



# **Journée d'étude : La place de l'éthique dans les fonctions d'accompagnement**

## **Introduction**

Guy AMOUREUX, Professeur affilié à l'ESCP-EAP, Consultant du réseau Pluridis

### **I. Définitions**

#### **1. Ethique**

La question de l'éthique se pose en permanence dans toute action d'accompagnement, dans la mesure où elle renvoie celui qui accompagne non seulement au choix d'accepter ou de refuser de répondre à une demande, mais également à la responsabilité qui lui incombe de la cohérence entre la demande exprimée, les modalités de l'action mise en œuvre, les " bonnes pratiques " de la profession et les théories qui les sous-tendent.

#### **2. Accompagnement**

Le terme d'accompagnement renvoie quant à lui à différents types de demandes d'aide, généralement formulées à un moment donné par un ou des acteurs d'une organisation ou d'une institution et qui visent à accompagner des personnes ou des groupes dans un processus requérant l'intervention d'un tiers. Que celui ou ceux qui accompagnent fassent ou non partie du " système ", la question récurrente sera celle de la posture que ces derniers adopteront vis-à-vis du ou des demandeurs.

Responsabilité de l'action engagée, posture de celui qui accompagne, cadre de référence dans lequel s'inscrit l'accompagnement : autant de sujets qui interrogent les pratiques de tous les professionnels de l'accompagnement, quel que soit le champ dans lequel ils interviennent.

### **II. La journée Agora sur l'éthique**

Comptant parmi ces professionnels, au sein du réseau Pluridis, nous avons souhaité que cette journée, organisée en partenariat avec l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris dans le cadre de ses journées de recherche, éclaire la question de notre responsabilité telle qu'elle est engagée dans la relation d'accompagnement et les questions que pose la posture de celui qui fait profession d'accompagner. Or, c'est souvent lorsque le prévu et le réalisé divergent que la question de l'éthique prend toute son acuité. Il ne s'agit plus alors de se référer à des bonnes pratiques professionnelles et à un " prêt à penser ", mais de savoir quelles voies emprunter pour retrouver, voire créer ces bonnes pratiques. Il n'existe évidemment pas de réponse toute faite à cette problématique, mais nous avons l'expérience de ce qu'apporte le travail en réseau et la supervision des pratiques dans la recherche de réponses adaptées aux situations toujours uniques que nous rencontrons.



## 1. Déroulement de la journée

Pour que cette réflexion évolue, nous aimerions la partager aujourd'hui avec l'ensemble des professionnels présents, en " réseau élargi ". Nous aborderons successivement quatre thèmes :

Ethique et accompagnement : de quoi parle-t-on et dans quel champ se place-t-on ?

Ethique et accompagnement : cultures d'organisation et modes de pouvoir.

Dilemmes éthiques dans l'accompagnement.

Etre professionnel face aux questions d'éthique.

## 2. Objectifs

Cette journée nous permettra d'écouter et de partager, à travers les contributions des intervenants et les témoignages des participants, les questions que chacun se pose en matière d'éthique et d'accompagnement. Par ce partage, nous participerons - même modestement, d'un souci de professionnalisation des pratiques.

Nous reviendrons tout au long de la journée sur la question du sens d'une action d'accompagnement. Il me semble toutefois important de rappeler en ouverture qu'un professionnel de l'accompagnement remplit une fonction dans laquelle il doit en permanence répondre à deux questions :

Que puis-je faire pour répondre à la demande qui m'est faite ?

Que dois-je éviter de faire pour répondre à la demande qui m'est faite ?

Ces questions se renvoient en apparence l'une à l'autre, mais elles peuvent se déplacer et donner lieu à quatre cas de figure, qui renvoient à une problématique différente au plan éthique.

### **Je sais ce que je peux faire et ce que je dois éviter de faire.**

C'est le cas le plus favorable. Je suis clairvoyant sur le sens et les limites de ma fonction. Mais comment ne pas succomber à la tentation d'une trop grande assurance ?

### **Je ne sais pas ce que je peux faire, mais je sais ce que je dois éviter de faire.**

Je garde la clairvoyance sur les limites de ma fonction et je sais qu'il me manque des moyens pour mon action. Auprès de qui vais-je pouvoir combler le savoir ou le savoir-faire qui me font défaut alors que je suis engagé dans l'action ?

### **Je sais ce que je peux faire mais je ne sais pas ce que je dois éviter de faire.**

Je n'ai pas la clairvoyance sur les limites de l'accompagnement, mais les modalités de mon action sont claires. Qui va éclairer mes angles morts alors que je n'en ai moi-même pas conscience ?

### **Je ne sais ni ce que je peux faire ni ce que je dois éviter de faire.**

Je n'ai la clairvoyance sur aucun des deux plans. Quelle position tenir si je suis déjà engagé dans l'action ou contraint de m'y engager ?

Il ne s'agit pas tant de se poser la question de façon linéaire, mais plutôt de constater que l'on peut à tout moment, dans une action d'accompagnement, passer d'un cadre à l'autre. Dans nos métiers de consultants, nous sommes confrontés à des niveaux de logique extrêmement interdépendants qui peuvent, selon le poids qu'ils prennent dans l'action d'accompagnement qui nous est confiée, déplacer le centre de gravité de la demande et par là même celui de la stratégie d'accompagnement (au risque de la rendre confuse ou inopérante).



### III. Le métier de consultant en ressources humaines

Je prendrai à ce titre un exemple fondateur du métier que j'exerce en tant que consultant. Il me semble que cet exemple est transposable dans n'importe quel champ professionnel ici représenté.

#### 1. Témoignage

Il y a vingt ans, j'ai accompagné un changement d'organisation dont la demande émanait de la Direction générale d'une PME et visait à développer une culture que l'on qualifierait aujourd'hui d'entrepreneuriale au sein des différentes entités de ce groupe. Le projet étant porté par la Direction générale et les enjeux étant liés à des priorités stratégiques explicitées par le comité de Direction, l'action se présentait sous de bons auspices et promettait d'être riche d'expérience.

Les consultants dont je faisais partie avaient mission d'accompagner des actions à fort enjeu d'innovations tant sur le plan industriel que sur le plan commercial. Ils intervenaient auprès des acteurs des différentes entités dans leurs pratiques de management. Autant d'éléments qui procuraient localement une marge d'action à chaque Direction d'entité et une énergie aux équipes qui se déclinaient de façon originale et créative. Bref, un souffle passait sur cette PME et l'action semblait porter des fruits. Quand ces changements commencèrent à se concrétiser et que les différents sites purent commencer à en mesurer les conséquences économiques et humaines, un événement survint, qui créa la rupture. Le fondateur de l'Entreprise estima que cela suffisait. Et tout s'arrêta ...

La suite de l'histoire dira que la société fut vendue, que nombre de personnes la quittèrent ou y restèrent en ayant à gérer le passif, la frustration et la colère de cette aventure avortée. Tout rentra dans un ordre qui, au fond, n'avait peut-être jamais cessé d'être. Le changement venait une fois encore d'accoucher de son corollaire : le non-changement.

Cette intervention m'a appris que le métier de consultant en ressources humaines requiert une grande modestie. Elle m'a surtout renvoyé à la question de ma responsabilité dans un cadre où je pensais que nous nous trouvions dans le meilleur cas de figure cité plus haut. Mais plus encore, c'est la perception que nous avons collectivement de cette expérience, mes pairs et moi, qui m'a le plus marqué. Pour certains, le problème résidait d'abord chez le client. Pour d'autres, dont je fais partie, le problème résidait d'abord chez nous.

Vingt ans après, je n'ai toujours pas tranché cette question, mais j'ai gardé de cette intervention un devoir de prudence (on pourrait parler ici de devoir de précaution) et de questionnement permanent sur les fondements et les finalités d'une action d'accompagnement, quelle qu'elle soit. De ce jour, j'ai été initié à la responsabilité d'accompagner.

Rétrospectivement, j'ai gardé de cette expérience le besoin d'être attentif aux idéologies dont nous participons nécessairement dans nos métiers d'accompagnement. Je veux parler par exemple de l'idéologie du changement. J'en ai gardé aussi le souci d'être plus distancié par rapport au rôle que l'on peut être conduit à jouer dans les stratégies d'influences ou de pouvoirs à l'œuvre au sein des organisations dans lesquelles nous intervenons. Investir sur la ressource humaine peut s'avérer un excellent moyen de la faire taire. Enfin, je me suis demandé si j'aurais accepté cette mission si j'en avais entrevu l'issue possible. La réponse est probablement positive, parce que j'aurais eu la faiblesse de penser que j'avais les moyens, en tant que consultant, d'influer sur cette issue.



## 2. Questions

Au-delà de ces constats, plusieurs questions me viennent à l'esprit.

A quel moment puis-je dire que la posture que j'adopte, les méthodes, outils, grilles d'analyse que j'utilise, les savoir-faire relationnels que je mets en place, l'intuition anticipative que je développe, seul ou en équipe, sont pertinents par rapport au système, aux acteurs, aux logiques et aux cultures que j'ai en face de moi ?

Qu'est ce qui fait que mon efficacité d'aujourd'hui peut se commuer en inefficacité de demain ?

Sur quoi fonder la reconnaissance de ma compétence quand d'aventure elle conduit à une impasse ?

Autant de questions qui, posées à des certains moments d'un parcours professionnel, peuvent participer d'avancées sur la question de l'éthique telle qu'elle se pose à des métiers qui se réfèrent à des disciplines multiples et dont certaines pratiques sont en pleine émergence, tel que le coaching.

