

Le questionnement éthique au cœur des urgences institutionnelles

L'éthique vit un double drame : celui d'apparaître toujours comme prioritaire dans tous les discours, souvent placée en début et/ou en fin d'exposé ou de projet, et celui d'être toujours mise au second plan, dès lors qu'il s'agit d'agir ou de décider. Dans le premier cas, on manipulera, plus ou moins bien, l'éthique comme on fait d'un concept : par opportunisme, poésie, solennité, etc.. Dans le second cas, on utilisera l'éthique chaque fois qu'il s'agira de justifier une prise de position, une attitude autoritaire... ou un raisonnement un peu faible !

INTRODUCTION À LA RÉFLEXION

L'éthique est de plus en plus souvent présentée comme la grande victime de l'aggravation des politiques publiques, des conditions de travail dégradées, ou d'une approche institutionnelle rationalisée et productiviste.

L'urgence, par exemple, serait censée constituer un obstacle majeur à l'éthique : on serait censé être privé d'expression éthique simplement parce que des résultats rapides sont attendus. Le côté absurde de l'argument apparaît dès qu'on inverse la proposition : on serait donc qualifié d'éthique dès lors qu'on n'agirait pas sous urgence ?

Souvent aussi, l'éthique est considérée comme une affaire de doux rêveurs philosophes, respectable tant qu'elle reste inoffensive et pas coûteuse. « C'est une préoccupation de riches » me disait un directeur d'association, écrasé par de multiples contraintes budgétaires.

On considère pourtant que l'éthique fait bien sur l'étiquette ! Le terme est présent dans quasiment tous les projets institutionnels, et le principe en est évoqué souvent dès les premières pages.

Alors... l'argument politique ne viendrait-il pas masquer l'ignorance des effets concrets et efficaces de l'éthique dans les organisations de travail ?

Jean-Philippe Toutut

Docteur en psychologie sociale, clinicien, consultant et formateur pour les ESSMS, enseignant à l'Université Toulouse Jean Jaurès et à Montpellier II, auteur de nombreux ouvrages.

Selon notre analyse, un peu à contre-pied des approches volontaristes ou dogmatiques, l'éthique est toujours « déjà-là ». La réalité est toujours dans son ensemble l'expression d'un choix éthique global, décliné dans les circonstances.

Dans nos observations des institutions depuis plus de vingt ans, nous voyons bien que l'éthique est ce qui construit véritablement le projet d'établissement, elle n'est pas ce qui le décore. Elle imprègne et détermine de fait la culture institutionnelle, le dispositif organisationnel et l'attitude managériale.

« Faire éthique » ne consiste pas tant en une décision rationnelle ou managériale, même emplie de bonne volonté, qu'un acte de dévoilement et d'augmentation de ce qui existe déjà. Étant entendu bien sûr que l'instauration de dispositifs institutionnels spécifiques est de nature à favoriser la mise en évidence et la formalisation de l'éthique de l'institution, tandis que des contraintes institutionnelles telles que l'urgence ne peuvent en limiter que provisoirement l'expression.

Ce « terreau éthique institutionnel » fondateur nourrit un certain nombre de réalités subjectives et objectives, dont bien souvent on a du mal à trouver les origines. On peut évoquer ici ce que l'on appelle globalement « la culture de l'entreprise », difficile à appréhender comme objet singulier, mais omniprésente dans le fonctionnement institutionnel, comme par exemple dans le traitement du climat social ou la définition active de la qualité des pratiques.

On est là en prise directe avec la question du « sens au travail », notion de plus en plus centrale dans les études et les débats, et fondamentale dans de nombreux domaines du rapport au travail comme les souffrances et les risques psychosociaux, l'attractivité en matière de recrutement de compétences ou encore les dynamiques de motivation ou d'épuisement.

Dans sa dimension opérationnelle, loin d'une simple élaboration intellectuelle, **la fonction de l'éthique est de fabriquer du sens au travail.**

Nous détaillons ici ces différents postulats.

I — DE QUOI PARLE-T-ON ?

1.1 « *MAL NOMMER UN OBJET, C'EST AJOUTER AU MALHEUR DU MONDE* »¹... ET C'EST PARTICULIÈREMENT VRAI LORSQU'ON INVOQUE L'ÉTHIQUE

Posons-le d'emblée et avec force : pour nous, l'éthique n'a rien à voir avec une « super-morale ». Trop souvent, **on assimile l'éthique à une forme de morale poussée, une sorte de principe supérieur ou encore un niveau presque sacré, en tout cas incontestable, d'affirmation de valeurs.**

1. Camus, A., « Sur une philosophie de l'expression », Poésie 1944, N°17, p21.

Il s'agit là pour nous d'un « obstacle épistémologique » au sens où l'entendait Bachelard², c'est-à-dire qu'on **distingue les notions de morale et d'éthique par leur intensité** sur un même vecteur, alors que les deux notions, relevant de mondes différents par nature, sont donc incomparables.

La distinction est de taille. Par exemple, alors que souvent l'éthique est considérée comme le renforcement de la morale, une sorte de crédit supplémentaire donné à la morale, ou encore une hauteur de morale, nous pensons au contraire de notre côté que **l'éthique est un domaine totalement indépendant de la morale**, tout à fait susceptible de la contredire, de la confirmer, ou de s'en désintéresser.

Selon notre définition, **l'éthique est une faculté de la conscience individuelle et collective, qui imprègne et oriente les actes et les décisions des professionnels. Étant ontologique acquise, on « est » plus éthique qu'on « a » de l'éthique.**

L'approche de l'éthique comme une propriété a de nombreuses conséquences concrètes. Nous en citerons trois ici.

- L'éthique ne consiste pas à se mettre autour d'une table et à parler de l'éthique : le récit autour d'une propriété n'est pas la propriété elle-même.
- On ne peut pas acquérir automatiquement une propriété, en se formant à un référentiel par exemple (même si on peut développer sa faculté éthique).
- Si l'éthique est une faculté liée à l'être, alors elle peut se décrire, sa nature peut être examinée et sa mise en œuvre peut être organisée.

Arrêtons-nous sur cette dernière proposition.

Propriété de l'être humain, **l'exercice de l'éthique est le questionnement. L'éthique est du côté des questions, et pas du côté des réponses.**

On ne répond bien qu'à une question bien posée. **La dimension éthique réside ainsi dans le « bien questionner »**, et ce n'est pas à proprement parler l'instrument d'une réponse. La réponse ressort d'une autre dimension, celle que nous avons appelée morale. Toutes les réponses sont du côté de la morale, ce qu'il convient de faire, de la définition du « bien faire ».

