HAL open science

Éthique et management. Concepts, évolutions, interactions.

Pierre-Olivier Monteil

To cite this version:

Pierre-Olivier Monteil. Éthique et management. Concepts, évolutions, interactions.. Revue de Bioéthique de Nouvelle-Aquitaine, 2020, 6, p.25-32. hal-03304668

HAL Id: hal-03304668

https://hal.science/hal-03304668

Submitted on 28 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pierre-Olivier MONTEIL, Revue de bioéthique de Nouvelle-Aquitaine, 2020 N°6, p. 25-32

Titre : Éthique et management. Concepts, évolutions, interactions.

Pierre-Olivier MONTEIL, Chercheur associé au Fonds Ricœur, Enseignant en éthique appliquée à l'Université Paris-Dauphine, à l'ESCPEurope et à Strate Ecole de design.

Mots clés : éthique – évaluation – management – morale – soin – utilitarisme

Résumé : Éthique et management. Concepts, évolutions, interactions.

Cet article s'attache à identifier les principales clés de compréhension du management actuel. Il compare le « new public management » aux grandes théories en management du XXe siècle, sous le prisme de l'éthique du soin et de ses implications dans l'éthique du management. Le « new public management » apparaît sous-optimal, car il ne répond pas au mode de management d'une institution juste.

Keywords : assessment – care – ethics – management – moral – utilitarism

Abstract : Ethics and management. Concepts, evolutions, interactions.

This article aims to identify the main keas for a better understanding of nowadays' management. It compares the « new public management » to the main theories of management in the XXth century, with regard to the ethics of care and to its implications in the ethics in management. The « new public management » appears to be under-optimal, on this regard, because it does not fulfill the conditions for the management of a fair institution.

SOMMAIRE

I – LE MANAGEMENT ET SON ÉVOLUTION
II – L'ÉTHIQUE
III – ÉTHIQUE ET MANAGEMENT

ÉTHIQUE ET MANAGEMENT.

CONCEPTS, ÉVOLUTIONS, INTERACTIONS

Cet article se donne pour tâche de procéder à un repérage des clés de compréhension du management actuel, à travers un survol des principaux concepts managériaux qui le caractérisent, appréhendés sous le prisme critique de l'éthique. L'approche peut se résumer d'emblée à partir de l'étymologie du mot management, qui renvoie à des verbes tels que ménager, aménager, eux-mêmes construits sur le latin « *manus* » : la main. Il en découle une première orientation possible concernant le sens du management : celle des verbes manipuler ou manœuvrer. C'est l'orientation la plus fréquente aujourd'hui, tant dans la littérature sur le management que dans les pratiques. Mais un deuxième sens peut être dérivé de « *manus* », celui du verbe émanciper. En latin et en droit romain, le « *manceps* » est l'individu mineur, littéralement le « sans mains », le manchot. Dans cette optique, devenir adulte consiste à s'extraire de cette condition : à s'en émanciper. Au regard des valeurs du soin, il semble préférable de manager au profit de l'émancipation des collaborateurs, c'est-à-dire des professionnels soignants, plutôt que dans l'objectif de les manipuler, voire de les infantiliser. L'approche qui suit privilégiera cette option émancipatrice qui est celle, dans les termes du discours managérial, de *l'empowerment*.

I – LE MANAGEMENT ET SON ÉVOLUTION

A l'époque contemporaine, le management se place au service de la « gouvernance », dans une logique de « création de valeur ». L'idée est apparue dans les années 1940, aux Etats-Unis, chez Friedrich Hayek et chez Milton Friedman, le chef de file des économistes de L'École de Chicago. L'ambition de ces deux futurs prix Nobel était de faire du droit l'instrument de la réalisation de lois « scientifiques » permettant une approche économique du comportement humain dans son entier. L'économie était ainsi conçue comme une science totale, applicable au management mais aussi à la vie politique, culturelle, intellectuelle, familiale, religieuse ou autres, permettant d'asseoir un ordre normatif entièrement régi par le calcul.

