



HAL
open science

L'éthique au cœur du faire-équipe dans la recherche en sciences de la vie et de la santé

A. Blaizot, B. Foligné, B. Gnanon, E. Hermann, H. Lefranc, T. Marquillier, B. Oxombre, J. Thévenet, B. Vandebunder, I. Wolowczuk

► To cite this version:

A. Blaizot, B. Foligné, B. Gnanon, E. Hermann, H. Lefranc, et al.. L'éthique au cœur du faire-équipe dans la recherche en sciences de la vie et de la santé. *Éthique & Santé*, 2021, 18 (3), pp.157-163. 10.1016/j.etiqe.2021.05.004 . hal-03447678

HAL Id: hal-03447678

<https://hal.science/hal-03447678>

Submitted on 16 Oct 2023

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

L'éthique au cœur du faire-équipe dans la recherche en sciences de la vie et de la santé

Ethics as the core of teaming-up in Health Science Research

Auteurs (par ordre alphabétique) / Authors (Alphabetical order)

A. Blaizot^a, B. Foligné^b, B. Gnangnon^c, E. Hermann^{b*}, H. Lefranc^d, T. Marquillier^{e, f}, B. Oxombre^g, J. Thévenet^h, B. Vandebunderⁱ, I. Wolowczuk^c

Affiliations

^a Université de Lille, CHU Lille, UFR Odontologie, Prévention Santé publique, F-59000 Lille, France.

^b Univ. Lille, Inserm, CHU Lille, U1286 - INFINITE - Institute for Translational Research in Inflammation, F-59000 Lille, France

^c Univ. Lille, CNRS, Inserm, CHU Lille, Institut Pasteur Lille, U1019 - UMR 9017 - CIIL - Center for Infection and Immunity of Lille, F-59000 Lille, France

^d CHU Lille, Direction de la Recherche et de l'Innovation, Maison Régionale de la Recherche Clinique Hospitalière et Universitaire, F-59000 Lille, France

^e Université de Lille, CHU Lille, UFR Odontologie, Odontologie pédiatrique, F-59000 Lille, France.

^f Université Sorbonne Paris Nord, Campus Condorcet, UR 3412 - LEPS - Laboratoire Éducatifs et Pratiques de Santé, F-93017 Bobigny, France.

^g Université de Lille, Inserm, CHU Lille, U1172 - LilNCog (JPARC) - Lille Neurosciences & Cognition, F-59000 Lille, France

^h Université de Lille, Inserm, CHU Lille, U1190 - EGID, Laboratoire "Translational Research for Diabetes" F-59000 Lille, France

ⁱ Université de Lille, CNRS, UMR 8523, PhLAM Laboratoire de Physique des Lasers, Atomes et Molécules, Lille, France

Auteur correspondant

Dr. Emmanuel Hermann

Service d'Immunologie, Faculté de Pharmacie de Lille, Université de Lille, 3 rue du Pr. Laguesse, BP83 59006 Lille Cedex

Tel : 33 3 20 96 49 69

Courriel : emmanuel.hermann@univ-lille.fr

Résumé (236 mots)

Le travail en équipe est défini par la multidisciplinarité : il regroupe des personnes de catégories socioprofessionnelles, formations et origines différentes, réunies pour atteindre un objectif commun. Nous questionnons dans cet article la notion du « faire-équipe » dans le domaine de la recherche en sciences de la vie et de la santé, domaine ayant subi de profonds changements au cours des dernières années. En effet, la diminution des ressources financières récurrentes, les pressions à la productivité, la précarisation de l'emploi et les échéances à court terme réduisant les délais d'exécution des tâches interviennent à un moment où les institutions de recherche insistent sur la valorisation des travaux effectués ; introduisant une forme d'injonction contradictoire. Dans ce contexte, la place de chacun au sein de l'équipe (responsabilités, prérogatives), les aspirations professionnelles (engagement, reconnaissance/visibilité, projection dans l'avenir) et la qualité des interactions humaines (confiance, solidarité, échanges) apparaissent déstabilisées et mouvantes, affectant le sens même du métier de chercheur. Nous proposons une vision éthique du « faire-équipe » qui pourrait permettre de retrouver le partage de visions convergentes au sein de l'équipe de recherche en limitant les effets néfastes résultant des processus organisationnels actuels. En redonnant du sens au travail mené par chacun des membres de l'équipe, une réflexion éthique sur le « faire-équipe » suscitera un mode de fonctionnement plus harmonieux de la recherche dans le domaine des sciences de la vie et de la santé.

