENETREAU, Maud, BERARD, Marion, BOGAERT, Brenda, DELORME, Damien, DUBAR, Margaux, coord., *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Editions Universitaires de Dijon, coll. Philosophie de terrain, 2023, pp. 29-41.

DELSOL, Chantal, « Social et « Sociétal : un trompe l'œil ou une évolution ? », Académie des sciences morales et politiques (Institut), 13 octobre 2014.

FEDER KITTAY, Eva, « The personnal is philosophical is political : a philosopher and mother of a cognitively disabled person sends notes frome the battlefield », *Metaphilosophy*, 2009.

FREMEAUX, Sandrine, NOËL-LEMAITRE, Christine, « Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral », Management & Avenir, vol. 73, no. 7, 2014.

ILLICH, Ivan, *Le monde diplomatique*, « L'obsession de la santé parfaite », mars 1999, p. 28. http://www.monde-diplomatique.fr/1999/03/ILLICH/2855, consulté le 22/02/2017.

KANT, Emmanuel, *Réponse à la question : « Qu'est-ce que les Lumières ? »*, [1784], trad. de l'allemand, Jacqueline Laffitte, Paris, Nathan, les intégrales de philo, 1994.

LAUGIER, Sandra, « Le *Care*, le souci du détail et la vulnérabilité du réel », Raison publique, 08/04/2011.

MC MAHAN, Jeff, *The ethics of killings : problems at the margins of life*, Oxford university press, New York et Oxford, 2001.

MARIN, Claire, « Penser la souffrance avec Paul Ricœur », *Philosophie*, vol. 132, no. 1, 2017.

MARTHA, Benjamin-Constant, *La Délicatesse dans l'art*, Revue des Deux Mondes (1829-1971), Troisième période, Vol. 45, No. 4 (15 juin 1881), pp. 904-923.

MESSINA, Aïcha Liviana « Un monde avec la maladie », *Esprit*, 03/2020.

MOUGIN, Gaëlle, VION-DURY, Jean, « L'exploration de l'expérience consciente : archéologie d'une démarche de recherche. Vers l'entretien phénoménologique expérientiel (EPE) », Chroniques phénoménologiques, Aphex, 2018, pp. 43-57. (hal-01937269).

MOUGIN, Gaëlle, VION-DURY, Jean, « L'entretien phénoménologique expérientiel de premier et de deuxième ordre : vers la découverte des " métamorphoses expérientielles », 2017, ffhal-01591788f.

PIERRON, Jean-Philippe, « Sous le sceau du secret », *Études*, Paris, 2004/5.

RICŒUR , Paul, « Travail et Parole », Esprit, janvier 1953.

RICŒUR , Paul, « La parole est mon royaume », Esprit, 1955.

RICŒUR, Paul, « Le juste entre le légal et le bon », Esprit, septembre 1991.

RICOEUR, Paul, « La souffrance n'est pas la douleur », communication donnée lors du colloque « Le psychiatre devant la souffrance », Association Française de Psychiatrie, janvier 1992.

RICŒUR, Paul, « 1. L'attention. Étude phénoménologique de l'attention et de ses connexions philosophiques », *Anthropologie philosophique. Écrits et conférences* 3, sous la direction de Ricœur Paul [1939], Le Seuil, 2013.

SWATON, Sophie. « La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? », Revue de philosophie économique, vol. 16, no. 2, 2015.

VALLET-RENART, Nathalie, « Les récits en milieu professionnel, un terrain de recherche ? », *Manifeste pour une philosophie de terrain*, Maud Benetreau, Marion Bérard, Brenda Bogaert, Damien Delorme, Margaux Dubar (coord.), Dijon, Editions Universitaires de Dijon, collection Philosophie de terrain, 2023.

VERNANT, Jean-Pierre, « Espace et organisation politique en Grèce ancienne », *Annales. Economies, sociétés, civilisation*, 20e année, n° 3, 1965.

WATSUJI, Tetsurô, *Fûdo, le milieu humain*, Tokyo, Iwanami shoten, [1935], Trad. du japonais par Augustin Berque, Paris, CNRS Editions, 2011.

Thèse

EZVAN, Cécile, *Valeurs du travail et capacités relationnelles*, Thèse de doctorat en philosophie, Université Jean Moulin Lyon 3, 2018.

Video

DELSOL, Chantal, « 'Social' et 'sociétal' », Académie Catholique de France,16/09/2013, https://www.youtube.com/watch?v=yqPd9eWck8A

Emissions de radio

DIDI-HUBERMAN, Georges, L'Heure bleue, France Culture, 13/02/2023, https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/l-heure-bleue/l-heure-bleue-du-lundi-13-fevrier-2023-4988501.

RICŒUR, Paul, Episode 1/5 : « Soi-même comme un autre ». *A voix nue*, Série « Paul Ricœur : le sens du dialogue », France Culture, 1993, https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/a-voix-nue/soi-meme-comme-un-autre-6865947.

Sciences de gestion

Livres

ACKERMAN, Robert, BAUER, Raymond, *Corporate Social Responsiveness : the Modern Dilemn*, Virginia, Reston Publishing Company, 1976.

ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald, A. *Theory and Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1974.

BAZIN, Yoann, LAMY, Erwan, MAGNE, Laurent, RAPPIN, Baptiste, ouvrage coord. collectivement par la Société des sciences de gestion, *Le prêt-à-penser en épistémologie des sciences de gestion*, Paris, L'Harmattan, 2014.

BOUILLOUD, Jean-Philippe, Encombrante et inévitable compassion en gestion : entre principe éthique, valeur managériale et « business ». Cahiers de recherche sociologique, (65), 115–132. https://doi.org/10.7202/1070142ar, 2018.

BURNHAM, James, *The managerial revolution, What is happenins in the world ?* New-York, John Day Co, 1941.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, Points, 1977.

DEMURGER, Pascal, *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, Paris, L'Aube, 2019.

DESLANDES, Ghislain, *Essai sur les données philosophiques du management*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013.