Si cette Agora peut contribuer à éclairer du point de vue conceptuel et opératoire ces questions et nous donner envie de communiquer sur l'écho qu'elles ou d'autres provoquent en nous, elle aura, du moins je l'espère, contribué à la professionnalisation de nos pratiques d'accompagnement.



## **Le point de vue d'un chercheur**

**Nicole AUBERT, Professeur à l'ESCP-EAP**

Mon rôle ici consiste tout d'abord à vous accueillir au nom de l'ESCP, mais aussi à vous accompagner dans votre réflexion, en vous apportant un regard extérieur dans la mesure où je ne suis pas une professionnelle de l'accompagnement. En tant qu'enseignant et chercheur, je suis naturellement confrontée aux questionnements d'éthique que Guy Amoureux vient d'évoquer.

### **I. Recherche et accompagnement**

La logique de la recherche est assez différente de celle de l'accompagnement. Pourtant, pour faire de la recherche dans un domaine qui touche à la personne humaine, à la dimension humaine de l'entreprise, en particulier à ce qui "fait mal" (le stress, le mal-être ...), on est conduit, pour collecter de l'information, à accompagner les personnes qui sont l'objet de la recherche, à travers des entretiens individuels et collectifs, des réunions, etc ... Certes, l'objectif d'accompagnement n'est pas premier, mais il est de fait bien présent.

Dans ces problématiques de recherche, la question de l'éthique se pose de façon constante. D'abord, l'entreprise qui accepte qu'un travail de recherche soit conduit chez elle, même si elle n'en est pas l'initiatrice, n'est jamais tout à fait neutre. Elle cherchera toujours à tirer profit de la connaissance que la recherche pourra lui apporter. Il faut alors veiller à éviter une série d'ambiguïtés. J'en évoquerai quelques-unes à travers mon expérience personnelle.

### **II. Recherche et éthique**

C'est en premier lieu la question des personnes qui font entrer les chercheurs dans l'entreprise : médecins du travail, dirigeants, Direction du personnel. Dans tous les cas, l'intrusion des chercheurs s'inscrit dans un jeu de pouvoirs. Je me souviens d'une recherche que j'ai conduite dans une entreprise qui menait un changement très rapide, passant d'une logique de service public à une logique purement marchande. L'initiative était partie du médecin du travail, qui avait réussi à convaincre la Direction générale, qui avait délégué la gestion du dossier à la Direction du personnel. Or, le Directeur du personnel cherchait à asseoir son autorité sur la médecine du travail et faisait tout ce qui était en son pouvoir pour entraver le travail des chercheurs, y compris en faisant pression sur son équipe pour la dissuader d'y participer ...

De la même façon, nous avons eu à conduire une recherche commandée par la Direction de la recherche de La Poste, dans un centre de tri particulièrement difficile de la région parisienne. L'initiative venant de la Direction, nous nous sommes heurtés à une opposition farouche des syndicats, qui voyaient dans cette recherche une tentative de manipulation de la Direction (ce en quoi ils n'avaient sans doute pas complètement tort). Nous avons été tentés d'interrompre la recherche. Nous avons néanmoins poursuivi notre travail, parce qu'une partie du personnel a saisi l'occasion qui lui était donnée pour faire passer le message de son désarroi à la Direction. La Direction s'était engagée à ce que les résultats de la recherche soient portés à la connaissance de tous ceux qui y avaient participé. Mais en raison du contenu explosif de notre rapport, le nouveau responsable territorial a refusé qu'une restitution soit organisée dans le centre de tri.



C'est ce manquement évident à l'éthique qui nous a conduit à interrompre immédiatement un deuxième travail de recherche, axé cette fois sur la reconnaissance - travail que nous avons engagé pour le compte de la DRH de La Poste.

Guy Amoureux indiquait tout à l'heure qu'investir sur la ressource humaine était parfois un bon moyen de la faire taire : je l'ai très souvent constaté au cours de ma carrière.

### **Une participante**

J'aurais aimé en savoir un peu plus, avant d'aller plus loin, sur le réseau Pluridis.

### **Guy AMOUREUX**

Le réseau Pluridis est un réseau de consultants individuels qui interviennent dans le champ des ressources humaines. Je suis moi-même consultant de ce réseau et professeur associé à l'ESCP-EAP. Nous travaillons en réseau depuis une dizaine d'années : nous partageons nos expériences, nos pratiques et les réponses que nous apportons à des questions touchant à l'accompagnement de la ressource humaine dans des situations d'évolution des organisations. Nous comptons parmi nous des psychologues, des psychanalystes, des psychosociologues : nos profils se complètent assez bien.



## **Ethique et accompagnement : de quoi parle-t-on et dans quel champ se place-t-on ?**

*Assistaient à la table ronde :*

*Jean-François CLAUDE, Auditeur général AFPA  
Marie-Hélène CERTAIN, Médecin généraliste, MG France  
Sylvie PETITJEAN, Directrice régionale de l'ANPE  
Odile FOURNIER, Responsable de formation dans le secteur social*

*La table ronde était animée par Guy Amoureux, Consultant du réseau Pluridis.*

### **I. Les spécificités et les points de convergence entre les différentes perceptions de l'éthique**

#### **Jean-François CLAUDE**

##### **1. Ce qui m'a conduit à réfléchir à l'éthique dans l'entreprise**

J'ai débuté ma carrière dans une association d'éducation populaire. J'ai été Directeur d'un organisme de formation, puis consultant dans un cabinet de conseil en ressources humaines et en management. J'ai rejoint l'Association nationale pour la Formation professionnelle des adultes (AFPA) en 1997, en tant qu'auditeur général en charge de la qualité.

Que signifie " être salarié " dans une entreprise aujourd'hui ? Comment donner du sens à son parcours professionnel ? Ces questions, absolument fondamentales, m'ont tout naturellement conduit à aborder la question de l'éthique dans l'entreprise.

A tous les salariés, l'on demande de se développer, de savoir prendre des risques, d'avoir l'esprit d'entreprendre, un bon relationnel, etc ... Il s'agit là d'un phénomène assez récent, d'importance variable selon les pays. On peut le résumer par l'expression de " savoir-être ", qui prend désormais pratiquement autant d'importance que le savoir-faire. De plus en plus, l'éthique individuelle recouvre le professionnalisme et la performance repose sur le comportement de l'individu en situation de travail - qui doit de plus en plus souvent se déterminer sans pouvoir s'appuyer sur l'application mécanique des procédures.

##### **2. Intérêt et risques d'aborder le sujet de l'éthique dans l'entreprise**

###### *a. Intérêt*

L'éthique est une question de conduite en situation de travail. Elle constitue à la fois une liberté, mais aussi une lourde charge, qui pèse sur chacun d'entre nous. Bien évidemment, le contexte d'entreprise dans lequel nous exerçons influe sur notre construction d'éthique individuelle. Cela renvoie à la question suivante : quel est le meilleur cadre que l'entreprise puisse offrir pour favoriser le développement éthique de ses salariés ?

La prégnance de l'éthique procède d'un renouvellement de la justification à s'engager dans l'activité professionnelle. Le simple fait de devoir gagner sa vie n'est plus suffisant. En quoi l'activité professionnelle est-elle " bien " ? En quoi l'entreprise est-elle utile à la société ?

J'irai jusqu'à dire que l'éthique est devenue une discipline de gestion : les cours sur l'éthique fleurissent dans les organismes de formation, les organisations professionnelles construisent des doctrines et la fonction éthique se développe dans les entreprises.



### *b. Risques*

Le premier risque, en abordant l'éthique, est l'amalgame de vocabulaire. On confond souvent éthique et développement durable, éthique et qualité ... Ce qu'une entreprise aurait appelé " mécénat " il y a cinq ans sera aujourd'hui classé dans la rubrique " éthique " : attention aux effets d'annonce !

Il faut ensuite prendre garde aux dérives moralisatrices des entreprises.

Enfin, l'éthique peut se traduire par une responsabilisation individuelle excessive : faute de vision collective du bien commun, on charge l'éthique individuelle de résoudre tous les problèmes.

## **3. Où commence et où s'arrête le questionnement éthique ?**

### *a. Le questionnement moral/éthique*

La morale correspond à la démarche par laquelle un individu se conforme à des règles ou des normes préétablies, pour déterminer ce qui est bien ou mal. L'approche éthique considère quant à elle que l'idéal de ce qu'il est bon de faire procède d'une construction personnelle orientée vers le meilleur.

### *b. La déontologie*

La déontologie concerne les règles de conduite que se fixe une profession ou une entreprise.

### *c. Ethique professionnelle*

L'éthique professionnelle est le respect, par un professionnel, de l'état de l'art et de la déontologie de sa profession.

### *d. Ethique individuelle*

L'éthique individuelle revêt trois dimensions :

- le rapport à soi ;
- le rapport aux autres ;
- le rapport à l'entreprise.

## **4. Les questions que pose l'approche éthique appliquée à l'accompagnement**

L'accompagnement peut-il s'inscrire dans le cadre du projet personnel de l'accompagné ? Peut-il contribuer au renforcement de son autonomie ? Qu'est-ce qu'une écoute du projet de l'autre ? Comment se mettre dans la peau de l'autre tout en restant soi-même ?

Comment ne pas être menaçant ? Comment respecter la dignité ? Comment instaurer la réciprocité ? Comment introduire de la sollicitude vis-à-vis de l'autre ?

