

# Le parcours d'une expérience scientifique en éthique France/Québec, ses étapes, ses perspectives

Marc Jean<sup>a</sup>

---

**RÉSUMÉ.** L'attrait pour l'éthique s'est largement transformé au cours du dernier demi-siècle. L'accès aux normes, aux codes, aux chartes et aux guides pour baliser la route humaine, et de façon plus spécifique sur les plans professionnel et organisationnel, produit une bonne partie de l'effet de sensibilisation. Celle-ci offre une sorte de garantie que le bateau sociétal va être en mesure de modifier son orientation. Pour l'heure, la recherche d'une formation de la personne, de la collectivité, à l'intégration d'une composante éthique au cœur de la pratique nous mobilise et nous entraîne dans une visée de dépassement, à travers une patiente recherche d'estime de soi, de sollicitude et d'une plus grande justice. Le travail a essentiellement porté sur une conjugaison de l'éthique aux trois personnes grammaticales. Dès lors s'en est dégagé une dynamique éthique à laquelle nous souhaitons vous faire prendre part.

**ABSTRACT.** *From the outset, the interest in ethics has changed significantly over the past half-century. Access to standards, codes, charters and guides to trace the human path, more specifically here at the professional and organizational levels, produces much of the awareness work. This is a sort of guarantee that the societal vessel can remain on course. For now, the search for training the person, individual and community, to the integration of an ethical component at the heart of one's practice, mobilizes us and leads us to a goal of happiness, through constant research of self-esteem, solicitude and greater justice.*

---

## Introduction

Les textes que rassemble le dossier spécial de la revue *Organisations & Territoires* constituent une *memorandum* de travaux issus de trois colloques, tenus à Nancy en 2015, 2016 et 2017, lesquels réunissaient des intervenants en éthique des organisations. Dans le consensus qui nous anime comme équipe d'intervenants et de chercheurs pour la publication de cet ouvrage, un fil conducteur apparaît. Dans les milieux organisationnels, différents types de situations sont susceptibles de faire surgir des enjeux éthiques alors que les personnes concernées ignorent de quelle façon elles pourraient participer aux changements au sens individuel ou collectif du terme. Ainsi donc, se pose l'ultime question des travaux répertoriés : de quelle éthique convient-il de s'inspirer pour assumer jour après jour ses responsabilités?

L'objectif général de cet ouvrage collectif est de fournir à l'un et à l'autre des auteurs, individuellement autant que collectivement, l'occasion de faire un pas de plus dans l'appropriation de son propre cadre de référence quant à sa façon d'assumer ses fonctions professionnelles dans une perspective éthique. Nous nous proposons de rendre compte de la dynamique éthique qui nous anime et qui fonde en quelque sorte la démarche réflexive de cette équipe de chercheurs. La référence aux idées du philosophe Paul Ricœur en est venue à créer une certaine unanimité entre nous. Sa définition de l'éthique « estime de soi, avec et pour les autres dans des institutions justes » s'est imposée à nous comme manière de définir l'éthique à partir d'une démarche réflexive qui s'est avérée signifiante et structurante. Tout en nous appuyant solidement sur la perception de l'éthique qu'il nous partage, nous nous inspirerons de pratiques professionnelles et organisationnelles avec lesquelles divers auteurs nous mettront en contact. Nous sommes mobilisés à l'idée

<sup>a</sup> Professeur, Université du Québec à Chicoutimi

---

qu'il est possible et réaliste de faire émerger l'éthique dans et à travers la pratique. De fait, un contact avec diverses pratiques fournit aux acteurs et interlocuteurs engagés dans divers processus décisionnels, par exemple, de se saisir, pour et par eux-mêmes et de façon interactive, des valeurs qu'ils véhiculent, des voies qu'ils empruntent pour rendre encore plus consciente l'éthique qui les caractérise. Qu'il suffise de penser aux valeurs qui guident une équipe soignante au moment de proposer le choix d'un hébergement pour une patiente qui saura garder ladite équipe pendant plus de cinq ans sur la corde raide. Une justification rationnelle délibérément expliquée constitue une source importante d'éclairage pour toute partie concernée de près ou de loin par la situation.

Qu'en est-il de l'éthique qui fonde en quelque sorte l'être et l'agir de celles et ceux qui s'engagent à travers leurs pratiques à faire croître leurs milieux de vie professionnelle? L'objectif de cette présentation générale est de rendre compte de l'élément fondateur et du fil conducteur qui traversent cet ouvrage collectif, tant pour ce qui est du contenu sur le plan éthique que de la référence concrète à la pratique.