DURAND, Daniel, *La systémique.* Presses Universitaires de France, 2013.

EHRENBERG, Alain, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Levy, 1991.

GOND, Jean-Pascal, IGALENS, Jacques, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, 2018.

ENRIQUEZ, Eugène, *L'organisation en analyse*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

HERREROS, Gilles, *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Paris, Ères, 2012.

LE FLANCHEC, Alice, ROJOT, Jacques, Théorie des organisations, 3e édition, Editions ESKA, [2003], 2022.

MINCHELLA, Delphine, *Espaces de travail. Nouveaux usages et nouveaux enjeux.* Paris, Dunod, 2021

MORICEAU, Jean-Luc, « 1. Théories des parties prenantes et figures sans visage », BONNAFOUS-BOUCHER, Maria, éd., *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte, 2006.

NANTEUIL-MIRIBEL (DE), Matthieu, *Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, 2016.

PERETTI, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, [1987], 2004-2005.

RODET, Philippe, Desjacques, Yves, *Le management bienveillant*, Paris, Editions Eyrolles, 2017.

ROGER, Alain, VINOT, Didier, (sous la direction de) *Management des Compétences*. *Nouvelles perspectives*, Vol. 2, ISTE Editions Ltd., 2019. p. 2.

SOBEL, Richard, POSTEL, Nicolas, *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses Universitaires du Septentrion, coll. Capitalismes, éthique, institutions, 2013.

TENEAU, Gilles, (sous la direction de Jacques JANSSEN), *Empathie et compassion en entreprise*, Londres, ISTE Editions Ltd., 2014.

THERON, Christelle, « Le management de proximité », SAUSSOIS, Jean-Michel éd., *Les Organisations. État des savoirs.* Éditions Sciences Humaines, 2016.

THERON, Christelle. « Chapitre 15. Managers de proximité et stratégie », Thomas Durand éd., *Les processus stratégiques. Comment les organisations élaborent leurs stratégie*, EMS Editions, 2018.

VAUJANY, François-Xavier (de), *Apocalypse managériale*, Paris, Les Belles Lettres, 2022.

Articles

ALPHONSE-TILLOY, Isabelle, et al., « Typologie des représentations et pratiques du volet social de la RSE en PME : Une approche par les microfondations », @GRH, vol. 34, no. 1, 2020.

BAH, Thierno, NDIONE, Louis César, TIERCELIN, Alexandre, « Chapitre 2. L'utilisation des récits de vie dans les sciences de gestion », *Les Récits de vie en sciences de gestion. Orientations épistémologiques et méthodologiques*, sous la direction de BAH, Thierno, NDIONE Louis César, TIERCELIN Alexandre, EMS Editions, 2015, pp. 61-128.

BERGER-DOUCE, Sandrine, BRASSEUR, Martine, CUSIN, Julien, « Confiance, bienveillance, autonomie ou la redécouverte perpétuelle du rôle des relations humaines », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 41,9, no. 4, 2020.

BERGER-DOUCE, Sandrine. « Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? », *@GRH*, vol. 33, no. 4, 2019.

BONNEVEUX, Élise, SOPARNOT, Richard, « Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 20,5, no. 1, 2016.

BRASSEUR, Martine, VAN HOOREBEKE, Delphine, « Quelle interdisciplinarité en sciences de gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 12,3, no. 3, 2014.

BRASSEUR, Martine, HABIB, Johanna, LACROUX, Alain, « La question du lien comme constante des problématiques managériales », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 39,9, n° 2, 2020.

COLLE, Rodolphe, et *al*. « Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 41,9, no. 4, 2020.

DEFELIX, Christian, « Ce que gérer les compétences veut dire », *in* GUENETTE, A.M., ROSSI, M, SARDAS, JC, (eds), *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Économique et Sociale, pp. 121-128, 2003.

DESLANDES, Ghislain, « Philosophie et management : un couple fécond », https://theconversation.com/philosophie-et-management-un-couple-fecond-56580, publié le 22/03/2016.

GAMBETTA, Diego, *Trust. The Making and Breaking of Cooperative Relations*, Oxford, Blackwell, 1988 ; Russel Hardin, *Trust and Trustworthiness*, New York, Russel Sage, 2002.

GOMEZ, Pierre-Yves, « La RSE, ce n'est pas (que) du 'greenwashing' », Version originale de l'article paru dans Le Monde du 19 octobre 2021, https://pierre-yves-gomez.fr/la-rse-ce-nest-pas-que-du-greenwashing/.

GOMEZ, Pierre-Yves, « La nouvelle finalité de l'entreprise, une révolution pour sa gouvernance » (la sociétalisation – épisode 1), 28/01/2022, https://pierre-yves-gomez.fr/nouvelle-finalite-entreprise-une-revolution-gouvernance-strategie/

GOMEZ, Pierre-Yves, « La responsabilité de l'entreprise : champs de batailles » (la sociétalisation – épisode 2), 09/11/2022, https://pierre-yves-gomez.fr/nouvelle-finalite-entreprise-une-revolution-gouvernance-strategie/.

JOYEAU, Anne, ROBERT-DEMONTROND, Philippe, SCHMIDT, Céline, « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites », *Management & Avenir*, vol. 34, n° 4, 2010, pp. 14-39.

MARTEL, Jean-Pierre, DUPUIS, Gilles, « *Qualité de vie au travail : problèmes théoriques et méthodologiques, et présentation d'un nouveau modèle et instrument de mesure* », Springer, 2016.

MARZANO, Michela, « Qu'est-ce que la confiance ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1,1, no. 1, 2012

MERCIER, Guillaume, DESLANDES, Ghislain, « Bienveillance formelle et informelle en contexte de profit », *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 165(1), pp. 125-143, août 2020.

QUAIREL, Françoise, « Chapitre1. Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME ? », Jean-Marie Courrent éd., *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*, De Boeck Supérieur, 2012.