Tel que l'analyse Alain Supiot[1], le management qui en est issu peut aujourd'hui s'appuyer sur différents outils normatifs, mis au service de la quantification. La comptabilité est l'un d'eux, qui permet de rendre compte. Encore convient-il de remarquer que cette technique à base de conventions est loin d'être neutre, dans ses attendus comme dans ses résultats. Ainsi, par exemple, les salaires sont, en l'état actuel, appréhendés comme des coûts, alors que les capitaux sont, quant à eux, conçus comme des apports. C'est le fait d'une logique qui adopte le point de vue des actionnaires. Il s'ensuit, en pratique, que la bonne gestion va s'attacher à limiter la masse salariale. La statistique est une autre de ces techniques. Elle conduit à assimiler la normalité à la notion de norme statistique, c'est-à-dire de valeur la plus fréquente correspondant à la normalité du sommet de la courbe de Gauss. Il est alors tentant de considérer que les valeurs moins fréquentes signalent des situations anormales, le point de vue statistique s'érigeant ainsi insidieusement en un point de vue moral. Une troisième technique, qui est celle des probabilités, est liée à la précédente et fonde la logique d'assurance. Dans une telle optique, les actions et les politiques menées par l'organisation de travail sont appréhendées sous le prisme du risque, que la gestion a pour tâche de réduire, d'anticiper et de prévenir. Il s'ensuit une certaine conception de l'action, guidée par une certaine vision, *a priori* négative, du futur.

Ces diverses composantes convergent pour se concrétiser, en management, sous la forme du *new public management*, qui fait de la performance financière le critère de la bonne gouvernance. Dans le secteur public, cette préoccupation prévaut tout autant que dans le privé, à ceci près que l'obsession d'une gestion « efficiente » se substitue dans ce dernier cas à la quête du profit.

Le dispositif central de la gouvernance individuelle dans le contexte du new public management est la fixation d'objectifs. Celle-ci s'accompagne d'une évaluation de la performance par mesure chiffrée, dans le cadre d'un entretien annuel entre le salarié et son responsable. Si les objectifs fixés sont exclusivement individuels, cela a pour effet de dissoudre le collectif de travail dans le chacun pour soi. En effet, les comportements coopératifs ne sont pas pris en compte dans la contribution à la performance et ne sont donc pas valorisés. Pour être soi-même pris en compte par la hiérarchie, le salarié est conduit à privilégier ce qui est compté, à l'exclusion, en l'occurrence, de sa participation au collectif.

De façon générale, l'évaluation ainsi pratiquée entraîne la confusion entre les objectifs visés et les indicateurs de performance. La réalité informelle du travail et de ses résultats n'a donc plus d'importance, étant évincée par ce qu'en disent les indicateurs. Cela revient à confondre la carte et le territoire, la réalité et sa représentation simplifiée et approchée. Il y a ainsi perte de l'objet de la mesure. Simultanément, il y a aussi perte du sujet, l'action du travailleur se trouvant entièrement canalisée par les objectifs et les indicateurs, ce qui induit chez lui un comportement réactif, programmé, soumis à une rationalité extérieure. Dépourvu d'autonomie, il subit une forme de dépossession de soi.

1 Voir SUPIOT Alain, *La gouvernance par les nombres*. *Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard/Institut d'études avancées de Nantes, 2015.

Il est vraisemblable que ce type de management est largement contre-productif, car il se prive de plusieurs ressorts importants de la motivation au travail. On estime généralement que cette dernière répond à trois types de logiques qui coexistent dans des proportions variables d'un contexte à l'autre : celles de l'intérêt, du devoir et du désir. Pour sa part, l'intérêt se prête à la logique du calcul et se trouve parfaitement pris en compte par le new public management. En revanche, il n'est pas tenu compte du devoir, qui se traduit pourtant dans le sens du service, le courage, la déontologie, la logique de l'honneur, ni du désir, qui nourrit la conviction, le plaisir de coopérer, de s'exprimer ou de donner de soi. L'intérêt est réputé canaliser les énergies dans le sens des objectifs sous l'effet d'une logique de rétribution pécuniaire, alors même que cette dernière recouvre, on le voit, une rationalité parmi d'autres.