Nous allons d'abord effectuer une présentation des trois colloques qui ont été tenus en France. C'est cette voie que l'équipe de chercheurs a choisi d'emprunter pour concrétiser l'avancement de ses travaux et l'accroissement de l'engagement des acteurs organisationnels. Ce mode d'expression de l'éthique dans et à travers les pratiques prévaudra, tel que chaque interlocuteur compte implicitement préconiser cette façon de faire.

Après cette présentation globale des trois colloques, nous retenons six articles ayant fait l'objet d'une réflexion plus particulière. Le fil conducteur de ces six articles n'est également pas sans susciter l'intérêt et le questionnement d'un sujet à la recherche d'une compréhension plus claire de ce qui se passe actuellement au sein de nos systèmes sociaux.

Choisir de faire usage d'une démarche réflexive en éthique aujourd'hui peut facilement faire l'objet d'un discours. Par des lectures d'ouvrages encyclopédiques ou d'articles de journaux ou de périodiques, il est possible et intéressant d'élaborer théoriquement une vision de l'éthique, voire qu'il en soit ainsi pour qui s'intéresse à l'éthique sur le plan intellectuel. En ce qui nous concerne, nous choisissons de nous laisser inspirer par un auteur de qui nous retenons la possibilité de nous constituer, par une démarche réflexive tout

autant individuelle que collective, un cadre de référence dans et à partir de la pratique. Ainsi, nous considérerons que l'éthique pratique renvoie à une démarche réflexive au cours de laquelle des personnes, empreintes d'estime de soi, s'appliquent individuellement et collectivement à déterminer et à justifier les valeurs auxquelles elles choisissent de donner préséance à l'intérieur de circonstances clairement circonscrites, dans la pratique et à partir de celle-ci.

Le secteur associatif social et médicosocial connaît présentement des tumultes dont les enjeux vont se jouer sur la construction de l'avenir, tant dans des problématiques récurrentes comme la transversalité des politiques publiques, les modes de régulation, l'interface entre les pouvoirs publics et les associations. Existente également des questions émergentes comme l'ère du numérique ou le défi du développement durable et de la soutenabilité.

Le secteur social et médico-social dans son ensemble doit composer avec des besoins sociaux qui évoluent rapidement et profondément. D'une part, référer des personnes à des services selon leur âge ou leur handicap serait censé répondre aux particularités de ceux qui les sollicitent, guidés soi-disant vers le « bon » service. Cette quête est peu évidente, car elle relève d'un marché opaque et incertain quant à la qualité des prestations. Pour pallier ce défaut, le consommateur est obligé de recourir à des régimes de coordination personnel, pouvant fournir une information lui permettant d'orienter son choix.

En France, les lois relatives à la décentralisation, la mise en place de la réforme des 35 heures dans le secteur hospitalier, les politiques de Révision générale des politiques publiques en général et plus particulièrement la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoire ont conduit à élaborer un cadre contraignant pour le secteur médico-social, par ailleurs incité à se comporter de façon éthique et responsable vis-à-vis des patients. Deux logiques difficilement conciliables se sont dès lors affrontées : une logique budgétaire de rentabilité d'une part et une logique de recherche de satisfaction des patients (ou plus généralement d'usagers) d'autre part. Dans les faits, cet affrontement a largement amplifié la divergence entre les objectifs des « soignants » et des « gestionnaires ».

Les fondements de la réflexion éthique questionnent tout autant des modèles anthropologiques toujours engagés dans la manière dont s'organise un groupe humain autour d'un objectif commun.

C'est ce qui s'exprime dans la tension entre l'« humain » et le « performant ». Cette dualité rejoint le thème d'une éthique de l'autonomie et d'une éthique de la vulnérabilité.

Pour l'heure, le directeur est devenu un acteur institutionnel dans un contexte économique nettement moins favorable où la primauté de l'intervention sociale est reconnue à l'individu, au moyen de sa participation active, de sa responsabilisation et d'une protection accrue de ses droits. La fonction de direction s'appuie dès lors sur des logiques multiples de gestion, de management, de maîtrise des politiques publiques, de maîtrise d'outils conçus chacun dans un but d'efficacité gestionnaire.

L'observation d'établissements sociaux et médico-sociaux sous l'angle sociologique (macro et micro) rend enfin possible de montrer l'importance qu'il y a à considérer l'organisation comme un système en devenir grâce à l'action des acteurs. Mieux comprendre les rapports entre acteurs et systèmes et mieux saisir l'importance des interactions semblent une exigence incontournable.

