
L'expérience de soi en travail social : l'éthique, entre sens et réalité

Didier Benoit¹, Christophe Zander² et Marc Jean³

INTRODUCTION

Poser la question de l'éthique en travail social, qui plus est du point de vue des cadres dirigeants, est-ce bien sérieux? On entend d'ici les contradicteurs zélés qui sauront rappeler que les temps sont à l'efficacité et à l'action ou encore au management et à la gestion. Supposent-ils que l'éthique n'est qu'un substitut commode à une vraie stratégie d'établissement ou encore que l'éthique ne se parle point, car elle va évidemment de soi? Face à ces réserves, la question mérite d'être reformulée et précisée. Les interrogations soulevées révèlent en

effet un rapport malaisé du secteur social et médico-social à la question de l'éthique.

Il n'est pas d'imposer une leçon de morale. Il s'agit plutôt d'esquisser la manière dont le concept d'éthique est utilisé, voire manipulé dans notre secteur, comment ces usages finalement éludent en réalité la formulation d'une interrogation éthique et comment les considérations éthiques peuvent éclairer une réflexion de fond sur le rôle du travailleur social.

1. L'ÉTHIQUE : VRAIE QUESTION, FAUX DÉBAT

Parler d'éthique, c'est parler de cette Humanité relative de l'Un à l'Autre et vice-versa. C'est parler, selon les termes d'Hannah Arendt, de ces dimensions de notre Humanité qui ne sont pas « en l'Homme », mais « entre les Hommes ».

La question de l'éthique impose, à qui s'en saisit, d'être confronté à des interrogations complexes. L'Humanité, dans ce qu'elle a décliné de culture, de pensées et de modèles sociaux sur les cinq continents, n'a jamais eu cesse de remettre cette question sur l'ouvrage. Il est vrai que l'éthique, c'est d'abord la question de l'Autre. Or, l'Autre est la condition nécessaire de la propre humanité de l'individu. Sans Autre, il ne peut mettre en œuvre les dimensions de lui-même qui le caractérisent dans son humanité : sans altérité, pas de langage qui le traverse, pas d'histoire dans laquelle il s'inscrit, pas de politique dans laquelle il se projette. Parler d'éthique, c'est parler de cette Humanité relative de l'Un à l'Autre et vice-versa. C'est parler, selon les termes d'Hannah Arendt⁴, de ces dimensions de notre Humanité qui ne sont pas « en l'Homme », mais « entre les Hommes ».

Cette inscription profonde et universelle de la question éthique dans l'Humanité, cette univer-

salité du questionnement qui prend une tonalité et une actualité particulière pour qui se confronte, au nom d'un mandat social, à la souffrance ou à la fragilité de son semblable, ne peut que nous interroger. En effet, l'éthique, autant dans son contenu que sur le plan du processus, n'est-elle pas évidente dans nos pratiques? La question de l'éthique doit-elle dès lors se poser? À cela il convient de répondre sur le plan pratique autant que sur le plan épistémologique.

Commencer par la dimension pratique impose d'inviter le travailleur social à considérer simplement sa pratique professionnelle et le lieu de cette pratique, l'institution, voire l'organisation au sens générique du terme. Clément Rosset⁵ aime à répéter que nous vivons dans le réel et son double, c'est-à-dire que nous nous basons parfois sur le monde non comme il est, mais comme nous disons qu'il est et qu'il devrait être. Vestiges sans doute de la pensée magique qui est celle de l'enfant et qui faisait confondre désir et réel. La pensée du travailleur social hélas n'est pas magique. Qui pourrait affirmer que le secteur social et médico-social est exempt de violence, d'injustice et d'arbitraire, comportements qui nient justement l'Humanité de l'Autre? Qui oserait nier que c'est le législateur plus que les acteurs sociaux qui bien souvent a pris l'initiative de préserver la dignité et

la sécurité des usagers? La faiblesse, le mensonge fondateur des travailleurs sociaux n'est-il pas de croire que parce qu'ils interviennent au nom de la solidarité, ils sont par essence ancrés dans le bien? Les travailleurs sociaux ne s'illusionnent-ils pas eux-mêmes en confondant identité professionnelle et identité personnelle? Comme d'autres professions, comme les soignants, les magistrats par exemple, les travailleurs sociaux seraient comme institués de façon immanente dans le bien. Par mandat, ils seraient comme adoués, ordonnés dans le juste. La première réponse à apporter à l'évidence de l'éthique est donc d'ordre philosophique : au sens de Misrahi⁶, regarder tout simplement et constater que la question est bien là dans les renoncements, les habitudes, les oublis, les violences parfois.