Indifférente à la notion de bien ou de mal, **l'éthique ne cherche pas ce qu'il faut faire dans chaque situation**, mais déploie un champ de questionnement sur ce qui est bon ou pas bon, pour soi et pour les autres. La réponse vient ensuite sous forme d'action.

2. Bachelard, G., *La formation de l'esprit scientifique* (1938), Vrin, 1993.

Ricœur aurait peut-être parlé ici de «*se poser les questions bonnes*» et pas «*les bonnes questions*». Mais ne nous y trompons pas, **il ne s'agit pas de sélectionner parmi les questionnements** ceux qui pourraient être bons et ceux qui pourraient ne pas l'être, car ce serait encore limiter l'éthique par la morale : les «questions bonnes» désignent uniquement celles qui dans le temps où elles sont formulées ne sont pas accrochées à l'objectif d'une réponse et dont, par conséquent, le contenu n'est limité par aucun projet préalable (voir ce que dit le constructivisme à ce sujet). La traduction pratique du questionnement éthique s'exprimera sans limite de principe, en répondant au moins de contraintes subjectives possible.

Avec l'éthique, il ne s'agit pas de raisonnement intellectuel, il s'agit d'attitude.

Reconnaître l'origine ontologique de l'éthique, c'est aussi couper court à une illusion fréquente à son propos, qui consiste à penser que l'éthique est d'ordre intellectuel.

1.2 LE QUESTIONNEMENT ÉTHIQUE EST ARTICULÉ AUTOUR DE DEUX GRANDS AXES

Lorsque nous évoquons le questionnement éthique comme attitude d'ouverture à l'incertitude, on s'ouvre un champ de possibles, de découverte et d'innovation. Cependant, une posture trop radicale pourrait éloigner l'éthique de la morale de l'action, faisant courir le risque d'un détachement de l'éthique dans l'éthérique et d'abandonner le terrain aux forces normatives.

Or, en observant la dynamique de l'éthique dans les institutions, on peut dégager deux grands courants de questionnements, qui toujours structurent, définissent et nourrissent l'activité éthique autour de la recherche du «bon pour soi et pour les autres». Ces deux axes peuvent être décrits comme : la finalité et l'adéquation.

- **La dimension de la finalité.** Il s'agit en philosophie de l'explication des phénomènes par les causes finales. L'analyse systémique emploie volontiers ici le terme de «téléologie» pour indiquer la finalité à long terme de l'action. Dans tout système, une énergie se déploie en suivant une direction, orientée par des fins recherchées ; la finalité dans l'éthique attire notre regard sur la question du but, déterminant le questionnement. C'est le « pour quoi ? ».
- **La dimension de l'adéquation.** Le deuxième axe essentiel de l'éthique est celui de son adéquation au questionnant, à son moment et à son environnement. Ici, on peut aussi utiliser les termes de «consonance», ou de «convenance» (nous employons plutôt ce dernier terme dans la suite de cet article). C'est le « pour qui ? », ou « l'objet questionné est-il bon (pour moi, pour l'autre, et pour nous) » ?

De façon concrète, **le questionnement éthique existe dès que se posent les questions de la finalité de l'objet et de la convenance de la démarche**, quel que soit cet objet, pensée, décision ou action.

L'exercice est plus difficile qu'il n'y paraît. Dans l'examen de l'objet choisi se glissent de nombreux biais, la plupart émanant de la sphère morale.

Cette discussion nous évoque inévitablement les impasses épistémologiques générées par la définition de l'éthique par Aristote³ pour lequel l'éthique est « la vie examinée »... sans prendre la peine d'examiner la qualité de la grille employée pour cet examen. On préférera le scrupule d'un Sénèque qui préconise de mener un « examen sérieux », en commençant par s'assurer de la qualité des perceptions, et en maintenant en permanence la relativité dans l'interrogation. Dans le champ philosophique se confronteraient ici les approches éthiques de Kant et de Spinoza.

Nous ne nous sommes pas éloignés des préoccupations institutionnelles : de nombreuses « analyses des pratiques professionnelles » et autres « réunions de synthèse » se fourvoient dans des réponses qui occultent le questionnement.

« L'art du questionnement » qu'est l'éthique génère en soi ses propres effets bénéfiques, observables dans les décisions, choix et actions, qui le suivent. La fonction éthique cesse alors pour céder la place aux orientations « morales », c'est-à-dire discriminantes et partisans.

Notre position reste favorable au maintien du questionnement, jusqu'à ce qu'on ait le sentiment d'être allé (provisoirement) jusqu'au bout, avant de basculer dans le choix, et évidemment autant que l'environnement nous le permet. Dans l'urgence, les mêmes processus ont lieu, dans un temps plus restreint.

II —CE QU'EST ET CE QUE N'EST PAS L'ÉTHIQUE

Quelle est la nature de ce questionnement qui définit l'éthique ? Approfondir cette question substantielle nous aidera à traiter de son opérationnalité. Car si l'esprit est intéressé par l'approfondissement de la notion, la réalité nous demande d'en examiner l'intérêt de l'application.

Pour la clarté du propos, essayons de définir ce qui est du ressort de l'éthique et ce qui ne l'est pas. Indiquons quelques propositions excluantes principales.

2.1 CE QUE N'EST PAS L'ÉTHIQUE

- **Ce n'est pas (qu') un exercice d'approfondissement mental.** Certes, l'analyse rationnelle identifie et estime les éléments en présence, la raison cherche une explication et soutient une logique, qui sera utile lorsqu'il s'agira de mettre en œuvre les réponses. Mais l'éthique est plus proche de l'hésitation introduite dans les certitudes ou du doute opposé à la croyance, et surtout elle fera appel à des ressources subjectives, telles que l'intuition ou la créativité.

3. Aristote, *Éthique à Nicomaque* (env. 300 av J.-C.), Flammarion, 1997.

- **Ce n'est pas un argument opposable.** L'argument éthique ne peut être opposé à aucune décision, à aucun choix, dans la mesure où l'on parle d'une modalité de l'être toujours présente dans le fonctionnement humain. On ne peut ainsi jamais qualifier quelque chose (voire quelqu'un) de manquer d'éthique, sauf dans une stratégie de récupération politique. On peut certes toujours dire qu'on ne partage pas la façon dont l'autre a organisé son fonctionnement éthique, ou l'a négligé, quand les réponses apportées ne concordent pas avec notre morale. Hannah Arendt dans *Les origines du totalitarisme* (Seuil, 1982) avait approché cette notion, en reconnaissant à tout individu la capacité et le droit d'organiser ses réponses dans le sens du bien ou dans le sens du mal, et bien sûr d'en assumer les conséquences.
- **Ce n'est pas le recours ultime quand on n'a plus de repères.** L'éthique ne peut pas être cantonnée à une position de «sauvetage» lorsque les réponses institutionnelles font défaut, ou lorsque des options équivalentes se font face. D'une part, parce que cela signifierait que l'éthique n'a pas droit de cité lorsque les référentiels seraient efficaces, ce qui est évidemment absurde, voire mortifère, si l'on parle d'une fonctionnalité humaine. D'autre part, parce que l'éthique ne peut pas être contenue et instrumentalisée dans la simple recherche d'une solution pratique à un problème donné; si dans un tel cas, l'éthique apporte effectivement un socle ou un terreau à l'émergence d'une réponse, c'est sur la morale du bien et du mal que l'acteur s'appuiera pour orienter son attitude.