Une présentation de chacun de ces contenus soigneusement préparés par les divers conférenciers ayant pris la parole à l'intérieur de ces trois colloques n'est pas sans susciter une dynamique éthique, tant sur le territoire français que québécois. Ainsi, nous profitons de l'occasion pour décrire cette dynamique en émergence.

### **1. Une expérience éthique France Québec, Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social ou de service d'intervention sociale (CAFDES) ou trois colloques**

À travers la réflexion que nous menons actuellement comme société dans une perspective de sens à donner à nos organisations et en premier lieu aux acteurs qui en tiennent lieu, un effet structurant apparaît.

Le passage d'une société de prescription (normes) à une société d'inscription suppose qu'un mouvement complet de balancier se soit produit. Les individus et les collectivités qui forment nos sociétés ont naguère reçu d'en haut (toute forme de hiérarchie confondue) ce qu'il fallait penser, dire et

exprimer. Depuis plus d'un demi-siècle, un changement de cap fait en sorte que les mêmes personnes ont rendez-vous avec les enjeux sociétaux. Ce sont d'eux qu'on attend dès lors qu'ils se positionnent relativement à leurs valeurs et à leurs convictions sur l'échiquier politique, professionnel et organisationnel. De ce fait, l'identité des individus et des collectivités se voit transformée.

Comme chercheurs, nous nous intéressons à la fonction de direction à travers la recherche d'autonomie et de responsabilisation des uns et des autres personnes assumant une fonction ou aspirant à l'assumer. L'éthique qui leur sert de guide, de balise et de fil conducteur, de provenance du haut vers le bas, a servi et sert encore à construire des codes, des chartes, des guides. Cette éthique s'est constituée et a pris forme dans une société de droit. Dans la pratique et à partir de celle-ci, il est maintenant possible, réaliste et structurant de penser et de croire qu'une éthique puisse prendre forme aux couleurs de celles et ceux qui l'incarnent. Du bas vers le haut ou plutôt dans une optique de dynamique éthique comme dans un mouvement circulaire qui fait en sorte que les acteurs, les uns et les autres, s'interpellent, s'informent, tous construisant ou pouvant construire ensemble. Ce n'est ni plus ni moins qu'une vision de la personne qui loge derrière cette façon de faire. Nous nous en référons ici à l'approche de la personne préconisée par Paul Ricœur.

Les divers travaux scientifiques menés par les membres de notre équipe de recherche et d'intervention ont d'abord donné lieu à autant de façon de définir l'éthique. Pour l'heure, cela dans le droit fil du travail de Paul Ricœur dont nous nous inspirons principalement, l'éthique de Georges Legault a également retenu notre attention personnelle. De façon plus particulière au moment d'œuvrer à la construction de relations professionnelles, l'auteur considère essentiel que le professionnel réalise sa mission sociale dans une relation de coopération où se conjuguent l'expertise de l'un et le consentement de l'autre (Legault, 1999). En quelque sorte, il en ressort une relation professionnelle coconstruite dans une perspective éthique chaque fois que divers partenaires profitent de toutes les occasions qui leur sont offertes pour atteindre le but recherché.

---

Réfléchir à l'éthique en pensant qu'il s'agisse d'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 » (Jean, 2010, p. 149) a également fait partie du processus de réflexion commune, tout au long de ces trois années de travail, comme d'une autre façon de définir l'éthique.

La dimension intrinsèque de l'éthique n'a effectivement pas pris de temps à s'imposer à nous. À contrario, ces nombreux articles et volumes qui se publient dans le monde scientifique de l'éthique ne manquent pas de faire ressortir le caractère extrinsèque de l'éthique. Ce qui nourrit une partie importante de la littérature dans le domaine, c'est l'élaboration de codes d'éthique, de chartes de valeurs ou de guides des comportements à emprunter pour s'assurer d'« être éthique ». Ainsi, ce qui en est venu à nous mobiliser comme équipe a été davantage la composante interne ou intrinsèque de l'éthique. À sa manière, Jean-François Malherbe participe à cette façon de réfléchir. Pour lui, l'éthique constitue « le travail que ses membres consentent à faire les uns avec les autres pour réduire, autant que faire se peut, l'inévitable écart entre les pratiques et les balises affichées dans les divers textes normatifs sensés les régir » (Malherbe, 2007, p. 18). Pour que cet écart en vienne à être réduit, les acteurs en cause sont individuellement et collectivement conviés à s'investir de l'intérieur. Identifier un ou des conflits de valeurs à partir d'actions concrètes en cours sur le terrain, dénouer de tels conflits et les justifier rationnellement de manière à ce que des actions prennent forme et produisent un ou des changements souhaités relève de ce type d'exercice.