Ce parti pris a, du reste, une action performatrice, dans la mesure où il incite les acteurs à faire leur le choix d'agir par intérêt, au détriment d'un engagement par devoir ou par désir. En outre, il accule les décideurs à prendre des options tragiques pour l'emploi en contexte de difficultés économiques. En effet, dès lors qu'il n'est plus possible de miser sur d'autres ressources d'engagement que pécuniaires, il n'y a d'autre recours que de réduire les effectifs si elles viennent à manquer.
Prenons à présent un peu de recul pour envisager l'évolution du management depuis la fin du XIXe siècle. On assiste à cette époque à l'essor de « l'organisation scientifique du travail » (OST), plus connue sous le nom de taylorisme, forme de dépossession du travailleur dans son pouvoir d'initiative. Le travail est en effet parcellisé et organisé selon des tâches et des séquences entièrement conçues par l'ingénieur, tâches élémentaires et répétitives qui sont à exécuter en un temps chronométré. Toute pause ou toute tâche non prévues est assimilée à de la « flânerie », c'est-à-dire à une perte de temps. La parole est proscrite sur le lieu de travail et assimilée à du « bavardage ». C'est le règne implacable de la norme.

Dans les années 1920, l'expérience de Hawthorn menée par Elton Mayo à la Western Electric va donner naissance à un nouveau courant de pensée en management, celui de L'École dite des Relations humaines. Menée sur plusieurs années, l'expérience de Hawthorn consiste à comparer la productivité de deux groupes au travail, dont l'un voit l'éclairage progressivement s'améliorer, tandis que celui de l'autre demeure inchangé. L'observation inattendue qui s'impose alors est que la productivité augmente dans les deux groupes. En effet, de diverses manières, l'expérience elle-même avait donné lieu à la constitution de deux collectifs humains, qui s'étaient spontanément dotés de leurs propres normes de travail, à force de se connaître et de coopérer. Un tel constat incitait à prendre en compte l'importance du désir dans les motivations au travail. Entre autres traductions, cette approche devait inspirer par la suite à Maslow sa célèbre pyramide des besoins et des motivations.

A partir des années 1950 se développe, sous l'impulsion de Herbert Simon, une approche centrée sur la notion d'analyse stratégique. Cette nouvelle théorie repose sur plusieurs principes qui, cette fois, combinent le désir et la règle. Les hommes, estime-t-on, n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service d'une fin, car ce serait tolérer d'être traités comme des choses. Ils disposent toujours, en outre, d'une liberté relative, c'est-à-dire d'une marge de manœuvre dans l'action, ce qui leur ouvre la possibilité de mener des jeux de pouvoirs et des stratégies. Dernier principe : ces stratégies sont rationnelles, mais d'une rationalité limitée. En effet, d'une part, l'information disponible est elle-même imparfaite, incomplète, et, d'autre part, le choix stratégique se porte, en pratique, sur la solution la moins insatisfaisante pour les acteurs, et non sur celle qui serait idéalement ou théoriquement la meilleure. Ces approches, qui seront notamment reprises et développées en France par Michel Crozier et Erhardt Friedberg, se démarquent nettement du *one best way* taylorien. Elles théorisent une vision de compromis qui combine rationalité de la norme et subjectivité du désir.

Le tournant néolibéral des années 1980 change la donne avec l'introduction progressive du *lean management*, qui débouchera sur un retour de la norme. Ce nouveau mode de management est d'abord conçu, chez Toyota, comme une démarche de participation des opérateurs à la discussion sur les processus de travail et à l'expérimentation au profit de l'amélioration continue des process. Il a cependant évolué peu à peu au service de la réduction des coûts et d'une nouvelle standardisation des tâches, par suppression des actes et des moyens jugés inutiles. C'est le fait d'un contexte marqué par une concurrence exacerbée entre les firmes et par la financiarisation de l'économie, deux facteurs incitant à dégager à court terme des taux de profit. Les pratiques vont ainsi se trouver infléchies dans le sens de la « gouvernance par les nombres ».

