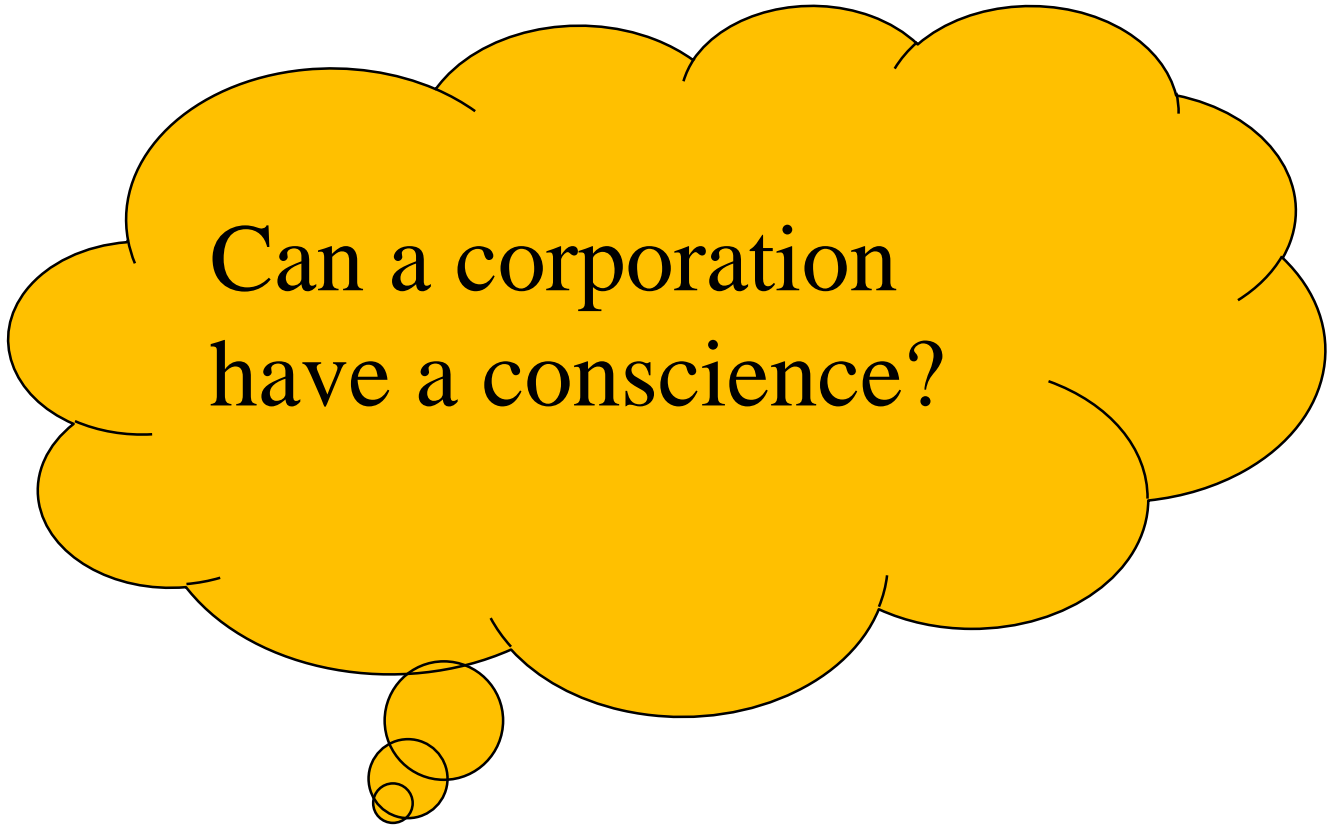


# Construire une culture organisationnelle du soin

Michel Dupuis

Paris, AMARC, 8 octobre 2018





Can a corporation  
have a conscience?

# contexte: le travail en crise

au sens large : activité marchande ou pas,  
salariée ou pas, à temps plein ou pas,...

sociologie, psychologie, droit, éthique...

*clinique* du travail : Dejours, Gorz, de  
Gaulejac,...



Le rôle spécifique  
du cadre...

# 1) la nécessaire organisation

à l'origine des organisations

on vise des groupes, des populations

on travaille en équipes

on utilise des dispositifs (bâtiments, chauffage, cuisine,...) et des technologies (outillages médicaux,...)

et donc on cible de la « généralité » (pas forcément injuste...)