Ce n'est ni plus ni moins de l'autonomie que l'auteur propose de se rapprocher pour encore mieux comprendre ce qu'une composante éthique peut apporter de plus au sens à donner à nos décisions. Comment est-il possible de penser l'autonomie dans une perspective éthique? Parce que d'abord l'autonomie au sens étymologique renvoie au terme *nomos* (loi) et auto, à ma ou à notre capacité à nous donner notre propre loi.

Pour lui, c'est l'itinéraire du devenir-soi, l'authenticité qui constitue la principale visée. En quoi suis-je concerné par l'autonomie de mon voisin? En ce

que la mienne n'est pas possible sans la sienne. Il est possible et souhaitable selon Malherbe de construire une autonomie au sens civique du terme. Que nous en soyons arrivés dans nos sociétés, à travers les traits culturels qui nous caractérisent, à nous reconnaître un droit mutuel au développement psychique personnel constitue une avancée on ne peut plus importante. Suffisante pour autant dans une perspective éthique? Pas en autant que nous consentions au crucial passage interactif de l'individuel au collectif. Aussi primordiale que puisse apparaître la reconnaissance des droits individuels, une nouvelle question apparaît : comment construire une société qui serait composée de gens aux droits individuels reconnus sans liens explicites entre eux? En présence de quel tissage de liens des personnes entre elles est-il seulement rendu possible à une société de se développer, d'aspirer à un avenir meilleur encore plus prometteur? L'autonomie éthique appelle la présence de l'autre comme une forme de complicité créatrice citoyenne. L'autonomie éthique conçue par Jean-François Malherbe serait telle que c'est de l'autre que je me reçois à travers un profond respect de ce que nous nous reconnaissons mutuellement : uniques, libres, responsables. Ultimement, mon autonomie sera d'autant plus riche, d'une source intarissable de créativité, que je me consacrerai, dira-t-il, à cultiver l'autonomie de mon voisin.

Paul Ricœur est et représente pour nous l'initiateur d'une éthique qui ne laisse aucune équivoque quant à l'impératif que représente le caractère inéluctable d'un investissement à partir de l'intérieur de tout acteur pour que les malaises ou dysfonctionnements organisationnels inscrits dans une perspective éthique trouvent leur dénouement. Devenir autonome renvoie selon lui d'abord et avant tout à s'estimer, soi.

Le philosophe breton a délibérément choisi de placer l'estime de soi au cœur de sa définition de l'éthique. « Estime de soi avec et pour les autres dans des institutions justes », voilà encore une fois l'éthique. En amont et en aval de l'éthique loge la morale, l'éthique ayant toujours primauté sur la morale. Entre estime de moi et estime de soi, un large espace apparaît. Disposer comme être humain d'une saine estime de moi, c'est me reconnaître à ma juste valeur, ni plus ni moins. Ayant été et demeurant activement conscient de ce qui me constitue à travers ce que je reconnais comme étant

mes grandeurs et mes limites, me voilà comme personne, individu autant que collectivité, en train de croître à travers une recherche d'équilibre aussi constante que faire se peut.

Loge à une adresse encore plus complète l'estime de soi au sens éthique du terme. À travers le soi grammatical, Ricœur aime considérer le potentiel de l'être humain à reconnaître au fond de lui ce qui le constitue en Je, celui que je suis, à reconnaître ce qui le constitue en Tu, dans sa constante recherche créatrice à être et devenir lui grâce à l'autre, ce que tu es, comme par un mouvement de sollicitude inhérent à l'expérience interne de toute personne. Quant à la reconnaissance de l'autre à travers les institutions, Ricœur parlera de la capacité à reconnaître et à accueillir en sa propre personne la société qui se construit; celle qui, en quelque sorte, se co-construit, dans une constante recherche du « juste ».

Au cœur même de ce mystérieux déploiement intérieur que connaît l'être humain, il est clair selon l'auteur qu'il y a dans l'autre une révélation de soi telle que dans l'autonomie éthique, qu'on apprend à se recevoir de l'autre.

C'est à travers une aussi riche perspective éthique que nous choisissons de grandir au contact de soi : moi, l'autre, les institutions.