Summary (214 words)

Teamwork is defined by multidisciplinary: It brings together people from different socio-professional categories, backgrounds and origins, united to achieve a common goal. We question in this article the notion of “team-building” in the field of research in life sciences and health, a field that has undergone profound changes in recent years. Indeed, the decrease in recurrent financial resources, the pressures on productivity, the precariousness of employment and deadlines reducing task execution times come at a time when research institutions insist on valuing the work carried out which introduces a form of contradictory injunction. In this context, the place of each staff member within the team (responsibilities, prerogatives), their professional aspirations (commitment, recognition / visibility, projection into the future) and the quality of human interactions between them (trust, solidarity, exchanges) appear destabilized and shifting. These points can affect the very meaning of the researcher's profession. We propose an ethical vision of "teamwork" which could make it possible to rediscover the sharing of converging visions within the research team by limiting the harmful effects resulting from current organizational processes. By giving meaning to the work carried out by each member of the team, an ethical reflection on "teamwork" will allow a more harmonious mode of operation of research in the field of life sciences and health.

Mots clés

Équipe de recherche, Sciences de la vie et de la santé, Individus, Compétences, Éthique.

Keywords

Research team, Life and health sciences, Individuals, Skills, Ethics.

1. Introduction

Une équipe correspond à un regroupement de compétences polyvalentes. Elle suppose une cohésion dans le cadre d'une coopération entre individus. Dans un fonctionnement harmonieux de l'équipe, les tâches de chacun devraient mettre en relief le « faire-travail » et le « faire-société », comme suggéré par Falla et Sirota [1]. Tandis que la performance du travail individuel est aujourd'hui particulièrement valorisée et sans cesse évaluée [2], l'injonction au travail collectif semble cependant paradoxale. Dans le domaine de la recherche en sciences de la vie et de la santé, l'équipe doit avoir conscience de son rôle vis à vis des institutions (*i.e.* l'unité de recherche dans laquelle elle se situe, l'Université, le CNRS ou l'Inserm, l'hôpital, les instituts - qui définissent le cadre de travail et sont souvent les employeurs des membres de l'équipe) et de la société. Le travail du chercheur au sein de l'équipe s'identifie tacitement à la quête d'un savoir qui repose sur une aventure collective et des responsabilités individuelles. En apportant ses propres compétences, chacun des membres de l'équipe contribue de manière complémentaire, à la réalisation d'un projet de recherche commun. Cependant, le travail des membres de l'équipe est le plus souvent anonyme. Seul est mis en avant le nom du responsable, le/la « chef-fe » [3], quand une découverte est annoncée dans les médias. Cependant, l'activité de chaque membre de l'équipe est nécessairement prise en compte pour évaluer sa contribution au travail collectif, et permettre l'évolution/progression de sa carrière. Ce contexte particulier peut susciter des rivalités et des tensions pouvant impacter l'éthique et l'intégrité de la recherche.

Cet article réfléchit à redéfinir la notion, dense et complexe, du « faire équipe » dans le domaine de la recherche en sciences de la vie et de la santé, et à en préciser les contours et les spécificités, ainsi que les limites et paradoxes. Est-ce que « ce qui fait équipe » répond simplement à une pure logique gestionnaire et managériale ? Comment concilier les attentes - légitimes - individuelles et collectives ? Promouvoir l'éthique au sein des laboratoires de

recherche ne permettrait-il pas d'y favoriser le « faire équipe » en permettant le développement de relations de confiance, essentielles à tout travail collectif ?

2. Equipes de recherche : une recherche en équipe et collective ?

L'équipe constitue un niveau d'organisation intermédiaire entre le chercheur et le laboratoire. Dans le domaine des sciences de la vie et de la santé, la recherche est réalisée par des équipes de recherche pouvant présenter différents visages. Généralement, une équipe réunit des personnes (dont le nombre peut être très variable) qui travaillent dans une unité de lieu. Du doctorant au directeur de recherche émérite, leurs savoirs, savoir-faire et expériences respectives sont différents et complémentaires. Le technicien et le doctorant en savent plus sur la réalisation de l'expérience et sur la fiabilité des résultats obtenus que le directeur de l'équipe ; le directeur de thèse en sait plus que le doctorant sur le sujet de recherche proposé et sur la littérature. Les ingénieurs, les physiciens, les chimistes ou les informaticiens qui travaillent dans des équipes interdisciplinaires ont des formations, des cultures et des sémantiques différentes de celles des professionnels de santé impliqués en recherche (médecins, pharmaciens, vétérinaires, biologistes...). Par ailleurs, les statuts des membres des équipes de recherche sont divers : certains occupent des postes permanents tandis que d'autres sont contractuels. L'augmentation du nombre de ces derniers, véritables intermittents de la recherche, est inquiétante pour l'équipe en ce sens qu'elle rend difficile la conservation de sa mémoire et de ses compétences. La précarité au sein des équipes de recherche est de plus en plus prégnante et préoccupante pour ses membres. Enfin, les membres des équipes de recherche ne disposent pas tous du même temps à consacrer à la recherche : ainsi, les enseignants-chercheurs ont une obligation statutaire d'enseignement et les chercheurs hospitalo-universitaires doivent également assurer leur service hospitalier auprès des patients. Cette diversité de fonctions et de statuts est tout autant une richesse qu'une problématique dans la détermination d'une hiérarchie dans le travail. La recherche est plus aisément

valorisée que l'enseignement supérieur avec le risque d'une perspective de « bon chercheur » qui se consacre entièrement à la recherche vs « moins bon chercheur » impliqué dans l'enseignement [4].

