

➤ la direction est un atout... et peut être un frein », décrypte Marc Raynaud. L'implication doit être voulue et décidée par le management et la direction. Si une entité éthique se développe au bon vouloir de professionnels isolés, elle risque de ne pas avoir de légitimité ou « de vite basculer dans de l'analyse de la pratique », constate Marc Raynaud. « Et la direction doit partager cette réflexion, pour qu'elle ne crée pas des conditions d'exercice professionnel par nature inconciliables avec l'éthique », ajoute Emmanuel Hirsch.

Une instance autonome

Inversement, il est surpris de voir certains directeurs ou directeurs de ressources humaines (DRH) animer les réunions d'éthique : « Les professionnels ont alors du mal à s'exprimer... » Si la démarche est trop descendante ou trop institutionnalisée, la mayonnaise ne prend pas. L'instance éthique doit être autonome vis-à-vis de la



L'ennemi de l'éthique, c'est le réflexe.

Didier Charlanne, Anesm

direction, représenter tous les métiers, donner lieu à des ordres du jour et des comptes rendus transparents et cooptés. « Une démarche se pérennise quand la direction n'est que le support et l'animateur des demandes et envies des professionnels de terrain », observe Marc Raynaud. Il ne s'agit donc, pour une direction, ni de vouloir « réguler » par l'éthique, ni d'imposer une éthique dogmatique, mais de réussir à développer chez chaque professionnel une culture de la réflexion éthique. « L'ennemi de l'éthique, c'est le réflexe. La procédure ou la répétition d'actes indépendamment des attentes ou besoins de la personne accompagnée, souligne Didier Charlanne. Il faut que le professionnel ait suffisamment d'auto-

nomie et une culture de l'éthique, grâce à des formations notamment, pour qu'il puisse détecter qu'il est devant une situation problématique qui nécessite d'y réfléchir en équipe. »

Forger sa propre éthique

Les instances éthiques des établissements devraient aussi garder à l'esprit d'éviter l'entre-soi, selon Christel Prado, ex-présidente de l'Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (Unapei) : « Qu'il y ait des groupes dans les établissements est nécessaire, mais il faut être suffisamment humble pour savoir d'où l'on parle. » Pour elle, c'est le rôle des fédérations de réunir des gens qui ont une réflexion poussée sur certains sujets, pour lancer des dynamiques nationales. « Ensuite, chacune des associations s'empare des avis pour les confronter à sa réalité. Sinon on parle entre soi et on se forge sa propre éthique conforme à sa culture associative. Or, l'éthique, c'est au-dessus. » C'est aussi la raison pour laquelle elle encourage



Dominique Depenne,
Docteur en sociologie
politique

© DR

“Respecter, la singularité”

Dominique Depenne est docteur en sociologie politique, formateur-responsable de projet au campus des métiers du social de Buc-Ressources et auteur (1). Pour lui, l'éthique ne peut pas être une démarche mise – ou non – en place par un établissement. C'est un préalable nécessaire.

(1) « Éthique et accompagnement en travail social », ESF éditeur.

Comment l'éthique entre-t-elle en conflit avec la logique de gestion de certains établissements ?

Dominique Depenne : Qu'est-ce que l'éthique ? Certainement pas un ensemble de valeurs ou de normes comme le sont la morale et la déontologie. L'exigence éthique, c'est le respect et la reconnaissance inconditionnels de la singularité et de l'altérité d'autrui. L'éthique énonce l'idée que toute différence n'est pas un danger, mais est une richesse qu'il faut apprendre à accueillir. Certaines directions d'établissements, pour leur part, sont prises dans des logiques technicistes et néo-libérales, orientées vers la rentabilité, le quantifiable, la concurrence. Ce sont des logiques de chosification de l'humain pour le faire rentrer dans des cases, et donc de maltraitance. Elles visent à maîtriser l'imprévisibilité, à rationaliser les relations inter-humaines. Plus on bureaucratise, plus on déshumanise...

Or, c'est l'éthique qui doit demeurer l'aiguillon par lequel toutes les pratiques, toutes les pensées et l'organisation d'un établissement sont guidées. Si elle n'est pas la philosophie première, le préalable à l'existence de tout établissement, celui-ci se détourne de la seule raison pour laquelle il a vu le jour : accueillir des personnes singulières potentiellement ou concrètement exclues du système sociétal ou fragilisées par ce dernier.

les établissements à participer aux espaces régionaux d'éthique: « C'est un bon arrimage extérieur. »

Éviter l'entre-soi, c'est aussi associer les personnes accompagnées à la réflexion. Les structures ont du mal à le faire, car les usagers peuvent avoir des difficultés de compréhension ou d'expression. Une démarche éthique ne peut pourtant pas se construire sans eux.

