

De l'éthique de la relation à l'estime de soi : marqueurs d'une dynamique sociale

Gérard Sautré

Volume 27, Number 3, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090247ar>
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v27n3.934>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Sautré, G. (2018). De l'éthique de la relation à l'estime de soi : marqueurs d'une dynamique sociale. *Revue Organisations & territoires*, 27(3), 15–24.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v27n3.934>

Article abstract

In traditional societies everyone's desires and behavior took place in the frame/yoke of the communities, a holistic society where everybody's self-esteem is the result of a collective oversight and of one's adaptability to the existing norms. Where no regulations are at work, the modern individual bears the stress of an inaccessible autonomy in the context of a complex organization. It implies that concretely, not only should everybody be given access to knowledge and professional know-hows, but also be instructed to master a minimum degree of ethical strength, the later being some sort of compass warranting that they will be able to act without fear of being censored. Several associations, clubs, companies, medical and care institutions have experienced such a mode of existence. They ensure him/ her a form of freedom where "it is possible to agree as well as to resist". The challenge is to find out "how the strong can practice respect towards those that are bound to remain weak". The result is that sense is given to our action here and now, and that it reduces the anomy of institutions in crisis.

© Gérard Sautré, 2018



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

De l'éthique de la relation à l'estime de soi : marqueurs d'une dynamique sociale

Gérard Sautré^a

RÉSUMÉ. L'estime de soi dépend du regard collectif et de l'adaptation aux normes dans une société holiste alors que les formes de reconnaissance varient dans une société moderne et post moderne marquée par un individualisme exacerbé. Une quête de reconnaissance quasi permanente génère « l'individu incertain ». Une solution : doter les individus, à côté de leurs connaissances et de leur savoir-faire, d'une capacité éthique qui leur servira de boussole pour oser dire et oser faire. Des expériences existent dans divers domaines associatifs et d'entreprise, mais aussi dans la santé et le social, où nous avons affaire à des personnes qui n'exercent pas seulement un métier technique, mais transcendent ce métier par une dimension éthique. Ces expériences montrent le chemin d'une dynamique sociale vertueuse qui s'appuie sur l'engagement d'individus, de groupes, mais par une éthique sociale renforçant l'estime de soi, sans oublier « le respect de ceux qui sont destinés à rester faibles ». Ces comportements contribuent à réduire l'anomie et donnent sens à l'action sur le territoire.

ABSTRACT. *In traditional societies everyone's desires and behavior took place in the frame/yoke of the communities, a holistic society where everybody's self-esteem is the result of a collective oversight and of one's adaptability to the existing norms. Where no regulations are at work, the modern individual bears the stress of an inaccessible autonomy in the context of a complex organization. It implies that concretely, not only should everybody be given access to knowledge and professional know-hows, but also be instructed to master a minimum degree of ethical strength, the later being some sort of compass warranting that they will be able to act without fear of being censored. Several associations, clubs, companies, medical and care institutions have experienced such a mode of existence. They ensure him/ her a form of freedom where "it is possible to agree as well as to resist". The challenge is to find out "how the strong can practice respect towards those that are bound to remain weak". The result is that sense is given to our action here and now, and that it reduces the anomy of institutions in crisis.*

Introduction

L'éthique est de plus en plus convoquée pour de nombreux champs et situations de la vie sociale. Autrefois, nous parlions de morale (le devoir, l'obligation)¹; l'éthique a supplanté la morale, du moins dans les discours. L'opposition entre ces deux approches n'est pas aussi catégorique. L'une se nourrit de l'autre. Paul Ricœur (1990) insiste sur le souhait et la recherche de la vie bonne auxquels chaque homme aspire et en même temps le philosophe montre, suivant en cela les traces de Kant, la nécessité du respect de soi, un marqueur d'humanité². Richard Sennett (2011), dans une perspective plus sociologique, montre que dans le monde précaire de la flexibilité, la question du respect prend une importance nouvelle au point que cette quête

du respect a une résonance plus grande que celle de l'égalité. Le respect serait en passe de devenir la principale exigence adressée à l'autre.

Commissions et chartes éthiques font aujourd'hui partie de notre environnement familial et le thème de l'éthique touche en particulier la santé, la fin de vie (respect de la vie et de la dignité), mais aussi l'entreprise, le sport et bien d'autres domaines de la vie sociale. L'éthique est sujette à des évolutions et à des approches variées, si bien que le terme de « valse des éthiques » a pu être évoqué (Etchegoyen, 1991).