SCHEIN, Edgar.H., *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prenctice Hall, 1970, p. 9, cité par Desreumaux, Alain. « Chapitre 1. Notion d'organisation », *Théorie des organisations*, sous la direction de Desreumaux Alain. EMS Editions, 2015.

VALLET-RENART, Nathalie, VINOT, Didier, « Chapitre 12. L'usage de la délicatesse dans les entretiens de recherche en milieu professionnel : illustration par les témoignages de personnes atteintes d'un cancer », Emilie Hennequin éd., *GRH et questions sensibles en entreprise. Approches sociales, sociétales et managériales.* Vuibert, 2021, pp. 307-324.

VINOT, Didier, « L'accompagnement à la recherche dans le cadre des recherches-interventions en sciences de gestion », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 8-9, no. 2-3, 2011, pp. 185-197.

WOOD, Donna J., « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, 1991.

Videos

CABY, Jérôme, La financiarisation des entreprises, https://fnege-medias.fr/fnege-video/la-financiarisation-des-entreprises/ (non daté) ?

NANTEUIL-MIRIBEL (DE), Matthieu, *Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, https://vimeo.com/268150867e, 2016.

Revues

Commission Economique Européenne, Livre vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprise*s, Bruxelles, Commission des communautés européennes, 2001.

Rimhe, *Les tensions du travail*, n°17, Mai/juin/juillet 2015.

Rimhe, *Repenser la relation employeur / employé*, n°41, vol. 9, 2020/4.

Rimhe, *Le care comme levier d'innovation managériale*, vol. 11, n°46, hiver 2022.

Livrets

Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/PACTE_Juin2019/bro-a4-pacte.pdf, janvier 2019.

RSE - Norme ISO 26000 https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#

Littérature

Livres

BARTHES, Roland, *Roland Barthes par Roland Barthes*, Paris, Seuil, 1975.

BARTHES, Roland, *Sade, Fourier, Loyola*, Paris, Seuil, 1971.

BARTHES, Roland, *Le Degré zéro de l'écriture*, Paris, Seuil, 1953.

BARTHES, Roland, *Journal de deuil*, Paris, Seuil / IMEC, « Fiction & Cie », 2006.

BOBIN, Christian, *Ressusciter*, Paris, Folio, Gallimard, 2001.

CAMUS, Albert, « Les meurtriers délicats », Pléiade, tome III, 2008.

COLOMBANI, Laetitia, *La tresse*, Paris, Grasset, 2017.

COSTE, Claude, *Roland Barthes. Moraliste*, Paris, Presses Universitaires du Septentrion, 1998.

DAMASIO, Alain, *Les Furtifs*, Paris, La Volte, 2019.

DELON, Michel, *Le principe de délicatesse. Libertinage et mélancolie au XVIII^e siècle*, Paris, Albin Michel, 2011.

GENLIS (Comtesse de) Théâtre de société, Tome 1, *La mère rivale, L'amant anonyme, Les fausses délicatesses, La tendresse*, Paris, F. Lambert et FJ Baudoin imprimeurs, 1781.

FERRARI, Jérôme, *Le Principe*, Arles, Actes Sud, 2015.

FOENKINOS, David, *La délicatesse*, Paris, Gallimard, 2009.

GALEY, Matthieu, YOURCENAR, Marguerite, *Les yeux ouverts*, Paris, Le Centurion, 1980.

GARRICK, David, sir LISTON, Robert , « *Madame Riccoboni's letters to David Hume, : 1764-1783 »*, Oxford, The Voltaire Foundation, 1976.

GIDE, André, *La Séquestrées de Poitiers*, Paris, Gallimard, 1930.

HOLLERWEGER, Elisabeth, STEMMANN, Anna (Hrsg.), *Narrative delikatessen, Kulturelle Dimensionen von Ernährung*, Allemagne, 2015.

LA BRUYERE, Jean (de), *Les Caractères*, livre XI, « De l'homme », 1688.

LACARRIERE, Jacques, *L'Été grec. Une Grèce quotidienne de 4000 ans,* Paris, Plon, coll. Terre humaine, 1976.

LE BRUN, Annie, *Sur le champ*, illustrations de Toyen, Paris, Éditions Surréalistes, 1967.

LE BRUN, Annie, *Soudain un bloc d'abîme : Sade*, Gallimard, Paris, 1986.

MATHET, Marie-Thérèse (sous la dir. de), *Brutalité et représentation*, Paris, L'Harmattan, 2006.

MUSIL, Robert, *L'Homme sans qualités*, Tome 1, *Der Mann ohne Eigenschaften*, trad. de l'allemand par Philippe Jacottet, Paris, Seuil, [1956], 1995.

ORWELL, George, *1984*, trad. de l'angl. J. Kamoun, Gallimard, folio, [1949], 2020.

OSSOLA, Carlo, *Les Vertus communes*, trad. Lucien d'Azay, Paris, Les Belles Lettres, 2019.

PEREC, Georges, *Espèces d'espaces*, coll. Critique, Paris, Galilée, 1974.

SADE, *Œuvres complètes du marquis de Sade*, éd. Gilbert Lély, Paris, Cercle du livre précieux, 1967, t. XII.

SAMOYAULT, Tiphaine, *Roland Barthes*, Paris, Seuil, 2015.

TOKARCZUK, Olga, *Le Tendre narrateur*, Paris, Noir sur Blanc, 2020.

VERLAINE, Paul, *Poèmes saturniens*, « Mon rêve familier », Paris, Alfonse Lemerre, 1^er éd. 1866

VAN ZUYLEN, Marina, *Éloge des vertus minuscules*, trad. angl. Clotilde Meyer, Paris, Flammarion, 2023.

XINGJIAN, Gao, *La raison d'être de la littérature* [2000], suivi de *Au plus près du réel* [1976], trad. Chinois par Noël et Lilian Dutrait, Paris, Editions de l'Aube, poche, 2001.