Y a-t-il, dans l'entreprise, des repères explicites de management qui cadrent les attendus en matière de conduite ? Jusqu'à quel point l'accompagnateur doit-il adhérer aux valeurs de l'entreprise ? A quelle dynamique de sens l'accompagnateur aide-t-il (mise en conformité de l'accompagné, ou au contraire action transformatrice sur l'entreprise) ?



## **Guy AMOUREUX**

Je propose à chacun des intervenants de bien vouloir rappeler dans quel champ il intervient sur cette question de l'éthique.

## **II. Ethique et service public**

### **Sylvie PETITJEAN**

Je souhaite apporter ici un témoignage en tant que Directrice régionale de l'ANPE, c'est-à-dire manager au sein d'un établissement public.

#### **1. De la morale à l'éthique**

L'ANPE est en quelque sorte en train de passer de la morale à l'éthique, dans la mesure où la morale serait la recherche de la conformité et l'éthique, un acte de création - une approche statique contre une approche dynamique.

L'ANPE fait partie de ce que l'on appelle le "service public à la française", porteur de certaines valeurs républicaines. Ces valeurs sont devenues, au fil des années, de véritables dogmes, défendus aussi bien par les dirigeants politiques que par les organisations syndicales : égalité de tous, égalité d'accès au service public sur l'ensemble du territoire, transparence des décisions, respect du secret professionnel, etc ...

Ces normes rassurantes sont utilisées aussi bien dans le service au client que dans la gestion des ressources humaines. Toute décision de mutation, par exemple, est prise en vertu de critères liés à l'ancienneté et pas du tout en fonction des compétences - ce qui est paradoxal dans une institution qui gère des compétences.

#### **2. La culture du changement**

L'ANPE a également intégré la culture du changement. Nous sommes par exemple très fiers d'être le premier service public à avoir mis en place une démarche de certification qualité de l'ensemble de ses agences. En réalité, la démarche qualité est une façon de normer encore plus strictement le service rendu aux clients. Pourtant, cette démarche qualité a paradoxalement fait exploser les normes et mis notre Institution en mouvement : l'utilisateur est devenu un client, un sujet doué de raison, capable de donner son avis, et aux attentes duquel nous avons dû répondre.

#### **3. La non-discrimination**

Parallèlement, l'ANPE a conduit des travaux sur la non-discrimination - sujet central dans le monde du travail. Tel a été le premier signe de l'entrée de l'ANPE dans une démarche éthique.

La non-discrimination est un sujet difficile à normer. Certes, il existe des textes généraux. Mais lorsqu'un agent reçoit une offre d'emploi de maçon ou de chauffeur routier, il ne la proposera pratiquement jamais à une femme. S'agit-il d'une pratique discriminatoire ? Lorsqu'un employeur exprime le souhait qu'on ne lui présente pas de candidat étranger, faut-il refuser son offre d'emploi ? Face à ces questions, certains salariés ont exprimé leur désarroi, leur impression d'être seuls devant des choix qui les dépassent. Beaucoup sont demandeurs d'une formation à la déontologie, autrement dit d'une nouvelle norme qui permette de répondre à ces interrogations.



Plutôt que de répondre à leur attente et de rédiger un nouveau code, nous avons engagé les équipes à organiser des temps de réflexion collective, où la parole serait libre.

Plusieurs problèmes demeurent néanmoins. D'abord, les managers ne savent pas toujours bien animer ces temps de parole libre. Le risque existe ensuite de voir se recréer de nouvelles normes. Autrement dit, l'ANPE se situe encore au milieu du gué.

### III. Ethique et travail social

#### Odile FOURNIER

##### 1. Le rôle des travailleurs sociaux

Les travailleurs sociaux définissent souvent leur public de manière convenable : leur métier consiste ainsi à s'occuper des personnes " en difficulté " ou " défavorisées ". Le problème est que, ce faisant, ils désignent les gens non pas par ce qu'ils sont ou par leurs compétences, mais par leurs problèmes. Dans une société qui voue un culte à la performance et au succès, ces personnes jouent le rôle de symptômes des difficultés. On les rend responsables de leurs difficultés, un peu de la même façon que l'on distinguait, au XIXe siècle, les " bons pauvres " des " mauvais pauvres ". Ils sont ceux qui ne " veulent pas travailler ".

Le travailleur social ne se définit pas par des techniques, mais par sa position dans une relation. Il se situe en quelque sorte au centre d'un triangle dont les trois angles sont l'utilisateur, l'institution et la société locale. Il est en quelque sorte " en tension " entre ces trois acteurs.

##### 2. Problématiques de l'éthique

J'évoquerai ici trois problématiques que rencontrent les travailleurs sociaux en matière d'éthique.

###### a. *Quand le cadre institutionnel ne reconnaît pas aux usagers leur statut de sujets*

Dans ce cas, la procédure prend le pas sur le processus. Dans un centre médico-social de quartier, les assistantes sociales accueillent tous types de publics. Compte tenu de la charge de travail que cela impose, il n'y a alors pas d'autre choix que de rationaliser le fonctionnement du centre : le personnel administratif assure l'accueil et prend des rendez-vous avec les assistantes sociales, en fonction du problème à traiter. L'on exclut évidemment toute forme de visite à domicile, considérée comme une perte de temps.

###### b. *La tension entre social et politique*

Le travail éducatif est aujourd'hui disqualifié par rapport à d'autres réponses. On assiste à une inflation du droit et à un phénomène de pénalisation croissante, où justice et éducation ne sont plus articulées. Or, la responsabilité du travailleur social n'est pas d'être efficace quand plus personne d'autre ne l'est. Le problème est politique. Les travailleurs sociaux ont à la fois besoin des politiques pour se positionner et besoin de travailler à la marge, voire en dehors des normes.

###### c. *La relation entre le travailleur social et l'utilisateur*

Une relation d'aide ne doit pas dériver vers une relation dans laquelle le travailleur social aurait un sentiment de toute-puissance vis-à-vis de l'utilisateur (je sais ce dont l'autre a besoin). Quel est le positionnement pertinent à adopter ? Comment éviter tous les obstacles à la reconnaissance de l'autre ?



## **IV. Ethique et médecine**

### **Marie-Hélène CERTAIN**

#### **1. La profession de médecin**

Je suis médecin généraliste et responsable d'un organisme de formation professionnelle. Depuis quelques années, nous sommes engagés dans une démarche pour aller au-delà de la formation traditionnelle, qui ne permettait plus, à l'évidence, de répondre aux exigences croissantes de la société vis-à-vis des médecins en matière de transparence. Nous avons donc lancé une démarche de bilans de compétences.

Les médecins exercent une profession libérale très individualiste. Soignants, ils sont eux-mêmes dans une relation d'accompagnement de leurs patients, au-delà de la relation thérapeutique. L'animation des bilans de compétences a nécessité, de notre côté, l'apprentissage d'un autre métier : le métier de l'accompagnement. Quelles sont les difficultés que nous avons rencontrées dans cette démarche ?

#### **2. Les bilans de compétences**

Le bilan de compétences pour les généralistes est une démarche volontaire, une auto-évaluation effectuée par le médecin, accompagné par un binôme d'animateurs (un médecin généraliste et un consultant en ressources humaines). Nous avons d'ores et déjà organisé une douzaine de sessions, qui ont concerné environ 80 médecins.

Chaque session est organisée par un binôme où chacun apporte sa spécificité :

le médecin apporte sa connaissance intime des difficultés du métier, sa capacité à prendre du recul par rapport aux situations ;

le consultant en ressources humaines apporte quant à lui l'expérience qu'il a acquise avec d'autres professions, ainsi que ses conseils en matière de conduite d'entretien.

Le matériel recueilli pendant la session est utilisé par les deux animateurs pour préparer l'entretien de synthèse, qu'ils conduisent eux-mêmes. Ils veillent tout particulièrement à éviter les jugements de valeur, la relation thérapeutique, l'évitement ou au contraire une relation trop fusionnelle.

La démarche du bilan de compétences nous a permis de mettre en évidence le malaise ressenti par les médecins généralistes (dont on sait quelles formes il a prises ces dernières semaines) et d'identifier ses causes : l'isolement, la charge de travail trop importante, le manque d'organisation, l'absence de perspectives d'évolution professionnelle ... Le bilan de compétences doit permettre d'amener le médecin, notamment au cours de l'entretien de synthèse, à prendre conscience de ses problèmes.

### **Guy AMOUREUX**

A l'issue de ces témoignages, souhaitez-vous poser des questions ou apporter des commentaires ?



### **De la salle**

J'ai été très intéressée par le témoignage de Sylvie Petitjean, en particulier lorsqu'elle a relaté que l'ANPE encourageait ses agents à échanger collectivement pour construire des repères éthiques individuels. Vous avez cité l'exemple de la discrimination. L'ANPE peut-elle avoir une posture qui ne soit pas moralisatrice ? N'est-il pas de la responsabilité de l'ANPE, et plus généralement de toute entreprise, de produire une norme collective qui s'oppose clairement à toute forme de discrimination ?

### **De la salle**

Aujourd'hui consultante, j'ai exercé des responsabilités en entreprise, dans le monde de la finance - monde est aussi poli qu'il est violent. Forte de cette expérience, j'aimerais vous faire partager quelques interrogations.

Tout d'abord, pourquoi opposer éthique et morale ? Il me semble que l'affaire Enron est venue rappeler à quel point le développement éthique de l'individu, tel que le préconise Jean-François Claude, ne permet pas de faire l'économie d'une morale d'entreprise.

