

COOPÉRER POUR PRENDRE SOIN. QUELQUES REPÈRES D'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE

MICHEL DUPUIS

UNASSI, 8 JUIN 2023

CES DEUX JOURS, UN MOMENT « SOURCE »



AU PROGRAMME : CHANGER L'EAU DES FLEURS...

- ouvrir les yeux et les oreilles sur notre fonctionnement coopératif
- rappeler les valeurs qui l'orientent
- renouveler nos interactions entre professionnels et avec nos partenaires
- adapter les postures au présent et changer certaines habitudes



ITINÉRAIRE



- 1) le bilan d'une crise (en général)
- 2) enraciner les pratiques éthiques
- 3) l'éthique organisationnelle
- 4) le risque de réification
- 5) nos besoins de sens professionnel
- conclusion

I. LE BILAN D'UNE CRISE DIFFICILE, MAIS...

危机

wei ji

UN ÉLÉMENT DE RÉPONSE : AUTHENTICITÉ

诚！

Une institution peut
vivre de la crise...

UN ÉLÉMENT FONDAMENTAL : CONFIANCE

信！

Une institution peut
vivre de la crise...

LA CRISE SANITAIRE : UNE MISE À L'ÉPREUVE

- de nos convictions : l'être humain au-dessus de la nature?
- de nos systèmes de santé : débordement, triage, « qui sauver? »
- de nos modes de comportements sociaux : droits et libertés individuels, mesures barrières, bulles, contraintes
- de nos modèles de justice et de protection : métiers essentiels, populations vulnérables = ?

La centralité du travail

Le cas des « droits du patient »

LA CRISE A RENDU VISIBLE... *WHAT MATTERS...*

- ce qui compte et vaut la peine
- ce qui agit effectivement
- celles et ceux qui « soignent »
 - les métiers des soins de santé
 - les métiers de l'enseignement et de la formation
 - les métiers de l'entretien
 - les métiers de la distribution des denrées

ELLE A RENDU VISIBLE... *WHAT IS AT ISSUE...*

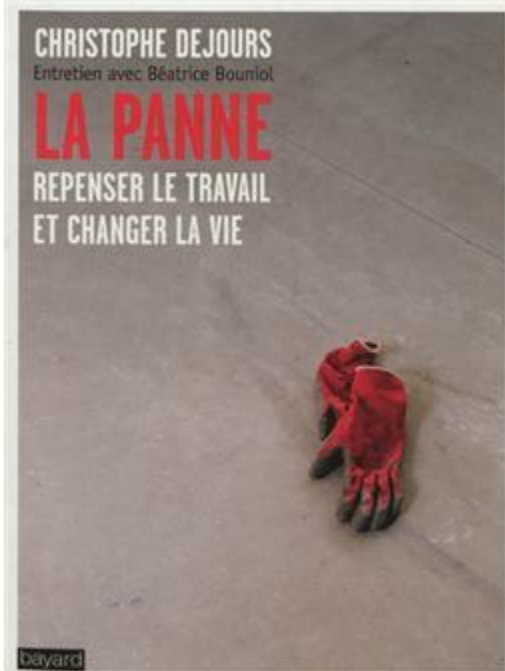
- ce qui fait problème
- les collisions de stratégies et d'agendas : « réforme + crise »
- celles et ceux qui « doivent piloter »
 - parer au plus pressé
 - pallier les défauts, absences, incompétences
 - gérer / arbitrer les conflits
 - innover, installer, adapter les dispositifs
 - rendre des comptes

ET APRÈS... DES VÉCUS DE...

- épuisement
- frustration
- démotivation
- désorientation
- esseulement
- délégitimation
- ...



AUJOURD'HUI, LA PANNE...



Nos systèmes et nos
professionnels sont
peut-être en panne de
SENS...

FRAGILISATION MENTALE, IMPATIENCE ET FLEMME (FONDATION J. JAURÈS, NOV. 2022)

- événements anxiogènes qui s'enchaînent :
 - terrorisme islamique
 - mouvements sociaux
 - crise climatique
 - pandémie covid-19
 - tensions internationales
 - guerre en Ukraine
 - rareté de l'énergie

L'EXISTENCE EN CRISE

- au sens large : inquiétudes, insécurité, insatisfaction, prédictions menaçantes, évolution sociétale, violences, ruptures sociales, ...
- la « névrose noogène » (V. Frankl)



Le vide existentiel!
Quelles motivations au travail?