Pour prendre la mesure de l'évolution intervenue depuis les années 1980, il est significatif de s'attarder sur le vocabulaire. Dans ce domaine, on constate que les anciens « cadres » sont devenus aujourd'hui des « managers », passant d'une situation statutaire à une fonction d'animateur. Le jugement subjectif sur soi ou sur le travail bien fait a été supplanté par l'évaluation sous le prisme d'indicateurs chiffrés et de résultats réputés objectifs. Le critère de la justesse a donc été remplacé par celui de l'efficience ou de l'efficacité. La règle, permanente ou durable, a fait place à des objectifs opérationnels, provisoires et changeants. A la réglementation, qui interdit ou qui oblige, s'est substituée une logique de régulation. Celle-ci privilégie un fonctionnement par rétroactions entre des entités qui réagissent à des signaux (qui incitent ou qui dissuadent). On passe ainsi d'un registre prescriptif à un registre descriptif. Par exemple, là où il était écrit jadis « Interdiction de fumer », on lit aujourd'hui « Espace non-fumeur ». Un commandement ou un interdit adressé depuis une posture verticale a été remplacé par une qualification désignant un espace horizontal. Le passage

d'un monde stable à un contexte mouvant se traduit encore par la précarisation des qualifications, au profit de la notion d'employabilité. Enfin, la dimension institutionnelle des syndicats disparaît pour faire place à la dimension contractuelle des « partenaires sociaux ». A cet égard, on peut dire que la notion de représentation est remplacée par celle de transparence, l'organisation de travail n'étant plus appréhendée comme un collectif humain, mais comme un dispositif (réseau, marché, procédures…) qui doit pouvoir être réparé en cas de dysfonctionnement.

Tout se passe ainsi comme si le pouvoir de gouverner qu'est le management tendait à intervenir, désormais, en agissant masqué derrière des outils conçus par un savoir d'expertise. Dans ces conditions, au lieu d'être le domaine du possible, le travail se déroule sous le signe de la nécessité. La question se pose, aujourd'hui, de savoir si cette évolution est inéluctable, ou s'il reste concevable de limiter en pratique la portée de ce néo-taylorisme. La réponse relève, en définitive, des acteurs eux-mêmes. Il en va, en tout cas, de la possibilité de l'éthique en management, dans la mesure où cette dernière suppose l'existence de choix, donc d'une part de liberté.

II – L'ÉTHIQUE

La réflexion éthique est un questionnement tendant à déterminer ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. Elle consiste à se demander quel est le sens de la situation et celui de la règle qu'il convient de lui appliquer. Dans la pratique, tantôt on se trouve confronté à l'absence de règles ; tantôt on se trouve confronté à une règle, dont il s'agit d'interpréter le sens afin de l'appliquer de manière appropriée. Deux exemples permettront d'illustrer cette situation. Le premier est l'histoire, fictive mais réaliste, d'un violoniste dans le métro de Washington DC. Ce musicien fait la manche et très peu de personnes s'arrêtent pour l'écouter, moins encore pour lui verser leur obole. A la fin de la journée, il a gagné trente dollars. La séquence suivante montre le même instrumentiste, qui se produit cette fois à Carnegie hall, à New-York. De renommée internationale, il fait salle comble et les places s'arrachent à trois cents dollars l'une. Tout se passe comme si l'absence de norme explicite avait suscité l'indifférence, puis comme si l'évidence de sa réputation avait favorisé un franc succès, non dénué d'un certain conformisme.

L'autre exemple est celui, bien connu, de l'allumeur de réverbère, dans *Le Petit Prince*, de Saint-Exupéry. Pourquoi viens-tu d'éteindre ton réverbère ?, interroge le Petit Prince ? C'est la consigne, répond l'allumeur. Qu'est-ce que la consigne ?, interroge alors le Petit Prince. C'est d'éteindre mon réverbère, explique l'allumeur, avant de le rallumer aussitôt. En effet, sa planète est si petite que les jours y sont extrêmement courts. Pourquoi viens-tu de le rallumer ? s'étonne le Petit Prince. C'est la consigne, répond encore l'allumeur. En l'occurrence, la norme est évidente et se trouve appliquée sans aucun questionnement, ce qui produit un comportement de pure forme confinant à l'absurde.