Rappelons que pour nous, **l'éthique c'est l'art du questionnement**, tandis qu'elle laisse à la morale le soin d'apporter des réponses.

2.2 CE QU'EST L'ÉTHIQUE

- **C'est une forme d'exigence personnelle.** Nous pouvons dire un état de tension interne, une forme d'insatisfaction de l'immédiat, une exigence permanente de dépassement de l'évidence. Cette fonctionnalité de la conscience n'est pas la meilleure alliée du confort de l'esprit, mais elle est précieuse, car elle pousse sans cesse à une meilleure compréhension des choses au-delà des apparences ou des réponses toutes faites.
- **C'est une position totalement inclusive.** Par nature, l'éthique va pousser le questionnement aussi loin que l'acteur pourra le mener, et cela inclut la prise en compte de tous les aspects individuels et collectifs d'une situation, c'est-à-dire une position spontanément systémique et inclusive.
- **C'est une position totalement libre.** La propriété éthique, modalité ontologique de questionnement, est indépendante de tout conditionnement (ce n'est pas le cas bien entendu de ses expressions formelles). Elle fonctionne comme pleine autorisation/autorité qu'on se donne à interroger la finalité de nos gestes, de l'enrichissement qu'on se doit à soi-même.

Lorsque l'éthique est invoquée pour caractériser des situations de tension autour d'un choix, elle prend la figure de recours instrumental pour la pensée. Dans ces cas, elle vient marquer de son nom et isoler la situation, mais l'efficacité de sa dimension est affaiblie au profit de la réalité du moment.

Le dilemme, le conflit ou la contrainte ne sont pas «éthiques» en eux-mêmes, puisqu'ils portent sur des choix de comportements ou des décisions et non pas sur des questionnements. Ce qui serait éthique serait de s'interroger sur un objet identifié pour approfondir ses différents aspects, et ceci s'effectue indépendamment de toute pression au résultat. La réponse arrive toujours ensuite.

L'éthique ne fonctionne pas sur injonction, idéologique ou économique, c'est même le contraire : le meilleur moyen de sidérer l'expression de l'éthique est de l'assigner autoritairement à une place instrumentalisée.

III — MIEUX VAUT UN QUESTIONNEMENT SANS RÉPONSE QU'UNE RÉPONSE SANS QUESTIONNEMENT

On aime bien cette formule, même si bien sûr il n'existe pas de réponse sans un questionnement, plus ou moins élaboré, qui l'a précédée.

Sur le terrain des établissements, nous constatons fréquemment que les établissements sont tournés vers la réduction des marges d'incertitude dans les comportements professionnels attendus des salariés. Des fiches métiers, parfois des fiches de poste, sont là pour détailler les tâches de chacun ; diverses procédures, comme les déclarations d'événements indésirables, les entretiens professionnels, les groupes qualité, etc., viennent préciser les frontières des rôles en même temps que renforcer les conduites attendues.

Ces démarches nous semblent dans la grande majorité des cas vertueuses.

On n'est que trop souvent confronté au risque psychosocial du flou dans les tâches, dans les limites des métiers, dans les mauvaises définitions des attentes institutionnelles, dans les défauts des transmissions d'informations entre les postes de travail, etc.

Seulement... dans cette démarche nécessaire de clarification permanente, on peut aussi tomber dans **le piège de la surabondance d'instructions**.

La surabondance d'instructions fait courir de nombreux risques, tels que la saturation d'information, l'impossibilité d'intégrer les niveaux de complexité formulés, la négation de l'incertitude de l'image de soi et de ses compétences devant des exigences techniques trop froides.

3.1 LE BIBERON PRIVE LE NOURRISSON DE SON CRI

L'excès de réponses peut venir clôturer l'expression des questionnements. **Une morale excessive nuit gravement au déploiement du questionnement éthique.** Ce n'est pas que les choses ne sont pas claires, c'est qu'elles le sont trop.

Dans les établissements, les procédures de certification et la démarche qualité n'ont pas arrangé les choses. Dans certains cas, nul n'est plus besoin de se questionner, on n'a plus qu'à suivre les guides et cocher les cases, on peut relâcher l'attention comme la tension, ce que certains ont appelé « la déprise »... et dans ce cas, le danger est que « **la déprise déprime et déprime** ». Une formule qu'aurait peut-être apprécié Jacques Lacan !

Cette position rejoint les travaux de Winnicott portant sur les « espaces et objets transitionnels »⁴.

Le pédopsychiatre observe que dans le développement du nourrisson, si l'on répond de trop près à ses demandes, alors on obtient le résultat inverse de ce qui est attendu, le bébé se replie sur lui-même et diminue ses interactions avec le monde. Trop de satisfaction amène le bébé à se priver de sa force d'exiger. Le plus remarquable est que cet état est très voisin de celui obtenu avec l'attitude inverse : ne pas répondre à la demande du bébé, ou trop tardivement, entraîne le même genre de carence affective et relationnelle, aboutissant au syndrome que Winnicott décrit sous le terme de « *deprived child* » (autrement traduit par « la déprivation »).

Des phénomènes semblables peuvent être observés dans les groupes, comme l'avait fait en son temps René Kaës avec son « analyse transitionnelle »⁵.

De notre côté⁶, nous avons cherché à les identifier dans les organisations.

On constate en effet que lorsque les réponses sont trop bien organisées, dans des établissements très structurés, alors on peut douter de la possibilité de respiration et de création nouvelle, voire d'adaptation aux inévitables changements sociaux. Le pronostic n'est pas vraiment bon sur la durée, alors que tout paraît mis en œuvre pour que ça marche.

Il faut cependant ajouter aussitôt que dans les établissements où à l'inverse trop de choses sont laissées à l'appréciation des acteurs, laissés libres, mais seuls pour trouver leurs réponses, alors la pauvreté et le doute se font sentir, à peu près dans les mêmes registres que dans les modèles décrits précédemment.