Par ailleurs, pourquoi l'ANPE cherche-t-elle à chasser les quelques certitudes auxquelles les salariés peuvent se raccrocher dans l'organisation, au bénéfice d'une éthique individuelle on ne peut plus floue, qui conduit inéluctablement au harcèlement moral ?

### **Nicole AUBERT**

Jean-François Claude a défini l'éthique comme une construction personnelle orientée vers le meilleur. Mais meilleur par rapport à quoi ? Pour Madame Petitjean, l'éthique serait une notion en mouvement, par opposition à une morale statique. J'ai le sentiment, quant à moi, que les deux notions sont indissociables l'une de l'autre. L'éthique est un concept glissant, dont les frontières ne sont pas fixes. Mais l'on a toujours la possibilité de puiser dans la morale, qui offre un soubassement.

### **De la salle**

Certaines organisations se chargent de construire une éthique pour les acteurs qui la composent. En tant qu'accompagnateurs, quels sont les lieux où nous allons pouvoir, à notre tour, construire une éthique différente de celle-là ?

### **Guy AMOUREUX**

Il importe de distinguer les questions qui relèvent de notre éthique de professionnels de l'accompagnement de celles qui relèvent de l'éthique des organisations dans lesquelles nous intervenons. C'est bien sur l'éthique dans la fonction d'accompagnement que nous réfléchissons aujourd'hui.

### **De la salle**

Je me demande si nous n'aurions pas intérêt à nous appesantir davantage sur la déontologie. Odile Fournier a très bien posé la question que nous devrions tous nous poser : notre éthique



professionnelle ne nous conduit-elle pas à nous écarter de la norme de l'organisation dans laquelle nous intervenons ?

### **De la salle**

Je suis chargée de mission au CNAM et impliquée dans une thèse sur l'accompagnement. Je constate tout d'abord que l'on a pris le soin de définir l'éthique, alors qu'il n'en a pas été de même pour l'accompagnement. En deuxième lieu, si j'adhère à la démarche éthique individuelle qui a été décrite, c'est uniquement lorsque je fais l'effort de l'inclure dans une volonté de mieux comprendre l'autre. C'est la question de la reconnaissance, de la réciprocité.

### **Guy AMOUREUX**

Nous essaierons de répondre à ces interrogations au cours des trois temps forts qu'il nous reste à vivre au cours de cette journée.



## **Ethique et accompagnement dans des cultures d'organisation et des modes de pouvoir**

### **Eugène ENRIQUEZ, Professeur émérite à l'Université Paris 7**

J'aimerais débiter mon propos en revenant sur quelques-unes des questions qui ont été abordées au cours de la première table ronde.

#### **I. Ethique et morale**

Vous le savez sans doute : "éthique" vient du grec, "morale" vient du latin. Pour autant, à l'origine, les deux mots ont la même signification. Au fil du temps, la notion de morale a pris un sens plus contraignant. L'éthique, quant à elle, signifie désormais l'ensemble de la réflexion qui vise à définir des principes qui se traduisent non pas par des prescriptions, mais par une vision où l'homme cherche à s'élever. Autrement dit, dans l'éthique, on trouve l'idée d'un effort continu des individus pour tenter de répondre à des questions complexes, tandis que la morale est un refuge bien plus commode.

Jean-François Claude disait que l'éthique devait entraîner le meilleur. En réalité, l'éthique peut tout aussi bien porter sur le pire : Hitler lui-même avait une éthique ! J'ai naguère réalisé une étude sur une secte dans laquelle, pour être admis, il fallait avoir tué quelqu'un. Selon moi, l'éthique n'est donc pas un développement individuel toujours plus important, mais un ensemble de prescriptions plus ou moins morales.

#### **II. Ethique et accompagnement**

Je m'en tiendrai, dans cet exposé, à l'éthique dans la fonction d'accompagnement, c'est-à-dire l'éthique de ceux qui interviennent pour aider les autres à se développer.

Une personne a fait remarquer que la fonction d'accompagnement n'avait pas été définie en introduction de ce séminaire. Je suis quant à moi très étonné d'avoir été invité à intervenir sur ce sujet devant vous : je n'ai écrit qu'un seul article, au demeurant plutôt ancien, sur le coaching – que j'ai par ailleurs peu pratiqué. "Coach" est un terme anglais qui signifie, au départ, voiture ou carrosse, et qui est devenu le terme par lequel on désigne, en sport, l'entraîneur. Pour ma part, je n'aime guère ce terme, précisément en raison de cette référence au sport. Les premiers psychosociologues n'ont pas attendu la victoire française en Coupe du Monde pour filer la métaphore sportive ! Le sport est porteur de valeurs comme l'excellence, la performance ou le dépassement de soi, afin de susciter toujours plus l'admiration du public. On fait grand cas des entraîneurs qui ont la capacité de sublimer des champions, dans les sports individuels (comme Yannick Noah en tennis) ou dans les sports collectifs (comme Aimé Jacquet en football). Or l'on ne retrouve pas, dans les équipes sportives, les enjeux de pouvoir dont nous avons à traiter dans les organisations. Certes, toute équipe de football est dotée d'un capitaine. Le rôle de ce dernier est important, mais s'il se blesse, il peut être assez facilement remplacé par l'un ou l'autre de ses partenaires. En revanche, le PDG d'une entreprise ne peut pas être remplacé par l'un de ses ouvriers. Je suis donc assez réticent face à cette identification un peu trop poussée du monde de l'entreprise au monde du sport. C'est pourquoi le terme de "coaching" me gêne quelque peu. Le coach, dans une entreprise, n'a pas nécessairement vocation à aider la personne coachée à être toujours plus maîtresse d'elle-même. Le terme "accompagnement d'équipe" me pose moins de problèmes, dans la mesure où l'élévation de la performance collective ne passe pas forcément par l'amélioration des performances individuelles.



### **III. Les différentes éthiques**

En réalité, il faudrait parler non pas d'une, mais de plusieurs éthiques. L'éthique est variable, tout autant que le sont les systèmes d'organisation et de pouvoir. L'éthique ne sera évidemment pas la même dans une entreprise très hiérarchisée, de type pyramidale et dans une organisation de type stratégique.

#### **1. L'éthique de la conviction**

En matière d'accompagnant, il importe avant tout d'avoir la conviction que son intervention ne nuira pas à la personne accompagnée. Il est ainsi des cas où il est préférable de ne pas intervenir. Il ne suffit pas, pour l'accompagnant, de se demander ce qu'il est possible de faire. Il faut aussi se demander ce que les sujets sont capables " d'encaisser ".

Au-delà, l'éthique de la conviction signifie aussi que l'accompagnant doit être en mesure d'étayer théoriquement son action.

La conviction porte également sur le " système client ". S'adresse-t-on simplement à un individu ? Ou bien est-on également susceptible d'intervenir sur son entourage, sa direction, etc ... ?

#### **2. L'éthique de la responsabilité**

Pour Max Weber, l'éthique de la responsabilité impose de réfléchir à l'ensemble des conséquences de l'action que l'on est en train de mener. Il apparaît donc immédiatement que l'accompagnant est investi d'une responsabilité importante, non seulement vis-à-vis de la personne ou du groupe sur lequel il travaille, mais aussi vis-à-vis de l'organisation tout entière, dont les intérêts peuvent être contradictoires.

Le coach n'est ni un professeur ni un prêtre. Il travaille sur les propos d'une personne, sur ce qui est dit à propos d'une autre personne, etc ... Il doit donc respecter le silence. Il ne doit en aucun cas chercher à compléter son information par l'intrusion. A l'occasion d'un travail auquel j'ai contribué dans une favela, il nous est arrivé d'apprendre des choses que personne n'avait voulu nous dire, simplement parce qu'il est des choses dont on ne parle pas dans une favela, sous peine de mort (administrée par les trafiquants de drogue, par exemple). Dans une entreprise, on ne risque évidemment pas la mort, mais il n'en existe pas moins des sujets qu'il est préférable de ne pas aborder : le consultant – terme que je préfère à celui de coach – doit respecter ce contexte.

#### **3. L'éthique de la discussion**

L'éthique de la discussion a été très bien formulée par Habermas : il n'y a jamais de vérité dans les sciences humaines, non pas que l'on vive dans un état de relativité généralisée, mais parce que la vérité naît du choc des subjectivités.

#### **4. L'éthique de la finitude**

Pour le consultant, il ne s'agit pas de susciter le doute, mais d'être en mesure de s'interroger soi-même sur ses limites, de faire le deuil de certaines de ses certitudes, de préférer le savoir à la certitude. Autrement dit, il faut toucher les limites de son être pour être capable soi-même d'expérience. Comment pourrait-on rendre plus vivants une personne ou un groupe de personnes que l'on est chargé d'accompagner si l'on est soi-même " mort ", bardé de certitudes ?



#### **IV. Les cultures d'organisation et les modes de pouvoir**

Les organisations s'éloignent des grands modèles bureaucratiques pour adopter progressivement des modèles plus dynamiques, "managinaires", qui mettent l'accent sur la responsabilisation des individus. Dans ces conditions, la commande qui est passée aux accompagnants par une organisation est toujours d'accroître la performance des équipes et des individus. Pourtant, notre rôle n'est-il pas aussi de développer chez eux une capacité d'analyse de l'organisation dans laquelle ils évoluent ?