Au sein de l'équipe de recherche, toutes ces personnes ayant des métiers, des statuts, des formations, des savoir-faire et des objectifs individuels différents vont devoir « faire équipe » afin de mener à bien un projet de recherche collectif.

2.1 De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de « faire équipe » en recherche en sciences de la vie et de la santé ?

Le « faire équipe » doit conduire à la création de liens entre les différentes personnes constituant l'équipe. Cela nécessite l'identification des objectifs auxquels chacun des membres adhère, et la mise en place de relations qui ne traduiront pas seulement une somme de compétences mais engendreront plutôt une synergie du savoir, du savoir-faire et du savoir-être.

Le « faire équipe » suppose notamment une organisation des pratiques incluant un certain partage des idées et des méthodologies, et un « vivre avec » permettant des échanges entre les personnes suggérant la notion de réciprocité. Ainsi, le fonctionnement de l'équipe de recherche doit répondre à différentes exigences. D'une part, il doit favoriser le travail d'équipe centré sur le projet de recherche. En ce sens, les temps de réflexion et de discussion sont des éléments essentiels d'une équipe de recherche. De fait, la vie d'une équipe de recherche est rythmée par des réunions de travail régulières au cours desquelles le travail de chacun est (devrait être) présenté et discuté, et les informations et idées partagées. Des retraites annuelles hors du cadre du laboratoire sont susceptibles de renforcer les liens de travail *via* la présentation des travaux de chacun dans un environnement neutre et convivial. Cependant, lorsque tout ou partie des travaux de recherche de l'équipe est financé par des

contrats industriels, les clauses de confidentialité peuvent restreindre les discussions aux seuls membres de l'équipe directement impliqués dans le projet.

D'autre part, le faire-équipe doit également permettre l'accueil, la construction, le développement et l'épanouissement de chacun de ses membres. Les nouveaux membres, doctorants, post-doctorants ou chercheurs invités apportent compétences, culture et savoir-faire différents au fur et à mesure de l'évolution du projet. Les rituels de sociabilité qui varient selon les laboratoires (« pause thé ou café », repas de fin d'année, sorties communes ou soirées festives) peuvent être nécessaires au maintien d'une unité ou cohésion d'équipe.

Par ailleurs, il est également essentiel de prendre en compte les entités partenaires ou concurrentes de l'équipe, la variabilité du sentiment d'appartenance à l'équipe et l'évolution de l'équipe au cours du temps. La recherche moderne ayant cette tendance à devenir holistique avec une dimension interprofessionnelle de « *Team Science* » [5], le dogme de l'équipe définie par l'unité de lieu évolue. Le développement de cette recherche collaborative interprofessionnelle avec des objectifs communs redéfinit le cadre de l'organisation du travail et les frontières du faire-équipe.

Le « faire équipe » doit ainsi être constamment adapté. En effet, les équipes de recherche naissent, vivent et disparaissent. En France, les équipes sont évaluées tous les 5 ans, les projets de recherche sont financés pendant 3 à 5 ans et les bourses doctorales et postdoctorales sont obtenues pour une durée de 3 ans. Les crédits récurrents plafonnent voire diminuent d'année en année. Les postes à l'université et dans les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) se raréfient. Dans ce contexte anxiogène, les équipes de recherche sont des entités mouvantes dans lesquelles les temporalités peuvent être dissonantes entre les membres de l'équipe (permanents ou contractuels) ou la durée des financements (laboratoire, projets, contrats). Maintenir et/ou adapter le « faire équipe » à chaque étape majeure de l'existence des équipes de recherche est donc essentiel. En effet, le

fonctionnement réel des équipes est parfois loin de répondre aux exigences contraignantes définies ci-dessus ; *i.e.* les différentes temporalités rendent difficiles l'adhésion de chaque membre de l'équipe à un projet de recherche commun, dans la réalisation duquel il trouvera sa place et la reconnaissance à son niveau, et ceci, dans la durée.

L'équipe de recherche représente-t-elle un collectif ou une somme d'individus complémentaires, s'agit-il d'un groupe ou d'un collectif de travail ?