Un intérêt pour l'utilisateur, le salarié, la direction

Car l'enjeu de ces démarches est d'abord l'individualisation de l'accompagnement. « La pratique professionnelle devient adaptée à la situation singulière de chaque personne et de son entourage », note Didier Charlanne. À Isatis, Christine Auberger remarque que beaucoup d'équipes ont désormais pris l'habitude de s'interroger sur chaque situation: « L'idée progresse que l'équipe n'a peut-être pas pris la décision la plus juste et qu'il faut s'y repencher et prendre de la distance en en discutant collectivement. »

La réflexion éthique soulage aussi les professionnels, prévenant certains risques psychosociaux. Parce que ces derniers donnent ainsi un sens à leur action et sentent un soutien de leur hié-



© Pool Trousst/Morm/Maxppp

► Emmanuel Hirsch, professeur d'éthique médicale et directeur de l'Espace éthique Ile-de-France.

rarchie pour assumer les situations difficiles. « Dans une instance éthique, être ensemble fait du bien, remarque Marc Raynaud. Tous les métiers réfléchissent et reviennent à des valeurs communes: c'est précieux. » Dans des contextes contraints par le temps, le droit ou le budget, se poser pour réfléchir est également une bulle d'oxygène qu'apprécient les professionnels. « Ils se rendent aussi compte que l'éthique n'est pas que théorique, qu'ils en font tous au quotidien, poursuit-il. Cela valorise tout ce qu'ils font bien. »

Même si elle y consacre du temps et de l'argent, la direction gagne, elle aussi,



© Vincent Pancel

► Christel Prado, ex-présidente de l'Unapei.

dans cette réflexion éthique, estime Emmanuel Hirsch: « Dans les établissements, il y a de la créativité et de la volonté de bien faire quand les gens partagent des valeurs et ont le sentiment qu'ils peuvent se faire confiance réciproquement. » Pour lui, tout bon manager d'une structure qui accueille des personnes vulnérables sait qu'il a besoin de professionnels capables de se poser des questions et de développer une attention à l'autre, plutôt que de salariés qui appliquent des protocoles.

Qu'arrive-t-il lorsqu'un établissement s'affranchit d'une exigence éthique ?

D. D.: C'est sa propre pérennité, au regard des critères de rentabilité, qui devient sa seule raison d'être. Pour un professionnel, se passer d'éthique, c'est accepter de se faire automate, répétitif d'actes semblables en annulant toute dimension d'altérité. Les métiers de l'accompagnement deviennent alors une marchandise, cessible, comme toutes les autres. Or, la prise en compte éthique de l'humain exige autre chose: une sortie de l'ordre existant et dominant. C'est pourquoi, selon moi, la logique de « prise en charge » est foncièrement anti-éthique. C'est une logique de chosification et de possession d'autrui, à qui il est demandé, dans le même mouvement, de se déposséder de lui-même. L'Autre n'est plus vécu que sous le signe d'une charge à prendre. Impossible, alors, de respecter sa singularité et son altérité.

Vous dites que former le personnel à l'éthique est une supercherie...

D. D.: C'est vrai. On peut – et cela est déjà immense! – sensibiliser les professionnels aux enjeux éthiques, pour qu'aucun ne cède aux injonctions lui réclamant de faire l'impasse dessus, et bannir toute idée de prise en charge déshumanisante. Mais l'idée de former à l'éthique revient

à dire que l'on saurait dire ce qu'est une relation inter-humaine, une fois pour toutes! C'est une absurdité. Les « démarches qualité », référentiels, évaluations traduisent des logiques de rentabilité. Elles cherchent à rendre toutes les pensées et pratiques identiques, comme si les personnes accompagnées étaient elles-mêmes semblables.

Que faire alors ?

D. D.: Se souvenir que l'on n'exerce ces métiers de l'accompagnement relationnel qu'à partir du préalable selon lequel personne – ni aucune organisation, aucun service – n'est autorisé à porter atteinte à la dignité, à l'intégrité, à la singularité et l'altérité d'autrui. En faisant barrage aux logiques techniciste et déshumanisante actuelles. Cela pose la question de l'engagement du professionnel. Pourquoi obéit-on à des logiques anti-éthiques, contraires à tout ce qui a motivé une entrée dans le monde des métiers de l'accompagnement relationnel? Je crois qu'une part importante du malaise et de la souffrance des travailleurs sociaux se trouve dans cette question.