Par-là s'ouvre la dimension tout ontologique de l'éthique. Comme le temps de St Augustin, tant que l'on n'appelle pas sa définition, l'éthique est évidente par ressenti. Dès qu'on pose la question, le langage se dérobe et les mots ne viennent pas, laissant un silence embarrassé et parfois inquiet. L'Éthique comme concept est une idée fluide qui s'échappe de nos mains quand nous essayons de la saisir. Trop général, le propos confine à la morale et à la norme, désincarnant l'acte éthique et lui faisant ressembler selon le sévère mot de Péguy, à ces morales qui ont les mains propres parce qu'elles n'ont pas de main. Trop localisé ou relatif, le même propos sombre dans l'anecdote, le témoignage, la fanfaronnerie parfois, ou pire, dans le relativisme.

Les travailleurs sociaux sont ainsi piégés! Ils fabriquent eux-mêmes les conditions de leur impasse de définition. L'éthique est une catégorie de l'action plus qu'une catégorie du discours. C'est en se confrontant à la diversité et à la complexité de l'autre, à l'institution, aux impératifs du contexte et à toutes sortes de questions que l'on peut esquisser une éthique, non la définir de façon absolue, mais la faire émerger par touche à la manière des impressionnistes.

Déconstruire l'évidence de l'éthique amène naturellement à interroger les usages, à analyser les « jeux de langage » selon l'expression de Wittgenstein⁷ qui participent à la création d'une réalité acceptée par le secteur. L'éthique semble

en effet être un propos pour ainsi dire trop tenu, à défaut d'être une posture tenue. On use de l'éthique comme d'une excuse, comme d'une justification et comme d'un écran dans bien des situations. L'éthique serait-elle dans ce cas une alternative à la pensée? La référence à l'éthique se trouve ainsi banalisée. Pas de formation sociale digne de ce nom sans ses cours d'éthique qui invariablement amène à évoquer Aristote⁸, Kant⁹, Lévinas¹⁰ et à les malmenés par quelques raccourcis et en les associant à un peu de « confiture » psycho-relationnelle. Après un tel enseignement, les étudiants sont censés être callés et parés pour un agir éthique sans faille. Cet usage de l'éthique en formation est symptomatique de la manière dont ces questions sont appréhendées dans le secteur, c'est-à-dire comme déconnectées, adossées, ajoutées aux pratiques, mais pas intrinsèques, constitutives, conditionnelles des pratiques. L'éthique n'est pas une visée de l'action. Elle est condition et source de l'action. À pervertir ce lien, on fait de l'éthique le vernis du pouvoir et la négation de la pensée.

Il ne faut pas s'étonner que le mot même d'éthique soit si souvent utilisé comme moyen de justification. Justification de normes au nom de l'usager, réorientations d'enfants que l'on n'ose pas nommer comme étant la suite d'un échec ou d'un épuisement, mais que l'on présente comme un choix digne et juste pour ce dernier, projets managériaux parfois brutaux ou iniques qui se basent sur les « valeurs fondamentales de l'association » que tout projet d'établissement se doit de graver dans la roche de son préambule. Trop tenu, le discours éthique se désincarne et sort du champ de la question et de la pratique pour devenir un argument. Le geste éducatif ou social viserait dès lors à satisfaire à une hypothétique « éthique » que personne ne nomme, mais que tous entendent, au lieu tout simplement de tendre à être un geste éthique. On n'agit pas pour l'éthique ou au nom de l'éthique – on agit pour un commanditaire et au nom de la loi – mais on tente d'avoir un agir juste, qui ne déshumanise pas.

L'éthique relève d'un propos intenable et intaisable. Intenable, car au fond qui est-on pour prétendre parler d'éthique? Le professionnel est-il dispensé de colère, d'envie, d'égoïsme, de

violence pour pouvoir prétendre dire quelque chose de l'éthique? Il ne peut que partager des questions, des difficultés, des perspectives, mais sur l'éthique comme agir? Il vaut mieux d'ailleurs se défier des maîtres en éthique, car en détournant Aragon qui moquait joliment le poète en disant, « qui parle de bonheur a souvent les yeux tristes », qui parle trop d'éthique a souvent les mains sales. Pourtant, il n'est pas possible de ne pas en parler. Car les travailleurs sociaux travaillent dans un secteur d'essence humaine et ont des métiers où se pose la question de l'éthique. Refuser la quiétude des réponses toutes faites, assumer une posture réflexive même quand elle est inquiète fait partie et fonde leur professionnalisme, leur identité professionnelle. Il n'est pas neutre de s'interroger, de dissenter, de questionner les concepts de justice, d'altérité, de reconnaissance lorsque l'on travaille avec des personnes brisées par la vie, malmenées par le destin, et ce, au nom d'un mandat confié par la société au nom d'un principe non négociable de solidarité. Intenable et intaisable, le propos sur l'éthique doit trouver les moyens et les voies de s'incarner.