La temporalité des projets et de l'équipe influe-t-elle sur les personnes réunies autour d'une recherche commune ?

2.2 Le « faire équipe » face aux contraintes de la recherche

La compétition à laquelle sont soumises les équipes de recherche et leurs membres est différente selon le sujet de recherche abordé. La production scientifique d'une équipe peut connaître des périodes fastes suivies de périodes de « disette ». Certaines équipes parviennent à se créer une niche originale, ou à posséder des techniques pour lesquelles leur compétence unique est reconnue. L'injonction de pluridisciplinarité et/ou la focalisation sur des thématiques de recherche « à la mode » peuvent parfois conduire à la création d'« équipes stratégiques ». Ces équipes sont généralement fortement exposées aux médias et à la compétition, et obtiennent plus facilement des financements. Il a été notamment constaté que les petites équipes ont tendance à conduire une recherche disruptive et innovante tandis que les équipes de plus grande envergure mènent des recherches plus sécurisées et confirmatoires [6], [7]. Certaines équipes réussissent à engager des projets de recherche risqués tout en continuant d'enregistrer les résultats dans le sillage de recherches passées ou de faire des collaborations fructueuses. Or, la production scientifique d'une équipe et de ses membres, ainsi que la qualité de celle-ci (estimée notamment par la bibliométrie comme le facteur

d'impact des journaux dans lesquels les travaux sont publiés), sont des critères majeurs pris en compte lors de l'évaluation - et donc l'avenir - de l'équipe et de ses membres. Ainsi, l'aphorisme « publier ou périr » (« *publish or perish* ») est toujours d'actualité [8].

Quels sont les impacts de ces contraintes/pressions sur l'équipe, le faire équipe et le sens du travail, sur son efficacité et sur la recherche elle-même ? Ces tensions interrogent chaque membre de l'équipe au niveau professionnel sur son métier et au niveau personnel, sur ses aspirations et ses idéaux. L'individualité doit-elle être effacée au profit de l'équipe dans un système de valorisation qui ne reconnaît pas toujours à sa juste valeur la contribution du travail d'un individu ?

Depuis plus de 10 ans, l'évolution du fonctionnement et du financement des équipes de recherche vers un « mode projet » représente une véritable mutation de l'activité de recherche et du métier de chercheur. Dans ce nouveau mode de fonctionnement, les individus sont remplaçables pour peu qu'ils aient des compétences similaires, ce qui ne favorise pas l'adhésion au projet ni la cohésion d'équipe, et peut même s'avérer déshumanisant. Dans ce cadre très compétitif, la réflexion et la pensée sont au service de la rentabilité, de la rapidité et de la performance. Quelle place reste-t-il alors pour l'imprévu et l'inattendu, pour l'intuition, l'imagination, la connaissance, et l'invention « d'autres mondes possibles » ?

Les contraintes auxquelles sont soumises les équipes de recherche menacent-elles le « faire équipe » et, plus largement, l'essence même du travail de recherche ?

L'intuition, l'imagination et les idées ont-elles toujours leur place dans un monde scientifique de plus en plus rapide, technologique et technocratique ?

2.3 Le « faire équipe » pour instaurer la confiance ?

Le « faire équipe » implique échanges et partage des informations. Il interroge par conséquent sur la place et l'exercice du pouvoir dans les équipes de recherche. Dans une

équipe dédiée à la recherche du savoir, l'humilité doit (ou devrait) être l'essence de la relation au savoir, et de l'expression du savoir. Dans les équipes de recherche, l'équilibre naît de la confiance qu'ont les membres de l'équipe quant à la transmission horizontale et verticale des informations. Le charisme et la notoriété du « sachant » confèrent-ils un pouvoir d'action provenant de sa « dominance naturelle » sur les plus jeunes, qui se forment aux métiers de la recherche, qui apprennent et sont évalués ? Ce type de rapport est-il nécessaire dans l'équilibre et la hiérarchie de l'équipe, du « faire équipe » ? Quand il est associé au plaisir de dominer pour celui qui en dispose, le pouvoir exercé par le responsable d'équipe trop souvent ne préserve pas le respect, l'humilité et l'humanité vis-à-vis des autres membres de l'équipe. Celui (ou celle) qui sait, celui (ou celle) qui dirige, doit affûter le sens de ses responsabilités pour se sentir reconnu-e et apprécié-e dans ce qu'il/elle apporte à l'autre. Ses décisions, respectueuses de la contribution de chacun, doivent encourager le dialogue plutôt que le repli sur soi, la créativité plutôt que le délitement, afin de favoriser la performance et de dynamiser l'équipe. L'utilisation malsaine du pouvoir (exercice de pressions ou confiscation de l'information au sein de l'équipe...) est le fruit des intérêts, des affinités et des arrangements du « sachant ». Le choix sélectif d'un interlocuteur privilégié ou la rétention des informations en fonction des interlocuteurs, la segmentation des tâches sans éclairage auprès de la communauté, favorisent le doute et la jalousie semant le désordre dans les relations entre les membres de l'équipe. Ces pratiques peuvent révéler un désir de maîtrise, une forme de contrôle ou de domination/puissance sur l'autre. Ici, le pouvoir lié au savoir peut se traduire également par un manque de confiance en l'autre, la difficulté de déléguer, un défaut de compétence de gestion d'un groupe, voire même de l'égoïsme. Mais les (en)jeux de pouvoir peuvent aussi s'exercer sans hiérarchie évidente, de manière transversale entre les membres de l'équipe. Des personnalités majeures, dominantes peuvent émerger. Selon l'usage (ou mésusages) des relations entre les meneurs et le reste de l'équipe, selon la prise de conscience