On se rappellera ici la célèbre formule de Winnicott : « **le biberon prive le bébé de son cri** »⁷. **La possibilité du questionnement est le gage que les réponses apportées par la suite seront plus solides.**

4. Winnicott, D.W., *Jeu et réalité (Playing and reality)*, 1971), Gallimard, 1975.

5. Kaës, R., *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, 2022.

6. Toutut, J.-P., *Processus de crise : continuités et changements au cours d'une transition sociale*, thèse de doctorat, ANRT, 1997.

7. Winnicott, D.W., *De la pédiatrie à la psychanalyse (Collected papers, through paediatrics to psycho-analysis, 1931-1956)*, Payot, 1989.

Nous avons pu souligner l'importance pour l'acteur hiérarchique de se maintenir dans une attitude managériale «suffisamment bonne», ni totalement satisfaisante, ni totalement insatisfaisante. Cette posture caractérise l'ouverture **laissée à la naissance possible de significations autonomes** ; mais attention : des limites sont nécessaires aux espaces, et des dispositifs spécifiques doivent les favoriser.

3.2 UNE RÉPONSE N'EST PAS TOUJOURS CE QUI EST ATTENDU D'UN QUESTIONNEMENT

Plongeant dans les mythes grecs, le célèbre anthropologue Lévi-Strauss⁸ étudie la confrontation d'Œdipe avec le Sphinx (ou «la sphinge»? l'auteur n'a jamais su...). Celui-ci est le poseur de questions, qui semble toujours attendre la bonne réponse, laquelle bien sûr ne vient jamais, car elle ne doit jamais venir. Le Sphinx sort toujours vainqueur de la confrontation aux téméraires qui affrontaient son épreuve, et si le sort de ceux-ci était réglé, la question demeurerait, l'énigme était sauve, et les institutions étaient respectées.

Or voici qu'arrive Œdipe, et toute l'organisation sociale bascule avec lui, car Œdipe va donner la bonne réponse au Sphinx. Œdipe bafoue la tradition, le Sphinx meurt, Œdipe est vainqueur.

Mais Lévi-Strauss avance l'idée qu'en donnant au Sphinx la bonne réponse à sa question, un phénomène singulier et néfaste se produit. Le questionnement est réputé vaincu, **le règne de la réponse arrive, mais cette victoire est en réalité une défaite.**

En effet, en ne respectant pas le protocole établi, en ne confortant pas la fonction de questionnement du Sphinx dans son rôle, en tirant la réalité du côté de la réponse, Œdipe commet, dit l'auteur, une sorte d'«inceste symbolique». Car la réponse vient annuler le manque, la distance qu'introduit toute question. Œdipe aura la vie sauve, mais il ne réussira pas à éviter le parricide et l'inceste.

Certaines lectures hébraïques vont dans le même sens : le nom le plus sacré ne peut et ne doit pas être prononcé, sous menace d'effondrement et de chaos.

La loi réside dans le questionnement ouvert, pas dans la réponse : du maintien de la fonction éthique dépend l'accès au stade symbolique et à son expression sociale.

8. Lévi-Strauss, C., *Mythologiques*, Plon, 2009.

IV — IL Y A UNE PROXIMITÉ ÉTROITE ENTRE L'ÉTHIQUE ET LE SENS AU TRAVAIL

4.1 UNE CONSTRUCTION ET UN FONCTIONNEMENT SEMBLABLES

La redécouverte de la notion de « sens » est l'une des grandes conséquences de l'analyse de l'évolution du rapport au travail depuis la période du Covid. On insistera, par contre, encore et toujours, sur le fait que **personne ne peut donner du sens au travail pour l'autre**. Inutile et faux de demander aux cadres par exemple de « donner du sens au travail » pour les professionnels. Le sens au travail est un construit, dont on peut simplement favoriser les conditions d'émergence chez les acteurs.

Les conditions pour que le sens au travail puisse se déployer et se construire chez les acteurs d'un système sont exactement les mêmes que celles requises pour la fortification de l'activité éthique. Ainsi les deux axes fondamentaux qui structurent la nature de l'éthique, ceux de la finalité et de l'adéquation, se retrouvent à l'identique en ce qui concerne le sens au travail.

Nous aurons ainsi, en milieu professionnel, à déployer deux questionnements : quelle est la finalité de mon travail, et cette finalité me convient-elle ? Le sens au travail est grandement déterminé par la réponse à ces questions, il se traduit (ou non) par la (dé)motivation et l'intensité (faiblesse) de l'engagement individuel et collectif. Nous dirons qu'un travail qui n'a pas de sens est un travail dont le professionnel ne perçoit pas la finalité ou dont la finalité ne lui apporte rien de riche ou d'agréable.

De même que pour l'éthique, comme nous l'avons vu plus haut, le sens au travail ne peut se déployer, sur les deux grands axes évoqués, que dans un cadre propice à son épanouissement.

Des espaces transitionnels sont requis, au sein de l'organisation, pour que le sens au travail puisse se développer chez chaque acteur, c'est-à-dire afin que les deux questions fondamentales de la finalité et de la convenance soient approfondies.

Cette similarité est frappante à l'observation des institutions.

Dans un établissement où les valeurs ont pris le pas sur les questionnements, c'est-à-dire **là où règnent les réponses, le sens au travail s'affaiblit**.

«*Là où les routes sont tracées, je perds mon chemin*», dit le sage (on ajoutera aussitôt de notre fait, pour éviter les critiques, que «*là où il n'y a pas de route, je ne peux atteindre aucun but*»).

Si tout est fait pour que le sens au travail soit une donnée évidente et non une quête, par exemple lorsque les valeurs déclarées sont rappelées partout de la même façon sans élaboration (ou, à l'inverse, totalement inexistantes), on a le plus grand

risque d'observer des phénomènes néfastes accentués : épuisement professionnel, rotation de personnels, difficulté au maintien et au recrutement de compétences, baisse d'attractivité. Parallèlement, on constatera dans ces mêmes établissements une baisse flagrante des questionnements sur le travail, au niveau des postes individuels comme au niveau collectif. Elle se traduira par un ensemble de signes, par exemple la pauvreté des analyses, la stérilité des réunions, la maigreur des projets individualisés, l'absence de vision ou de perspective.

Dans cet important Centre de Rééducation Fonctionnelle du Sud-Ouest, nous avons été missionnés pour mettre en œuvre un accompagnement complet à la démarche d'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail. L'institution se compose d'un ensemble de 12 structures réparties dans un environnement large et boisé.