En contexte professionnel, les normes abondent aujourd'hui : lois et règlements, déontologie, recommandations de bonnes pratiques, procédures, protocoles, normes de qualité, projet d'établissement, projet de service… En principe, cela ne devrait pas dispenser de s'interroger sur leur bonne application, mais il est clair qu'en pratique, la prolifération des normes en dissuade, ne serait-ce que par cette forme usée de de l'habitude qu'on appelle la routine. Cela n'empêche pas tout à fait l'émergence de cas de consciences, pour diverses raisons. Outre la difficulté d'appliquer la règle à un cas – toujours particulier s'il s'agit d'une situation humaine, ce qui demande donc réflexion –, se présentent de nombreux conflits de valeurs. Ainsi, par exemple, entre les valeurs de liberté et de sécurité, entre la volonté individuelle et le cadre collectif, entre information et confidentialité, ou entre logique de mission et logique de gestion, ou encore entre convictions personnelles, rôle professionnel et missions institutionnelles. La réflexion éthique consiste alors à arbitrer entre les normes en présence, notamment en les hiérarchisant, pour savoir celle qui doit prévaloir et celles qui doivent s'effacer.

Cela étant, toute valeur a sa limite. La transparence, par exemple, peut être une vertu lorsqu'elle prend place dans une relation de confiance : on a, mutuellement, « rien à se cacher », comme on dit. Mais elle peut devenir une véritable pathologie quand elle conduit à tout vérifier, à organiser une traçabilité systématique du moindre geste, ou à installer des caméras de surveillance en tous lieux. Il convient donc de combiner les valeurs entre elles, de façon à ce qu'elles se limitent et se compensent les unes les autres. C'est la logique proposée par Montesquieu en domaine politique avec le principe de séparation des pouvoirs, qui permet d'équilibrer ces derniers par un système de poids et contrepoids.

Quant à la décision collective, elle requiert de s'accorder par la discussion. Cela fait appel à la préoccupation éthique de prendre en compte l'ensemble des points de vue en présence, afin d'en tirer un point de vue satisfaisant pour tous, qui fasse consensus par la seule force de l'argumentation. Telle est la préoccupation des réflexions menées par Jürgen Habermas au sujet de « l'agir communicationnel ».

Le raisonnement pratique peut faire appel aux diverses traditions de pensée de la philosophie morale. A proprement parler, l'éthique peut se définir, avec Paul Ricœur, comme la visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes. Cette approche s'inspire d'Aristote, qui insiste sur l'idée que nous sommes enclins à orienter notre vie dans la poursuite d'un but (en grec, un « *telos* »), ce qui met en chemin d'un perfectionnement éthique afin de toujours mieux l'atteindre. On parle ainsi, à son propos, d' « éthique des vertus ». Cela étant, la réflexion éthique ne se développe pas qu'en référence à elle-même, mais aussi

par rapport aux autres types de références qu'elle rencontre en situation. Ainsi la règle de droit, qui ne se caractérise pas par le fait d'être juste en elle-même, mais par le fait purement formel d'être issue de l'instance constitutionnellement habilitée à la produire. En outre, la norme juridique appelle une obéissance formelle, indépendante des convictions individuelles. L'éthique se démarque également de la déontologie, c'est-à-dire des devoirs liés à l'exercice d'une profession, lesquels se distinguent assez peu d'obligations juridiques, si ce n'est que leur respect est sanctionné dans le cadre de la profession et non des tribunaux ordinaires. L'éthique se distingue enfin des « bonnes pratiques », qui procèdent d'un consensus par capitalisation des expériences pratiques. Si elle les prend en compte, c'est surtout pour se demander dans quelle mesure elles semblent appropriées à la situation présente. Privilégiant l'interrogation sur l'affirmation, l'éthique procède en effet par mise en question. Elle pratique le doute constructif.

Outre la tradition de l'éthique issue d'Aristote, le raisonnement éthique peut recourir à celle du devoir moral, inaugurée par Kant. Classiquement, on distingue l'éthique et la morale, alors que les deux termes ont pourtant la même étymologie. L'éthique vient du grec « *ethos* » et la morale du latin « *mos, mores* », qui l'un et l'autre désignent les mœurs. Chez Kant, la morale relève, non du désir comme chez Aristote, mais d'un impératif envers soi-même. Elle présente un caractère obligatoire, universel (elle doit s'appliquer à tous) et inconditionnel (en toutes circonstances). Ainsi l'interdit du meurtre (« Tu ne tueras pas ») est-il réputé s'appliquer sans exceptions. Cependant, à opposer trop nettement éthique et morale, on s'expose au risque, soit de tout justifier au nom du désir, jusqu'à préconiser l'anarchie, soit de se réclamer exclusivement de la norme, au nom de principes abstraits dont l'application se traduit par à une forme d'autoritarisme et de dogmatisme. C'est pourquoi Ricœur propose de combiner éthique et morale dans ce qu'il appelle une « sagesse pratique »[2]. Elle consiste à s'interroger en situation sur le sens de la norme, éclairé par l'intention éthique qui l'a initialement inspirée, au lieu d'appliquer la norme à la lettre, c'est-à-dire hors contexte. Une telle approche était sous-jacente à la présentation de l'éthique par laquelle a débuté ce développement, avec les exemples du violoniste et de l'allumeur de réverbère.