de celui qui exerce le pouvoir et les moyens que celui-ci met en œuvre pour l'atteindre, le pouvoir peut servir à favoriser l'apprentissage comme tout naturellement à assoir la domination de celui qui l'exerce.

Cependant, il est opportun et important de distinguer le pouvoir de l'autorité dans l'analyse des interactions - à la fois individuelles et collectives - entre les membres d'une équipe. Max Weber, théoricien majeur des fondements du pouvoir [9], reprend en grande partie la distinction latine entre pouvoir (*potestas*) et autorité (*auctoritas*) lorsqu'il définit l'autorité comme un « pouvoir légitime ». Le pouvoir se traduit par une capacité à contraindre du fait d'une place élevée dans la hiérarchie, alors que l'autorité naît *e.g.* de l'exemplarité d'une conduite (notamment éthique), de la pertinence d'une argumentation, et de la création d'un sentiment de confiance collective. Ainsi, l'autorité s'affirmerait par le prestige, le charisme, la compétence scientifique, et le pouvoir par le fait de commander ; attribut hiérarchique et administratif conféré par l'institution. La légitimité de celui ou celle qui exerce ce pouvoir renforce sa capacité d'organisation et d'action [10]. Elle peut être inhérente à la personnalité du/de la chef-fe, reconnue par les médias nationaux ou internationaux, mais elle dépend également de la qualité des résultats obtenus par l'équipe, de la réussite de ses projets de recherche. Ainsi chaque membre de l'équipe détient une part de pouvoir, de la capacité de percevoir et de résoudre les problèmes inhérents à la recherche.

Si l'autorité est une forme de domination naturelle qui nécessite parfois d'être conduite de manière coercitive, elle doit toujours s'exercer dans le respect de l'équilibre du bien commun de l'équipe. Elle inspirera la confiance si elle respecte la dignité de chacun des membres de l'équipe [11], [12]. Dans ces conditions, le/la « chef-fe » a un rôle d'animation fondamental pour sociabiliser l'équipe et renforcer le sentiment d'appartenance [13], en promouvant des réunions, des veilles informatives et en encourageant l'organisation d'évènements rapprochant les membres, indépendamment de leurs fonctions [14]. Le/la chef-

fe d'équipe devra s'attacher à relever la contribution de chacun dans les succès de l'équipe et faire preuve de reconnaissance [15], [16]. Ainsi, chaque membre de l'équipe pourra alors identifier son rôle dans le cadre d'une action commune ainsi que son positionnement individuel dans les thématiques de recherche.

L'exercice du pouvoir et la circulation de l'information sont donc déterminants des relations de confiance et, par conséquent, de l'éthique et de l'intégrité scientifique de l'équipe. Le favoritisme déstructure l'équipe, et génère des sentiments d'injustice, ce qui aura des conséquences sur la performance de l'équipe et le respect entre individus [17]. L'augmentation constante du nombre d'étudiants anxieux et dépressifs dans les laboratoires de recherche interpelle sur les pressions subies et sur les incertitudes d'obtenir un poste permanent [16]. La personnalité et les comportements de chaque individu peuvent engendrer de l'embarras, des dérives éthiques et des pratiques douteuses dans l'exercice de la recherche. Quand l'autorité devient autoritaire, elle génère des résistances car l'équilibre des relations humaines s'érode par un manque d'adhésion au faire-équipe [11]. Le risque est alors de favoriser, au sein de l'équipe, les opportunistes et la course à la reconnaissance personnelle au détriment d'un collectif durable [10]. Les comportements hypocrites et égocentriques seront récompensés au regard des publications ou de l'attribution des financements [18].