Selon notre méthode, nous commençons notre intervention par l'exploration des 6 conditions préalables au lancement d'une démarche QVCT (cf. *La QVT pour les ESSMS*, J.-P. Toutut, 2022, éd. Séli Arslan). Nous n'observons à ce stade aucune contre-indication formelle, et pas de risque psychosocial majeur. Cependant, nous sommes frappés par le peu d'empressement que mettent les professionnels à nous répondre, la très faible participation des acteurs aux réunions, la pauvreté des premières données recueillies... Pourtant, aucune hostilité à notre égard n'est ressentie, il n'y a pas trace non plus d'un conflit social ou d'une opposition à la démarche de la direction. Intrigués, nous poursuivons notre investigation première, avec l'accord de la direction, qui clairement « nous laisse faire ».

D'autres éléments nous alertent alors : un taux d'absentéisme frôlant les 17 %, une rotation énorme des effectifs tant cadres que salariés, de très nombreux cas d'arrêts maladie... Du côté social, les salaires sont pourtant assez bons, plus élevés que dans la moyenne du secteur ; il n'y a pas non plus de conflit social larvé ou avéré, les syndicats sont aimables, bien que très peu participatifs. Aucun signe ne montre que le système serait en difficulté, et partout des « chartes du travail » énoncent les valeurs du projet d'établissement.

Nous décidons d'approfondir notre ressenti, vaguement mal à l'aise, par des entretiens individuels sollicités et des invitations à s'exprimer par groupes volontaires. Et là, malgré le peu de données exprimées, nous sommes amenés à établir un premier constat, avant même de commencer tout travail d'accompagnement technique. Selon notre observation, ce système est en défaut de ne pas savoir. **Il n'y a aucune marge de créativité, car tout est écrit, formalisé, tracé.** S'il y a des possibilités d'expression, elles ne sont ni reprises ni commentées par la direction. L'organisation n'est pas mauvaise, mais elle est parfaitement quadrillée par la hiérarchie et par les syndicats, sur la même longueur d'onde. L'atmosphère est atone et pour ainsi dire sans joie. Pour nous, l'absence de tout conflit signe aussi l'absence de toute possibilité d'élaboration, de questionnement. Et de ce fait, les démotivations sont reliées au manque de sens, directement exprimé par les quelques salariés qui veulent bien nous faire plaisir en venant discuter un peu avec nous.

Inutile de dire que nos premiers constats étonnent beaucoup la direction. On se rend compte aussi qu'ils la soulagent quelque part, car nous fournissons une explication à une situation qui dure, nous le comprenons, depuis longtemps. **L'établissement souffre d'anomie, c'est-à-dire de manque de sens.** Personne ne peut donner

de signification différente des valeurs affirmées, personne ne peut élaborer des significations personnelles sans s'exclure de l'équipe. On peut tout aussi bien parler de **carence d'éthique**, et sans la relier à des manquements singularisés (lesquels relèveraient de défauts réglementaires ou moraux). En effet, tout est organisé pour ne pas se poser de questions, naturellement « pour le bien des salariés comme des bénéficiaires ». Les solutions vont devoir passer, avant même de parler de prévention des RPS ou d'amélioration de la QVCT, par un travail de **réhabilitation du sens et de la motivation**, une ouverture au questionnement individuel et collectif sur le travail, une élaboration des finalités et des convenances. L'établissement adhèrera à ce projet inattendu, facilité il faut le dire par l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement.

4.2 CONDITIONS DE TRAVAIL VS ÉTHIQUE INSTITUTIONNELLE

Selon notre vision des choses, **l'éthique dans son existence n'a pas de lien direct avec les conditions de travail**. Toujours déjà-là, dans le socle profond qui fonde la culture de l'acteur et du système, l'éthique est plus ou moins tapie ou exprimée, plus ou moins sollicitée ou endormie. Les conditions de travail ne peuvent pas la détruire, car l'éthique est une faculté ontologique et irréductible du sujet.

Aussi, on peut la voir apparaître comme questionnement de manière inattendue, par exemple au détour des échanges en réunion de bilan, posant les questions de la finalité et de la convenance, comme n'entendre que son silence dans des comités pourtant officiellement constitués pour parler d'éthique...

Si sa nature est donc immanente, il en va autrement des modalités de son expression, qui sont relatives à l'environnement dans lequel elle évolue.

L'éthique est toujours là, mais certaines conditions de l'organisation du travail sont de nature à favoriser ou à limiter son expression. La tentative systémique de nier l'éthique joue sur la confusion entre présence de l'éthique et expression de l'éthique.

Il faut naturellement avoir de l'organisation de travail une vision systémique et disposer d'un certain nombre d'observables avant de se prononcer sur le destin et la destination de l'éthique.

Ainsi, par exemple, lorsque nous intervenons sur une mission d'« audit éthique » dans un établissement, nous observons l'ensemble du fonctionnement de l'institution sous l'angle des dispositifs et circonstances qui permettent ou non l'expression de l'éthique. On fait beaucoup moins cas des discours sur l'éthique....

C'est ainsi que plusieurs constats se sont imposés à nous au cours des interventions que nous avons menées.

- Si une seule condition de travail défavorable, comme l'urgence imposée dans les actes ou les échéances imposées dans les décisions, ne peut à elle seule empêcher l'activité éthique, elle peut cependant freiner, voire empêcher son expression dans son environnement propre.
- Toute condition de travail a un impact, entre autres, sur l'évaluation, par l'opérateur, du travail et de la «demande psychologique». Selon le célèbre modèle du stress et du «job strain» selon Robert Karasek, les conditions du travail peuvent alourdir ou alléger la perception de la charge de travail et inversement.
- Les conditions de travail agissent sur les perceptions subjectives, mais il en va de même de tout phénomène touchant le rapport au travail : s'il y a un impact sur les questionnements, ces derniers peuvent apparaître indépendamment (ou non) des variations de conditions objectives.
- L'urgence est une condition du travail marquée par l'exigence de réponses rapides. Comme toute condition de travail, **l'urgence peut fabriquer du stress ou du risque psycho-social**, mais elle peut également mobiliser positivement une attention plus grande et une exigence supérieure en matière de résultat, qui peut se traduire en augmentation de l'estime de soi. Par ailleurs, l'urgence peut être corrélée à une limite temporaire de la réflexion au profit de l'action, mais l'éthique n'est pas corrélée à la réflexion, comme on le croit souvent. Lors de l'action ou de la prise de décision, il n'est pas indispensable pour l'expression éthique d'avoir sur-le-champ du temps de réflexion. Ainsi, **on peut prendre de bonnes décisions dans l'urgence comme de mauvaises avec du temps.**

L'éthique, c'est **ce que dit notre action de la profondeur des questionnements qui ont entraîné cette réponse**. Chaque condition de travail interpelle notre modalité d'être au travail, mécanique ou consciente.