2. DE SOI À L'AUTRE : REFORMULER LES ENJEUX AVEC RICOEUR

Un propos de Paul Ricoeur¹² d'une grande simplicité, comme toutes les paroles fortes, ouvre des perspectives d'une réelle pertinence quant à une approche du concept d'éthique. Se risquant à une définition de l'éthique, Ricoeur la désigne comme le fait « de vivre bien, avec et pour les autres, dans des institutions justes ». Cette proposition articule trois composantes dont il semble essentiel de préciser la portée.

« Avec et pour les Autres », Ricoeur part ici de notre première idée, l'altérité comme point de départ de toute éthique. L'Altérité qui articule l'avec et le pour, le face à face et le collectif, dans un rapport non obligatoire au sens d'un impératif moral, mais essentiel pour « vivre » selon l'ouverture de la citation, condition de l'Humanité de l'individu. On retrouve dans cette primauté du libre et essentiel rapport à l'autre la brûlante question de ce philosophe hanté par l'expérience des camps de concentration et la conscience de l'unité de l'Humanité.

Cependant, Ricoeur ne s'arrête pas à cette seule composante. Et c'est en cela que son propos est novateur. En effet, cette idée que l'éthique est le

Aussi, il est important d'explorer cette question : comment l'éthique peut-elle être une catégorie de l'action plus que du discours? Comment l'éthique peut-elle définir et constituer la tonalité, la couleur des réflexions pratiques dans la mise en œuvre des missions du secteur social? L'éthique serait alors comme un rapport équilibré à soi et à son environnement permettant de rencontrer, au sens étymologique, l'Autre. Trois hypothèses sont à formuler sous forme de trois nécessités en regard de cette question. La première est la nécessité de l'action¹¹. Il faut interroger « comment agir » pour faire émerger les lignes de rupture et de travail. La seconde est la nécessité de l'incertain. Il faut dire et assumer que le travailleur social construit dans des incertitudes et que son action est dès lors engagée, responsable au sens premier, et qu'il est appelé à inventer des îlots de stabilité et de sécurité. Nécessité enfin comme troisième piste d'une acception élargie du concept d'éthique. Dans cette perspective, l'éthique ne saurait comme trop souvent être réduite à la seule dimension relationnelle, mais s'ouvre à une acception élargie qui articule sollicitude, présence à soi et politique.

rapport à l'autre et aux autres, finalement, ne fait nullement débat. Ricoeur invite pour sa part à regarder vers deux « angles morts » souvent négligés, niés, oubliés de la démarche éthique et qui, pour les situations de dirigeants en action sociale, semblent déterminants. Vivre, mais Vivre bien. Le rapport à sa propre vie, le souci de soi, l'équilibre dans la relation qui interroge autant l'égoïsme que la posture sacrificielle sont authentiquement des problématiques éthiques qui conditionnent la capacité à aller à la rencontre de l'autre et à ne pas lui renvoyer, voire lui faire assumer, toujours pour son bien les propres souffrances ou fragilités des autres. Aller jusqu'à consentir dans l'expérience de l'autonomie à se recevoir de l'autre, tel est le défi.

Vivre, mais vivre dans des institutions justes. Non l'éthique n'annule pas les considérations institutionnelles ou politiques. Au contraire, une réflexion éthique est immanquablement une réflexion sur un contexte. Comment être juste avec un individu inconnu, imaginé vulnérable à l'autre bout de la France? Réponse, par le truchement des institutions, institutions sanitaires, de sécurité sociale

cofinancées et qui participent à la relation juste avec cet autrui qui pour autant qu'il est inconnu, n'est pas pour cela étranger. Visiter ces trois dimensions du rapport à soi, du rapport à l'autre, du rapport de justice ouvrira des pistes de réflexion et d'action pour le management de l'action sociale et médico-sociale. Le temps et le contexte ne permettent pas une réflexion exhaustive – serait-elle d'ailleurs possible? Aussi s'agit-il de revendiquer ici un choix personnel et naturellement ouvert au dialogue.

2.1 Penser le rapport à nos Autres dans l'action sociale et médico-sociale

Pour tout manager du secteur social et médico-social, les Autres sont nombreux : usagers, salariés, administrateurs, partenaires... Cette culture de la reliance revendiquée comme une des composantes de la culture managériale du secteur place les managers au cœur de la question de l'altérité. Un face à face relationnel et vis-à-vis institutionnel y conduisent inmanquablement. Deux pistes sont alors possibles pour interroger ces rapports au-delà de la question des attitudes généralement analysée par les auteurs.

Travailler avec des professionnels de l'action sociale, auprès de publics en difficultés, c'est voir ce que l'Humanité a de digne autant que de fragile, d'admirable autant que de lâche, de ressources autant que de peurs.