## 2) la contingence

management et politique : art de gérer les  
« accidents » des interactions humaines

les processus et événements naturels

météo

catastrophes

....

les incertitudes et les fluctuations humaines

# 3) une éthique de la confiance

au-delà du sentimental... penser une  
« organisation » et une « politique » de la  
confiance

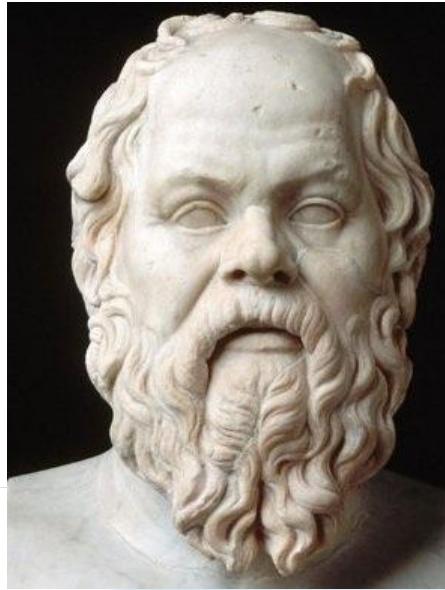
dans le monde des soins, reconstituer une  
notion critique de confiance

évaluation

vigilance critique



Σωκράτης = R + I > 诚 !



# l'éthique à trois faces


德 : la force du sens ou comment voir l'opportunité et prendre les risques raisonnables

道 : les valeurs-balises pour les chemins à suivre et à ouvrir

誠 : authenticité, sincérité, aséité, assertivité



# l'éthique, le sens de la vie

- ▶ l'éthique : l'art de réussir sa vie (et de contribuer à la réussite de celle des autres)
  - ▶ l'éthique : l'art du sens (trouver, donner, retrouver, conquérir,...) à sa vie
  - ▶ l'éthique : l'art du rebondir...
- 

# > éthiqueS spécifiqueS

- ▶ distinguer
  - éthique de première ligne (déjà longue tradition) des relations de soins
  - éthique de seconde ligne, organisationnelle, des acteurs et des processus (encore à développer)
- ▶ développer des ressources et outils adaptés

# une source d'éthique organisationnelle

子曰：  
「庶矣哉！」

(孔子, 13:9)

Le Maître dit : « Qu'ils sont nombreux! »

# et donc...

- ▶ comme les gens sont nombreux et différents,
- ▶ il faut avoir souci d'eux à une échelle « de groupe »
  - niveau « politique » (Ricoeur)
  - niveau du « n'importe qui » (Kant)

# un outil : le (triple) soin

le soin, le souci, l'attention

de soi > estime de soi

d'autrui > sollicitude

des autres > justice

du monde > sens de la mesure



# P. Ricoeur

aspect *éthique* et aspect moral :

*l'actant humain, avec une réelle estime de soi,  
s'engage, avec une réelle sollicitude, en visant le  
bien pour soi et pour autrui,*

en inscrivant son action, avec un réel souci de  
*justice*, dans un cadre particulier (régulation  
simple) ou général (institution, code, loi)

# une application managériale concrète

- ▶ Quelle action précise pouvons-nous installer et tester dans notre organisation pour renforcer un des pôles (estime de soi, sollicitude, justice), avec quels résultats?

du côté de l'EO

Les 6 défis de l'éthique  
organisationnelle

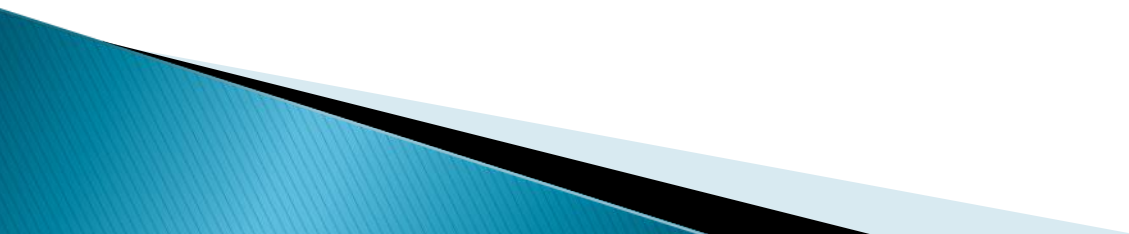


# 1. le défi de la complexité

complexité des problèmes : diagnostics et traitements

complexité de la situation socio-économico-familiale des clients

complexité de l'organisation de l'équipe d'accompagnement



# 2. le défi de l'imputabilité

complexité des systèmes de soins

- > nécessité d'un pilotage effectif
- > nécessité de procédures de contrôle (sécurité, traçabilité,...)
- > risque de dilution des responsabilités entre les divers acteurs