Certaines réponses automatiques et conditionnées excluent le bénéfice du sujet (à la fois le sujet de l'accompagnement et le sujet accompagnant), tandis que d'autres réponses soutenues et éveillées l'incluent. Tout l'enjeu en est la clinique du sujet. Et toute action peut être, dans l'après-coup, rapportée aux interrogations subjectives qui l'ont structurée. Comme l'indique le psychosociologue constructiviste Weick⁹, «*comment pourrais-je savoir ce que je pense, avant d'avoir vu ce que je dis ?* »

9. Voir à ce sujet Autissier, D. & Bensebaa, F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, 2006.

V— QU'EST-CE QU'UNE « INSTITUTION ÉTHIQUE » ?

On fait bien sûr allusion aux « institutions bonnes » que décrivait Paul Ricœur (et par résonnance plus lointaine au terme de *«mère suffisamment bonne»* selon Winnicott). Une transposition claire de ces deux modèles peut être opérée en ce qui concerne nos établissements du secteur médico-social. Comme consultant, notre expérience des « audits éthiques » et des accompagnements à l'éthique institutionnelle, par la formation ou les comités éthiques, nous permet aussi un regard singulier sur ces questions. Nous retiendrons ici deux observations particulières de ce que peuvent être singulièrement une « décision éthique » et collectivement un « dispositif éthique institutionnel ».

5.1 DES PRISES DE DÉCISION ÉTHIQUES

La décision que l'on peut qualifier d'« éthique » n'est pas forcément celle qui semble la meilleure (référentiel moral) ni la plus conforme (référentiel réglementaire). Elle peut même s'en affranchir complètement, voire se trouver en dehors des clous de la conformité ou de la morale, dans toute la mesure évidemment des possibilités et contraintes de l'environnement. C'est qu'elle répond à des impératifs jugés plus essentiels qui relèvent d'un référentiel personnel ou sous-groupal lié aux questions du bon/mauvais pour soi et pour les autres.

Dans ce registre, le décideur met en acte le résultat d'un questionnement libre, sans souci des retombées sur lui-même, basé sur les deux grands axes de la finalité (le but de cette décision est-il bon pour moi et pour les autres ?) et de la convenance (suis-je en accord profond avec cette décision que je m'apprête à prendre ?).

Dans cet important DITEP (Dispositif Institutionnel Thérapeutique Éducatif et Pédagogique) d'une grande ville de l'Ouest de la France, la partie « hébergement » est depuis trois ans sous la responsabilité d'un directeur. D'âge moyen, très attentif au respect du projet d'établissement, il a fait des études de droit avant de s'investir dans le secteur social et il est aussi rigoureux dans le travail que dans sa vie personnelle. L'association gestionnaire le soutient dans sa posture, car l'établissement a été secoué quelques années auparavant par une histoire de pédocriminalité qui a laissé des traces dans les esprits.

Or, voici qu'un matin, juste avant qu'arrive l'équipe de jour, une fillette hébergée, de l'âge de 9 ans, vient voir timidement le directeur et lui explique la chose suivante : la veille au soir, un moniteur éducateur du groupe est venu dans sa chambre, et comme elle n'arrivait pas à s'endormir, lui a pris la main en lui racontant une histoire. Elle affirme que rien d'autre ne s'est produit, mais qu'elle avait été très mal à l'aise par cette proximité et qu'elle n'avait pu s'endormir que lorsque le moniteur était parti.

Le professionnel en question est quelqu'un de récemment embauché, très extraverti et très « tactile » dans ses contacts. Une petite enquête discrète par les chefs de service fait remonter plusieurs expressions de défiance à l'égard de ce professionnel chez les filles hébergées dans le service et l'existence d'un malaise certain avec lui.

Le directeur décide de convoquer le professionnel et l'informe d'une suspicion de conduites déplacées. Le moniteur éducateur ne prend pas au sérieux ces retours.

Quelque temps après, une autre fille hébergée demande à parler au cadre et raconte que le professionnel en question est resté collé contre elle devant la télévision la veille au soir, en commentant le programme, sans qu'elle puisse bouger, car elle était coincée au fond du canapé entre lui et le rebord de l'accoudoir. Elle témoigne d'un fort sentiment d'oppression, auquel le moniteur n'a pas prêté attention.

« Que faire ? », se demande le directeur. Après réflexion, il choisit de mettre à pied le moniteur éducateur et entreprend de mener une investigation plus poussée. Mais les deux fillettes qui s'étaient exprimées prennent peur et refusent de répéter leurs témoignages devant les gendarmes comme avec la psychologue. Celle-ci soupçonne une manipulation des jeunes filles par d'autres membres du personnel ou par d'autres enfants proches du moniteur, mais rien ne le prouve. Certains collègues de travail prennent position en faveur de leur collègue et les syndicats menacent de s'en mêler. Le moniteur éducateur, quant à lui, mobilise à son profit tous les nombreux réseaux amicaux et d'influence dont il dispose sur le territoire. Bien que bénéficiant de la confiance de l'association et de son président, le directeur, par délégation, est seul devant la décision à prendre. Il examine la situation. Du point de vue de la loi, il ne dispose d'aucun témoignage écrit, d'aucun fait tangible pour incriminer le professionnel. S'il obéit au cadre réglementaire, il doit le réintégrer, car le doute ne suffit pas à le sanctionner. Du point de vue moral, il a averti l'incriminé de ses comportements inadéquats et bien que cela n'ait pas suffi à lui faire changer ses méthodes, il ne peut aller plus loin sur ce registre. Si l'agent est coupable de quelque chose, ce que rien ne prouve, sa réintégration donnera crédit à la forfaiture, dans le cas contraire, elle discréditera durablement la parole des jeunes. La poursuite de la procédure risque de marquer à vie le professionnel et il y a toujours l'hypothèse que ce dernier n'ait rien à se reprocher et soit innocent de toutes critiques.

Voilà une situation dans laquelle va compter tout le travail d'élaboration de sens, tout le « capital intime » (au sens de Miramon¹⁰) qui fonde ses convictions, le sens qu'il met dans son travail et qui construit l'estime qu'il porte à lui-même. Dans cette situation grave où une décision doit être prise, lourde de conséquences, le questionnement du directeur est très présent à son esprit. Chez lui, l'éthique intervient comme « terreau subjectif » dans la décision, fort de toutes les questions qu'il a affrontées dans sa vie, mais elle est aussi « active » dans le champ de sa conscience, sous forme d'interrogations claires à son esprit sur tous les aspects de la situation. La raison discriminante lui vient en appui de sa réflexion, mais elle n'est pas exclusive dans sa démarche, d'autres dynamiques se jouent, et ce sont finalement les « bons » questionnements (finalité, convenance...) qui feront pencher la balance.