La première piste sera d'interroger très en amont la conception, l'idée, la représentation que les travailleurs sociaux ont de l'Autre et plus généralement de l'Humain. La conception qu'ils ont d'autrui détermine largement leurs modes d'action, leurs références, leurs attitudes. Or, où ont-ils encore aujourd'hui l'occasion de mettre en question leur anthropologie au sens de leur philosophie de l'Homme? Travailler avec des professionnels de l'action sociale, auprès de publics en difficultés, c'est voir ce que l'Humanité a de digne autant que de fragile, d'admirable autant que de lâche, de ressources autant que de peurs. Depuis quelques années en France, tout comme au Canada d'ailleurs, des textes successifs sont venus dire quelque chose sur l'Homme et sur l'utilisateur de l'action sociale. Une forme de défiance peut s'exprimer face à certaines propositions, au demeurant largement relayées dans le milieu professionnel, et qui propose une défini-

tion de l'Humain qui ne manque pas d'interroger les pratiques. On constate ainsi depuis une dizaine d'années, un retour en France du naturalisme. Les faits sociaux, loin d'être construits, d'être de nature politique, relèveraient de la nature des personnes qui y sont confrontées. Pas de problème éducatif ou de responsabilité dans la délinquance des mineurs, c'est la faute des hormones et une bonne ritoline administrée précocement fera bien l'affaire. Pas de conditions sociales au développement de l'enfant, mais avant trois ans, la possibilité de repérer les troubles du comportement. Pas de souffrance de vide ou de carence identitaire chez l'alcoolique, mais un simple souci de génétique. Certes, ce type d'assertion qu'une bonne partie de la communauté scientifique conteste est assez rassurant et déculpabilisant pour le travailleur social. Plus d'éducation puisque le comportement est prédéterminé. Plus de projet résolutif, il ne reste qu'à gérer, suivre, contrôler.

Autre exemple : l'individualisation massive de la question sociale. Si la personne est au chômage, l'idée est loin d'imaginer que le dispositif de formation ou le marché de l'emploi soit défaillant. La personne est tout simplement « inemployable » et handicapée sur le marché de l'emploi, il convient donc de la remobiliser. Et si un homme ou une femme dorment dehors, point d'échec du lien social. La personne est sans doute atteinte de ce syndrome qui n'existe qu'en France dans les rapports officiels, le « sans-abrisme ». Par sensibilité structuraliste et libérale, il est légitime de penser que les déterminants sociaux, largement construits, influencent de façon forte les parcours des individus sans toutefois les priver de tout libre arbitre. L'action sur le contexte, associée à la responsabilisation et l'éducation reste un outil essentiel. Or, en disant cela, le travailleur social s'inscrit dans une conception particulière de ce qui fait l'homme et la société. C'est là une idée importante : penser le rapport à autrui, c'est peut-être faire retour sur soi et sur nos imaginaires sociaux.

Pensons que si nous mettions toutes et tous ici la même énergie à traverser nos journées que certains polyhandicapés mettent chaque matin à traverser leur chambre, le monde sans doute serait transformé.

Cet enjeu est particulièrement prégnant lorsque le travailleur social se confronte à des publics vulnérables. En effet, il est fortement tenté auprès de ces publics d'adopter une vision tronquée de leur Humanité et d'agir en conséquence. Pour preuve la situation des personnes handicapées pour lesquelles le législateur français a pris des mesures d'affirmation de leur droit et de leur capacité à participer, ou encore le cas des enfants qu'il s'agit de protéger. Prenons le cas des personnes souffrant de déficiences. Parce que leurs corps, leurs sens, leurs capacités sont amoindris au regard de la norme, les professionnels de l'action sociale ne sont-ils pas souvent tentés de croire que leur expérience au monde, leurs ressentis, et partant leur humanité est également amoindrie? Que ce qui manque à leur corps ou à leur quotient intellectuel manquerait à leur expérience? De la même manière, ne pense-t-on pas parfois que l'enfant parce qu'il a un corps en miniature ressent et souffre en miniature? Souvenons-nous que longtemps, on opéra des enfants sans anesthésie, pensant qu'ils sentaient moins et oubliaient vite. Pensons que si nous mettions toutes et tous ici la même énergie à traverser nos journées que certains polyhandicapés mettent chaque matin à traverser leur chambre, le monde sans doute serait transformé. Canguilhem¹³ ne disait pas autre chose dans son ouvrage « la connaissance de la vie », lorsqu'il rappelait que la vie ne génère pas de monstre. Que celui qui est nommé comme tel n'est jamais « monstrueux » c'est-à-dire retranché de l'Humanité que par les supposées « raisons » des autres. Canguilhem rajoutait que la personne ainsi différente m'est semblable, car comme moi elle passe vingt-quatre heures par jour à résister à la mort. Elle n'est pas réduite, monstrueuse, différente. Elle est une forme originale de vie pleine. Que de personnes handicapées ou âgées déplacées comme des bagages d'une pièce à l'autre, déshumanisées, cachées, sur la base de représentation et de regards mal posés. En amont des « bonnes pratiques » et des « procédures », il y a un regard juste et des peurs assumées auxquelles on ne donne pas le dernier mot.