Un troisième courant de la philosophie morale est celui de la pensée utilitariste, développée à partir de Jeremy Bentham, au XVIIIe siècle, et de John Stuart Mill au XIXe. Dans cette optique, le bien consiste à maximiser le bonheur, ou le bien-être, pour le plus grand nombre. En ce sens, il importe que l'action soit utile, ce qui se juge à partir de ses conséquences pratiques. Combien ça coûte et combien ça rapporte ? Telle est sa formulation courante la plus triviale. Contrairement à la morale, l'utilitarisme ne fournit donc pas de critère a priori, puisqu'il s'en remet au résultat. C'est la logique qui prévaut le plus souvent aujourd'hui en contexte professionnel, mais aussi en économie ou en politique. Elle conduit parfois à des excès, notamment parce qu'elle privilégie les effets au détriment des principes. La fin justifie les moyens. A la limite tout devient permis à condition que cela réussisse (et de ne pas se faire prendre la main dans le sac). On reproche aussi à l'utilitarisme de se situer dans le court terme, au détriment du long terme de l'horizon éthique (« la visée de la vie bonne »). En outre, pour évaluer par anticipation les résultats attendus, l'utilitarisme conduit souvent à se tourner vers les experts, ce qui dissuade d'organiser la discussion avec les non-experts, vous et moi, alors même que le sujet ne relève pas d'un savoir scientifique. Enfin, parce qu'elle se soucie du plus grand nombre, la logique même de l'utilitarisme rend peu attentif aux situations minoritaires. Maximiser le bien-être du plus grand nombre ne devrait pas dispenser de se soucier du sort du petit nombre. C'est l'une des objections importantes à l'utilitarisme que John Rawls a en tête en formulant sa *Théorie de la justice*[3].

Quelques remarques plus spécifiques s'imposent, enfin, au sujet de l'éthique du soin et de l'accompagnement. Cette dernière s'attache à traiter, non une maladie, mais un patient, dans la singularité du mal et de la souffrance atteignant une personne à chaque fois particulière. Il s'agit donc de porter un regard singularisant, attentif à ce que la situation a d'unique. C'est pourquoi la procédure ou le protocole ne sont jamais suffisants et qu'il importe de les appliquer en les ajustant.

La règle appelle une adaptation aiguillonnée par le désir de soigner. D'où un rapport entre soignant et soigné qui concilie des valeurs contraires. La sollicitude, valeur de proximité, et le respect, valeur qui fait observer une distance non intrusive. La combinaison des deux est ce qui fait la « juste distance » : ni trop près dans la fusion, ni trop loin dans l'indifférence.

Comment progresser vers la guérison ? On rencontre, avec cette question, le paradoxe des métiers que Freud qualifie d' « impossibles » : éduquer, gouverner, soigner[4]. Trois métiers qui consistent à accompagner et qui visent à produire un changement chez l'autre. On serait donc enclin à considérer qu'ils instaurent une relation entre une personne active et une personne passive. Mais c'est alors que le succès attendu devient impossible. C'est en effet le moment de se souvenir que l'étymologie du mot guérir est la même que celle du mot guerroyer. Pour guérir, il faut se battre contre la maladie, ce qui demande une posture active. Dans cette mesure, le soignant qui traiterait le patient comme un être passif tendrait à compromettre la guérison. De même, un patient qui s'en remettrait entièrement au

2 Voir RICŒUR Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Points Seuil, 1996 (notamment la septième étude sur l'éthique, la huitième sur la morale et la neuvième sur la « sagesse pratique »).