Au cours de cinq dernières années, cette équipe d'intervenants et de chercheurs a choisi de prendre place à la table de ce rendez-vous de société. En amont de cette expérience que nous nous apprêtons à décrire, trois colloques ont été organisés. Ces rendez-vous ont été préparés dans l'optique que Paul Ricœur présente aux trois personnes du singulier : Je -Tu - Il. Un premier colloque en « Je » a été tenu en 2015 sous le thème : « L'exercice de la fonction de direction, un univers de paradoxes et de tensions éthiques ». En 2016, la même équipe provoquait en Tu un second rendez-vous sous le thème : « Diriger : le défi de l'estime de soi ». En troisième lieu, soit en 2017, le thème du colloque organisé en Il est apparu sous le titre « Entre cohérence et cohésion, humain ou performant : aujourd'hui l'organisation dans une perspective éthique ». L'objectif général de la démarche est demeuré le même d'une année à l'autre : s'approprier suffisamment en l'intériorisant l'expérience de vie organisationnelle pour qu'individus et collectivités se considèrent sciemment habités et portés par les

valeurs qui deviennent de plus en plus les leurs. De là la reconnaissance d'un cadre de référence identifié, voire universalisable : la trilogie, son originalité, un fil conducteur.

## 2. La trilogie, son originalité, un fil conducteur

C'est dans le cadre d'une formation CAFDES que s'est déployée cette trilogie de colloques. La formation préparatoire au CAFDES est agréée en territoire français par le ministère chargé des Affaires sociales, certifiée par l'École des Hautes Études en Santé publique de France. Chaque année depuis près de vingt-cinq ans, l'IRTS (Institut régional de travail social) de Lorraine (pour ne nommer que celle-là) accueille entre vingt-cinq et trente personnes intéressées à se former à la fonction de direction. Les fonctions et activités visées varient de la direction stratégique de pôles, d'établissements ou de services au développement et conduite d'un projet d'établissement ou de service à visée opérationnelle et stratégique. Il est à la disposition du candidat de penser développement des partenariats nationaux et européens tout comme du management complexe et pilotage d'établissements. Demeure également la possibilité de se développer en matière de gestion économique, financière et logistique ou de contribuer à l'évaluation des politiques territoriales d'action sanitaire et sociale.

C'est à l'intérieur de ce cursus de deux ans et demi au cœur duquel les candidats s'engagent que l'éthique en est venue à s'imposer. Les premières interventions ont donné lieu à une brève présentation de l'éthique au cours de quelques heures de rencontre. Aujourd'hui, un dispositif de formation arrimé à des programmes d'études québécois fait en sorte que l'étudiant français peut envisager une double diplomation à travers des programmes d'études français et québécois.

Trois colloques, pourquoi? Comme les trois personnes au singulier de la définition de l'éthique de Ricœur s'imposaient d'emblée une à une et une par une, l'idée est venue de faire porter un colloque sur chacune des trois personnes en question. Depuis ce temps, le processus de formation est tranquillement apparu en Bretagne.



---

## 2.1 « Cadre ou dirigeant d'organisations : le paradoxe de l'éthique » (2015)

Le premier des trois colloques avait comme titre : « Cadre ou dirigeant d'organisation : le paradoxe de l'éthique ». L'exercice de la fonction de direction au sein des organisations sociales, disions-nous, ne manque pas d'exposer quotidiennement à des paradoxes, des doutes, des interrogations éthiques. La fonction de cadre ou dirigeant d'organisation procure à celle ou celui qui en assume la responsabilité diverses caractéristiques propres à la faire se constituer dans son identité professionnelle. Comment être et demeurer authentique pour soi et pour l'autre? Comment être et demeurer cohérent sur le plan individuel et être et demeurer conscient de notre contribution au projet de société à travers une recherche de cohésion sociale?

Le directeur s'inscrit en premier dans le paradoxe de sa nomination, enjeu éthique de premier ordre. C'est le JE de son implication. Cela interroge les critères de recrutement qui sont définis en fonction de quels intérêts, de quelle stratégie, de quels objectifs? Nommer un directeur, c'est faire le choix d'une personne et c'est faire un choix pour l'institution. La fonction de direction s'inscrit dans le paradoxe des compétences, enjeu de la contextualisation des savoirs, couplés au savoir être et au savoir-faire. L'exercice de la fonction de direction oblige ainsi à un engagement normatif impliquant un traitement éthique de l'accompagnement social. Le paradoxe fait que le directeur est avant tout sous pression de la norme et non du juste. La fonction de direction s'inscrit dans le paradoxe du fragile, celui du pouvoir jamais acquis, qui oblige à un engagement le plus juste. C'est toute la tension pour un directeur d'avoir une pratique du pouvoir où le juste s'inscrit dans le souci de garantir une régulation éthique des rapports de force entre les personnes et des enjeux institutionnels. La fonction de direction s'exerce aussi dans le paradoxe de la norme, un enjeu managérial dans sa déclinaison possible dans les différents rapports institutionnels. De cet enjeu naît la tension de l'équité.