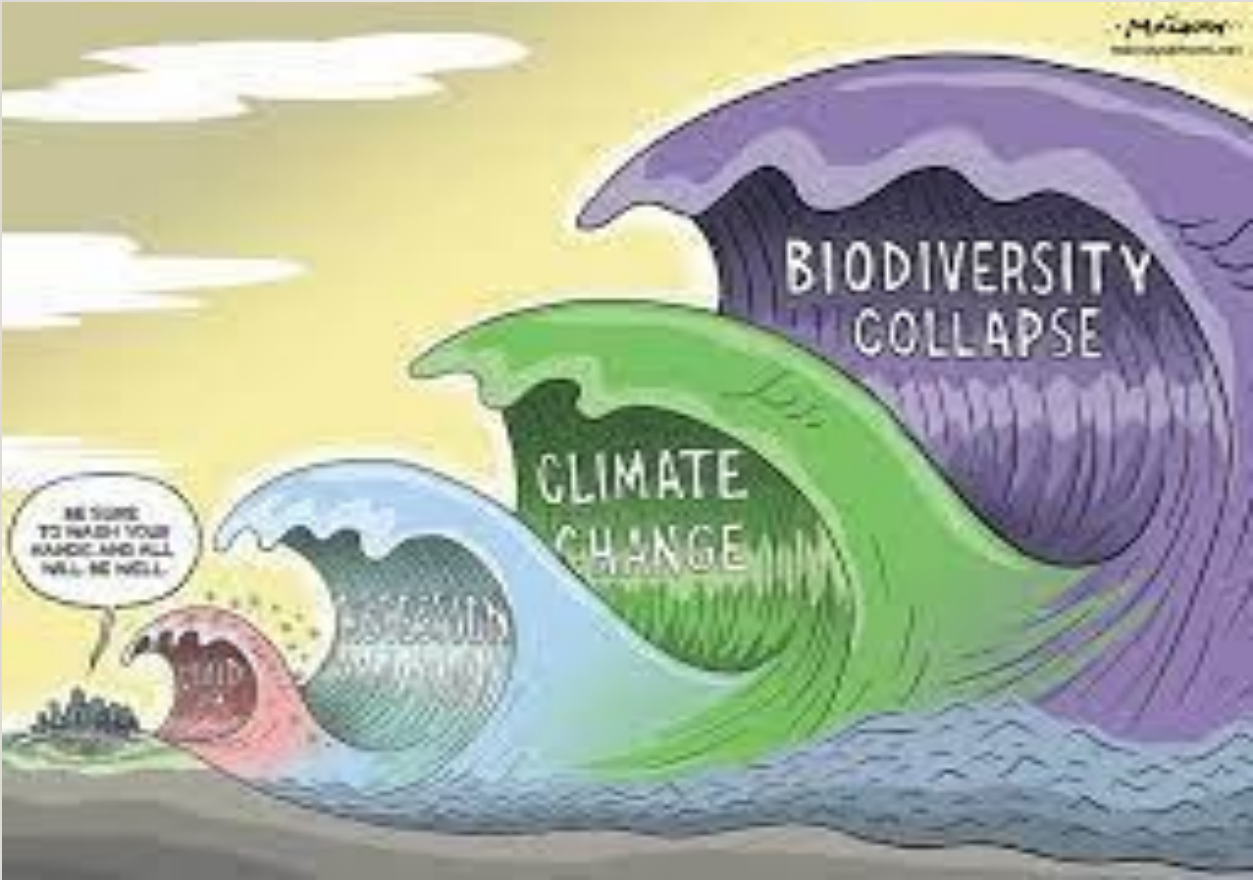
LES ENJEUX NOUVEAUX

- B. Cyrulnik et la « crise » :
 - crise (tout reviendra comme avant; élasticité)
 - catastrophe (l'après n'est pas comme avant; plasticité)
- quels enjeux deviennent visibles à l'horizon proche et lointain?
- quelles priorités pour nos projets et nos organisations?