Si les travailleurs sociaux prennent conscience de ces dimensions, ils sont naturellement amenés à un constat sans appel : de par leur attitude, leur mot, leur regard et ce tout particulièrement du fait qu'ils sont en situation d'autorité, ils participent à la construction de l'identité de l'Autre. Elles sont bien

connues ces théories de psychologie sociale et de psychologie de l'éducation, rassemblées sous le nom de l'effet Pygmalion, et qui nous éclairent sur ces processus où l'identité attribuée tend à être légitimée par les comportements. Elles sont pertinentes ces théories de sciences du langage initiées par Austin¹⁴ qui nous rappelle, autour du concept de performativité, que le langage, les mots prononcés ne se contentent pas de décrire le réel, mais participent largement à l'instituer. L'enjeu de cette question sur l'Autre est bien là et renvoie plus finement et durement aux pratiques professionnelles que la seule mise en perspective de la gentillesse ou de la politesse.

2.2 Prendre soin de Soi : une condition de l'Éthique?

L'éthique c'est de se sacrifier, on le sait bien. On le fera payer aux autres, mais ça, on ne le dit pas. On est bien élevé et on se servira le dernier. Ricœur nous invite à dépasser cette opposition. Soi-même comme un autre, voilà un des éléments du projet de Ricœur qu'il nous convient de réinvestir. Prendre soin de soi cependant ne saurait se résumer à s'offrir de la détente et une bière de temps à autre. Il semble que le souci de soi est une démarche exigeante, et qu'elle s'oppose totalement à une logique d'évitement, de fuite ou d'égoïsme. L'explication tourne autour de trois idées.

L'éthique, un ensemble de valeurs que des personnes et des collectivités intériorisent de façon plus ou moins consciente et interactive dans le but d'atteindre la cohérence intérieure recherchée sur le plan personnel et de se rapprocher de la cohésion sociale souhaitée, pourquoi pas?

La première proposition aura trait à la cohérence. C'est en sonnant juste que l'on peut résonner chez l'autre, et la dissonance nuit autant au charisme du leader qu'à sa santé. Cette cohérence se revendique et se construit. En étant par exemple au clair sur les motivations à exercer ces métiers de dirigeants : altruisme, pourquoi pas, mais encore réparation, hasard, reconnaissance, déclassement... Clarifier ces questions, c'est préserver l'autre d'une vengeance inconsciente, c'est donner les moyens d'assumer, de durer et de construire un rapport à la fonction qui invente sa légitimité et son sens. En distinguant les motivations aussi : agir pour faire

réussir le projet d'établissement ou pour porter ma carrière, et inversement? Comment tenir les deux? Comment faire que la première exigence ne sacrifie pas la seconde? En revendiquant enfin un cadre de travail lisible, avec des places identifiées et une autonomie permettant de ne pas être pris dans les rets d'un projet qui dépasse et contraint. Exigeante posture que de ne pas s'épargner pour se préserver. L'éthique, un ensemble de valeurs que des personnes et des collectivités intériorisent de façon plus ou moins consciente et interactive dans le but d'atteindre la *cohérence intérieure recherchée sur le plan personnel* et de se rapprocher de la cohésion sociale souhaitée, pourquoi pas?¹⁵

La seconde proposition aura trait à la connaissance de soi et de ses limites. Une fausse morale pousse souvent le dirigeant à porter plus que sa fonction ne l'impose, à substituer à la responsabilité collective la capacité personnelle, à centraliser au nom de la qualité du travail. Mais est-ce vraiment une posture éthique? N'est-ce pas au contraire une situation dangereuse, qui aggrave le risque d'oubli ou de négligence, qui prive nos collaborateurs d'expériences formatrices et valorisantes et qui font peser un risque d'accident sur le fonctionnement institutionnel? Cette connaissance de soi, programme de toute la philosophie antique, cette dimension très personnelle du management qui repose sur des outils aussi concrets que la délégation, la gestion des équipes, la formation ou le recours à des tiers ne me semble pas étrangère à la question éthique loin s'en faut.

Enfin, la troisième proposition repose sur la nécessité de prendre soin de son propre épanouissement. Imaginez qu'un jour on rassemble un grand bocal en verre, un sac de sable, un sac de gravier et plusieurs grosses pierres. La consigne est de faire entrer l'ensemble de ces éléments dans le bocal de verre. La solution est évidente. Il faut hiérarchiser : commencer par placer les grosses pierres, puis verser le gravier qui vient remplir les interstices, puis le sable qui se glisse dans les espaces plus fins. Personne ne penserait bien sûr à commencer par le sable qui s'agglutinerait au fond et prendrait tant de place que les pierres ne rentreraient plus. Pourtant, dans nos vies, nous mettons souvent le sable en premier. Nous négligeons de mettre en premier les grosses pierres qui stabilisent et ordonnent l'intérieur du récipient de nos vies. Or,

ce n'est qu'en ayant rangé ces gros cailloux, leur avoir fait la place et les avoir bien stabilisés que nous pouvons faire entrer et tenir la multitude de nos autres occupations et les mettre en forme.