Les futurs cafdésiens entament donc en ce sens un parcours d'acquisition de compétences pour la fonction de cadre dans une organisation du secteur social et médico-social, secteur où l'éthique est trop souvent énoncée sans être référée. Il leur est donc proposé d'acquérir, comme introduction à la formation, une conception de l'éthique qui soit source d'implication

dans leur exercice quotidien. L'éthique ne prend sens que si je l'assume (moi), dans mes relations à l'autre (usagers, professionnels, institutionnels), pour le bien d'une communauté (société, groupe, institution). Ma pratique s'inscrita forcément dans un jeu de tensions, principalement dues aux injonctions qui me seront faites, aux paradoxes que je devrai assumer, dans cette triangulation d'intérêts multiples du Je, Tu, Il, ma fonction me conférant une posture centrale de référence à l'éthique. Au terme de ce colloque, le participant est censé avoir mesuré l'enjeu de la posture éthique au service de soi-même, de ses collaborateurs et des usagers accompagnés dans le sens d'un intérêt commun que l'on peut appeler le « bien social ».

Ce colloque constitue une « entrée en matière » et une « entrée en réflexion » dans la fonction de direction. Il devient l'occasion de démarrer avec l'essentiel : le sens de l'action et la rencontre collective de la promotion.

Encore une fois, le directeur s'inscrit en premier dans le paradoxe de sa nomination. Nommer un directeur est un enjeu éthique de premier ordre. Cette nomination ne doit pas relever d'une prédestinée institutionnelle, ni d'un opportunisme situationnel. La composante de l'affect doit être relayée par l'exigence de compétences. La nomination d'un directeur peut dès lors apparaître comme un paradoxe, surtout lorsque celle-ci est opérée sans plus de considération de l'intérêt général de l'institution. Cela interroge les critères de recrutement qui sont définis en fonction de quels intérêts, de quelle stratégie, de quels objectifs? Nommer un directeur, c'est faire le choix d'une personne et c'est faire un choix pour l'institution. Est-ce le choix d'un manager? Est-ce le choix d'un gestionnaire? Ce choix réalise la tension entre le charismatique, le gestionnaire « bon père de famille » et le technocrate.

La fonction de direction s'inscrit dans le paradoxe des compétences. C'est tout l'enjeu de la contextualisation des savoirs, couplés au savoir être et au savoir-faire. Ces compétences doivent effectivement s'exercer dans le souci des devoirs, ceux de la responsabilité, du sens de l'action, du respect des personnes. Le directeur ne peut ignorer que son identité se construit aujourd'hui dans l'exigence du savoir acquis, de la compétence assumée et de la posture adoptée, dans un secteur de plus en plus régulé par la norme, symptôme volontaire de préoccupations sociales relayées, dans le cadre des politiques publiques, par les acteurs institutionnels. L'exercice de la fonction de direction

oblige ainsi à un engagement normatif impliquant un traitement éthique de l'accompagnement social. Le paradoxe naît du fait que le directeur est avant tout sous pression de la norme et non du juste. La norme donne lieu au contrôle. Le juste se satisfait du jugement. C'est là toute la tension éthique d'inscrire la nécessité normative dans le respect humain de ceux qu'elle est censée protéger.

La fonction de direction s'inscrit dans le paradoxe du fragile. Rien n'est acquis pour un directeur, ni l'opinion concédée, ni l'estime accordée, ni le respect inspiré. Le fragile est celui du pouvoir jamais acquis, qui oblige à l'engagement le plus juste. Or, une pratique durable du pouvoir ne peut s'inscrire que dans l'éthique du juste, cherchant ainsi à susciter l'adhésion. La pratique du pouvoir ne peut en effet s'engager dans l'affectif sans mesure. Elle ne peut ignorer la reconnaissance de ceux qui fondent, par leur action, sa propre légitimité. Elle ne peut tolérer l'injustice, source de son propre émiettement. C'est toute la tension pour un directeur d'avoir une pratique du pouvoir où le juste s'inscrit dans le souci de garantir une régulation éthique des rapports de force entre les personnes et des enjeux institutionnels.

La fonction de direction s'exerce aussi dans le paradoxe de la norme. Trop souvent déclarative, celle-ci laisse place à l'interprétation. Le directeur ne manquera pas de goûter au délice de la *soft law*, courant le grand risque d'une logique d'appropriation normative. La norme est contraignante, certes. Mais la norme est aussi un enjeu managérial dans sa déclinaison possible dans les différents rapports institutionnels. De cet enjeu naît la tension de l'équité.