Le contexte contraignant, stressant et anxiogène auquel sont soumises les équipes de recherche depuis quelques années favorise parfois des jeux d'influence et de pouvoir ; obérant le développement de relations interpersonnelles de confiance. Ainsi, tout en partageant des connaissances et des compétences complémentaires, les équipes doivent également partager des « valeurs » et des attitudes communes et solidaires, gages d'une recherche intègre et éthique.

3. L'éthique : le cœur du « faire équipe » ?

Selon Emmanuel Kant, l'Homme est doué de raison. Il agit par conséquent en autonomie, c'est-à-dire qu'il est capable de bâtir ses propres règles éthiques qui fonderont sa dignité. Dans le cadre de cette réflexion, nous évoquons ici une éthique « de terrain » inhérente à la recherche elle-même, menée par des chercheurs-euses au cœur de leur métier et non une éthique légale/institutionnelle imposée par l'extérieur. En ce sens, l'éthique peut être considérée comme une science intérieure à la science [19]. Cela revient donc à se questionner sur la compétence éthique en tant que valeur constitutive et évolutive au sein d'une équipe, responsabilisant sa recherche. Cette compétence, s'il s'avère que c'en est une, serait le ciment du bien-fondé du savoir de l'équipe, de son savoir-être, savoir-vivre et savoir-faire. Se pose également la question du partage de cette notion éthique, de manière horizontale et verticale, et donc de la responsabilité au regard des conflits de valeurs. En l'absence de pensée éthique dans une équipe de recherche, la réflexion doit se concentrer sur les conditions de son émergence, de son développement et de sa pérennité malgré les évolutions inhérentes à son fonctionnement (*i.e.* fluctuation du personnel et des projets de recherche). Ce sera dans la pratique que cette compétence éthique se développera.

Il n'y a de dimension éthique que dans la capacité à développer des pratiques de management et sociales à hauteur de l'intérêt général [20]. Ainsi, l'éthique est à la fois une philosophie de l'action et un questionnement critique permanent de sa pratique. Alors, l'éthique apporte des éléments essentiels à la réflexion sur le sens et la réalisation d'un objectif commun dans le respect et la prise en compte des différentes identités personnelles et professionnelles.

Dans la mise en place et le développement de la cohésion d'équipe, l'éthique prend tout son sens : les relations de travail entre les personnes sont guidées par les notions de respect, proximité, entraide et solidarité, lesquelles sont basées sur les principes d'intégrité,

transparence, impartialité, rigueur et compétence [21]; définissant le concept de « *caring team* » [22]. Elle est l'une des fondations du faire-équipe qui tient compte de la vulnérabilité des personnes composant ladite équipe [23]. La compétition et les échecs inhérents à toute recherche engendrent beaucoup de stress. La vulnérabilité des membres de l'équipe peut s'exprimer à travers les différences de statut, de rémunération de formation/parcours éducatif, ou encore de disponibilité (variable selon les contraintes professionnelles et/ou familiales) en faveur du projet de recherche. Le/La chef-fe d'équipe, autant que les membres, doivent faire l'effort de repérer les fragilités, qu'elles relèvent de la sphère professionnelle ou de la sphère privée. L'absence d'anticipation sur le diagnostic de personnes vulnérables au sein de l'équipe est susceptible de favoriser des comportements d'abandon, de laissé-pour-compte et d'exacerber les fragilités. La reconnaissance et la prise en compte collective de ces vulnérabilités sont des éléments constitutifs du faire équipe, qui permettent d'éviter les abus de pouvoir [24], [25]. C'est bien dans l'humilité et le respect de la dignité de l'autre à travers l'acceptation de ses forces et de ses faiblesses que les rapports humains se maintiendront dans une forme de réciprocité et de solidarité. Ces critères sont des vertus fondamentales du travail de recherche dans les laboratoires [25]. Ce sens éthique du lien humain doit s'acclimater aux domaines de la recherche en sciences de la vie et de la santé.

Ce sens éthique partagé soutient l'équipe comme une forme de conscience ou d'âme qui plane sur l'environnement de travail, comme une ascendance tirant l'équilibre de l'équipe vers un engagement vis-à-vis du groupe et de son intérêt. Le schisme peut toutefois subvenir dans un contexte coercitif en termes de reconnaissance du travail, de valorisation de carrière, ou même selon les statuts professionnels de chacun. Nous l'avons souligné, les enjeux diffèrent selon que l'on soit étudiant-e, personnel technique, ou chercheur-euse. Le rôle du/de la chef-fe d'équipe serait d'en tenir compte dans la distribution des missions, mais est-ce toujours le cas ? En effet, le/la responsable d'équipe définit généralement le cadre du travail,

les objectifs, les moyens mais ne devrait-il/elle pas également se préoccuper de la cohésion de l'équipe en intégrant les efforts de chacun-e (il/elle inclus-e) dans une dynamique managériale ?