Dans nos vies, nous mettons souvent le sable en premier. Nous négligeons de mettre en premier les grosses pierres qui stabilisent et ordonnent l'intérieur du récipient de nos vies. Or, ce n'est qu'en ayant rangé ces gros cailloux, leur avoir fait la place et les avoir bien stabilisés que nous pouvons faire entrer et tenir la multitude de nos autres occupations et les mettre en forme.

2.3 Des institutions justes : un défi pour notre secteur

Un débat contemporain a parfois opposé, dans la sphère marchande notamment, l'éthique au politique. La démarche éthique revendiquée des acteurs économiques ne serait dans cette approche critique et parfois un peu arrêtée qu'un simple moyen de donner le change et de ne pas se soumettre à une régulation politique plus exigeante. Dans cette perspective, la vertu ne sauvera pas le monde pour détourner un célèbre propos de Frédéric Lordon¹⁶. La vertu ne saurait suffire au salut. Cependant, contre une certaine doxa utilitariste, les vertus privées appellent les vertus publiques et l'éthique se prolonge et s'accomplit dans une approche politique et contextuelle. La proposition de Ricoeur qui lie l'éthique à la question des institutions justes, dans une dialectique du proche et du lointain, de la sollicitude et de la justice, de la relation à la société, interroge avec pertinence le secteur social sur divers points. Tout d'abord, force est de constater que les directeurs ou managers sont dans un rapport tout à la fois proche et lointain avec les usagers. Proche par la connaissance, le contact régulier, lointain par une certaine distance sociale, statutaire qui les lie par le mandat. Ils sont donc confrontés à la fois à une exigence de sollicitude et une exigence de justice.

Le projet d'établissement et les modalités de prise en charge de l'utilisateur sont le lieu par excellence de l'articulation entre ces deux dimensions : prendre en charge, prendre en compte, garantir le quotidien, garantir les droits. Mais cette articulation n'est pourtant pas évidente et automatique. À l'exemple

d'un salarié d'un service qui manifestement ne parvient pas à assurer le service aux usagers au risque de mettre la structure en danger. Allons jusqu'à penser une situation où une rupture du contrat de travail s'envisage. On voit d'emblée que le manager est pris dans une tension entre la préservation du salarié et des liens qu'il aura malgré tout tissés avec les usagers et la préservation de la dynamique générale et de la qualité des prestations.

Quelle que soit la solution retenue, le cadre dirigeant sera contraint de réfléchir avec beaucoup de finesse à la manière de préserver l'institution tout en ne délégitimant pas l'intervention menée, en restant cohérent dans la reconnaissance du salarié au-delà de ses erreurs (au risque de discréditer son discours sur l'éthique!) et en assurant une préservation de l'usager dans le traitement du problème –les usagers étant si facilement pris au piège de nos différends internes. De fait, le management spécifique au secteur social se caractérise moins par ses valeurs ou ses outils que par sa capacité à assumer et à équilibrer les différents niveaux de légitimité et de justice. Pour que ces niveaux puissent s'articuler, il semble qu'il faille veiller à une chose essentielle : que les conditions structurelles et sociales à l'agir juste soient réunies. En effet, on considère souvent que l'acte éthique relève du seul libre arbitre, de l'effort, de la probité, du courage de celui qui l'applique. Loin l'idée de nier la valeur de ces vertus et l'honneur des héros qui dans des conditions extrêmes ont tenu bon sur leurs valeurs. Cependant, il serait risqué de ne pas oser regarder les incertitudes de l'Humain et de cacher nos ombres. On sait bien que dans certaines situations, pas

forcément extrêmes, l'agir éthique est mis en danger par la peur, l'absence de conscience ou de présence à soi, l'impulsivité...

Une mission du dirigeant est de créer les conditions sociales et matérielles qui sécurisent l'acte juste et mettent les salariés et professionnels en capacité de tenir leur action.