A chaque fois que j'ai pu le faire, et malgré les réticences que mon action a suscitées initialement chez les dirigeants, j'ai eu le sentiment que les organisations étaient devenues plus efficaces et que les personnes se sentaient mieux reconnues, davantage respectées. Je n'entends pas pour autant tomber dans la logique un peu simpliste du gagnant-gagnant ...

##### **Sylvie PETITJEAN**

Vous avez laissé entendre qu'à la différence des équipes sportives, il n'y avait pas de plaisir dans les organisations. En tant que responsable, je me sentirais très mal si j'avais le sentiment que mon travail consiste à priver les gens de tout plaisir au travail !

##### **De la salle**

Je contribue actuellement aux travaux d'un groupe que nous avons baptisé " Désir, contrat et investissement ". J'ai retrouvé, dans votre intervention, nombre de nos interrogations, nous qui exerçons ce métier si difficile de coach.

Cela dit, vous n'avez pas répondu à une question essentielle : que faire de ces personnes que l'on a responsabilisées et qui, aujourd'hui, expriment en creux une demande essentielle, à savoir prendre du recul avec un tiers ?

##### **Nicole AUBERT**

Le rôle de l'accompagnement est-il de répondre à la demande de l'organisation (accroître la performance d'un individu ou d'une équipe) ou bien d'aider les individus à se sentir mieux ? Les deux objectifs sont-ils compatibles, dans le cadre de ce jeu à somme non nulle que vous avez évoqué ? L'équilibre entre les deux est extrêmement précaire.

##### **De la salle**

Je suis actuellement un joueur de football professionnel, qui me demande de l'aider à s'affirmer individuellement. Il fait pourtant partie d'une équipe du centre de la France, entraînée par un coach bien connu et reconnu par ses pairs ! En réalité, depuis dix ans, le coaching très attentif dont il a fait l'objet a eu pour résultat de détruire son individualité.

##### **Eugène ENRIQUEZ**

Ce cas que vous venez d'évoquer est typique du coach qui outrepassé son rôle et se transforme en mère nourricière et castratrice, beaucoup trop envahissante. Pour un coach, il n'est pas



toujours évident de savoir à quel moment s'arrêter, à quel moment débute l'intrusion. La marge est extrêmement étroite.

A propos du plaisir dans les organisations, je ne dis pas qu'il n'y en a pas du tout. Reconnaissez néanmoins qu'il est rare ! Fusions, acquisitions, restructurations : les sujets d'inquiétude pour les salariés ne manquent pas. Même lorsque l'on n'est pas directement concerné, on s'inquiète pour les autres. Les salariés d'EDF, par exemple, savent bien que leur emploi n'est pas directement menacé par l'éventuelle privatisation d'une partie de leur entreprise. Mais le temps n'est plus où l'on faisait entrer à EDF son fils, son neveu ou son cousin - et cela suscite beaucoup plus d'angoisse que de plaisir !

Il est exact que les gens ont besoin de lieux d'expression. C'est également vrai des consultants, qui souvent se plaignent de leur isolement ou craignent de tourner en rond à force de toujours travailler avec la même équipe réduite. J'ai le sentiment que cette volonté de discussion et de confrontation des points de vue peut avoir des effets positifs pour l'organisation. J'ai moi-même travaillé quelques 35 ans dans l'université ; pour autant, je n'ai jamais pleinement adhéré aux valeurs de l'université. Je suis pourtant convaincu d'avoir apporté autant, sinon plus, à mes étudiants et à l'université que nombre d'universitaires conformistes. Une organisation doit veiller à entretenir, en son propre sein, le minimum de déviance et de contestation qui lui permettra d'évoluer dans le long terme. Il s'agit donc bien d'un jeu à somme non nulle. Cela étant, force est de reconnaître que certains y ont plus à gagner que d'autres ... Pour ma part, j'ai toujours eu tendance à privilégier l'individu plutôt que l'organisation. En la matière, ce sont vos conceptions personnelles qui doivent vous conduire à vous déterminer dans un sens ou dans l'autre.

### **Marie-Hélène CERTAIN**

L'accompagnement ne consiste pas seulement à aider les gens à être plus performants. Il s'agit aussi de les aider à aller moins mal. Le lieu de parole que vous avez évoqué prend souvent la forme du cabinet du médecin généraliste ! Pour les personnes qui se sentent en difficulté dans l'entreprise, la réponse à apporter n'est évidemment pas une réponse thérapeutique ou médicamenteuse. Lorsque nous avons affaire à des inadaptations ou à des situations de mal-être au travail, il s'agit bien d'accompagnement.

### **De la salle**

Je suis consultante, en charge de la formation des consultants internes à EDF. La notion à la mode, dans les grands groupes et tout particulièrement à EDF, n'est plus l'éthique, mais le développement durable. Paradoxalement, pour les consultants et les accompagnants, il devient de plus en plus difficile de travailler sur les pratiques éthiques, qui sont noyées dans de grandes déclarations générales sur le développement durable.

### **De la salle**

Consultante et psychosociologue, j'ai beaucoup apprécié vos propos sur la responsabilité et le respect du silence. Je travaille notamment avec des travailleurs sociaux sur les questions de violence, à l'extérieur mais aussi à l'intérieur des institutions. Je suis très frappée de constater que l'on utilise, à tous les niveaux, les termes d'omerta et de loi du silence, et que l'on évoque les risques que ces attitudes font peser. Quelle doit être la position du consultant face à cette attitude ?



## **Eugène ENRIQUEZ**

Vous avez raison de souligner le fait que les cabinets de médecins généralistes sont un poste d'observation privilégié. Force est de constater, en effet, que l'intervention des consultants professionnels est encore réservée à une certaine catégorie de la population. Notre métier s'est développé en s'occupant en priorité des dirigeants des grands groupes américains, pour des raisons économiques évidentes. Ne contribuons-nous pas, de ce fait, à renforcer la position d'une caste déjà très privilégiée ? Certes, nous intervenons aussi, désormais, auprès des syndicalistes, voire des ouvriers. Mais le fait est que nos interventions sont encore très déséquilibrées. Il s'agit là d'un véritable problème, qu'il ne faut pas sous-estimer.

Je connais bien EDF, où je suis intervenu pour la première fois en 1957 ... Cette entreprise possède une caractéristique extraordinaire : elle est toujours à l'avant-garde de toutes les modes. Cela présente un avantage. On utilise de nouveaux mots pour décrire des comportements, des conduites, des orientations, de façon à ce qu'ils n'apparaissent pas trop en contradiction avec les mots d'ordre précédents. Le développement durable, qui est au demeurant plutôt une bonne chose, est manifestement un bon moyen pour EDF de commencer à tourner le dos à sa mission de service public. De la même façon, à force de parler d'éthique, on ne fait plus de politique : on se donne bonne conscience à peu de frais. C'est presque devenu un axiome. Plus le discours officiel de l'organisation met l'Homme au centre de toute son action, moins les hommes sont bien considérés dans la pratique.

Enfin, il est très difficile d'apporter une réponse à votre question sur le silence. Dans beaucoup d'organisations, les gens ne se parlent pas. On préfère laisser les cadavres dans les placards. L'activité du consultant doit alors être un travail de disjonction entre les gens et leur lieu de travail. Il est absolument nécessaire de conserver un regard en léger décalage, faute de quoi l'on retombe inmanquablement dans la répétition mortifère.



## **Dilemmes éthiques dans l'accompagnement**

*Assistaient à la table ronde :*

*Philippe GABILLIET, Professeur affilié à l'ESCP-EAP*

*Karine PIOTRAUT, Institut de formation dans le secteur du textile et de l'habillement*

*Laurence LECONTE, Filiale de grand groupe dans le secteur du bâtiment*

*Evelyne MASQUET, Consultante interne au Club Méditerranée*

*La table ronde était animée par Sophie MAISONDIEU, Consultante du réseau Pluridis.*

### **I. Quand choisir ne va plus de soi : l'accompagnateur du changement face au dilemme éthique**

#### **Philippe GABILLIET**

Dans un univers technique, le choix peut toujours être ramené à des composants simples. Face à la réalité humaine, les solutions ne sont plus évidentes. Dans ses *Nourritures terrestres*, André Gide place dans la bouche de l'ange Nathanaël cette phrase : " Fais de toi, patiemment ou impatientement, le plus irremplaçable des êtres. " L'accompagnant qui ferait sienne cette maxime serait évidemment le pire des margoulins ! Heureusement, Epictète nous rappelle qu'il " n'est jamais trop tôt ni trop tard pour s'occuper de son âme. " Philosophe, selon André Comte-Sponville, c'est " penser sa vie et vivre sa pensée. " Réfléchir à son métier, quel que soit le métier que l'on exerce, consiste à se placer de ce double point de vue.

#### **1. Esthétique de l'accompagnement**

On pourrait distinguer un très grand nombre de façons d'accompagner. Y a-t-il des points communs entre un accompagnant bénévole en unité de soins palliatifs et le conseiller occulte du Président d'une grande entreprise ? A l'évidence, ces deux personnes ont au moins un point commun : le fait qu'elles sont utiles à quelqu'un. Accompagner quelqu'un, c'est d'abord nouer un lien avec lui. Il ne s'agit pour autant pas d'un lien comme les autres. La première raison qui pousse à faire de l'accompagnement, c'est de ne pas être seul. On peut aussi accompagner les autres parce qu'on les aime, parce que c'est son métier, parce que c'est la mission qui nous a été confiée, parce que l'on est payé pour cela. Mais l'on accompagne également l'autre parce que si on ne le faisait pas, cela manquerait à l'autre. Accompagner un grand musicien, c'est aussi jouer une partition complémentaire de celle du soliste. C'est créer une valeur ajoutée. Accompagner une personne en fin de vie, c'est lui redonner du sens. Enfin, toutes les actions d'accompagnement renvoient toutes, sans exception, au mouvement, au changement, à la transformation et au passage d'un état à un autre.