Articles

AGERUP, Karl, La Réception critique de l'écriture engagée de Jean Genet : les exemples de « Violence et brutalité » et d'« Un captif amoureux », Nottingham French Studies, vol. 60, n° 1 mars 2021.

BELLON, Guillaume, *Une parole inquiète. Barthes et Foucault au Collège de France*, COSTE, Claude, ch. 2 : « En forme de phrase » (Barthes), Paris, UGA Editions, coll. « La Fabrique de l'œuvre », 2017

DELANDINE, Antoine-François, *Bibliographie dramatique, ou Tablettes alphabétiques du théâtre des diverses nations*, 1818.

GENET, Jean, « Violence et brutalité », Le monde, 02/09/1977, in *L'ennemi déclaré*, Gallimard, Folio, 2010.

JOLIVET, Vincent, « Sade à Vincennes : l'épistolier dans la ménagerie », *Dix-huitième siècle*, vol. 45, no. 1, 2013.

KELLY, Hugh, *La Fausse Délicatesse*, trad. de l'anglais, Avignon, Louis Chambeau, 1769.

OSSOLA, Carlo, « 'Vita nova', de Dante à Roland Barthes », cours donné en 2020, https://www.college-de-france.fr/agenda/cours/vita-nova-de-dante-roland-barthes.

RIMBAUD, Arthur, *Chanson de la plus haute tour*, 1872.

OSSOLA, Carlo, « Le tact », *Minima epidemica – Virtutes epidemicae*, 2020, https://www.college-de-france.fr/virtutes-epidemicae

SADE, Donatien, Alfonse, François de, *Justine, ou Les malheurs de la vertu*. Tome 2 / *La philosophie dans le boudoir*, « Français ! Encore un effort si vous voulez être Républicains », Hollande, 1801, p. 175, https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1049472x/f181.item

OSSOLA, Carlo, https://lesbelleslettresblog.com/2019/10/02/douze-stations-sur-le-chemin-de-lhumain-carlo-OSSOLA-les-vertus-communes

WIDLAK, Stanislas « L'interdiction linguistique en français d'aujourd'hui », Revue belge de philologie et d'histoire, tome 43, fasc. 3, 1965. Langues et littératures modernes - Moderne taal- en letterkunde. pp. 932-945, https://doi.org/10.3406/rbph.1965.2587.

Pseudo-Aurelius Victor, *De Viris Illustribus Urbis Romae* [*Au sujet des Hommes illustres de la Ville de Rome*], X, 4e siècle. Traduction d'après M. N. A. Dubois, *Origine du peuple romain*, Paris : C. Panckoucke, 1846, pp. 80-81, https://essentiels.bnf.fr/fr/extrait/46a99b59-0684-4e0b-a4c3-c36d41c09dc2-brutus-abruti-chez-pseudo-aurelius-victor.

Sociologie

Livres

BERTAUX, Daniel, *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, [1997], 2e édition, Paris, Armand Colin, 2005.

CHANIAL, Philippe, *La délicate essence du socialisme. L'association, l'individu & la République*, Paris, Le Bord de l'eau, 2009.

HARDIN, Russel, « Communautés et réseaux de confiance », in OGIEN, Albert et QUERE, Louis, *Les Moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*, Economica, coll. Études sociologiques, 2006.

ROSA, Hartmut, *Accélération. Une critique sociale du temps*, trad. de l'allemand par D. Renault, [2005], Paris, La Découverte, 2010.

ROSA, Hartmut, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, trad. de l'all. par Sacha Zilberfarb en collaboration avec Sarah Raquillet, *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*, 2016, Paris, La Découverte, 2018.

SIMMEL, Georg, *Sociologie. Etude sur les formes de la socialisation*, traduit de l'allemand par Lilyane Deroche-Gurcel et Sibylle Muller, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.

Articles

BORKMAN, Thomasina, « Experiential knowledge: A new concept for the analysis of self-help groups », *Social Service Review*, 50(3), 1976.

RIME, Bernard, *Le partage social des émotions*, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2015.

GARDIEN, Ève, « Qu'apportent les savoirs expérientiels à la recherche en sciences humaines et sociales ? » Vie sociale, Erès, 2017/4 n° 20.

GARDIEN, Eve, HEAS, Stéphane, LAVAL, Christian. « L'accompagnement par les pairs Une approche transversale aux champs de la santé, de la santé mentale et du handicap », Actes de la journée d'étude EXPAIRs 2018. ffhal-02314675f

HARDIN, Russel, « Communautés et réseaux de confiance », in OGIEN, Albert et QUERE, Louis, *Les Moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*, Economica, coll. Etudes sociologiques, 2006.

KIRAT Thierry, LUNG Yannick, « Innovation and proximity. Territories as loci of collective learning processes », *European Urban and Regional Studies*, 1999,6, 1.

LOCHARD, Yves, « L'Avènement des « savoirs expérientiels » », *La Revue de l'Ires*, vol. 55, no. 3, 2007.

Disciplines complémentaires

Livres

ADER, Henri et *al*., Règles de la profession d'avocats, Dalloz, 17e Édition, 2022.

ARASSE, Daniel, *On n'y voit rien*, Paris, Seuil, 2000.

BERTIER, Marc, COCHARD, Nicolas, « Chapitre 5. Le *flex office* », Delphine Minchella, *Espaces de travail. Nouveaux usages et nouveaux enjeux.* Paris, Dunod, 2021.

CLOT, Yves, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

CORDONNIER, Laurent, « Financiarisation », *in* POSTEL, Nicolas, SOBEL, Richard, *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses Universitaires du Septentrion, 2013.

DEJOURS, Christophe, « Violence ou domination ? », *Travailler*, 1999, 3

CHARON, Rita, *Médecine narrative - Rendre hommage aux histoires de maladies* », trad. A. Fourreau, Sipayat, 2015.

KLEIN, Etienne, *Courts-Circuits*, Paris, Gallimard, 2023.

LHUILIER, Dominique, Waser, Anne-Marie, *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chroniqu*e, Paris, Érès, 2016.