En l'occurrence, le directeur décidera, dans son intime conviction, d'engager une procédure de licenciement et d'affronter aussi sereinement que possible les conséquences de sa décision. Cette décision ira à l'encontre du dossier purement judiciaire et réglementaire, la morale n'interviendra pas, mais le directeur répondra à la situation en conformité avec ce qu'il entend comme raison d'être de son travail (la finalité) et avec un sentiment de cohérence et d'adéquation personnelle (la convenance).

10. Toutut, J.-P. & Miramon, J.-M., *Manager l'éthique en établissement social et médico-social : repères conceptuels et mise en œuvre individuelle et institutionnelle*, Seli Arslan, 2018.

La décision éthique n'est pas pétrie de bons sentiments, de bonne moralité ou de bonnes intentions (l'enfer est en pavé).

Ce n'est pas forcément la plus facile, car elle ne suit pas aveuglément, fidèlement ou dogmatiquement, un référentiel standard externe dont les recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont remplies. Elle n'est pas non plus toujours rationnelle, et ne suit pas forcément les règles du droit ou du bon sens.

Mais bien souvent, la décision éthique est marquée par une forte évidence chez le décideur, car il perçoit qu'elle s'appuie sur tout un socle de maturation intérieure, qu'elle est la réponse adéquate à un questionnement intérieur authentique et qu'elle est la meilleure qui puisse être (pas forcément la plus « juste » ou la plus « conforme ») au moment où elle est prise.

On est ainsi fondé à soutenir *a posteriori* que **s'interroger sur l'éthique d'une décision qui a été prise, c'est questionner le questionnement dont elle a été imprégnée.**

5.2 UN DISPOSITIF ÉTHIQUE INSTITUTIONNEL

Le « dispositif éthique institutionnel »¹¹ désigne l'ensemble des instances institutionnelles formelles permettant d'exprimer des interrogations, de partager des questionnements et d'inciter à la recherche du bon pour soi et pour les autres.

Ce que nous appelons « instances éthiques » sont tous les temps et espaces destinés ou non par vocation à l'activité et à l'expression de l'éthique, susceptibles de favoriser l'approfondissement des problématiques et des situations. Dans nos audits éthiques, nous observons non seulement leur existence, mais aussi leur opérationnalité. La parole en ces instances est-elle libre ? Ces instances permettent-elles d'approfondir les sujets abordés ? Ces instances débouchent-elles sur des solutions ou des décisions élaborées ? Y a-t-il une organisation, une traçabilité et une diffusion organisées par l'institution ? Etc.

Attention : une instance favorable à l'éthique, comme des groupes de discussion sur les cas difficiles, peut très bien être mise en place et jamais utilisée par les équipes. À l'inverse, ce n'est pas parce qu'aucun dispositif éthique n'est mis en place que l'éthique ne se développera pas au sein des équipes. L'éthique fonctionne de manière sous-jacente à l'ensemble institutionnel, elle peut se manifester dans des lieux et des temps inattendus.

Nous noterons simplement que lorsque des dispositifs spécifiques de parole existent dans l'organisation, ils sont de nature à favoriser davantage le questionnement, la recherche et l'expression de l'éthique dans le travail.

11. Cf. Toutut, J.-P. & Miramon, J.-M., *op.cit.*

Parmi ces instances éthiques, un certain nombre sont bien connues des institutions.

■ Les Comités de Bienveillance et d'Éthique

Ils sont spécialement désignés pour occuper ce terrain de l'amélioration des pratiques en regard d'un objectif moral (la bienveillance) et d'un questionnement (l'éthique). Ces instances reprennent les principes des deux principales «recommandations de bonnes pratiques professionnelles» de l'ancienne ANESM, aujourd'hui référentiel de certification de la HAS. Pour bien fonctionner, les CBE (parfois CE) doivent répondre à des conditions bien précises et maintenues avec rigueur de composition, d'animation, de positionnement institutionnel, tandis que les avis rendus sont consultatifs, indépendants, et non exécutoires¹². Disposer d'un tel Comité peut évidemment aider à respecter l'activité et l'expression éthique, et soutient donc aussi l'élaboration du sens au travail par les professionnels.

■ Les Groupes d'Analyse des Pratiques Professionnelles (GAPP)

Ils ont pour vocation de permettre l'échange entre collègues salariés des effets émotionnels des situations rencontrées dans le travail, leur approfondissement et les pistes d'améliorations possibles dans les comportements des acteurs professionnels. Une animation extérieure est requise, généralement menée par un psychanalyste ou un psychologue rompu à cet exercice.

Si les GAPP ne sont pas destinés à fortifier l'éthique dans l'institution, ils peuvent cependant y contribuer : soit que le cahier des charges initial le précise et que l'intervenant y adhère, soit que les sujets traités soient analysés selon une grille reprenant les termes éthiques de la finalité convenable et de la recherche du bon.

■ Les Espaces Éthiques

Ce sont des lieux dédiés où, dans le cadre de temps de travail identifiés et acceptés par l'institution, tout salarié peut venir échanger avec d'autres salariés ou avec un intervenant spécialisé (psychologue, etc..) sur les interrogations que soulève son travail. Il arrive souvent, lorsqu'il existe un Espace Éthique, qu'un salarié de l'institution reçoive une responsabilité déléguée à cet office. De même, ces EE diffusent souvent des lettres périodiques, reprenant les échanges les plus fructueux ou leur conclusion, à destination des salariés de la structure.

Les instances évoquées ici figurent parmi les moyens formels sur lesquels l'établissement peut s'appuyer pour favoriser le développement du questionnement éthique. Ces cadres institutionnels fonctionnent comme des espaces protégés, proches des «espaces transitionnels» décrits dans les travaux de Donald Winnicott¹³, que l'on peut transposer pour partie à la vie des organisations sociales. Le lecteur intéressé par cet aspect pourra aussi se rapprocher des travaux d'Eugène

12. Toutut, J.-P., 1997, *op.cit.*

13. Winnicott, D.W., *op.cit.*

Enriquez¹⁴, et des modèles passionnants de René Kaës¹⁵ concernant «l'analyse transitionnelle» et les groupes en formation professionnelle.

Cependant, au-delà des instances dédiées, on notera que c'est le dispositif institutionnel dans son ensemble qui doit permettre, à tout instant et en tout lieu, que se vive et s'exprime l'interrogation éthique sur la finalité convenable et favorable des actions et attitudes professionnelles.