Toute situation d'accompagnement est donc une situation d'éthique, parce qu'elle nous renvoie aux conditions morales dans lesquelles nous agissons. On m'a souvent demandé à quoi servait d'enseigner l'éthique dans une grande école de gestion. La réponse est simple : parce qu'il n'est jamais inutile de s'interroger sur les conditions morales de son action. De fait, accompagner n'est pas exempt de risques : l'on risque de mettre l'accompagné en situation de dépendance, l'on risque de prendre goût à une situation de domination, etc ... L'accompagnant est en quelque sorte un manipulateur de sens, un manipulateur de relation. Il prend autant de risques qu'un ostéopathe qui manipule des vertèbres. C'est très dangereux, mais cela peut aussi faire beaucoup de bien.



## 2. De l'exploration raisonnée du dilemme

J'ai tenté de définir le dilemme éthique comme " une tension intérieure née de la nécessité de choisir entre plusieurs options, faisant appel chez le sujet concerné à des positions morales, des valeurs de référence, des attentes-clefs, des intérêts vitaux contradictoires ou inconciliables ".

Pour qu'il y ait dilemme, il faut qu'il y ait au préalable un choix à opérer. Si je dois prendre une décision sous la contrainte, par définition, le problème du dilemme ne se pose plus. Un dilemme ne peut se poser qu'à un sujet libre.

Par ailleurs, tout dilemme constitue à la fois un contenu, c'est-à-dire la question qui se pose, et un processus, c'est-à-dire la façon de répondre à cette question. Lorsque j'ai eu 30 ans, je me suis retrouvé à la tête d'un cabinet de conseil. Je peux confesser aujourd'hui que j'ai accepté des missions pour lesquelles nous n'avions aucune compétence. Ce n'était sans doute pas très éthique. Mais comme nous avons signé un contrat, nous nous sommes mis en situation d'apprendre - et cela a plutôt bien fonctionné. Certes, nous avons parfois joué avec l'argent de nos clients et l'éthique a été quelque peu malmenée. Mais ce qui compte, c'est que notre intervention ait été favorable au client. C'est dire que l'on doit aussi savoir jouer du registre de la transgression pour, au bout du compte, servir l'éthique.

J'ai l'intime conviction que l'on peut distinguer, pour une action, trois sens.

### le sens-direction

C'est l'endroit où l'on va, le chemin que l'on emprunte.

### le sens-utilité

A quoi sert l'accompagnement ? A qui est apportée la valeur ajoutée ?

### le sens-finalité

C'est la réponse à la question : qu'est-ce que je suis en train de *me* faire ? Foin de notre responsabilité par rapport à la société, au corps social, à l'entreprise, etc ... De toute façon, entre le début et la fin, entre la naissance et la mort, il nous faut agir. Autant que ce soit en apportant à nos actions une certaine valeur ajoutée !

## 3. Vers une typologie des dilemmes éthiques

Je dois vous prévenir d'emblée que je me suis contenté de reprendre des éléments qui ont déjà été évoqués ce matin pour établir cette typologie.

Pour Paul Ricœur, toute action dans un ensemble organisé devrait répondre à un triple souci :

- le souci de soi ;
- le souci de l'autre ;
- le souci de l'institution.

Tel est le premier axe de ma typologie.

Dans un deuxième temps, je considère que l'on peut distinguer, pour un accompagnement, cinq grandes phases :



- la rencontre (le simple fait d'accepter ou non d'accompagner pose déjà des problèmes éthiques) ;
- le contrat ;
- le cheminement (le fait de cheminer ensemble peut faire l'objet de dilemmes éthiques) ;
- les carrefours, les croisées des chemins (selon que l'on dira oui ou non, selon que l'on acceptera ou non de rentrer dans le jeu qui nous est proposé, tout le reste se trouvera bouleversé) ;
- la séparation.

On peut donc esquisser, en croisant ces deux axes, la typologie des dilemmes suivante :

Phases de l'accompagnement	Souci de l'AUTRE	Souci de SOI	Souci de l'INSTITUTION
La rencontre			
Le contrat			
Le cheminement			
Les carrefours			
La séparation			

A travers l'acte d'accompagnement, le dilemme éthique peut prendre, selon les circonstances, plusieurs formes concrètes :

- le dilemme de légitimité (qui se pose par exemple lorsque l'on vous demande d'accompagner l'un de vos collaborateurs directs) ;
- le dilemme de positionnement (qui se pose au consultant qui doit accompagner un membre de sa famille ou au thérapeute qui tombe amoureux de sa patiente) ;
- le dilemme de moyens (donner son sang pour sauver l'être aimé lorsque sa religion l'interdit) ;
- le dilemme de loyauté (êtes-vous fidèle plutôt à votre client, celui qui vous paie, ou à votre équipe, qui attend de vous que vous la fassiez vivre) ?
- le dilemme de perspective ;
- le dilemme d'engagement (lorsque le passage d'un seuil interdit tout retour en arrière) ;
- le dilemme de responsabilité, etc ...

#### 4. L'éthique, un art du combat intérieur ?

Affronter un dilemme éthique, c'est d'abord le reconnaître, puis le nommer avec son propre lexique, son propre langage, pour en faire un objet de questionnement, tout en sachant qu'il n'existe pas forcément de bonne réponse. Imaginez que vous ayez un rendez-vous : si vous êtes en avance, vous êtes un anxieux ; si vous êtes en retard, vous êtes un arrogant ; si vous êtes à



l'heure, vous êtes un obsessionnel ; si vous ne venez pas, vous êtes un demeuré. Bref, vous ne pouvez pas vous en sortir !

D'après le Coran, l'important n'est pas de parler de sa foi, mais de ce qu'elle vous fait faire. Face à un dilemme éthique, vous avez à faire le choix entre deux, trois ou quatre possibilités qui, toutes, vous mettent mal à l'aise. Je ne prétends évidemment pas détenir la bonne réponse. Je pense néanmoins qu'il est plus facile d'avancer dans la résolution d'un dilemme éthique si l'on se pose six questions simples :

- Est-ce juste ?
- Qui risque d'en être affecté ?
- Est-ce équitable ?
- Qui en bénéficie vraiment ?
- De quelle demande de changement suis-je ici l'allié ou l'adversaire ?
- Et si cela venait à se savoir ?

Jean-Marie Descarpentries, ancien Président de Carnaud-Metalbox et de Bull, à qui l'on demandait ce qu'était une bonne décision de gestion, avait coutume de répondre : " Une bonne décision de gestion, c'est une décision que je fais tout pour rendre bonne dès l'instant que je la prends. "

## II. Témoignages

### **Karine PIOTRAUT**

Je travaille dans un institut de formation dédié au secteur du textile, de l'habillement et de la mode. Il s'agit de former, à un niveau troisième cycle, les étudiants qui deviendront les managers de ce secteur. Mon rôle est d'accompagner les étudiants dans leur recherche d'emploi, de les aider à définir leur projet professionnel, mais aussi d'accompagner les anciens élèves dans leur gestion de carrière.

Je suis parfois confrontée à un dilemme : en tant que salarié d'un institut de formation largement financé par le secteur industriel auquel j'appartiens, dois-je privilégier les intérêts de ce secteur ou bien plutôt les intérêts de l'individu que j'ai en face de moi - qu'il s'agisse d'un professionnel déjà en poste ou d'un étudiant en recherche d'emploi ? Si je prends le parti des individus, comme c'est mon inclination naturelle, ne vais-je pas trahir les entreprises qui m'emploient indirectement ? Et quelle doit être mon attitude lorsque ces mêmes entreprises me sollicitent pour obtenir des informations relatives aux personnes que j'accompagne ?

### **Philippe GABILLIET**

Votre exemple est particulièrement éclairant. Vous avez à plusieurs reprises évoqué ce que l'on peut appeler votre devoir de réserve. Or le devoir de réserve ne relève pas de l'éthique, mais de la déontologie. Nous sommes là dans le registre de la transgression.

Vous vous demandez comment vous devez vous positionner, au service de qui vous devez œuvrer en priorité. Vous l'avez très bien dit : vous avez l'intuition, au fond de vous, que vous devez vous mettre en priorité au service des individus. Quoi qu'il en soit, votre exemple démontre une nouvelle fois que l'accompagnement impose de savoir opérer quelques transgressions, faute de quoi l'on tombe dans la " répétition mortifère ".



### **Laurence LECONTE**

Pour ma part, j'ai récemment intégré une filiale de grande entreprise, à la culture très individualiste, pour gérer un projet de changement. J'ai fait part de mon souhait de constituer une petite équipe de direction pour gérer ce projet. J'ai obtenu le soutien de mon responsable hiérarchique sur ce point. En revanche, lorsque j'ai évoqué l'éventualité de nous faire aider par un coach extérieur, dans une optique de team-building, je me suis heurtée à une opposition larvée, jusqu'à ce que je finisse par comprendre que mon supérieur hiérarchique lui-même était coaché, comme l'ensemble des responsables, à la demande de la Direction générale. J'ai ensuite appris que le même coach intervenait en accompagnement de l'ensemble des cadres. Il semble également qu'il se soit permis de répéter à certains ce que d'autres lui avaient confié.