<https://uclouvain.be/fr/decouvrir/louvains/sante-replacer-l-humain-au-centre.html>

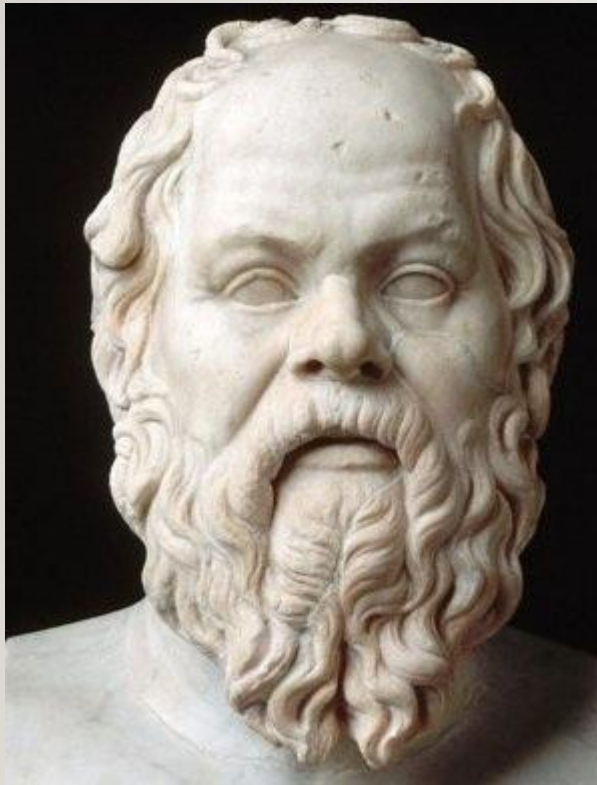


SOURIRE JAUNE...



Be sure to wash your hands and all will be well...

2. ENRACINER LES PRATIQUES ÉTHIQUES



UNE ÉTHIQUE POUR ORIENTER NOTRE COOPÉRATION

- c'est quoi une valeur?
- ce qui est et ce qui doit être?
- ce qui est possible et ce qui est souhaitable?



Éthos = ambiance



Des exemples...

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...

UNE ÉTHIQUE CONCRÈTE ET RÉALISTE

- le double principe socratique
 - les pieds sur terre
 - la tête dans les étoiles
- une éthique opérationnelle, qui
 - donne du sens aux pratiques
 - innove quand c'est nécessaire
 - permet d'évaluer les processus et d'identifier les conflits d'intérêts

UN OUTIL : LE TRIPLE SOIN

le soin, le souci, l'attention...
de soi > estime de soi
d'autrui > sollicitude
des autres > justice



LES TENSIONS DU TRIPLE SOIN

comment tenir la tension entre

estime de soi : attention à soi

sollicitude : attention à la singularité

justice : attention à l'ensemble du groupe



NOS VALEURS...



Expression libre

- *Quelles sont mes/nos trois valeurs essentielles?*

VARIABLES, QUALITÉ DE L'ORGANISATION ET DE LA VIE AU TRAVAIL

- ▶ manque de reconnaissance
- ▶ manque de temps
- ▶ mauvaise prise en compte des besoins des patients
- ▶ mauvaise prise en compte des besoins des proches
- ▶ manque de formation
- ▶ manque de collaboration
- ▶ aucune réunion interdisciplinaire
- ▶ manque de communication



Comparaison n'est pas raison, mais...

3. L'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE

« La condition soignante P. n'est pas sans conditions » :