MINVIELLE, Nicolas, *Design des lieux d'accueil. Créer de la valeur par la décoration*, De Boeck Supérieur, 2008.

MOULIN, Pierre, "Cancer et sida ou les métaphores du désordre contemporain". In V. Haas (Ed.). *Les savoirs du quotidien. Transmissions, appropriations, représentations*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. Didact, 183-197, 2006.

MUKHERJEE, Siddharta, *L'empereur de toutes les maladies : Une biographie du cancer*, 2011, trad. américain par Pierre Kaldy, Flammarion, Paris, 2013.

OMBREDANE, Marie-Pierre, PIGNON, Aude, « Le tact ou la délicatesse : plus qu'une manière de soigner, un soin à part entière », *in* MIGUEL, Jean *L'intimité menacée ? Le souci de l'intimité dans la pratique du soin et de l'accompagnement : quels enjeux éthiques ?* Érès, 2019.

PAUL, Maela, *La Démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques*, De Boeck Supérieur, 2016.

PAUL, Maela, *Une société d'accompagnement : Guides, mentors, conseillers, coaches : comment en est-on arrivé là?*, Paris, Raison et Passions, 2021.

ROGERS, Carl, *Client-Centered therapy*, [1951], Little, Brown Book Group, 2003.

SUPIOT, Alain, *La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015.

WILLIAMSON, Oliver, « The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting », New York, The free Press, 1985.

WINNICOTT, Donald, *La mère suffisamment bonne*, Petite Bibliothèque Payot, 2008.

ZUBOFF, Shoshana, *L'Âge du capitalisme de surveillance*, trad. anglais par B. Formentelli et A-S. Homassel, *The age of surveillance capitalism*, Public Affairs, New York (USA), 2019, Paris, Zulma, 2020.

Articles

BERQUE, Augustin, « La relation perceptive en mésologie : du cercle fonctionnel d'Uexküll à la trajection paysagère », Revue du MAUSS, vol. 47, no. 1, 2016, pp. 87-104.

BOIRON, Claude, « Une cancérologue atteinte d'un cancer témoigne », Laennec, Tome 58, Centre Laennec, 2010/2.

BOSCHMA, Ron, « Proximité and Innovation : A Critical Assessment », vol. 39.1, Regional Studies, 2010, pp. 61-74.

HALL, EDWARD. T., *LA DIMENSION CACHÉE*, PARIS, LES ÉDITIONS DU SEUIL, [1966], 1971SARDAN (DE), JEAN-PIERRE OLIVIER, « LA POLITIQUE DU TERRAIN. SUR LA PRODUCTION DES DONNÉES EN ANTHROPOLOGIE », LES TERRAINS DE L'ENQUÊTE, REVUE ENQUÊTE, CERCOM, ÉDITIONS PARENTHÈSES, 01/10/1995.

JOUET, Emmanuelle, FLORA, Luigi, LAS VERGNAS, Olivier, « Construction et reconnaissance des savoirs expérientiels des patients : note de synthèse », 2010.

MARIE, D, DANY, Lionel. CANNONEL, Patrice, DUDOIT, Éric, DUFFAUD, Florence, « Représentations sociales du cancer et de la chimiothérapie : enjeux pour la définition de la situation thérapeutique », Bulletin du cancer, vol.97, n°5, mai 2010.

MARIN, Pascal, « Que nous veut *L'homme qui marche* d'Alberto Giacometti ? », *Sources*, https://www.revue-sources.org/veut-lhomme-marche-dalberto-giacometti. 15/06/2023.

REY, Emmanuelle, « Cancérologie : 'Ne pas oublier la dimension humaine', prévient Axel Kahn », La Dépêche, 15/09/2019. https://www.ladepeche.fr/2019/09/15/cancerologie-ne-pas-oublier-la-dimension-humaine-previent-axel-kahn,8415107.php.

PROVENCHER, Hélène et *al*., « L'intégration de pairs aidants dans des équipes de suivi et de soutien dans la communauté : points de vue de divers acteurs. Synthèse des résultats de l'étude », Université Laval, 2012.

RONDEAU, Corinne, « Ce qu'il y a de brut, c'est la surprise », De quoi l'Art brut est-il le nom ?, Centre Culturel International de Cerisy, (cerisy-colloques.fr), 2020.

SFEZ, Lucien, *La santé parfaite. Critique d'une nouvelle utopie*, Paris, Seuil, coll. L'histoire immédiate, 1995.

STARCK, Philippe, (entretien avec) « Une vibration immatérielle », Czechowski, Nicole, *L'Intime*, Autrement, coll. Mutations, Tome 81, 1986.

STEWART, Julian, « *Cultural Ecology* », New York, *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 4, 1968.

TORRE, André, « Les différentes approches de la proximité », Soins Cadres, mai 2019.

WALLON, Henri. « La maladresse ». *Enfance*, tome 12, n°3-4, Psychologie et Éducation de l'*Enfance*, 1959, pp. 264-276.

WIENER, Norbert, *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Boston, MIT Press, 1948.

Études

« La vie 2 ans après un diagnostic de cancer », https://www.e-cancer.fr/content/download/63361/570197/file/La-vie-2-ans-apres-un-diagnostic-de-cancer-2014-V2.pdf, 2014.

« La vie 5 ans après un diagnostic de cancer », https://www.e-cancer.fr/Expertises-et-publications/Le-point-sur/La-vie-cinq-ans-apres-un-diagnostic-de-cancer/L-enquete-VICAN5, 2018.

Films

CARO, Marc, JEUNET, Jean-Pierre, *Delicatessen*, 1991.

GODARD, Jean-Luc, *Vivre sa vie*, 1962.

LEONE, Sergio, *Le Bon, La Brute et le Truand*, trad. de l'ital. : *Il buono, il brutto, il cattivo*, 1966.

Peinture et sculpture

COSSA, Francesco (del), *L'Annonciation,* entre 1470 et 1472.