Il s'agit, en fait, de donner un cadre et de favoriser de bonnes pratiques professionnelles ou sociales dans un monde bouleversé, marqué par des changements rapides où les individus désemparés sont en quête de

^a Maître de conférences H, Université de Lorraine et Docteur en sociologie, Institut d'Etudes Politiques de Paris

repères. Il s'agit aussi de conforter les institutions et de garantir le bon fonctionnement des organisations au service des personnes accueillies en explicitant valeurs et normes. Ainsi les droits et devoirs du personnel de santé tout comme les droits et devoirs des patients ou résidents sont consignés dans des chartes.

L'exigence éthique traverse toutes les organisations de la société. On parle d'éthique organisationnelle au point de promouvoir des balises éthiques pour prévenir toutes dérives.

Mais si l'éthique est au centre des enjeux organisationnels, l'éthique est d'abord personnelle et a des incidences sur l'estime de soi et la confiance en soi. Certains militent pour une éthique des relations : comme s'il fallait apprendre ou réapprendre à se comporter avec rigueur et humanité ou simplement avec respect.

1. La sagesse antique et ses enseignements

Pourquoi promouvoir une éthique de relation alors que les hommes ont une inclinaison à établir des relations entre eux. Aristote ne disait-il pas que « *l'homme est un animal politique* », naturellement en lien avec les autres. Platon évoque dans le mythe de Prométhée la création de l'homme nu par rapport aux animaux; l'homme, doté d'intelligence, a les moyens d'organiser son cadre de vie.

Mais, tant qu'Hermès -dieu du vivre ensemble- n'a pas apporté l'art du politique, permettant aux hommes de dépasser leurs divisions et d'aplanir leurs conflits, leur existence reste précaire, nous enseigne la sagesse antique. La coopération ne va pas de soi, c'est une construction sociale qui exige un savoir politique.

Ainsi, depuis les origines, l'organisation humaine comporte deux dimensions indispensables, nous pourrions dire deux compétences : **le savoir-faire (la technique) pour réaliser, construire, produire et le sens politique pour coopérer.**

Une des leçons qu'on peut tirer de cette sagesse antique, c'est que l'idéal du vivre ensemble n'est jamais atteint naturellement, qu'il faut par conséquent se munir d'une méthode pour construire la coopération toujours fragile. C'est le sens notamment de l'« *Éthique à Nicomaque* », conseils de vie prodigués par Aristote pour parvenir à la vie bonne et au « souverain

bien ». La prudence et la « *phronesis* » (comportement qui valorise l'intelligence et la prudence) dans les processus de délibération et de décision sont valorisées dans la perspective d'Aristote.

C'est aussi le sens du théâtre de Sophocle dont la dimension tragique avait une fonction cathartique pour les spectateurs qui pouvaient se libérer de leurs angoisses, craintes et phobies (peur symbolique) en s'identifiant aux personnages.

2. Approches contemporaines

Plus récemment, Freud avait montré dans « Totem et Tabou » combien l'homme est pris dans l'antécédence des origines, balançant entre des sentiments d'amour et de haine, l'ambivalence des rapports humains.

Émergeront d'autres concepts dans la période contemporaine : j'évoquerai le concept **de l'attachement** avec les recherches de John Bowlby (1978-1984) : expériences éclairantes chez l'homme et tous les mammifères. Il n'y a pas que les représentations (psychanalyse), il y a aussi le contact : « *les mauvaises mères, cela existe* » s'exclame Bowlby lors d'un congrès de psychanalystes, excédé de n'entendre parler que de représentations... En effet, J. Bowlby pense que la perception de la différence de l'autre, acceptée comme telle, favorise les rapprochements entre individus, et, par conséquent, la formation du lien social.

« *Nous ne sommes que les autres* » avait coutume de dire le biologiste Henri Laborit, ajoutant « [...] *qu'un être vivant, c'est une mémoire qui agit* » (Laborit, 1977). Dévoilant déjà que dans ce processus de la formation de la personnalité, le cerveau limbique, cerveau de l'affectivité et de la mémoire, tient une grande place, en particulier dans la production et la gestion des émotions toujours liées aux relations entre individus.

L'homme est un être relationnel. Il n'est pas fait pour vivre seul. Il imagine toujours un autre ou parle à un autre, en cas d'absence ou de veuvage. Il « *bricole* »³ sa présence au monde du mieux qu'il peut. Une personne âgée qui vit seule dans sa maison, elle vit avec ses souvenirs et ses êtres chers. Quitter sa maison pour entrer en maison de retraite, c'est aussi abandonner un lieu peuplé d'un imaginaire, une partie de soi! « C'est compliqué pour un résident d'arriver en établissement d'hébergement pour personnes dépendantes : c'est sa

dernière demeure. Je l'accompagne dans son appartement, me présente, discute un peu, remplis les formulaires détaillant ses habitudes pour qu'il ne se sente pas trop dépaycé. Un résident se souvient toujours de la personne qui l'accueille ». (Extrait d'un entretien avec Alice, aide-soignante dans une maison de retraite).