1) il faut penser une économie des intérêts

2) le soin P. en appelle à des moyens matériels

- rares mais relativement partageables

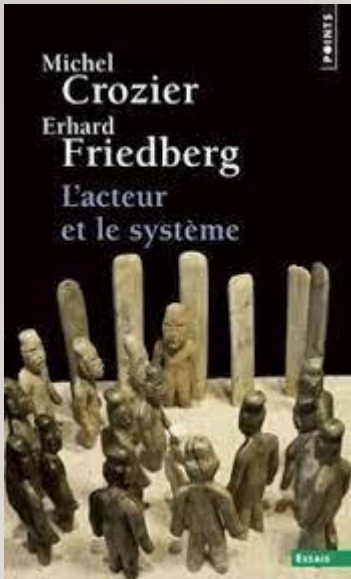
- complètement (ou pas) mutualisés

- avec le risque de l'autotélisme

NOTRE POINT DE VUE

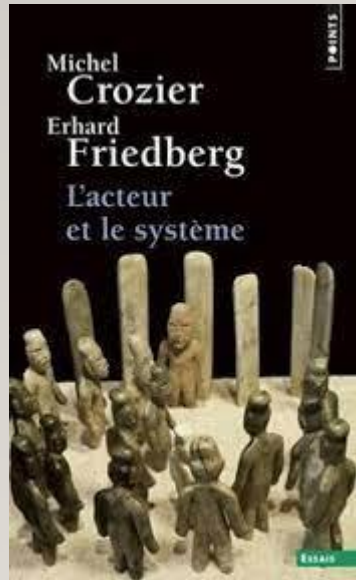
- envisager le « travail du soin » dans tous ses aspects éthiques, politiques, économiques
- en mettant toujours en contexte ou en situation
- et en comprenant les conflits d'intérêts entre les parties prenantes du soin
 - du côté des professionnels
 - du côté des bénéficiaires

CO-ACTEURS ET SYSTÈME



Acteur	Problème à résoudre	Ressources	Contraintes	Stratégie actuelle
Gérant	Chiffre d'affaires et rentabilité Satisfaction des clients	Sanctions, récompenses, organisation du lieu	Emprunt à rembourser	Pression sur le personnel et à la caisse
Personnel	Éviter les tensions aux heures de pointe et pouvoir tenir le rythme	Appliquer la fiche de poste, ni plus ni moins	Pression temporelle, multiples tâches	Fermer les yeux et ne pas intervenir dans les conflits entre clients
Clients	Pouvoir manger assis	Bloquer des tables, manger debout, partir ailleurs	Temps limité Budget limité	Être le premier à prendre une table

ET NOUS, CO-ACTEURS DANS NOTRE SYSTÈME?



Acteurs	Problèmes à résoudre	Ressources	Contraintes	Stratégie courante
direction				
personnel				
patients				

ÉTHIQUE DES INTÉRÊTS CONCRETS...

It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from regard to their own interest. We address ourselves, not to their humanity but to their self-love.

