

Présentation « Dossier spécial »

Une expérience éthique France/Québec dans le secteur associatif, social et médicosocial

Au cours des dernières décennies, nos dirigeants d'entreprises ont été confrontés aux divers bouleversements économiques et sociaux grandissants que vivent les sociétés occidentales. En effet, les entreprises font face à des mutations économiques comme l'arrivée massive de nouveaux compétiteurs ayant pignon sur rue un peu partout sur la planète et non contraints aux mêmes exigences légales et financières. Elles ont à prendre en compte la dimension environnementale liée à leurs activités avec les coûts qui y sont reliés. Enfin, elles doivent composer avec des pénuries de main-d'œuvre qualifiée et à une immigration qui nécessite des efforts d'intégration au sein de l'entreprise.

Ce constat a amené un groupe de chercheurs canadiens et français à s'intéresser à ces questions, et ce, au tournant du siècle. Ce fut le début d'une longue et fructueuse collaboration entre l'université Paul Verlaine de Metz, l'université Sophia Antipolis de Nice et trois composantes de l'Université du Québec (Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et Télé-université du Québec (TÉLUQ). Cette initiative fut initialement orientée sous l'angle du contrôle de gestion, des relations de travail, de la santé et sécurité au travail et de l'éthique organisationnelle par le collègue Gérard Sautré, professeur à l'université Paul Verlaine de Metz devenue depuis l'université de Lorraine. Le professeur Sautré s'est impliqué personnellement dans cette collaboration par l'accueil de professeurs canadiens à titre de professeurs invités. De plus, sous sa direction, des échanges d'étudiants ont été réalisés entre les institutions universitaires concernées.

Cette collaboration interuniversitaire a permis de jeter les bases d'un regard croisé entre performances financières et performances sociales de l'entreprise; entre le souci de créer de la richesse tout en favorisant le questionnement éthique dans l'entreprise. Le but était d'explorer des voies innovantes en vue de favoriser l'adhésion des divers collectifs de personnes à l'œuvre dans les entreprises (direction, personnel de gérance, travailleurs) aux objectifs d'efficacité et d'efficience de l'entreprise. Dès lors, les questions de sens, de valeurs ont émergé et ont permis d'ouvrir des pistes nouvelles pour une valeur ajoutée en matière de régulation au sein des organisations.

Les chercheurs ont alors voulu approfondir ces divers concepts par des rencontres scientifiques qui ont pris la forme de colloques tenus à Québec (Association internationale sur le travail et l'organisation (AIRTO), juin 2005), à Metz-Luxembourg (AIRTO, juin 2003) et un congrès tenu à Montpellier (AIRTO, mai 2005). Diverses publications ont été réalisées dont *Relations de travail et organisations : plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale* sous la direction de Stéphane Leymarie, Gérard Sautré et Guy Solle (éds). Dans la foulée de ces réalisations, un important volume pédagogique intitulé « *Pour une dynamique éthique au sein des organisations* » a paru aux Presses de l'Université du Québec (PUQ) en 2009 sous la direction des professeurs Jacqueline Dionne-Proulx et Marc Jean.

Le défi de cette collaboration était de mettre en lien le contrôle de gestion pensé dans le sens de l'adéquation des actions aux procédures mises en place pour l'exécution de ces actions et de nouvelles approches de gestion favorisant l'initiative et l'autonomie des acteurs. Le thème de l'éthique s'est alors imposé.

Cette dernière préoccupation a conduit à de nouvelles collaborations, toujours sous l'autorité du professeur Gérard Sautré qui a cherché un terrain propice pour une recherche appliquée. C'est ainsi qu'une collaboration étroite s'est établie entre l'UQAC et l'IRTS de Lorraine (Institut Régional du Travail Social de Lorraine), dont la mission est d'offrir des formations qualifiantes aux futurs personnels du secteur social et médico-social, en particulier aux personnes se dirigeant vers les fonctions de direction. Cette collaboration a notamment permis d'inclure dans la formation du CAFDES (certificat d'aptitude aux fonctions de direction d'établissement ou service de l'intervention sociale), une formation en éthique pratique, assurée par le professeur Marc Jean. Cette formation, servant de propos introductifs à l'ensemble du cursus de formation de deux ans vise à sensibiliser les apprenants à la dimension éthique des mutations politiques, économiques, sociologiques qui réinterrogent les modalités de fonctionnement des acteurs responsables des populations vulnérables. Ces trois dernières années, cette formation en éthique pratique a été organisée sous forme de journées d'accompagnement, de colloques. En relation avec les travaux précédents, les chercheurs se sont penchés sur l'opérationnalité de la théorie de Ricœur au sein d'organisations du secteur social et médico-social et les manières d'y impliquer les personnels, pris au quotidien dans les contraintes, parfois paradoxales, de l'exigence gestionnaire et du rapport à l'Autre.

Le premier colloque *L'exercice de la fonction de direction, un univers de paradoxes et de tensions éthiques* (26-27 mai 2015), portait sur le « je » qui réfère à la liberté de la personne, la visée d'une vie bonne. Le deuxième colloque, *Diriger, le défi de l'estime de soi* (24 mai 2016) cherchait à mieux comprendre le « tu » qui signifie avec et pour les autres. Enfin, le troisième portait sur le « il » : *Entre cohérence et cohésion, humain ou performant? Aujourd'hui l'organisation dans une perspective éthique* (17 mai 2017) se voulait plus spécifiquement un moment pour référer aux institutions justes. En somme, à la liberté individuelle s'ajoute la volonté de la liberté de l'autre, le tout étant médiatisé par la règle, la norme comme référent commun. Cette règle représente un idéal à atteindre, des valeurs à respecter.