S'attacher à comprendre et à décoder les interactions entre les individus ou entre individus et groupes dans leur environnement et leur territoire est une tâche indispensable. C'est même un impératif si l'on veut décrypter le sens caché des rapports humains en construction.

3. Une construction sociale

Ces processus d'échanges interactifs dans la vie quotidienne résultent d'une construction sociale et non d'une intervention des dieux ou d'une donnée de la nature. Nous ne sommes plus dans la pensée magique ou mécanique.

Il nous faut donc saisir la façon dont se tissent les relations au quotidien : les sociologues comme Simmel (les affinités) et Durkheim (le suicide, la solidarité) mais plus encore les anthropologues comme Claude Lévi-Strauss (1955), poursuivant les recherches de Marcel Mauss⁴, ont montré l'intérêt d'une observation fine des liens qui se tissent dans un clan, une communauté, une région, une société. Margaret Mead décrit des tribus aux traits opposés, la violence étant une caractéristique des Mundugumors tandis que les Arapesh adoptent des comportements pacifiques. M. Mead souligne alors l'importance de la socialisation.

Par conséquent, il nous faut être attentif aux relations professionnelles, aux relations de travail qui se construisent au sein des organisations (Alter, 2010)⁵. Pour notre réflexion présente, les organisations du social et du médico-social requièrent toute notre attention. Comment peuvent se décliner des types de management et des formes d'autorité dans ces institutions/organisations? Quelle place donner aux familles et aux résidents dont les handicaps physiques et cognitifs alourdissent le quotidien? Sans parler de la dépendance et de la perte d'autonomie, lesquelles constituent un sujet crucial dans les pays où le vieillissement de la population exige de penser des politiques publiques ambitieuses et coûteuses.

Vieillir dans les sociétés modernes semble plus difficile que dans les sociétés traditionnelles. C'est pourquoi il nous reste à expliquer les logiques à partir desquelles se construisent les sociétés, qu'elles soient traditionnelles ou modernes pour mieux situer, appréhender l'exigence éthique et ses déclinaisons dans les relations sociales.

4. Une société en transformation rapide : du primat du collectif à l'individu comme référent

Tradition et modernité

Si au sein des sociétés traditionnelles, le collectif et le communautaire encadrent les désirs des individus et par conséquent leurs comportements, dans les sociétés où la modernité supprime le cadre traditionnel, le référent devient l'individu; on évoque alors le paradigme individualiste⁶.

Le principe d'individuation s'impose progressivement à partir de la Renaissance (Todorov, 2000) puis de l'époque des Lumières et ceci, durablement jusqu'à nos jours.

La modernité, en s'appuyant sur l'industrie en pleine croissance et le développement des organisations dans un mouvement incessant de création et de disparition, a laissé l'individu désemparé. La « destruction créatrice » de Schumpeter est révélatrice de cette période de changement permanent. L'individu cherche alors d'autres moyens pour donner sens aux relations. **L'estime de soi** passe par des engagements sociaux. Les individus cherchent dans la naissance de collectifs (syndicats, associations...) une nouvelle forme d'encadrement et un éclairage pour comprendre l'évolution sociale devenue moins lisible et aussi pour lutter contre les inégalités.

Le mouvement ouvrier au XIX^e / XX^e siècle a été l'une des réponses pour combler le vide et l'absence de cadre social et traiter de la question sociale sous l'angle de la solidarité. Les utopies sociales du XIX^e siècle ont tenté d'apporter une innovation et de renforcer les relations humaines dans le cadre d'un communautarisme repensé. C'est une **visée coopérative où la relation est au cœur**. Cela reste une utopie féconde mais limitée.

Tous les changements profonds et rapides liés à l'industrialisation ont contribué à rendre plus complexes les sociétés européennes et américaines de ce tournant de siècle (fin du XIX^e, début du XX^e), marquées du sceau du progrès scientifique et technique. Les saint-simoniens en ont été les fers de lance (Gustave Eiffel, Ferdinand de Lesseps).

L'intuition fondamentale de Durkheim⁷ est d'avoir pressenti que la **complexification des systèmes sociaux entraîne une individualisation croissante des membres de la société** avec pour effet un dérèglement croissant⁸. En étudiant la division du travail ou encore le suicide, Durkheim considère qu'une société sans normes est menacée d'anomie, c'est-à-dire d'un manque de solidarité et de régulation. L'anomie⁹ résulte en effet d'une déstabilisation de tout le système des valeurs et des normes et de l'affaiblissement des cadres sociaux.

La manière de créer des relations est ainsi dépendante du type de société : holiste ou individualiste. La famille, l'individu, le groupe, la société se construisent alors sur des bases différentes.