Dispositifs éthiques, dispositifs transitionnels, espaces potentiels, autant d'ouvertures au questionnement, à la co-construction du sens au travail, à l'élaboration des meilleures réponses aux situations professionnelles. **Au plus profond la question peut être posée, au plus haut niveau est la réponse fournie.**

CONCLUSION

L'éthique est «un trésor caché» (pour reprendre les termes du poète Kabir), bien souvent méconnu déformé ou déconsidéré, largement sous-employé. L'éthique ne peut faire peur qu'à ceux qui doutent de l'humain, ou qui cherchent à l'exploiter.

L'éthique ne doit plus être regardée comme du temps de réflexion : cette vision court à sa perte, devant l'intensité des urgences productivistes. L'éthique que nous soutenons, c'est une qualité particulière intrinsèque à l'action (comme à la réflexion d'ailleurs), transversale en quelque sorte, qui imprègne toutes les modalités de l'action, et que la prise de conscience comme les dispositifs peuvent soutenir, au bénéfice de tous dans l'institution. L'enjeu ici est très proche du repère humaniste qui guide tout dans l'action sociale, car, comme le rappelle Ricœur dans une très belle formule, «*ce qui est ici à penser, c'est l'idée d'une finalité supérieure qui ne cesserait pas d'être intérieure à l'agir humain*»¹⁶.

Dans l'action, l'éthique est perception, représentation, intuition. Dans l'après-coup, la réflexion, la formulation, la formalisation peuvent consolider l'engagement.

14. Enriquez, E., *L'organisation en analyse*, PUF, 2003.

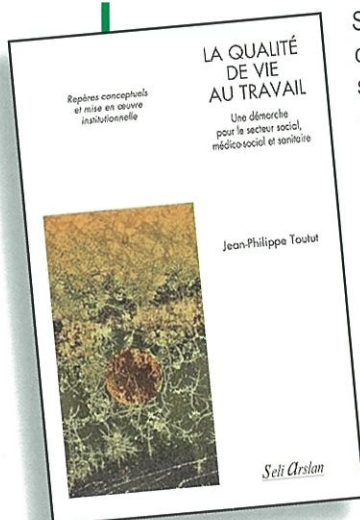
15. Kaës, R., *op.cit.*

16. Ricœur, P., *Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990, p. 210

Il suffit de s'éloigner un tout petit peu de l'obsession du résultat, pour s'apercevoir qu'on peut y revenir plus vite, mieux et plus en profondeur si l'on accepte **le petit pas de côté que suppose le respect du questionnement éthique**. Bien sûr, comme nous le disions en 2018, et comme nous ne cessons de le constater, *«l'éthique ne garantit jamais la réussite d'une entreprise. Mais elle garantit que la démarche, qu'elle soit ou non couronnée de succès, ne manquera jamais de sens : car elle s'inscrit dans le temps long de l'institution»*¹⁷.

17. Toutut, J.-P. & Miramon, J.-M., *op.cit.*

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



Sous l'impulsion de textes réglementaires et de la dynamique d'amélioration continue de la qualité, de nombreux établissements des secteurs social, médico-social et sanitaire se sont engagés et s'engagent chaque jour dans une démarche de développement de la qualité de vie au travail. Cette approche regroupe des actions pour améliorer les conditions de travail des professionnels et la performance globale des établissements. La démarche se veut précise mais ouverte dans les applications, inscrite dans la culture et la réalité de chaque structure.

L'auteur présente la démarche de la qualité de vie au travail (QVT) en tenant compte de la diversité des établissements sociaux et sanitaires, ainsi que des missions des équipes, conduites à privilégier le spécifique au standardisé. Il dresse l'historique de la démarche et fournit des repères sur les notions couvertes par ce champ. Sont également posés ses principes philosophiques, ainsi que son cadre juridique et réglementaire. Une méthodologie concrète et des outils pratiques de mise en œuvre de la QVT sont ensuite proposés, avec de nombreux exemples d'accompagnement d'établissements où l'approche a été déployée. Enfin sont décrits de nouveaux objectifs et de nouvelles exigences des personnels ayant émergé avec la crise sanitaire, qui a également mis en évidence de nouvelles

modalités du travail en équipe. L'approche récente de la QVT peut avoir des effets de transformation sur le sens du travail, l'implication de chacun, la cohérence du lien entre l'épanouissement de soi-même au travail et l'expansion efficiente d'une structure. L'obtention de résultats ne met pas fin au processus, et ce principe d'évolution continue de la QVT rejaillit sur le dynamisme des établissements, le bien-être des professionnels comme des personnes soignées et accompagnées.

Ce livre est destiné à l'ensemble des acteurs concernés par la démarche de la QVT, aussi bien les équipes encadrantes qui décident de la mettre en œuvre que les professionnels des secteurs social, médico-social et sanitaire, appelés à y participer directement et à évaluer régulièrement les bénéfices des actions menées.

Jean-Philippe Toutut, Seli Arslan, 2021, 192 pages, ISBN 978 2842762742

MANAGER L'ÉTHIQUE EN ÉTABLISSEMENT SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL



Dans un établissement social ou médico-social, la dimension éthique individuelle et institutionnelle est essentielle pour favoriser un questionnement permanent sur le sens des actions. Les dirigeants et les équipes d'encadrement jouent un rôle central pour faire vivre cette dynamique au service des personnes accueillies et des professionnels. Ce livre montre que l'éthique professionnelle ne se réduit pas à la conformité des actes à des recommandations ou à un règlement intérieur, ni à une exigence éthérée difficile à concrétiser sur le terrain. Les repères proposés visent à permettre à chacun d'appréhender clairement ce que recouvre cette notion grâce à des définitions opérantes, à la description des caractéristiques constitutives d'une éthique ou des facteurs psychologiques qui participent à sa construction. Des modèles de mise en œuvre de l'éthique en milieu institutionnel sont aussi fournis en tenant compte des « maladies organisationnelles » de notre temps, tout comme des pressions multiples que subissent les différents acteurs du secteur. Les auteurs détaillent également les modalités et dispositifs disponibles pour perfectionner jour après jour l'éthique, tels que les groupes d'analyse des pratiques professionnelles, les comités d'éthique et de bientraitance, etc. Les développements théoriques s'accompagnent de nombreuses illustrations

dévoilant des situations professionnelles où la dimension éthique entre en jeu. Ce livre est destiné aux professionnels du secteur social et médico-social, des dirigeants qui portent les projets éthiques à l'ensemble des professionnels qui les concrétisent. Le maintien d'un questionnement éthique sert le projet d'une institution bienveillante, soucieuse de la qualité des soins ainsi que du bien-être des professionnels et des personnes accompagnées.

Jean-Philippe Toutut et Jean-Marie Miramon, Seli Arslan, 2018, 160 pages, ISBN 9782842762445