Il est possible de continuer ainsi sur le chemin des contradictoires. Ainsi en est-il des enjeux managériaux, des logiques purement gestionnaires. Il est de ce fait facile de comprendre toute la place que peut occuper l'éthique dans ses pratiques. Encore faut-il que le directeur en ait conscience pour ne pas se draper dans ses propres certitudes. Encore un paradoxe...

## 2.2 « Diriger, le défi de l'estime de soi » (2016)

Le second colloque à être présenté arborait comme titre : « Diriger, le défi de l'estime de soi ». En soi, la fonction de direction implique la présence de l'autre. Comme dans un mouvement d'empathie, de sollicitude, le directeur est convié à assumer ses fonctions. Tenir compte de l'autre ou coconstruire avec lui?

Consulter l'autre ou bâtir ensemble des projets? Lui imposer des tâches ou agir en acteurs co-responsables? À la frontière d'une recherche de mieux-être personnel d'une part et de connaissance de soi d'autre part, le directeur est convié comme professionnel à estimer au meilleur possible sa contribution au social, au collectif, au structurel. Avec et par la présence de l'autre, l'invitation lui est lancée de se mettre lui-même au clair avec les frontières qui sont les siennes. Sur quelles bases est-il possible de fonder un projet de vie professionnelle par la présence de l'autre et grâce à lui? À quelles conditions? En présence de quelles valeurs? De quels enjeux? Au nom de quels défis? Concrètement, à la jonction de ce que nous faisons, de ce que nous sommes et aspirons à être, un être humain conjugué idéaux et pratiques en risquant pour réussir. Que tentons-nous pour atteindre cette réussite? Comment nous y prenons-nous? Par quelles étapes passons-nous?

L'estime de soi ne va pas de soi! Est-ce là un paradoxe de l'exercice du pouvoir, cet exercice qui renvoie une image de soi? Diriger fait forcément appel à soi, ce soi inévitablement habillé d'estime. Cette estime peut autant préserver que fragiliser celui qui dirige. C'est bien là l'enjeu de l'épreuve du pouvoir. Afin de se préserver, le dirigeant doit-il alors se laisser guider par « le miroir du prince » ou s'engager délibérément dans une recherche de soi à travers l'autre, ce qu'il est, ce qu'il devient, ce qu'il aspire à être? Une personne, c'est-à-dire un degré de satisfaction de soi-même. Mais que devient cette satisfaction dans l'exercice de la fonction de direction soumis trop souvent aux enjeux de l'institution, des personnels, voire de l'usager, sources inévitables d'injonctions déstabilisantes, voire déstructurantes?

L'estime de soi pourrait encore apparaître comme une considération égocentrique. Et si, au contraire, il s'agissait d'un chemin privilégié pour aller vers l'autre? Les théories de la reconnaissance et la critique sociale nous donnent des pistes pour penser en termes très concrets ces enjeux qui nous emmènent sur le terrain de l'organisation et de la politique. Ne s'agit-il pas de mettre en valeur des formes de relations où l'éthique joue un rôle essentiel? Des exemples pris dans le champ du social (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes – EHPAD) du médical, mais aussi dans le quotidien montrent que des valeurs comme le respect, la dignité sont au cœur d'une relation qui se construit. L'exigence éthique est une valeur qui relie l'ensemble des acteurs sans être l'apanage des

---

professionnels. Les relations escamotées peuvent être la source de malentendus et même de dysfonctionnements. Pourquoi ne pas prendre le chemin d'une co-éducation relative à cette éthique de la relation?

Ou encore, comment favoriser dans nos organisations une "politique de la reconnaissance"? Comment ne pas tomber dans le sentimentalisme ou le victimisme pour autant? Comment favoriser le développement de la responsabilité et de la liberté, tant chez les salariés que les usagers? Qu'est-ce qu'une politique d'émancipation à l'échelle d'une organisation, construite pour et avec l'autre comme dans un mouvement continu de sollicitude?

### **2.3 « Entre cohérence et cohésion : humain ou performant? Aujourd'hui l'organisation dans une perspective éthique » (2017)**

Le troisième colloque de cette trilogie porte comme thème : « Entre cohérence et cohésion : humain ou performant? Aujourd'hui l'organisation dans une perspective éthique ». L'éthique institutionnelle peut revêtir plusieurs aspects. Qu'est-ce qu'une bonne institution? Comment préserver un juste équilibre, le cœur de métier étant la militance des droits des usagers et la préservation de la qualité du prendre soin (*care*), versus des logiques administratives, législatives ou tarifaires? Que reste-t-il de la visée humaniste et humanisante du secteur quand la visée gestionnaire s'impose sous le poids des réformes?