L'estime de soi dépendra du regard collectif et de l'adaptation aux normes dans une société holiste; alors que les formes de reconnaissance varient dans une société moderne et post-moderne marquée par un individualisme exacerbé. L'individu sera dans une quête de reconnaissance quasi permanente (narcissisme) et générant l'individu incertain selon l'expression d'Alain Ehrenberg (2010) qui parle aussi de société de malaise. Si bien que le contexte actuel renforce la nécessité d'une éthique et d'une éthique adaptée aux enjeux sociaux et personnels dans les organisations et plus largement les territoires.

5. Particularités du contexte sociétal d'aujourd'hui : les paradoxes d'une société en transition

Nous observons une société tiraillée entre le désir de se particulariser et le désir de se conformer, où chaque individu cherche à exister, donnant au « je » plus d'importance qu'au « nous ». Il en résulte des tensions permanentes, surtout si les régulations n'existent pas ou peu, et ceci dans tous les domaines, de la sphère privée au domaine public et professionnel. Ce sont des forces égocentriques qui s'opposent à tout collectif, aux divers modes de hiérarchie traditionnelle et à toute forme de contrôle.

Nous sommes dans une période marquée par une **crise de la légitimité du collectif imposé**. Dans le modèle de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1988), parmi les trois dimensions que sont la régulation de contrôle, autonome et conjointe, la dimension autonome s'exprime avec force. Si bien que chacun, chaque groupe, cherche à exister en essayant d'imposer son point de vue, en argumentant, bref en négociant. Se soumettre n'est plus dans l'air du temps et c'est sans doute un progrès dans l'expression d'une liberté, mais avec la contrepartie que réussir à créer ou maintenir un collectif devient une prouesse. Gérer une organisation est de moins en moins une partie de plaisir, avec ces difficultés et contraintes multiples. Le directeur se trouve face à une double contrainte¹⁰ : suivre les exigences des autorités de tutelle (agence régionale de santé, conseil départemental, etc.) et appliquer les nouvelles réglementations relatives; dans le milieu du médico-social, au respect des usagers et des familles (la loi du 2 janvier 2002 met l'utilisateur au centre de l'organisation, c'est un texte de référence qui crée des obligations pour les établissements et porte un nouveau regard sur les résidents, usagers), tout en gérant le personnel, sa diversité, ses spécificités et ses attentes, sans oublier le budget (construit à partir des ressources allouées et non plus des dépenses). C'est un ensemble de mesures qui relève de logiques contradictoires et sous-entend « vous devez faire mieux avec moins de moyens ». Alors comment intégrer un ensemble aussi hétéroclite, lui donner cohérence en mobilisant l'ensemble des acteurs?

Dans ce contexte, le projet devient l'outil magique pour gérer les tensions entre le collectif nécessaire et les aspirations individuelles (Boutinet, 1990). Dictature du projet disent certains, plutôt projet mêlé à toutes les sauces, car c'est le mode opératoire qui s'impose aujourd'hui dans une perspective de co-construction. Cela n'exclut pas des formes de manipulation. Quoiqu'il en soit, la mise en œuvre du projet d'établissement devient un exercice obligé.

L'autonomie est depuis quelques années au centre des pratiques sociales : de l'éducation au maintien à domicile et à la responsabilisation des patients. Le projet de vie, y compris pour les personnes âgées, est au cœur du fonctionnement des institutions...

La gestion de l'autonomie n'est pas simple et est source d'ambivalence : désir d'autonomie et désir de

protection, d'accompagnement, de soutien s'expriment en même temps. « *Nos contemporains sont incessamment travaillés par deux passions ennemies*, observait déjà Tocqueville au XIX^e siècle, *ils sentent le besoin d'être conduits et l'envie de rester libres* » (Tocqueville, 2007, p. 318).

Il est psychologiquement difficile d'être autonome (assumer) surtout dans nos vieilles sociétés qui gardent le souvenir de collectifs heureux. L'autonomie est source de malaises (Ehrenberg, 1998, 2010). Les cadres vivent très mal cette situation, car ils sont porteurs d'une culture de négociation. Les cadres intermédiaires jouent un rôle central dans une organisation, remplissant de fait une fonction de médiation et de traduction. Ils vivent des tensions fortes, et, il n'est pas rare que cela conduise à l'épuisement professionnel. L'organisation, devenue plus complexe, est difficile à comprendre et à maîtriser, si bien que l'individu se sent dépassé et souvent culpabilise. La hiérarchie est souvent par culture et tradition plus apte à critiquer, à contrôler qu'à accompagner. Il eût fallu, sans doute, déployer un management de la reconnaissance pour prévenir détérioration de l'estime de soi et plus encore, en l'occurrence, des troubles tels que dépression, TMS (trouble musculosquelettique), *burnout*, parfois suicide! La mauvaise ambiance, l'absentéisme, le *turn-over* et le repli sur soi sont des signaux faibles qu'il faut apprendre à décoder. Ce que ne supportent pas les salariés, ce sont les attitudes de mépris à leur égard. N'être considérés que comme des moyens, et pas comme des humains (des personnes) contribue à la souffrance au travail surtout quand les salariés n'ont pas de collectif où se retrouver et parler¹¹.