les actions doivent rester « imputables » à quelqu'un

# 3. le défi de la reconnaissance

organisation de la complexité :

souvent de type hiérarchique  
plutôt que de type délibératif

assurer la reconnaissance de chaque discipline  
et de chaque acteur

très technique ou pas

la reconnaissance des personnes :

quel niveau de priorité?

quelles stratégies d'application?



Qui se sent reconnu par  
moi?

# 4. le défi de la communication...

rendre à chacun un peu

de sa vérité, de sa responsabilité, de sa dignité, de sa créativité

complexité des processus


multiplication des intervenants

multiplication des « données » ou « informations »

problème des limites et correspondances

pertinentes : qui doit savoir quoi?

réponses techniques : dossiers informatisés



# 5. le défi de l'attention

J. Wahl : « l'absolu senti dans une toute petite chose »

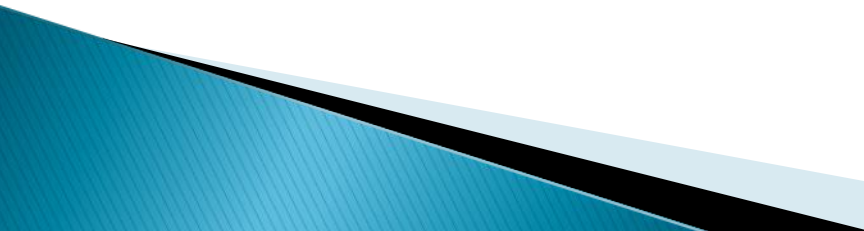
J.-P. Lebrun : la clinique du détail

tension intense : productivité, rythme,  
planification <> disponibilité, « intérêt »



Small is ethical!

# 6. le défi des diverses logiques

- dimensions juridico-financière et économique de nos organisations > ressource et contrainte
  - le top-management : arbitrer pour orienter vers la finalité ultime
    - objectifs « locaux » et finalité commune
    - « sens commun » de la mission
    - réorientations et recadrages utiles
- 

# une (autre) application managériale concrète

- ▶ Lequel parmi ces six défis vous semble concerner particulièrement votre organisation et quel type de réponse pouvez-vous initier ?

# « ισοεθικ » : assurer deux types indispensables de régulation

- régulation technique : standards professionnels (critères *calculables*)
  - adéquation
  - efficience
  - fiabilité
  - sécurité
  - conformité (contractuelle, juridique,...)



# assurer deux types indispensables de régulation


– régulation axiologique

- 1) éthique (l'inspiration et l'objectif)
- 2) morale (le contrôle et la sanction)

# distinguer

la *conformité* de l'organisation et de ses procédures aux normes en vigueur (légalité)

l'inspiration et l'*orientation* des pratiques par des valeurs cardinales (éthicité)



Le défi organisationnel :  
préserver et reconnaître le  
visage unique des acteurs du  
système... et leur liberté...