3 Voir RAWLS John, *Théorie de la justice*, trad. C. Audard, Paris, Seuil, 1987.

4 Voir FREUD Sigmund, Préface à August Aichorn, *Jeunesse à l'abandon* (1925), Toulouse, Privat, 1973. Par la suite, Freud reprend cette idée en remplaçant le métier de soigner en celui de psychanalyser. Voir FREUD Sigmund, « Analyse terminée et analyse interminable », *Revue Française de Psychanalyse*, 1939, n°11, p. 3-38.

soignant, déclinant sa part d'initiative et d'énergie entreprenante. A l'inverse, la posture de soin associe deux personnes qui se conçoivent comme co-auteurs de la démarche. Sa visée n'est pas d'entretenir une dépendance, mais de rétablir le patient dans sa capacité à tenir sa place dans une relation, non pas à sens unique, mais bel et bien réciproque, dans laquelle chacun donne et reçoit à tour de rôle.

C'est dire que le rythme de la progression d'un accompagnement est aléatoire et incertain. Il est fait de tâtonnements successifs, d'avancées et de reculs qui alternent dans des conditions difficiles à prévoir. Il requiert, de part et d'autre, une certaine autonomie. Le soin ou l'accompagnement n'est donc possible que si le management le permet. A ce titre, il doit exister une continuité minimale entre les valeurs de soin et d'accompagnement et les valeurs qui guident le management des professionnels. Le management du soin implique, en ce sens, de prendre soin du management[5]. Ce dernier ne peut se limiter à l'exercice d'un pouvoir hiérarchique imposant ses décisions par voie de contrainte. Il doit être complété par une posture d'autorité – au sens de « faire autorité » - qui est l'exact contraire de l'autoritarisme. Ainsi comprise, l'autorité consiste à susciter l'autonomie de l'interlocuteur, à stimuler son sens de l'initiative et à favoriser le développement de ses capacités. C'est pourquoi, du reste, elle est suivie sans avoir à recourir à l'impératif. Car elle répond, justement, chez son vis-à-vis, à l'aspiration à croître, grandir et progresser.

III – ÉTHIQUE ET MANAGEMENT

Les développements qui précèdent conduisent à porter un regard critique sur le *new public management*, que l'on peut considérer comme sous-optimal, voire contre-productif, du point de vue des critères d'efficacité dont il se réclame. Il incite, en effet, à l'application de normes standardisées dans des conditions qui n'incitent pas à la démarche singularisante qu'appelle la relation de soin. Quand bien même une telle démarche est menée, par conscience professionnelle et amour du métier, elle n'est pas prise en compte par les indicateurs de performance, qui n'ont à connaître que du travail prescrit, non du travail réel. Le moins que l'on puisse dire est que cette situation ne favorise pas la prise d'initiative, et il est probable qu'elle la dissuade. Elle pêche aussi par la temporalité des échéances d'évaluation, dans la mesure où elle répond davantage à une logique administrative qu'à celle du soin. Au total, le risque est celui d'une dévalorisation du travail bien fait, qui ne peut manquer de se traduire, pour le personnel soignant, par une dégradation de l'estime de soi, bien souvent synonyme de souffrance au travail. Dans ces conditions, sont à craindre des répercussions en chaîne jusque dans la prise en charge médicale. Appréhendé de la sorte, le souci d'efficacité pourrait donc aboutir à des surcoûts.

5 Voir MONTEIL Pierre-Olivier, « Du management du soin au soin du management. Autorité et pouvoir en management », *Revue française d'éthique appliquée*, n°1, février 2015, p. 52-58.

La thématique associant l'éthique et le management peut également être envisagée sous l'angle de la question de savoir comment favoriser et entretenir par le management les préoccupations d'ordre éthique des professionnels. La première difficulté rencontrée dans ce cadre tient au fait qu'il n'y a de questionnement éthique possible que si l'on se trouve librement confronté à des choix dans l'action. L'idée d'une politique de management tendant au développement de l'éthique exige donc d'éviter par-dessus tout la tentation de l'injonction paradoxale, qui consisterait à adresser des ordres ou des demandes portant sur des attitudes qui ne se commandent pas.