Si les salariés ne sont plus en phase avec la logique d'obéissance¹², rien ne les stimule la plupart du temps, et dans nombre d'organisations, à entrer dans une logique de responsabilité, d'où le laisser-faire qui peut s'installer et les tensions, les malaises que cela peut générer : la situation est alors problématique, car floue et sans repères.

Le bien-être au travail est plus un idéal à atteindre qu'une réalité. Heureusement, quelques entreprises novatrices ont réussi à construire des collectifs cohérents, performants et empreints d'une forme d'humanisme, en tous cas, où la reconnaissance¹³ tant des résultats que des personnes est centrale¹⁴. « *Osez la confiance* » écrivait à ses pairs un chef d'entreprise audacieux et humaniste (Martin, Lenhardt

et Jarroson, 1996). Et à un de ses employés, « vous avez le devoir d'indignation ». Ce dernier d'abord surpris d'entendre cela de la bouche de son patron en a profité pour dire ce qui ne fonctionnait pas au sein de l'entreprise et a contribué, à partir de sa position et avec d'autres, à sa remise sur pied. La confiance, plus qu'une vertu, est un art de construire ensemble et de conforter l'estime réciproque. C'est aussi un défi et souvent un risque que des hommes de conviction comme Bertrand Martin osent courir.

Faut-il regretter les temps anciens et la soumission à un ordre dépassé? L'individu est au centre du jeu, reconnaissons-le comme tel. C'est un acquis de liberté qui nous vient de la période des Lumières, souhaité et renforcé au cours de décennies de luttes et d'avancées sociales et citoyennes, en se libérant de dominations sur le plan sociétal, sans que l'individu ait été en mesure de concilier les acquis de liberté et les contraintes organisationnelles.

C'est pourquoi nous partageons le point de vue de Marc Augé, à savoir doter les individus, à côté de leurs connaissances, de leur savoir-faire, d'une force éthique qui sera leur boussole et un gage d'efficacité pour oser dire et oser faire (Augé, 2011). Cela évitera que les valeurs bricolées par les individus deviennent de plus en plus relatives, au point de déstabiliser le socle des normes perçues comme une contrainte inutile : les pratiques individuelles sont érigées au rang de règles sociales. L'individu prend alors le pas sur la société, ce qui est source de désordre. Dionysos l'emporte sur Apollon pourrions-nous dire.

Notre société émietée, divisée, est parfois effrayée par ce qui lui arrive (terrorisme et insécurité) et redoute le déclassement pour ses proches. Il est difficile aujourd'hui d'y voir clair et les élites ont mauvaise presse, si l'on se fie aux sondages. L'anomie semble croissante et menaçante et cela rejaillit sur le moral des individus et l'estime d'eux-mêmes. Ils craignent le changement et pour ce qui est du salaire, des impôts, sont en attente de plus de justice. Les organisations sont aussi sujettes à l'anomie et certains secteurs sont en crise comme l'hôpital et les EHPAD (anciennement dénommé maisons de retraites) où le personnel est à bout, à force de tensions et de restrictions, parfois de mauvaise gestion. Nous sommes face à des institutions ébranlées et au délitement des liens professionnels et sociaux.

D'autant que l'accent n'est mis que sur ce qui ne va pas, les incohérences et les dysfonctionnements. Rien n'est dit sur ce qui fonctionne correctement et sur la part que prennent les individus à corriger imperfections et carences.

Il nous faut recomposer le rapport à l'autre, les formes d'entraide et de solidarité et montrer que repenser le territoire en terme de dynamique est une voie féconde et un espace pertinent pour expérimenter et pallier le manque de travail, ce grand intégrateur, selon l'expression de Renaud Sainsaulieu (2014).

Repenser le territoire, le département de Meurthe et Moselle en Lorraine l'a tenté avec succès sous l'impulsion de Michel Dinet¹⁵, président du Conseil départemental de Meurthe et Moselle jusqu'à sa mort accidentelle survenue en 2014. Six territoires ont été créés où se déclinent les politiques décidées sur le plan du conseil départemental avec le souci d'y associer les habitants, d'y créer des réseaux actifs et des services à la portée de tous. Il en va ainsi du service des personnes âgées et du handicap, rebaptisé bientôt service de l'autonomie. Tout est fait pour que l'articulation entre le niveau central de décision et les bassins de vie soit la plus forte et conduite à une opérationnalité efficace. Ces territoires¹⁶ sont non seulement des relais efficaces pour agir, corriger et adapter les mesures, mais leur identité en ressort renforcée. C'est une visée pragmatique qui repose sur une analyse sociologique liée à l'histoire locale, là où se tissent les relations. Ce qui apparaît nouveau comme éclairage, c'est le désir de toucher la population par des mesures qui la concernent (sans que celles-ci ne se perdent en route ou dans le maquis de la bureaucratie), c'est de renforcer l'écoute et les relations entre individus et collectifs constitués. Par ce biais, le politique retrouve sa raison d'être et sa noblesse. Les germes de cette approche sont en train de porter des fruits.