Ce dossier spécial de la revue *Organisations & Territoires* fait suite à ces rencontres et a pour but de répondre à des questions centrales pour la vie des organisations et des enjeux qui s'ensuivent. « La construction harmonieuse d'un processus exige alors que les acteurs opérationnels disposent des repères pertinents pour accomplir leur situation de travail. Cette dernière requiert des aptitudes relationnelles propres, des capacités d'adaptation et un partage du sens commun » (Solle, 2005, p. 27).

Les auteurs se sont appuyés sur cette réflexion éthique afin de donner des repères aux questionnements posés dans le cadre de la restructuration, selon une logique entrepreneuriale, des organisations du secteur social et médico-social. Leurs contributions sont multiples :

1. encourager l'adoption des outils concrets en éthique dans le fonctionnement quotidien des organisations;
2. susciter une recherche de sens pour ce qui est des personnes impliquées;
3. permettre aux acteurs organisationnels de se projeter dans une démarche réflexive en éthique, favorisant une dynamique continue de la qualité de l'accompagnement de la personne vulnérable.

Ces travaux, inscrits dans le parcours d'une expérience scientifique en éthique France/Québec, ont permis de s'interroger sur le sens pratique que pouvait revêtir la notion d'éthique. Celle-ci s'inscrit, en premier, dans la relation à l'autre. Cette relation renvoie à l'individu en considérant l'estime qu'il se porte.

À cet effet, Marc Jean a tenu à montrer, dans un premier article, jusqu'à quel point le tissage entre ces trois colloques et la trilogie Je-Tu-Il du philosophe Paul Ricoeur était serré.

L'éthique de la relation relève effectivement d'une dynamique sociale, relayée par l'estime de soi. Selon Gérard Sautré, l'éthique interroge aussi l'institution « juste », c'est-à-dire, une institution qui ne se revendique pas seulement par la valeur, mais par la pratique de l'éthique. Un tel enjeu est d'autant plus difficile à tenir que le secteur associatif social et médicosocial connaît des tumultes dont les multiples dilemmes se jouent sur la construction de l'avenir.

Ces deux notions associées forment un binôme destiné à formuler une tension entre deux aspects de la condition humaine (Fabien Faul). Le secteur social et médico-social se reconstruit ainsi selon de nouvelles références : individualisation, contractualisation, accès aux droits, performance, concurrence. Un vocabulaire en provenance de l'entreprise identifie aujourd'hui l'émergence d'une véritable économie entrepreneuriale. Cette logique entrepreneuriale est soutenue par une économie qui se veut au plus près d'une réponse adaptée à la singularité des personnes vulnérables.

D'où la mise en œuvre d'une économie des singularités, censée répondre à une individualisation du traitement des besoins. Didier Benoit se pose la question de savoir quels sont les logiques, les raisonnements, les supports qui servent à la détermination du choix. Comment procéder pour choisir un bon avocat, un bon médecin, un bon livre, acheter un bon vin, un bon CD de musique et de nombreux autres biens ou services dont chacun attend une qualité singulière, rattachée à l'origine sociale, la culture, la connaissance, les goûts, les exigences, ce qui participe aussi aux singularités de chaque consommateur?

Johanne Rocheleau nous emmène pour sa part, à dessiner un modèle. La dynamique réflexive en éthique n'est pas qu'une réflexion conceptuelle. Elle s'appuie sur l'élaboration d'outils qui permettent de modéliser la logique réflexive, afin d'en approcher l'objectivité. Mais, pour que celle-ci conserve toute son attractivité dynamique, il s'agit de construire ses propres outils, de s'inscrire dans une vraie logique d'appropriation, marqueur de la profondeur de la réflexion.

Dès lors, se pose la question de savoir comment les organisations associatives peuvent être actrices des mutations contemporaines et affirmer une volonté politique tout en portant les valeurs fortes de la démocratie et des solidarités comme fondement de la cohésion sociale. Cette question interroge le sens éthique des organisations dans le secteur social et médico-social (Christine Chognot, Isabelle Leomant et Charlotte Dumont).

De même, l'exigence de rentabilité questionne une visée éthique dans des contradictions difficilement réconciliables (Odile Grandjean-Rucar). Par effet domino, l'idée de « performance » opposée à celle « d'humanité » renvoie à une discussion en éthique philosophique sur l'autonomie et la vulnérabilité.

Enfin, la majorité de ces textes est accompagnée d'un commentaire, directement à la suite de chacun, écrit par des professeurs et intervenants, venant ponctuer et enrichir le contenu dont Sébastien Kulas pour le texte de Marc Jean; Éric Pilote pour celui de Gérard Sautré; Denis Garneau pour Didier Benoit et finalement Emmanuel Colomb pour le texte d'Odile Grandjean-Rucar.

Jacqueline Dionne Proulx, professeure à la retraite, Télé-Université

Marc Jean, professeur titulaire, UQAC

RÉFÉRENCES

- Leymarie, S., Sautré, G. et Solle, G. (dir.). (2005). *Relations de travail et organisations, Plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale*. Bern, Suisse : Peter Lang SA.
- Posner B. Z. et Schmidt, W. H. (1984). Values and the American Manager: An Update. *California Management Review*, 26(3), 202-216.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, France : Éditions du Seuil.
- Solle, G. (2005). Pour une dimension sociale du pilotage ou la reconnaissance d'un jeu d'acteurs. Dans S. Leymarie, G. Sautré et G. Solle (Éds). *Relations de travail et organisations, Plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale*, (pp. 7-40). Bern, Suisse : Peter Lang SA, Éditions scientifiques européennes.