Le contexte en pleine mutation du secteur sanitaire, social et médicosocial implique une adaptation nécessaire des associations gestionnaires d'établissements et des services, en vue de maintenir et de développer l'accompagnement des personnes accueillies dans une transition vers l'innovation et l'expérimentation. S'interroger sur l'accompagnement dans la réflexion des organisations, notamment concernant le risque de déshumanisation des politiques sociales par le biais du développement des technologies, le numérique, la e-santé, et la perméabilité grandissante entre vie privée et vie professionnelle en raison des technologies de communication. L'objectif général de ce colloque est de placer les participants en occasion de reconnaître individuellement et collectivement au moins trois défis à relever dans le droit fil des enjeux d'éthique institutionnelle préalablement circonscrits.

Entre les « Je », « Tu » et « Il », cohérents dans une visée de cohésion, à la croisée de la vie institutionnelle et de l'estime de soi, apparaissent des valeurs personnelles et collectives, tout comme des enjeux éthiques, des questions. En quoi et jusqu'à quel point les partenaires institutionnels sont-ils concernés par ces valeurs? À la première personne, en quoi suis-je interpellé? Qu'en est-il de la responsabilité que j'assume à la première personne? Avec mes proches partenaires (Tu), qu'en est-il de notre participation à la vie et au déploiement de la dynamique institutionnelle? Que puis-je et que pouvons-nous pour celles et ceux que nous ne voyons pas et que nous ne verrons probablement jamais (Il)?

Les échanges préalables se sont orientés autour du contexte en pleine mutation du secteur sanitaire, social et médicosocial, qui implique une adaptation nécessaire des associations de gestionnaires d'établissements et de services en vue de maintenir et de développer l'accompagnement des personnes accueillies, l'emploi de l'économie sociale et solidaire, dans une transition vers l'innovation et l'expérimentation.

Partant du fait qu'il convient de garantir la qualité des acteurs tant dans leur cohérence managériale (responsabilité sociétale des organisations) que dans le développement social local : animation territoriale, accompagnement personnalisé, parcours de la personne... Plus globalement, cela peut faire écho au sens du fait associatif dans ses modes de participation et de gestion dans ce pan de l'économie qui se veut sociale et solidaire.

### **Conclusion**

L'expérience France/Québec toujours en cours dans la perspective d'une éthique professionnelle et organisationnelle à construire constitue le gage d'un pari réaliste et plus que jamais possible pour que s'élabore une dynamique éthique. Nous entendons ici par dynamique éthique le projet, quoiqu'engageant, réaliste et porteur d'une grande source de motivation. En l'occurrence, un des défis les plus à la fois inquiétants et stimulants est de communiquer aux individus et collectivités de nos milieux professionnels et organisationnels la flamme d'un passage fluide et constant entre un mieux-être, un mieux-faire et un mieux-vivre ensemble d'ordre personnel et général. En considération de cette société libérale qui a permis aux personnes appauvries sous toutes leurs formes de gagner en matière de



reconnaissance, l'heure n'est-elle pas venue de hisser haut et fort les drapeaux de l'intérêt général? De quel profil de société rêvons-nous comme acteurs? Jusqu'où sommes-nous prêts à aller pour qu'une part de nos intérêts individuels cèdent le pas à une dynamique de vie sociétale, collective, structurelle et structurante?

Les travaux que mènent nos équipes de recherche de même que les intervenants de nos divers milieux ne prennent pas tant de temps à reconnaître le caractère

urgent de ce type d'investissement. Qu'il suffise de penser aux questionnements d'ordre environnemental qui nous donnent froid au dos tellement nous nous sentons concernés.

Enfin, en parcourant ce dossier spécial de la Revue Organisations et Territoires, vous reconnaîtrez que nous formulons le souhait que l'intégration de cette modeste contribution à l'articulation d'une dynamique éthique devienne pour tous et chacun un rendez-vous de société incontournable, significatif et une source de créativité!

### RÉFÉRENCES

- Dionne-Proulx, J. et Jean, M. (2009). *Pour une dynamique éthique au sein des organisations*. Québec, Québec : TELUQ-PUQ.
- Legault, G.-A. (1999). *Professionalisme et délibération éthique*. Québec, Québec : PUQ.
- Malherbe, J.-F. (2007). *Sujet de vie ou objet de soins, introduction à la pratique de l'éthique clinique*. Anjou, Québec : Fides.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, France : Éditions du Seuil.