6. L'exigence d'une éthique de relation : donner une place à l'autre, s'associer avec les autres

Développer la société civile et en particulier les associations de toute nature : « *Il convient de donner une vie politique à chaque portion de territoire afin de multiplier à l'infini pour les citoyens les occasions d'agir ensemble et de leur faire sentir tous les jours qu'ils dépendent les uns des autres* » (Tocqueville, 2007, p. 217).

Nous savons que « faire société », c'est insister sur le liant qui fait tenir ensemble des individus, des groupes dont les intérêts peuvent être divergents. C'est se penser dans un ensemble sans en gommer ni les aspérités ni les conflits. Donner une place à l'autre, c'est aller au-devant de l'altérité, c'est concrètement rejoindre d'autres personnes dans des associations pour faire ensemble : construire ensemble comme les castors, organiser des fêtes populaires (de village), créer de la sociabilité et des actions solidaires ou simplement faire du sport ou de la marche. C'est créer du lien social en se frottant à l'autre, en agissant avec d'autres, en partageant de son temps en tant que bénévole dans de vastes réseaux de solidarité (Secours catholique, Secours populaire, Emmaüs, etc.) ou simplement dans des maisons de retraite, ou éduquer un chien pour les aveugles. L'engouement pour l'association est porté par l'associativité nous dit le sociologue Roger Sue (2016). Ce dernier souligne combien le lien associatif est à l'origine des profondes mutations de la société et insiste sur le fait que la technologie à elle seule ne permettait pas de telles transformations. Si la prégnance du fait relationnel (comme fait social) est déterminante, l'élévation de l'aspect culturel et la réduction du temps de travail¹⁷ ont fait que ce n'est plus le travail la seule référence; ce qui donne du sens aux individus, c'est leur activité dans les associations.

Le succès des associations se lit déjà dans les chiffres : 1,3 million contre 450 000 en 1960 et il s'en crée chaque année près de 70 000 (Rodier, 2016, 19 octobre). Leur mode de fonctionnement plus horizontal est perçu positivement par rapport au fait hiérarchique dans un contexte où la sensibilité aux inégalités est plus forte¹⁸ et par certains côtés insupportables. Alors que ces dernières se sont objectivement réduites (Rodier, 2016, 19 octobre).

Le champ du social en France est encore fortement structuré par l'associatif ainsi que par le domaine culturel. Quand on veut innover, répondre à des besoins sociaux mais aussi économiques, créer une association est un moyen pertinent et peu coûteux. Le téléthon, d'essence associative, est devenu une vaste entreprise de soutien à la recherche médicale. Nous avons pu suivre l'évolution de deux associations dans un village et une petite ville marqués par la crise de la sidérurgie depuis plusieurs décennies. « Convivialité, entente, solidarité » sont les trois axes pour l'association de la ville (3 500 habitants)

naguère industrielle. Son dynamisme impulsé par un ancien maire s'imprime dans des repas conviviaux (souvent 200 personnes), dans la réalisation d'un jardin familial qui produit des légumes, des plantations diverses, ainsi que du miel. Le rucher sert de lieu pédagogique pour l'école, mais aussi pour la maison de retraite où le savoir-faire est transféré. C'est aussi dans l'association que l'on recrute la majorité des bénévoles qui s'engagent dans le travail des EHPAD environnants. Aide à la réfection de logements, ateliers de couture, confitures et initiation à l'informatique : il s'agit d'un quasi centre social aux structures souples et adaptatives. On développe des activités et non des structures ou des bâtiments. La ville apporte son soutien et les élus sont impressionnés par le nombre de présents à l'assemblée générale annuelle (plus de 250 personnes), signe d'une vitalité et de l'adhésion d'une grande partie de la population.