Dois-je essayer d'ouvrir les yeux de mon responsable hiérarchique ? Dois-je au contraire chercher une alternative ?

### **Philippe GABILLIET**

Je n'ai pas le sentiment qu'il s'agisse à proprement parler d'un dilemme éthique. Vous avez en effet un recul, au demeurant salubre, sur votre activité d'accompagnement. Il y aurait dilemme éthique si vous étiez vous-même impliquée dans ce coaching ou si vous étiez l'un de ces membres de comité de Direction. Dans votre cas, il s'agit simplement d'un dilemme technique, un problème de management de managers.

### **Evelyne MASQUET**

Après avoir travaillé plusieurs années au service de formation du Club Méditerranée, j'ai assisté à l'arrivée d'un nouveau responsable de formation qui nous a annoncé que nous ne pouvions plus nous contenter de former les gens et qu'il nous fallait devenir des "consultants". J'ai donc suivi plusieurs formations, dont l'une auprès du réseau Pluridis, et je suis aujourd'hui, si j'en crois l'intitulé de ma feuille de paie, "consultant interne" de la "Club Med University".

On m'a récemment confié une mission, que je vous soumetts. Le Directeur d'un établissement de loisirs parisien, spécialisé dans le loisir urbain, doit retourner prendre la responsabilité d'un village du Club Méditerranée. Il souhaite emmener avec lui son animateur : on me demande de coacher ce dernier, pour le préparer à prendre la responsabilité de l'événementiel d'un village, voire, à terme, la responsabilité complète d'un village. Dès le premier entretien, je me rends compte que cet homme est au centre d'une manipulation, d'un jeu de pouvoirs. Je suis alors face à un dilemme : dois-je prendre son parti ou bien celui de l'institution ? J'avertis d'emblée mon responsable que je ne souhaite pas aller au-delà de la formation, que je n'effectuerai pas la partie *coaching* de la mission.

A plusieurs reprises, il a fallu que j'explique à l'intéressé ma décision de ne pas assurer le coaching. Finalement, ce dernier a fini par m'annoncer qu'il avait décidé de payer sa "dette de loyauté" envers le chef de village qui lui avait permis de se faire connaître à Paris. Il allait rejoindre son équipe et, pendant les six mois qu'allait durer la saison, assurer l'événementiel. Puis il quitterait le Club. Je m'en suis trouvée extrêmement soulagée !



### **Philippe GABILLIET**

La situation que vous décrivez est typiquement illustrative d'un dilemme transféré. C'est le dilemme auquel ce garçon était confronté qui est venu perturber votre propre pratique d'accompagnement.

### **Nicole AUBERT**

Les différents témoignages ont été très intéressants. Nous avons eu un premier exemple de coaching mascarade, caricatural à un tel point que l'on se demande comment les gens concernés peuvent l'accepter. Nous avons eu un deuxième exemple de fausse transgression, où l'on se rend compte qu'il n'y a pas réellement de dilemme, puisque la transgression ne nuit à personne. A cet égard, je retiens avec beaucoup d'intérêt les six questions qui ont été recensées par Philippe Gabilliet à la fin de son exposé : elles me paraissent extrêmement pertinentes.



## **Etre professionnel face aux questions d'éthique**

*Participaient à la table ronde :*

*Maela PAUL, Chargée de mission et d'orientation, CNAM de Nantes*

*Sylvie PETITJEAN, Directrice régionale, ANPE*

*Laurence DECHARNES, ex-DRH dans une multinationale*

*Eugène ENRIQUEZ, Professeur émérite à Paris 7*

*La table ronde était animée par Anasthasia BLANCHÉ, consultante du réseau Pluridis.*

### **Maela PAUL**

Je suis chargée de mission et d'orientation au CNAM de Nantes. Mais c'est surtout parce que je prépare une thèse sur les pratiques d'accompagnement que j'interviens à cette table ronde.

Le flottement sémantique qui entoure l'accompagnement pourrait laisser croire à un flottement sur le sens même du mot. Je constate également que la terminologie de l'accompagnement n'est pas encore figée : on parle de "coaching" lorsqu'il s'agit d'un cadre supérieur ; on parle d'"accompagnement" lorsqu'il s'agit d'un demandeur d'emploi ou d'un bénéficiaire du RMI ...

Accompagner, c'est aussi guider, escorter et conduire. Ces trois synonymes sont associés dans la plupart des dictionnaires. Poursuivons notre raisonnement et laissons-nous cheminer à travers le dictionnaire, de définition en définition.

- Ouvrons tout d'abord ce dictionnaire à l'article "escorter" : on y trouvera les termes protéger, aider, assister, secourir, prendre soin, soigner. L'accompagnement s'exerce paradoxalement en retrait, en creux, en négatif, comme un musicien qui accompagne un soliste. Comme si, pour accompagner, il fallait renoncer à toute prétention à la maîtrise.
- A l'article "guider", on trouve le vocabulaire relatif à l'orientation et à la guidance.
- A la rubrique "conduire", on trouve les notions essentielles d'initiation et d'éducation.

On voit ainsi se former un triangle dont les trois angles constituent autant de "philosophies", de registres de l'accompagnement. Finalement, on ne saurait mieux définir l'accompagnement que comme une pluralité de rôles, qui recouvre aussi bien la formation que le coaching. C'est aussi cette pluralité des rôles qui explique sans doute le flottement que j'ai évoqué en introduction.

### **Sylvie PETITJEAN**

Le rôle premier de l'ANPE est l'intermédiation. Ce n'est pas seulement un rôle technique : il existe aujourd'hui des sites Internet qui assurent très bien cette fonction. L'intermédiation que nous assurons est avant tout un travail sur l'offre et un travail sur la demande d'emploi. Je ne reviendrai pas ici sur le travail que nous réalisons sur l'offre, mais je me concentrerai sur la demande - en particulier sur la dimension d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Dans quelle mesure peut-on faire évoluer le projet d'un demandeur d'emploi ? Si nous jugeons un projet professionnel irréaliste, devons-nous refuser d'aider le demandeur à réaliser son désir ? Devons-nous user de toute notre influence ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles nous avons souvent à répondre.



Par ailleurs, doit-on détruire une situation équilibrée au profit d'un autre système qui nous paraît meilleur ? Je citerai l'exemple de l'île de Ré, où le taux de chômage est très élevé mais où l'ostréiculture, l'hiver, et le tourisme, l'été, offrent à nombre d'habitants six à sept mois d'activité par an, sous forme de CDD. Nous avons proposé à certains d'entre eux des CDI, pensant qu'ils se montreraient très intéressés par notre offre : il n'en a rien été. Nous avons ainsi été conduits à radier nombre d'entre eux des listes de demandeurs d'emploi. De fait, d'un point de vue administratif, ces personnes ne pouvaient plus être considérées comme des demandeurs d'emploi, puisqu'elles n'acceptaient pas les CDI qui leur étaient proposés.

Une récente enquête montre que les agents de l'ANPE estiment que leur rôle est bien d'accompagner les demandeurs d'emploi et de les aider. Pour eux, plus qu'un moyen de gagner sa vie, le travail présente une véritable utilité sociale. Ils vivent le chômage comme une véritable malédiction.

Cette enquête montre en outre qu'il est possible de classer en deux catégories les demandeurs d'emploi : ceux qui cherchent un emploi pour des raisons strictement économiques, et ceux qui, loin de vivre le chômage comme une malédiction, envisagent le retour à l'emploi avant tout comme un moyen d'améliorer leurs loisirs. C'est dire si ces deux populations ne doivent pas et ne peuvent pas être accompagnées vers l'emploi de la même manière.

### **Laurence DECHARNES**

J'ai exercé des responsabilités de DRH dans une grande entreprise multinationale. J'y ai rencontré de nombreux problèmes d'éthique et c'est à propos de l'un d'eux que je souhaite témoigner aujourd'hui.

Un jour, j'ai reçu dans mon bureau un manager dynamique, qui m'a confié, sous le sceau de la plus stricte confidentialité, que son patron - qui se trouvait être aussi le mien, lui avait demandé d'obtenir la démission de l'une de ses collaboratrices. J'ai pensé que cela allait lui poser un problème éthique. A ma grande surprise, il n'avait aucune interrogation de ce type : il était venu me demander conseil, pour savoir comment s'y prendre ! Je lui ai conseillé, pour ma part, de refuser d'obéir.

Quelques jours plus tard, j'ai reçu la lettre de démission d'une jeune femme de son service, lettre dont j'apprends par oui-dire qu'elle a été plus ou moins extorquée. Devais-je écouter ma conscience ou bien respecter l'engagement de confidentialité que j'avais pris à l'égard de ce manager ? J'ai convoqué la personne concernée en entretien et j'ai essayé d'obtenir confirmation de mes doutes. Cette jeune femme m'a affirmé qu'elle avait démissionné de son plein gré, qu'elle était enceinte et qu'elle souhaitait arrêter de travailler pour élever son enfant.

Pourtant, mon initiative n'est pas restée sans suite. Quelques semaines plus tard, cette jeune femme a écrit un courrier dans lequel elle affirmait avoir été l'objet de pressions, que l'on appellerait aujourd'hui du harcèlement moral. J'ai transmis ce courrier à qui de droit. A mon grand désespoir, l'affaire a été étouffée et la jeune femme n'a jamais été réintégrée.