Ainsi, la promotion de la réflexion éthique au sein des équipes de recherche apparaît comme indispensable dans un contexte où les injonctions et les contraintes liées à la recherche se multiplient de manière contradictoire. Cependant, le temps de la maturation éthique est bien plus long que celui des injonctions institutionnelles. Il convient donc de s'interroger sur la transmission des valeurs éthiques qui sont indispensables au lien humain et qui, sans aucun doute, vont influencer une recherche intègre et responsable. L'éthique du chercheur s'inscrit dans la perspective de son éthique personnelle, qui devra apporter les bases d'une réflexion collégiale. Ce sens éthique n'est pas inné. Il doit être défini en se considérant soi-même, en considérant les autres, et en considérant l'équipe au-delà du projet de recherche. Le sens éthique doit participer à valoriser le plaisir du travail, du travailler ensemble. Il représente un sens commun utile pour vivre ensemble, sur lequel chaque dynamique individuelle doit s'appuyer pour se construire en communauté. Il s'affirme dans le cadre d'une responsabilité partagée, qui appelle chacun-e à réfléchir sur ses actes, ce qu'il/elle fait et l'intérêt de sa recherche dans son contexte.

Qu'en est-il lorsqu'un membre de l'équipe franchit les frontières de l'éthique et commet une méconduite scientifique ? Face à un manquement à l'intégrité scientifique, il est très difficile de prendre la décision d'être lanceur d'alerte, de dénoncer/signaler et de définir la personne ou l'instance à qui cette « dénonciation » sera adressée. Désormais, des référentiels éthiques sont nommé-e-s au sein des institutions mais dans tous les cas, dénonciation ou pas, l'équipe entière pourrait être sujette à se dissoudre, à ne plus exister en tant qu'élément synergique partageant des valeurs de recherche et de groupe. Ceci est d'autant plus vrai qu'il existe un engrenage pervers et une relative impunité pour certains individus.

Ainsi, le sens commun de l'éthique de la recherche en sciences de la vie et de la santé dépend des liens humains et de la dynamique managériale qui se construisent au fil du temps, à l'épreuve du quotidien et des contraintes extérieures qui renforcent ou délient une équipe. Ce sens éthique commun doit être guidé par un impératif supérieur à la recherche, une forme de recherche de vérité, du bien-être et de la légitimité de chacun. Francisco Varela parle de spontanéité incarnant l'éthique qui s'apprend en désapprenant pour adapter l'éthique au contexte [26]. Cette remise en question doit nous conduire à nous interroger sur les finalités de la Science elle-même, une Science qui ne peut pas être appropriée par l'individu et qui constitue un bien public : une recherche pour la connaissance, dans la compréhension et le respect du vivant, pour une société en progrès dans le souci d'autrui [21].

4. Conclusions : synthèse et perspectives

En architecture, la tenségrité correspond à *la faculté d'une structure à se stabiliser par le jeu des forces de tension et de compression qui s'y répartissent et s'y équilibrent*. Ce terme pourrait également s'appliquer aux équipes de recherche : des forces de tension et compression à la fois d'origine interne et externe s'exercent dans les laboratoires et les institutions de recherche. Nous formulons l'hypothèse que la promotion de l'éthique au sein des équipes de recherche, en favorisant les relations de confiance et le respect, pourrait représenter l'outil de stabilisation des injonctions contradictoires, permettant ainsi le développement d'une recherche intègre et éthique.

La mise en place d'une démarche éthique prend des formes diverses. Elle peut survenir à l'occasion de la conception d'un nouveau projet de recherche, d'une crise que traverse l'équipe ou l'un de ses membres, d'une formation ou de la parution d'un article. Elle peut être initiée par l'un des membres de cette équipe confronté à un acte de méconduite scientifique ou soucieux de donner un sens à la pratique de son métier. Il importe que ces personnes puissent trouver des interlocuteurs, éthiciens ou philosophes qui leur permettent de

formuler leurs questions, éventuellement d'identifier les tensions qui existent au sein de l'équipe, qui accompagnent leur démarche et puissent servir d'intermédiaire entre ses membres. Cette démarche nécessite du temps, la mobilisation de connaissances issues des sciences humaines et sociales. Elle pourra se décliner sous la forme de réunions régulières, journal clubs ou séminaires internes, en lien avec des laboratoires d'éthique soucieux que l'éthique de la recherche ne soit pas un discours, mais une pratique ancrée dans des terrains d'application. Dans cet objectif, la mise en place, au sein des principales institutions de recherche (Inserm, CNRS, Universités), de comités d'éthiques nationaux et régionaux, ainsi que le développement progressif, au sein des universités, de formations doctorales à l'initiation à l'éthique et l'intégrité scientifique, représentent autant de perspectives favorables.