Ker Xavier Roussel, une association dans un village du pays messin, compte une trentaine d'adhérents qui investissent le champ écologique : séances de broyats avec une broyeuse achetée par la mairie, transferts des savoirs, jardin partagé, poulailler et conférences (sur la botanique, l'archéologie), soutien aux activités culturelles (musique, peinture, parcours des artistes, etc.). Une *Donnerie* pour donner une nouvelle vie aux objets dont on ne se sert plus. Chacun est invité à chercher sept objets dont il y aurait un usage : l'idée est de sensibiliser à la thématique d'un village en transition écologique et sociale pour en arriver à moins de consommation d'énergie, à plus de relations entre les gens. Bref, créer du sens ! Ce n'est pas encore un succès totalement partagé, mais les actions ont un écho au-delà du village. Partout où nous observons un tissu associatif riche et divers, cela entraîne une tonalité, des échanges et une vie citoyenne plus dense. L'intuition de Tocqueville était juste et féconde. Ces deux exemples nous rappellent que c'est avec les autres et parmi eux que nous réalisons nos projets. Ricœur parle de sollicitude pour caractériser cet ancrage relationnel. La sollicitude vise la reconnaissance de l'autre comme un semblable à soi-même. L'éthique médicale se réfère à la sollicitude quand il s'agit de porter secours à quelqu'un. La socialité participe de ce mouvement tout comme le renouveau de la philanthropie (Singer, 2018). Cette thématique est reprise par certains chefs d'entreprises qui traduisent cette pensée dans un slogan du

type « *dans un monde ultralibéral, il faudra être ultrasocial* ». Ces affirmations semblent plus relever d'une recherche d'efficacité que de l'intention éthique qui, rappelons-le, doit souscrire à une visée qui comporte obligatoirement le soi, l'autre proche et l'autre lointain. Se concrétisera alors seulement « *la visée d'une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes* » (Ricœur, 1990). Et pour ce qui est de la société, ce qui est souhaité, c'est la justice (sens de la justice) avec une exigence d'égalité dans la répartition de ce qui constitue l'ensemble de la vie sociale (honneurs, responsabilités, charges ainsi qu'avantages et désagréments...). Cette réflexion dite « *petite éthique* » est surtout une sagesse pratique et un guide dans la vie courante.

En EHPAD (Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), en unité Alzheimer, la disponibilité des agents qui aiment leur métier est une belle réalité sociale. Les lits, les toilettes, les protections, nourrir, faire boire, être attentif aux autres, toutes ces tâches ressenties comme utiles contribuent à l'estime de soi. Ce sentiment d'être utile aux autres, aux collègues et le plaisir de faire le travail d'aide-soignante en EHPAD malgré sa dureté et son caractère ingrat parfois, est un enjeu central. C'est une éthique des soins qui relève de la sollicitude.

Dans les unités de soins palliatifs, il n'est pas rare de rencontrer du personnel humain et efficace. On ne peut pas tricher.

Un médecin attentif envers ses patients me dit : « bien réussir dans mon métier me procure l'estime de soi ». La fille d'une patiente raconte l'efficacité d'un service d'un hôpital vosgien grâce à un chef de service (qui appelle la famille pour expliquer l'intervention chirurgicale) et sait, par ailleurs, mobiliser son équipe ! C'est une éthique de la responsabilité.

Dans la santé et le médico-social, nous avons affaire à des personnes qui n'exercent pas seulement un métier technique, mais transcendent ce métier par une dimension vocationnelle. Quand les personnels s'écartent de cette vision, l'entourage est souvent choqué.

Conclusion

L'excellence éthique (la vertu au sens de la Grèce antique) se pratique dans une communauté : le politique organise le lien avec les autres. C'est pourquoi dans la

morosité que nous percevons d'insister sur une méthodologie de la confiance pour s'opposer à la défiance est nécessaire. Quelques pistes?

- Modifier le rapport méfiance/confiance en cessant d'être des usines à amertume et en brisant la spirale vicieuse d'une dévalorisation de notre image.
- Lutter contre l'épuisement par la réflexivité (distance) et donner du sens remet en perspective. Tout comme le recadrage de l'école de Palo-Alto (Picard, Marc, 2006) donne de la hauteur à son activité : le tailleur de pierres qui est conscient « de participer à la construction d'une « cathédrale » ou l'aide-soignante qui répond « j'aide à vivre ». C'est une estime de soi ancrée dans le collectif professionnel et social.
- Adopter une éthique de la modestie qui réconcilie l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité et conduit à faire ce que l'on peut du mieux possible! Dans ce cadre, penser et animer une institution juste n'est pas un idéal démesuré, à condition d'accepter de travailler, d'agir dans une organisation identifiée comme complexe et de savoir qu'on n'est pas en mesure de tout contrôler d'autant plus quand l'environnement est en état instable.
- Apprendre à interpréter (Métis) plus qu'à contrôler. Comprendre que la fragilité est un chemin fécond pour l'estime de soi : « *Quand nous acceptons d'être impuissants, alors des énergies nouvelles peuvent s'exprimer* » (André, 2017).
- Encourager les groupes dans des projets citoyens et humanitaires, participation souvent vécue positivement par les individus, et de surcroît cette

participation encourage un sursaut de citoyenneté. C'est aussi un bienfait pour les villes. Dynamiser le territoire (industriel et rural) est ressenti comme une nécessité par l'ensemble des acteurs : les régions en crise industrielle (Lorraine, les Hauts de France...) les campagnes en désertification ont besoin de projets pour rétablir de la confiance et contribuer à redonner de l'estime de soi dans un collectif reconstruit par l'ensemble des acteurs organisés en réseau... C'est un défi!