GIACOMETTI, Alberto, *L'Homme qui marche*, bronze, 1960.

Sites internet

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), https://www.anact.fr

Alcooliques anonymes, https://www.alcooliques-anonymes.fr

Brut., https://www.brut.media/fr.

Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), https://lejournal.cnrs.fr

Chaire Valeurs du soin, Université Jean Moulin Lyon 3, https://chairevaleursdusoin.univ-lyon3.fr

Comité Consultatif National d'Ethique (CCNE) : https://www.ccne-ethique.fr

Dictionnaire Littré, https://www.littre.org

Editions Tissot, https://www.editions-tissot.fr

Entreprise et Cancer, www.entreprise-cancer.fr

Haute Autorité de la Santé (HAS), https://www.has-sante.fr

Institut National du cancer (INCa), https://www.e-cancer.fr

Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), https://www.insee.fr

Legifrance, https://www.legifrance.gouv.fr

Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté économique, https://www.economie.gouv.fr/entreprises

Ministère de la Santé et de la Prévention, https://solidarites-sante.gouv.fr

Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, https://travail-emploi.gouv.fr

Organisation Mondiale de la Santé (OMS), https://www.who.int/fr

Parlement européen, https://www.europarl.europa.eu

Sanofi, https://www.sanofi.com/fr

Santé Publique France, https://www.santepubliquefrance.fr

INDEX NOMINUM

A.

ABEL, Olivier 163
AUBENQUE, Pierre 89
AUDI, Paul 213
ACKERMAN, Robert 228, 229
ADER, Henri 81
ADORNO, Theodor 87
AGAMBEN, Giorgio 176, 177
AGERUP, Karl 149
ALPHONSE-TILLOY, Isabelle 231
ARASSE, Daniel 45, 56, 57, 79
ARGYRIS, Chris 199
ARISTOTE 4, 18, 41, 50, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 99, 107, 108, 143, 148, 247

B.

BARRIER, Philippe 118, 119, 129
BARTHES, Roland 18, 40, 43, 44, 46, 47, 48, 61, 67, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 83, 86, 92, 99, 120, 174, 217, 254, 273
BAUER, Raymond 228, 229
BAZIN, Yoann 17
BEGIN, Luc 88, 89
BELLON, Guillaume 92
BENETREAU, Maud 25, 26, 32
BERARD, Marion 25, 26, 32
BERGER-DOUCE, Sandrine 46, 233
BERNAUD, Jean-Luc 31
BERQUE, Augustin 23, 24
BERTAUX, Daniel 31
BERTIER, Marc 171
BOBIN, Christian 54, 251
BOGAERT, Brenda 25, 26, 32
BOSCHMA, Ron 212
BOIRON, Claude 126
BONNEVEUX, Elise 232
BORKMAN, Thomasina 199, 200
BOUHOURS, Dominique 40, 57, 58, 249
BOUILLOUD, Jean-Philippe 214
BRASSEUR, Martine 12, 17, 46
BURNHAM, James 220

C.

CABY Jérôme 222
CAMUS, Albert 4, 50, 51, 52, 53, 108
CANGUILHEM, Georges 18, 20, 22, 24, 113, 115, 116, 117, 118, 119
CANNONE, Patrice 132
CARO, Marc 60
CAUQUELIN, Anne 169
CHAPPELLE, Duncan 150
CHARON, Rita 94
CHANIAL, Philippe 245
CHAVEL, Solange 249
CLOT, Yves 152, 153
COCHARD, Nicolas 171
COLLE, Rodolphe 46
COLOMBANI, Lætitia 104, 133, 134
COMTE-SPONVILLE, André 81, 82
CORDONNIER, Laurent 223
COSTE, Claude 68, 74, 92
COUTELLEC, Léo 26
CROZIER, Michel 23, 187
CUSIN, Julien 46

D.

DAMASIO, Alain 15
DAMASIO, Antonio 23
DANY, Lionel 132
DEFELIX, Christian 89
DEJOURS, Christophe 152, 153
DELANDINE, Antoine-François 70
DELON, Michel 64, 65, 68, 69, 70
DELORME, Damien 25, 26, 32
DELPLA, Isabelle 25
DELSOL, Chantal 227
DEMURGER, Pascal 46, 185, 190
DEPRAZ, Natalie 44, 45
DESCARTES, René 23, 108, 109
DESJACQUES, Yves 46
DESLANDES, Ghislain 17, 46
DESREUMAUX, Alain 15
DEWEY, John 198, 234, 235
DIDI-HUBERMAN, Georges 19
DI MARTINO, Vittorio 150
DUBAR, Margaux 25, 26, 32
DUBUFFET, Jean, 105
DUFFAUD, Florence 132
DUPUIS, Gilles 225
DURAND, Thomas 212
DUTOIT, Eric 132

E.

EHRENBERG, Alain 203
ENRIQUEZ, Eugène 23
EZVAN, Cécile 231

F.

FEDER KITTAY, Éva 198
FERRARI, Jérôme 52, 53
FLORA, Luigi 200, 201
FOENKINOS, David 59
FOUCAULT, Michel 15, 92, 151, 176
FREEMAN, Edward 233
FREMEAUX, Sandrine 230
FRIEDBERG, Erhard 23, 187
FRIEDMAN, Milton 229

G.

GALEY, Matthieu 49
GAMBETTA, Diego 189
GARCIA, Tristan 140
GARDIEN, Ève 197, 199, 200, 204, 208, 209
GARRAU, Marie 45
GARRICK, David 70, 71
GENET, JEAN 148, 149
GENLIS, Félicité (de) 71, 72
GIACOMETTI, Alberto 243
GIDE, André 75
GLISSANT, Édouard 246
GODARD, Jean-Luc 93, 95, 96, 97, 98
GOMEZ, Pierre-Yves 223, 224, 236, 237
GOND, Jean-Pascal 228, 232

H.