Le public francophone a pu redécouvrir, il y a peu, au bénéfice d'une émission télévisée la célèbre expérience de Milgram¹⁷ qui nous rappelle combien dans un contexte contraignant nous pouvons agir contre autrui. En écho, le concept de banalité du Mal si terriblement décrit par Arrendt, ou les processus d'agentisation bien connus des sociologues nous redisent que le contexte peut parfois nous priver de réflexion ou nous amener à reproduire l'injustice sans même la voir. Une mission du dirigeant est de créer les conditions sociales et matérielles qui sécurisent l'acte juste et mettent les salariés et professionnels en capacité de tenir leur action. Faire circuler la parole, veiller aux surcharges, penser la formation, faire de l'évaluation un outil de conscience, sanctionner parfois lorsque des débordements ont lieu sont autant d'outils qui garantissent qu'un minimum de fiabilité institutionnelle et collective vienne soutenir la justesse des actions. Cette responsabilité se prolonge enfin dans une posture non de contestation, mais de discutant engagé et constructif auprès des pouvoirs publics dans la déclinaison des politiques publiques auprès des bénéficiaires.

EN GUISE DE CONCLUSION : ÉLOGE DU MANAGER ASSUMÉ

Il convient de faire l'éloge sincère du manager assumé. Oui assumé, en toute simplicité, le manager qui tient son rôle, ne s'invente pas d'épithètes douteuses, non pas le manager par processus ou par profil, non pas le manager new style ou le manager coach, non le cadre dans ce qu'il a de plus honnête de plus vrai et de plus solide.

Aussi, il convient de faire l'éloge sincère du manager assumé. Oui assumé, en toute simplicité, le manager qui tient son rôle, ne s'invente pas

d'épithètes douteuses, non pas le manager par processus ou par profil, non pas le manager new style ou le manager coach, non le cadre dans ce qu'il a de plus honnête de plus vrai et de plus solide :

Celui qui tient le cadre général d'intervention au risque de faire parfois grincer des dents, parce que garantir l'institution, c'est offrir à chacun un appui sûr pour se sécuriser et intervenir.

Celui qui ne se substitue pas aux professionnels, mais qui permet à chaque intervenant de se sentir bien dans son rôle et d'y construire du sens.

Celui qui ne se croit pas par essence supérieur aux autres, mais qui assume son rôle de modèle et d'exemplarité conscient de ce que son comportement induit dans les équipes.

Celui qui n'impose pas de technique, mais s'assure que l'intervention reste pensée et réfléchie, et qu'elle est comprise par ceux qui en bénéficient.

Celui qui, parfois, s'autorise à craquer, qui fait des erreurs et des bourdes, et qui les reconnaît parce que cela rassure tout le monde sur notre Humanité partagée.

Celui qui sait conjuguer impartialité, réciprocité et exemplarité à travers une recherche continue, dynamique et interactive de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre ensemble.

Celui, enfin, qui a conscience modestement de prendre sa part d'un destin partagé avec une petite primauté de responsabilité qu'on ne gère bien qu'avec un mélange subtil d'humour et de sérieux.

Si l'éthique désigne cet art toujours exigeant de composer dans l'incertain en préservant au maximum l'essentiel, à savoir l'humanité qui résonne de sujet à sujet, alors ce manager-là démontre qu'il est possible de revendiquer des valeurs dans un contexte d'évolution contraignante du secteur social et médico-social. ■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Didier Benoit est docteur en droit privé, sciences naturelles et responsable de la formation CAFDES à l'IRTS de Lorraine.

²Christophe Zander est sociologue et responsable de la formation CAFDES et du PREFAS à l'IRTESS de Dijon.

³Marc Jean, éthique professionnelle et organisationnelle est professeur et directeur du département des sciences humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi

⁴Hannah Arendt (1906 – 1975), philosophe allemande naturalisée américaine, connue pour ses travaux sur l'activité politique, le totalitarisme et la modernité. Elle a écrit notamment : *Condition de l'homme moderne*, Calmann – Lévy, 1961, *Le système totalitaire*, Seuil, 1972, *Du mensonge à la violence*, Calmann-Lévy, 1972, *Vies politiques*, Gallimard, 1974.

⁵Rosset Clément, *Le Réel et Son Double : essai sur l'illusion*, Paris, Gallimard, 1995. Pour l'auteur, l'illusion est un « ailleurs » juxtaposé sur « l'ici et maintenant ». Le regard de l'illusionné perçoit le réel, mais l'esprit du

spectateur construit une conséquence alternative qui vient recouvrir celle qui devrait se retrouver logiquement à sa place. Telle est bien la structure fondamentale de l'illusion : un art de percevoir juste, mais de tomber à côté dans la conséquence.

⁶Robert Misrahi, philosophe français, né à Paris en 1926, grand spécialiste de Spinoza. Professeur émérite de philosophie éthique à l'Université de Paris I (Sorbonne), il a publié de nombreux ouvrages sur Spinoza et consacré l'essentiel de son travail à ma question du bonheur.

⁷Ludwig Josef Johann Wittgenstein (1889 – 1951), philosophe autrichien puis britannique. Il apporta des contributions décisives en logique, dans la théorie des fondements des mathématiques et en philosophie du langage. Son œuvre majeure : le *Tractatus logico-philosophicus* (1921).