Je me suis souvent demandé en quoi la loi sur le harcèlement moral, qui a été votée depuis cette affaire, aurait pu m'aider à résoudre mon cas de conscience. Au final, j'ai le sentiment d'avoir respecté mes propres valeurs, puisque j'ai gardé de cette affaire la ferme résolution de renforcer la communication avec les différents acteurs, pour éviter d'en arriver à des situations aussi déplorables.

Je tiens à préciser que cette pratique n'était en rien une pratique généralisée dans l'entreprise en question.



### **De la salle**

Nous avons évoqué le processus d'accompagnement, qui met en jeu à la fois l'accompagnateur, l'accompagné et l'institution. Nous avons passé en revue les différentes étapes, avec les dilemmes qui peuvent se poser à chaque étape et qui peuvent poser une question d'éthique. Je me demande, en tant que psychologue, si les professionnels de l'accompagnement ne devraient pas faire appel à l'outil de la supervision.

### **De la salle**

J'ai moi aussi observé, dans ma pratique de consultant, que la supervision (autrement dit le recours à un tiers) pouvait être d'une grande utilité. Je recommande chaudement d'y recourir.

Mais, si je change de point de vue pour mettre ma casquette de vice-président de l'Association française de coaching, la supervision me pose un problème déontologique. Il n'est pas facile de promouvoir une déontologie dans une profession comme la nôtre. Il est difficile, en effet, de savoir quelle est l'éthique qui conduit les gens à adhérer à la déontologie. Il n'est pas question de mettre un gendarme derrière chaque coach pour vérifier si ce dernier se conforme au code. Avec la supervision, ne risque-t-on pas de confisquer la déontologie du coaching au profit d'intérêts marchands ?

### **De la salle**

Je suis psychiatre, formatrice et superviseur. Je suis quant à moi confrontée à un dilemme un peu particulier : dois-je continuer à former des consultants, dont l'éthique me paraît suspecte ?

Par ailleurs, je considère pour ma part que la supervision n'offre quoi qu'il arrive en rien une garantie.

### **De la salle**

La fonction de l'ANPE est-elle de trouver du travail aux gens qui le désirent ou d'accompagner des personnes sans emploi, pour réveiller en eux le désir du travail ?

### **Sylvie PETITJEAN**

L'ANPE est un instrument politique, un outil statistique : en tant qu'établissement public, nous répondons aux objectifs politiques fixés par le Gouvernement. D'un point de vue politique, le désir du travail importe peu ...

### **Jamal LAMRANI, Consultant du réseau Pluridis**

Nous avons largement évoqué, au cours de la journée, la nécessité pour un consultant d'avoir conscience de ses limites. Mais si l'on pense connaître ses limites, on peut en concevoir un sentiment de toute puissance qui conduit à nuire sans le savoir. N'est-ce pas pire encore ?



### **Nicole AUBERT**

J'avoue avoir été très étonnée par le témoignage de Laurence Decharnes. Pourquoi la jeune femme dont vous avez parlé n'a-t-elle pas immédiatement saisi l'occasion que vous lui donniez de dénoncer les pressions dont elle était l'objet ? Pourquoi l'a-t-elle fait un mois plus tard ? Son attitude ne me paraît pas claire. Avez-vous tenté d'élucider ce mystère ? Par ailleurs, avez-vous informé votre Direction que vous aviez eu un entretien avec elle ?

### **Laurence DECHARNES**

Le mari de cette jeune femme travaillait également dans l'entreprise. Je savais, parce que le manager me l'avait confié sous le sceau du secret, que c'est l'emploi du mari qui aurait été menacé si elle avait résisté aux pressions dont elle faisait l'objet. Si elle ne me l'a pas dit immédiatement, c'est peut-être parce qu'elle a pris conscience, dans les semaines qui ont suivi, que le poste de son mari n'était pas sauvé par son propre sacrifice. En tous les cas, elle n'a jamais été réintégrée : peut-être y a-t-il eu transaction à un niveau plus élevé que le mien ?

### **Jean-François CLAUDE**

Il importe que nous œuvrions pour que les salariés obtiennent le droit de s'exprimer lorsqu'ils ressentent un écart par rapport à la norme. Il ne faut pas tout reporter sur le débat de la conscience individuelle. Un débat de conscience intime ne permet pas toujours de trouver une réponse : on doit aussi pouvoir s'appuyer sur un tiers ou sur une réflexion collective.

### **Anasthasia BLANCHÉ**

En réalité, nous sommes tous tombés dans l'éthique quand nous étions petits ! C'est à partir des valeurs dominantes de la société dans laquelle on vit que l'on se forge son propre système individuel de valeurs.

J'aimerais rebondir sur le thème de la clairvoyance. Ont notamment été évoqués les dispositifs de supervision. Mais quels que soient les outils dont nous nous dotons, quels que soient les garde-fous que nous mettrons en place, nous serons toujours, *in fine*, responsables de nos actes.

### **Eugène ENRIQUEZ**

Freud disait que la psychanalyse serait toujours une science imparfaite, au même titre que l'art de gouverner et l'art d'éduquer. Un peu de la même façon, on pourrait diviser l'humanité entre ceux qui contribuent à la production (qui provoque plus de souffrance que de plaisir) et ceux qui font profession d'intervenir sur les problèmes humains et sociaux. Quels que soient les efforts qu'ils déploient, ces derniers ne pourront jamais prétendre régler tous les problèmes.

Bien entendu, Jean-François Claude a raison de pointer la nécessité de ne pas tout renvoyer à la responsabilité individuelle : le collectif doit aussi pouvoir intervenir. Il n'est pour autant pas nécessaire de multiplier les codes et les normes. Partant du principe que toute organisation est nécessairement un mélange de conflits et de consensus, il vaut mieux chercher à faire renaître des cendres du syndicalisme les solidarités individuelles et collectives. Il faut accepter que notre intervention n'est jamais un chemin pavé de certitudes. Certes, nous pouvons poser quelques balises. Mais il me paraît préférable d'accepter de suivre un chemin un peu tortueux. Les codes et les normes, trop souvent, ne servent qu'à renforcer la puissance de quelques-uns.



Sylvie Petitjean évoquait tout à l'heure la question du désir. Nos métiers, d'une manière générale, sont traversés par le désir, la libido, la vie quoi ! Notre métier, c'est un peu d'apprendre aux autres à être vivants, à avoir du désir. Or tout le monde n'a pas forcément le désir de travailler.

Nous faisons un métier directement en prise avec l'humain, sans médiation. Pour un ingénieur, il y a toujours la médiation de la technique. Un diplôme, dans nos disciplines, n'a jamais garanti que l'on ait affaire à un bon praticien. Qui plus est, nous exerçons des métiers où, quoi que nous en disions, il est facile d'abuser de son pouvoir. De ce point de vue, se placer en retrait, en creux, ne pas désirer à la place de l'autre, c'est aussi faire en sorte que les autres accèdent à leur propre désir. La question éthique est alors la suivante : comment travailler sur du vivant, chercher à rendre les autres vivants, sans pour autant en faire trop et projeter sur les autres nos désirs individuels ? Je ne connais pas la réponse. Mais il est de coutume, dans ce type de séminaire, de quitter la salle avec davantage de questions que de réponses...



## **Conclusion**

### **Nicole AUBERT**

Nous avons essayé, tout au long de cette journée, de croiser les notions d'éthique et d'accompagnement, de faire la part du " bon " et du " mauvais " accompagnement - ce dernier ayant souvent été assimilé au coaching.

Nous avons également insisté sur l'envahissement de l'éthique, qui supplante le mécénat et la qualité, mais qui est à son tour menacé par le développement durable. Nous aurons à veiller à ce que l'éthique ne soit pas simplement un mot à la mode. Nous avons aussi évoqué " l'alibi de l'éthique " auquel ont recours les entreprises : quelques-uns dans les entreprises en profitent pour renforcer leur propre pouvoir en multipliant les codes et les règlements.

Enfin, je retiendrai de cette journée le " glissement " potentiel de l'éthique, qui est toujours à la recherche de ses fondements, où la morale constituerait une sorte de supermarché où chacun viendrait puiser les éléments de son éthique personnelle. *In fine*, on en revient toujours à la nécessité de rendre un arbitrage personnel, fondé à la fois sur le bon sens, sur l'intuition et sur le souci de ne pas nuire à autrui.

### **Guy AMOUREUX**

Je tiens quant à moi à remercier tous les intervenants de cette journée, notamment tous ceux qui nous ont aidés à réfléchir au sens du thème de réflexion que nous avons choisi. Pour ma part, j'ai traversé aujourd'hui des états très divers, allant d'un sentiment de clairvoyance totale à un sentiment de très grande confusion. Une chose me rassure : le quatrième cas de figure que j'évoquais ce matin, celui où le professionnel ne sait ni ce qu'il faut faire ni ce qu'il ne faut pas faire, n'est pas forcément une situation désespérée. Je constate une nouvelle fois l'importance, pour un consultant, du choix du tiers, de cet autrui qui doit aider à prendre une décision, qu'il s'agisse d'un superviseur, d'un pair ou d'un client.

Merci encore à l'ensemble des participants.

**Synthèse rédigée en temps réel par Ubiquis Reporting (ex-Hors Ligne) – 01 44 14 15 00  
[www.ubiquis-reporting.com](http://www.ubiquis-reporting.com)**