HABIB, Johanna 12
HALL, Edward Mitchell 174
HANUS, Gilles 47
HARDIN, Russel 189, 190
HARAWAY, Donna J. 198
HEAS, Stéphane 197
HERREROS, Gilles 152
Hollerwerger, Élisabeth 33
HUME, David 40, 53, 54, 55, 56, 71

I.

IGALENS, Jacques 228, 232
ILLICH, Yvan 113, 114

J.

JANKELEVITCH, Vladimir 16, 55, 58, 81, 127, 130, 131, 132, 136, 144, 241, 242
JANSSEN, Jacques 213
JEAN, Miguel 47
JEUNET, Jean-Pierre 60
JOLIVET, Vincent 68
JOUET, Emmanuelle 200, 201
JOYEAU, Anne 34

K.

KANT, Emmanuel 63, 64, 108, 109, 233, 242
KAHN, Axel 113
KELLY, Hugh 70
KIRAT, Thierry 212
KLEIN, Etienne 245

L.

LA BRUYERE, Jean (de) 72
LACAN, Jacques 204
LACARRIERE, Jacques 74
LACROUX, Alain 12
LA FONTAINE, Jean (de) 65
LAMY, Erwan 17
LA ROCHEFOUCAULD, François (de) 70
LAUGIER, Sandra 98
LAVAL, Christian 197
LAS VERGNAS, Olivier 200, 201
LE BRUN, Annie 69,70
LE CORBUSIER 106
LE FLANCHEC, Alice 187
LEONE, Sergio 104, 107, 108, 110, 111
LISTON, Robert 71
LOCHARD, Yves 198
LHUILIER, Dominique 116, 129
LUNG, Yannick 212

M.

Mc MAHAN, Jeff 198
MAGNE, Laurent 17
MARIE, D 132
MARIN, Claire 102, 118, 119, 120, 132

MARIN, Pascal 243
MARIVAUX 70
MARTHA, Benjamin-Constant 40, 57, 58, 59, 231
MARZANO, Michela 188, 189
MARTEL, Jean-Pierre 225
MAUSS, Marcel 245
MECHOULAN, Éric 93, 96, 97, 98
MEDA, Dominique 23
MERCIER, Guillaume 46
MESSINA, Aïcha, Liviana 130
MICHAUD, Yves 148
MINCHELLA, Delphine 171
MINVIELLE, Nicolas 170, 171
MOLIERE 84
MORICEAU, Jean-Luc 230
MORIZOT, Baptiste 26
MOUGIN, Gaëlle 31
MOULIN, Pierre 130
MUKHERJEE, Siddharta 122
MUSIL, Robert 13

N.

NANCY, Jean-Luc 120
NANTEUIL-MIRIBEL, Matthieu (de) 15, 229, 230, 234, 235
NOËL-LEMAITRE, Christine 230
NOUDELMANN, François 246
NUSSBAUM, Martha 231

O.

OGIEN, Albert 190
OGIEN, Ruwen 95, 125, 126
OMBREDANE, Marie-Pierre 47
ORESME, Nicole 50
OSSOLA, Carlo 4, 41, 44, 46, 47, 82, 85, 86, 87, 88, 99
ORWELL, George 15

P.

PARAIN, Brice 41, 93, 95, 96, 97, 98
PAUL, Maela 203
PEREC, Georges 5, 168
PERETTI, Jean-Marie 209
PIERRON, Jean-Philippe 4, 9, 18, 26, 41, 78, 93, 94, 97, 107, 113, 188
PIGNON, Aude 47
PLATON 89, 149, 173
PLUTARQUE 107
POSTEL, Nicolas 223, 230

PROVENCHER, Hélène 204

Q.

QUAIREL, Françoise 232
QUERE, Louis 190

R.

RAPPIN, Baptiste 17
RAWLS, John 234
REVAULT D'ALLONNES, Myriam 213
REY, Emmanuelle 113
RICOEUR, Paul 18, 19, 21, 23, 34, 44, 73, 75, 76, 82, 94, 95, 96, 97, 99, 111, 117, 118, 126, 130, 131,132, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 185, 186, 202, 213, 217, 235, 240, 242, 243, 247
RIME, Bernard 128, 187, 192, 193
RIMBAUD, Arthur 84
ROBERT-DEMONTROND, Philippe 34
RODET, Philippe 46
ROGER, Alain 89
ROGERS, Carl 178
ROJOT, Jacques 187
ROMANO, Claude 126
RONDEAU, Corinne 105
ROSA, Hartmut 20, 162, 181

S.

SADE 40, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 7, 74, 75, 228
SAMOYAULT, Tiphaine 73
SARDAN, Jean-Pierre Olivier (de) 90
SAUSSOIS, Jean-Michel 212
SCHEIN, Edgar H. 15
SCHMIDT, Céline 34
SCHÖN, Donald 199
SFEZ, Lucien 114
SIMMEL, Georg 185, 186, 189
SOBEL, Richard 223, 230
SONTAG, Susan 125,126
SOPARNOT, Richard 232
STARCK, Philippe 181
STEMMANN, Anna 33
STEWART, Julian 33
SUPIOT, Alain 20, 235
SUBLEYRAS, Pierre-Hubert 64, 65
SWATON, Sophie 230

T.

TENEAU, Gilles 213
THERON, Christelle 212
THOM, René 119, 120
TORRE, André 211, 212
TOKARCZUK, Olga 33

V.

VAN HOOREBEKE, Delphine 17
VAN ZUYLEN, Marina 82
VAUJANY, François-Xavier (de) 9, 15, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 234, 235
VALLET-RENART, Nathalie 32
VERLAINE, Paul 84, 121
VERNANT, Jean-Pierre 168
VINOT, Didier 4, 18, 25, 89
VION-DURY, Jean 31
VOLLAIRE, Christiane 25

W.

WALLON, Henri 144
WASER, Anne-Marie 116, 129
WATSUJI, Tetsuro 22, 23, 24
WEIL, Simone 45, 150
WHITEHEAD, Alfred North 98
WIDLAK, Stanislas 122
WIENER, Norbert 221
WILLIAMSON, Oliver 22
WINNICOTT, Donald 16
WOOD, Donna J. 228, 229

X.