# un danger : la réification

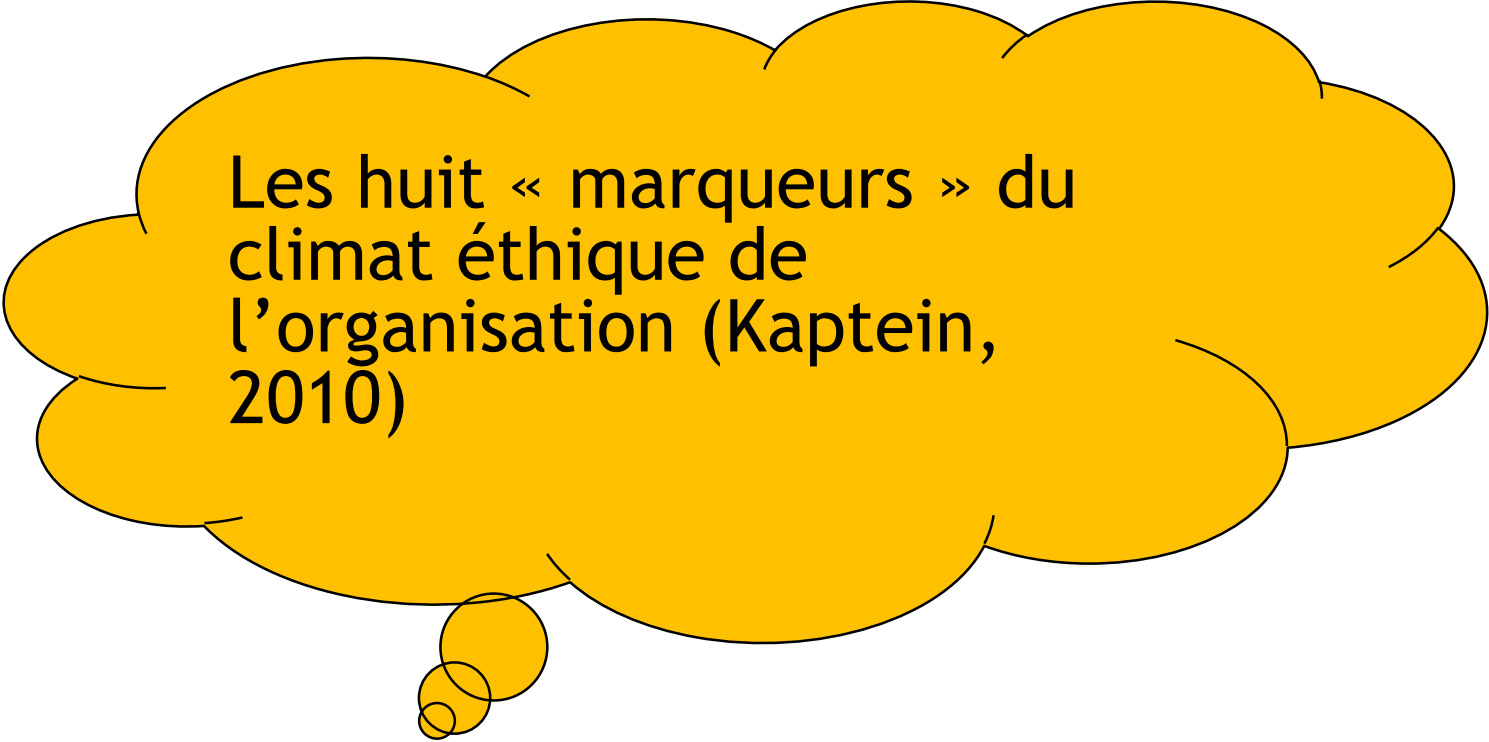
« comportement humain qui viole des principes moraux ou éthiques, dans la mesure où il traite les autres sujets non pas conformément à leurs qualités d'êtres humains, mais comme des objets dépourvus de sensibilité, des objets morts, voire des 'choses' ou des 'marchandises'. » (A. Honneth, 2007)



souvent sans le  
vouloir...


# deux formes de travail en équipe

- *Gesellschaft*
  - ensemble d'éléments et d'acteurs associés le temps d'un travail, d'une activité
  - temporalité courte et peu de solidarité (juste le nécessaire...)
- *Gemeinschaft*
  - ensemble organique d'éléments et d'acteurs sous un horizon partagé et solidarité importante



Les huit « marqueurs » du  
climat éthique de  
l'organisation (Kaptein,  
2010)

# les marqueurs en résumé...

- 1) clarté du projet
  - 2) congruence du management intermédiaire
  - 3) congruence des superviseurs
  - 4) faisabilité
  - 5) soutien
  - 6) transparence
  - 7) mise en discussion
  - 8) sanctions
- 



Comment intervenir en  
éthique organisationnelle?



# deux bords...

première tendance EO : déontologisme

- publication de normes internes

- volontarisme éthique

deuxième tendance EO : réflexivité

- développer les compétences critiques des agents

- renforcer leur rôle d'agents moraux

# marcher au milieu!

中道, la voie du milieu : développer l'art et les  
procédures de la DELIBERATION  
dans un cadre organisationnel

entre des acteurs éthiques

pour atteindre des objectifs éthiques institutionnels :  
qualité des processus, bien-être des  
professionnels, satisfaction des clients

**Merci de votre attention!**

[michel.dupuis@uclouvain.be](mailto:michel.dupuis@uclouvain.be)

[www.gefers.fr](http://www.gefers.fr)