⁸Aristote (né à Stagire en - 384 et mort à Chalcis en – 322), philosophe grec.

⁹Emmanuel Kant (1724 – 1804), philosophe allemand, fondateur de « l'idéalisme transcendantal ».

¹⁰Emmanuel Levinas (1906 – 1995), philosophe français d'origine lituanienne. La philosophie de Levinas est centrée sur la question éthique et métaphysique d'Autrui, caractérisé comme l'infini impossible à totaliser, puis comme l'au-delà de l'être.

¹¹Chris Argyris et Donald Schön (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck. Selon Donald Schön et Chris Argyris, il est possible de réaliser une intervention en éthique dans et par l'action. Dans de telles circonstances, il conviendra de construire de nouveaux savoirs à partir de la pratique professionnelle et organisationnelle en l'occurrence.

¹²Paul Ricoeur (1913 – 2005), philosophe français. Il développa la phénoménologie et l'herméneutique. Son œuvre est axée autour des concepts de sens, de subjectivité et de fonction heuristique de la fiction, notamment dans la littérature et l'histoire. C'est également au cours de son œuvre « Soi-même comme un autre » que l'auteur propose l'expérience de soi en éthique comme gage d'une incontournable et constante interaction du moi, de l'autre et d'autrui.

¹³Georges CANGUILHEM (1904 – 1995), philosophe et médecin français. Spécialiste d'épistémologie et d'histoire des sciences, il publia des ouvrages très importants sur la constitution de la biologie comme science, sur la médecine, la psychologie, les « idéologies scientifiques » et l'éthique, notamment le normal et le pathologique et la connaissance de la vie.

¹⁴Austin John Langshaw (1911 – 1960). Il donne une série de conférences à l'université d'Harvard en 1955 qui seront publiées sous le titre *Quand dire, c'est faire*. Dans sa première conférence, Austin établit le concept de « performatif » ou énonciations performatives qu'il veut distinguer des énonciations qui sont des « affirmations » qui ont pour critères d'être vraies ou fausses : ce sont des énonciations visant à faire quelque chose d'accompli. En

même temps que l'énoncé est produit, l'acte est réalisé. Mais Austin renoncera à sa distinction performatif/constatif en constatant que certains énoncés sont mi-performatifs, mi-constatifs. Il va donc élaborer une théorie générale de la parole comme action.

¹⁵Voir Jacqueline Dionne-Proulx et Marc Jean (2010) Pour une dynamique éthique au sein des organisations, TELUQ, Montréal.

¹⁶Frédéric Lordon, économiste français, directeur de recherche au CNRS et chercheur au Centre de sociologie européenne. Ses travaux portent sur le champ des sciences économiques et des sciences sociales. Son dernier ouvrage : Capitalisme, désir et servitude, septembre 2010.

¹⁷L'expérience de Milgram est une expérience de psychologie réalisée entre 1960 et 1963 par le psychologue américain Stanley Milgram. Cette expérience cherchait à évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge légitime et à analyser le processus de soumission à l'autorité, notamment quand elle induit des actions qui posent des problèmes de conscience au sujet.



CEE-UQAC
Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

UN FIDÈLE ALLIÉ DE VOS IDÉES!

Services offerts

- ▶ Des activités entrepreneuriales
- ▶ Un soutien et un encadrement en création et démarrage d'entreprise
- ▶ Des études et des projets de développement
- ▶ Un Centre de transfert et de développement d'affaires (CTDA-UQAC)
- ▶ Un Réseau international d'affaires (RIA-UQAC)
- ▶ Un Programme de développement technologique et dans le secteur de l'aluminium
- ▶ Un Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC)
- ▶ Et plus encore!

Une équipe de professionnels pour vous aider!

LOUIS DUSSAULT PROFESSEUR, DIRECTEUR GÉNÉRAL	
MARIANNE BOLDUC COORDONNATRICE DE PROJETS	
ISABELLE MALTAIS RESPONSABLE DES COMMUNICATIONS	
THIERRY GAGNON CHARGÉ DE PROJETS	
ALEXANDRE LAVOIE ASSISTANT DE RECHERCHE	
JUSTINE FILLION ASSISTANTE DE RECHERCHE	
CHRISTINE LAVOIE CHARGÉE DE PROJETS	
MARILYN RINFRET SECRÉTAIRE-COMPTABLE	
MYLAINE BELLEY SECRÉTAIRE	

Nous rejoindre

CEE-UQAC SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN
Pavillon Alphonse-Desjardins, UQAC
555, boulevard de l'Université, local H1-1180
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

418 545-5011 poste 4655
 cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC CÔTE-NORD
Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye, local D-119-A
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7

418 968-8387
 cee_cn@uqac.ca

Pour plus d'informations
WWW.UQAC.CA/CEEUQAC



Développement économique Canada
Canada Economic Development