En revanche, si le souci éthique ne peut être imposé, il peut être soutenu, entretenu et accompagné. C'est le rôle essentiel de la confiance. A défaut de viser directement des actes, il s'agit de s'attacher à développer un climat favorable au libre épanouissement de tels actes. Sans détailler plus avant une thématique qui justifierait une réflexion à part entière, il suffit d'observer que la pratique du libre questionnement individuel et collectif requiert un certain degré de confiance en soi, en l'autre, en la relation et plus largement dans le collectif de travail tout entier. Or un tel milieu de coopération peut tout à fait s'aménager. En ce domaine, l'idée centrale doit consister à faire prévaloir la primauté de l'éthique sur la norme - qu'elle soit morale, déontologique, juridique ou autres. C'est en effet reconnaître que le déni du désir, quand il est évincé par la pure obligation, ne peut engendrer que l'obéissance de mauvaise foi. Dans ces conditions, la portée effective des chartes éthiques édictées par les établissements se trouve conditionnée par le degré de participation des professionnels concernés à leur élaboration. Que ces derniers soient susceptibles de reconnaître leurs propres valeurs dans ce document importe beaucoup plus que le fait qu'il soit imposé comme une obligation annexe au contrat de travail ou au statut.

Par ailleurs, il est possible d'agir en vue d'ajuster les valeurs de management dans la continuité des valeurs du soin. Cela consiste à penser les conditions de management d'une institution juste. En premier lieu, comment faire en sorte que les décisions soient justes ? Sans doute en faisant en sorte qu'elles soient correctement instruites, ce qui suppose une part non négligeable de concertation préalable et un temps de discussion suffisant pour aboutir à l'élaboration de vrais consensus. Autre aspect important : que les normes édictées soient formulées en termes suffisamment généraux pour ménager une part d'interprétation aux professionnels qui les appliquent. Il en va de la nécessité de ne pas les réduire au rôle de simple exécutant.

Il convient, en second lieu, que les décideurs soient justes. Cela suppose de leur part le souci de favoriser l'acceptabilité de leurs décisions pour les personnes concernées. D'où l'importance de la participation, déjà évoquée, mais aussi d'une posture qui sache se tenir à juste distance, elle aussi, en alliant le recul nécessaire à

l'élémentaire sympathie. En troisième lieu, il s'agit de contribuer à ce que les institutions permettent aux décideurs et aux acteurs d'être justes. Cela demande de ménager pour chacun la place du discernement personnel et de l'initiative individuelle et, plus largement, de susciter le questionnement éthique en reconnaissance droit de cité aux convictions comme à la discussion. Il est probable que ces préoccupations doivent s'accompagner de la ferme résolution de décongestionner la gestion en allégeant le poids des procédures et des normes.

Le crédit d'une démarche éthique en organisation tient, pour finir, à l'objet sur lequel le questionnement est autorisé à se porter. Une extrême attention aux actions particulières peut aller de pair, en effet, avec une déresponsabilisation éthique globale. En limitant l'interrogation aux imperfections du système, à l'exclusion du système lui-même, l'éthique se borne à mettre de l'huile dans les rouages. Comme le souligne Mark Hunyadi, une telle approche « sert en fait à blanchir éthiquement des pratiques dont elle se garde bien d'interroger le caractère éthique général »[6].

D'où l'importance de questionner, plus largement, les « modes de vie » : tous les principes ou dispositifs qui enserrent et canalisent l'action. Il en va ainsi, par exemple, de l'évaluation de la performance, ou du principe de précaution, ou de la gestion du risque, par exemple. Ajoutons encore des tendances sociétales telles que la judiciarisation des rapports humains, la technicisation des activités ou encore la religion du chiffre. La réflexion éthique doit porter sur l'interface entre les systèmes et l'expérience vécue par les acteurs. Sans s'illusionner sur la portée immédiate de ces questionnements, c'est une condition sans laquelle on ne pourra réhabiliter le sens du possible, en lieu et place de l'irresponsabilité désabusée d'une activité se croyant livrée à la nécessité.

6 HUNYADI Mark, *La tyrannie des modes de vie. Sur le paradoxe moral de notre temps*, Lormont, Le bord de l'eau, 2015, p. 33.