XINGJIAN, Gao 18, 19

Y.

YOURCENAR, Marguerite 49

Z.

ZUBOFF, Soshana 221

TABLE DES MATIÈRES

Résumé en français **3**

Remerciements **4**

La thèse, mode d'emploi : quelques remarques à l'adresse du lecteur **5**

Sommaire **7**

Avant-propos **8**

Introduction **11**

Le sujet 11
D'où je parle 11
Une attention aux mots 13
Une recherche interdisciplinaire 16
Les tensions autour du sujet 20
Un milieu, deux terrains : pour une recherche impliquée 22
Présence et formes des récits 33
La délicatesse *du* et *dans* le premier entretien sur le terrain : une *narrative delikatessen* 34
Le plan : un chemin vers la parole 37

I. LES ENJEUX ÉTHIQUES DE LA DÉLICATESSE DANS LES RELATIONS . 39

Chapitre 1.1. Esthétique de la délicatesse **43**

1.1.1 Délicatesse et ses synonymes : quelle proximité ? 43
1.1.2. La délicatesse, la sociabilité et le singulier 47
1.2.3. *Délicat*, ou la fin d'une délicatesse exclusivement positive 49

Chapitre 1.2. Le « principe de délicatesse » au XVIII^e^ siècle **63**

1.2.1. « Qu'est-ce que les Lumières ? » 63
1.2.2. La délicatesse dans la pensée des Lumières 64
1.2.3. Les écrivains du XVIII^e^ siècle parlent de délicatesse 66

Chapitre 1.3. Roland Barthes, la délicatesse et le Vivre-Ensemble **73**

1.3.1. La juste distance 75
1.3.2. La délicatesse, une « scintillation » du Neutre 78

Chapitre 1.4. La délicatesse, une vertu ? **81**

1.4.1. La médiété, entre grossièreté et préciosité ? 82
1.4.2. Une vertu de l'ordinaire ? 85
1.4.3 Une vertu et une compétence ? 88
1.4.4. Délicatesse des transcriptions des entretiens 90

Chapitre 1.5. La délicatesse des mots **93**

1.5.1. Prendre soin des mots 93

1.5.2. A la recherche du mot juste 94

II. EN QUOI LA BRUTALITÉ DU CANCER AFFECTE-T-ELLE LES RELATIONS ? 101

Chapitre 2.1 – Le brut, entre le naturel et la brutalité 105

2.1.1. Une esthétique du brut 105
2.1.2. La brute, bête et brutale 107

Chapitre 2.2 – Le cancer et le tragique de l'existence 113

2.2.1. Maladie et santé, une vision antagoniste ou intégrative ? 114
2.2.2. La maladie déplace et dérange 117
2.2.3. Le pouvoir mortifère du cancer 122

Chapitre 2.3 – La brutalité et la profondeur des relations 134

2.3.1. Quand les personnes touchées par un cancer décident de le taire 134
2.3.2. Face à l'annonce d'un cancer, le désarroi 136
2.3.3. John, Elise et Annette racontent l'annonce du décès d'un des leurs 138

Chapitre 2.4 - L'involontaire et le volontaire de la brutalité 144

2.4.1. L'involontaire et la maladresse. Regards croisés entre Jeanne et Emma 146
2.4.2. Le volontaire de la brutalité, la violence du bio-pouvoir 149

III. LES CONDITIONS ÉTHIQUES ET ORGANISATIONNELLES D'UNE PAROLE SUR LE CANCER EN MILIEU PROFESSIONNEL 158

Chapitre 3.1. Habiter les relations : quels lieux pour la parole ? 168

3.1.1. Distinguer espace et lieu 169
3.1.2. Un lieu pour une parole sur l'intime 170
3.1.3. Improviser un lieu 173
3.1.4. Les écrans, l'espace et le lieu 175
3.1.5. Les dispositifs de soutien social comme lieux 177
3.1.6. Quand la relation fait office de lieu 182

Chapitre 3.2. À qui se confier ? les figures du proche en milieu professionnel 186

3.2.1. La confiance, entre acte de foi et intérêts enchâssés 189
3.2.2. La personne de confiance dans le système de soin et en milieu professionnel : correspondances et divergences 192
3.2.3. La figure du pair aidant 198
3.2.4. La figure du manager 211

Chapitre 3.3. La sagesse pratique : apporter des réponses justes et opérationnelles 219

3.3.1. Évolution et dérive du management, éléments de contexte 220
3.3.2. La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) 226
3.3.3. La Responsabilité *Sociale* et *Sociétale* des Organisations : une manière de relier éthique et organisation ? 228
3.3.4. La « sociétalisation », un mouvement en faveur du maintien d'un lien social de qualité ? ... 236
3.3.5. La raison d'être des entreprises, levier indispensable pour une sagesse pratique ? 240
3.3.6. « Des institutions justes », selon Paul Ricœur 242

Conclusion : méditation sur la délicatesse 247

Épilogue 253

ANNEXES **255**

Table des annexes **256**
Annexe 1 – Les titres de la thèse : évolution **257**
Annexe 2 – La Charte de l'Institut National du cancer **258**
Annexe 3 - La rencontre avec Hélène Bonnet **260**
Annexe 4 - Présentation de Cancer & Travail : Agir ensemble **261**
Annexe 5 – Présentation d'*Entreprise et Cancer* **266**
Annexe 6 – Le modèle de consentement en lien avec la protection des données **267**
Annexe 7 – Les trames des entretiens réalisés **269**
Annexe 8 – Le choix des prénoms des participants **272**
Annexe 9 – Les participants cités et leur qualification **274**
Annexe 10 - Les définitions de la délicatesse, selon Roland Barthes **275**
Annexe 11 – La vie de la thèse **276**

BIBLIOGRAPHIE **277**

INDEX NOMINUM **293**

TABLE DES MATIÈRES **301**