Le renforcement des compétences éthiques des membres des équipes de recherche représente un pas de côté face aux exigences issues des institutions et de la compétition. Il nous semble indispensable pour une recherche de qualité, dans une exigence de vérité et de connaissance au service de l'humanité.

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt.

Contribution des auteurs

Tous les auteurs ont rassemblé et lu la littérature, contribué aux discussions sur l'éthique et examiné le manuscrit pour son contenu critique. Tous les auteurs ont participé à l'écriture, lu et approuvé le manuscrit final.

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement Sylvie Vandoolaeghe, Céline Devaux et toute l'équipe de l'EEHU (Espace Ethique Hospitalier et Universitaire) du CHU de Lille pour leur soutien et leur intérêt constant pour le groupe de travail et ses discussions.

5. Bibliographie

1. Falla W, Sirota, A. Etre et faire avec les autres. Nouvelle revue de psychocociologie. 2012;14 2:173-89.
2. Boussard V. L'incontournable évaluation des performances individuelles: entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques. Nouvelle revue de psychocociologie. 2009;8 2:37-52.
3. Mellier D. Ce qui fait équipe, exige d'un travail pulsionnel et appareillage psychique groupal d'équipe. Nouvelle revue de psychocociologie. 2012;14 2:131-44.
4. Zimmer A. L, C., Cénac-Guesdon, P.: Enseignement et Recherche sont inséparables. Edited by laviedesidées.fr 2020.
5. Little MM, St Hill CA, Ware KB, Swanoski MT, Chapman SA, Lutfiyya MN, et al. Team science as interprofessional collaborative research practice: a systematic review of the science of team science literature. J Investig Med. 2017;65 1:15-22.
6. Wu L, Wang D, Evans JA. Large teams develop and small teams disrupt science and technology. Nature. 2019;566 7744:378-82.
7. Haiech JeJ, T. Think small! Science disruptive et petites équipes. Médecine et Sciences. 2020;36:651-3.
8. Neill US. Publish or perish, but at what cost? J Clin Invest. 2008;118 7:2368.
9. Bar M, Feyeux, A. Max Weber. La domination. Paris, La Découverte, coll « Politique & sociétés ». 2013.
10. Charmettant H. Distinguer l'autorité du pouvoir par la légitimité: Un enrichissement de l'analyse économique de la relation d'emploi. Cahiers d'économie politique 2012;62:37-73.
11. Coenen-Hueter J. Pouvoir, Autorités, Légitimité. En marge d'un livre récent d'Alain Renaut. Revue Européen des Sciences Sociales 2005:135-45.

12. Quelquejeu B. La nature du pouvoir selon Hannah Arendt: du 'pouvoir-sur' au 'pouvoir-en-commun'. *Revue des sciences philosophiques et théologiques* 2001;85:511-27.
13. Chédotel F. Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe; de l'identification à la coopération. *Management*. 2004;7 3:161-93.
14. Fustier P. L'insterticiel et la fabrique de l'équipe. *Nouvelle revue de psychocociologie*. 2012;14 2:85-96.
15. Stanley D, Anderson J. Advice for running a successful research team. *Nurse Res*. 2015;23 2:36-40.
16. Maestre FT. Ten simple rules towards healthier research labs. *PLoS Comput Biol*. 2019;15 4:e1006914.
17. Perrenoud P: Pouvoir et Travail en équipe. http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1996/1996_10.htm 1 1996.
18. Amado GeF, P. Introduction. *Nouvelle revue de psychocociologie*. 2012;14 2:7-10.
19. Byk C. L'éthique est-elle extérieure à la science? *Droit, Santé, et Société*. 2016;4 3:3-4.
20. Bouquet B. Management et travail social. *Revue Française de gestion*. 2006;168-169 9:125-41.
21. Vandoolaeghe S, Blaizot A, Boudiguet D, Bougault V, Dei Cas E, Foligne B, et al. A charter for biomedical research ethics in a progressive, caring society. *Philos Ethics Humanit Med*. 2015;10:12.
22. Thomas C. De-constructing concepts of care. *Sociology*. 1993;27 4:649-69.
23. Zielinski A. L'éthique du care: une nouvelle façon de prendre soin. *Etudes* 2010;413:631-41.

24. Bouquet B. Droit et place des personnes en perte d'autonomie, éthique de l'intervention. *Vie sociale*. 2014;6:121-7.
25. Brugère F. Pour une théorie générale du care. *Laviedes idées.fr* 2009.
26. Varela F. *Quel savoir pour l'éthique?* Paris: La Découverte; 1996.