A. Smith, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776)

4. LE RISQUE DE RÉIFICATION



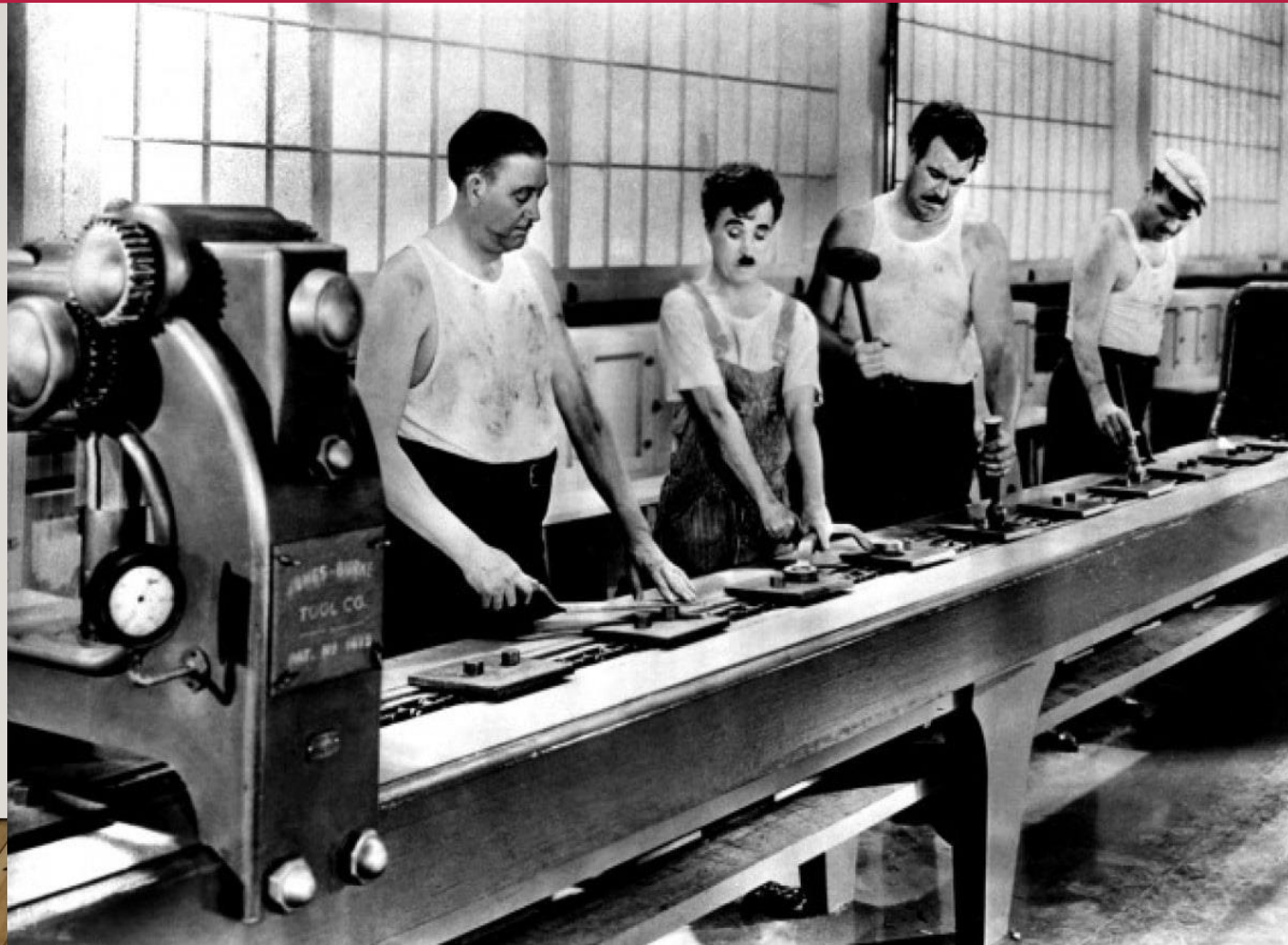
Le défi organisationnel :
préserver et reconnaître le
visage unique des acteurs du
système... et leur liberté...

REVOIR NOS ORGANISATIONS



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

LES TEMPS MODERNES...



LES TEMPS MODERNES...



LE RISQUE DE RÉIFICATION

- « un 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)

QUE FAIRE POUR PRÉVENIR?

- prendre conscience des situations et des procédures au quotidien
- évaluer nos manières d'être et de faire
- changer les pratiques
- réévaluer

UN POINT NÉVRALGIQUE...

- les situations et les tâches répétitives
 - risque de l'ennui et de la démotivation...
 - risque du défaut d'attention (hypovigilance), de négligence, d'erreur
 - effritement de la sensibilité à la singularité des événements et des personnes

LA CHASSE À LA RÉIFICATION



victime	avant	maintenant	demain	...
patient				
professionnels				
proches et familles				

5. NOS BESOINS DE SENS PROFESSIONNEL

- du sentiment de compétence > j'attends une évaluation (positive?)
- d'autonomie > j'attends de la confiance éclairée
- de communication > j'attends des choses concrètes
- d'appartenance > j'attends du partage et la solidarité entre nous

QUE PEUVENT L'ORGANISATION ET SES MANAGERS?

- Besoin de sentiment de compétence > j'attends une évaluation (positive?)
- Besoin d'autonomie > j'attends de la confiance éclairée
- Besoin de communication > j'attends des choses concrètes
- Besoin d'appartenance > j'attends du partage et la solidarité entre nous



CONCLUSION : LE PARADIGME DU 仁 (REN)

- reconnaissance de l'humanité d'autrui
 - appel au respect et à l'entretien de sa dignité
- manière de considérer autrui
 - bienveillance, accueil, disponibilité,...
- compétence clinique
 - capacité de comprendre la situation de fait



SOIN - CARE –
επιμελεια



MERCI DE VOTRE ATTENTION!

michel.dupuis@uclouvain.be