« Faire société » est une construction sociale, un processus permanent. Cela renvoie à la fois au fragile et au solide, mais aussi à l'ambivalence des rôles sociaux. L'organisation sociale va dépendre de la philosophie, du regard que chacun porte sur les choses et les individus. Peut-être qu'adopter une attitude modeste, à savoir ne pas viser la perfection (on se condamne à redresser les individus), mais prendre acte de la perfectibilité de chacun et y travailler, c'est tout le sens de l'humanisme fondé sur la liberté où chacun doit selon Rousseau (2011) « pouvoir acquiescer ou résister »?

Les expériences, les cas cités montrent le chemin d'une dynamique sociale vertueuse et parfois contagieuse qui s'appuie sur l'engagement d'individus, de groupes, d'institutions mus par une éthique sociale.

L'éthique est une broderie moins prestigieuse, parfois galvaudée, mais combien nécessaire au quotidien pour que « *l'homme cesse d'être un loup pour l'homme* » (Hobbes, 1651)! L'essentiel, n'est-il pas, comme le dit Richard Sennett (2011), « *de savoir comment les forts peuvent pratiquer le respect envers ceux qui sont destinés à rester faibles* »?

NOTES

- 1 L'impératif catégorique d'Emmanuel Kant.
- 2 Kant souligne en effet que l'être humain est respectable parce qu'il porte en lui et dans sa raison la loi morale dont il est lui-même auteur avant d'en être acteur.
- 3 Au sens de Claude Lévi-Strauss (1955).
- 4 Marcel Fournier retrace brillamment la biographie et l'itinéraire intellectuel de Marcel Mauss chez Fayard en 1994.
- 5 Norbert Alter (2010) inscrit sa réflexion, sa démonstration dans la droite lignée de Marcel Mauss.
- 6 L'individu n'existe pas en soi, il n'existe que par rapport à une communauté, un groupe, une société qu'on caractérise d'holiste (c'est le tout qui donne une signification). L'individu ne fait pas n'importe quoi sinon il est mis au ban de la société. Dans les sociétés modernes, les marqueurs sont les individus et le désir d'autonomie (principe d'individuation).
- 7 « Est fait social toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure... ». Durkheim (2010).
- 8 Nous empruntons cette réflexion à Raymond Boudon.

- 9 En étudiant la division du travail ou encore le suicide, Durkheim considère qu'une société sans normes est menacée d'anomie, d'un manque de solidarité et de régulation.
- 10 L'École de Palo-Alto a forgé ce concept de double contrainte : « sois autonome », qui montre la difficulté d'obéir à des ordres contradictoires ou l'embarras de sortir de situations paradoxales. Depuis la famille jusqu'aux organisations telles que l'entreprise, les hôpitaux, les établissements du médico-social, il est fréquent de rencontrer de telles situations (Gregory Bateson et Paul Watzlawick, Don Jackson).
- 11 Le livre d'Anna Sam (2008) intitulé « Les tribulations d'une caissière » montre comment la caissière est maltraitée par la direction et le système d'organisation du supermarché, mais aussi par le comportement des clients. C'est une description salvatrice et dense par son humour. Un exercice de réflexivité réussi et un succès de librairie.
- 12 D'autant plus qu'il devient difficile de rencontrer des responsables avec qui on peut parler; celui qui a bon dos, c'est le système contre lequel on ne peut rien... Le paternalisme n'avait pas que du mauvais!
- 13 Concept que Jean-Pierre Brun, professeur à l'Université Laval, a forgé et décliné pour un usage managérial avec un certain succès.
- 14 L'entreprise Favi (en Normandie) en est un exemple et a fait l'objet de reportages écrits et télévisés. De même que le groupe Hervé qui appuie son développement sur l'autonomie et une éthique sociale.
- 15 D'abord instituteur, il crée dans une classe un espace coopératif d'apprentissage de la délibération et de la décision collective, favorise le tâtonnement expérimental pour développer la confiance en soi indispensable pour réussir ce que l'on entreprend. Sensible à l'idée de « pays » au sens de bassins de vie auxquels il convient de donner les moyens pour les dynamiser par une vie citoyenne plus intense et une déconcentration des services au plus proche des habitants. Penseur et acteur de la vie locale.
- 16 Territoires de Longwy, de Briey, du Val de Lorraine, (Pont-à-Mousson, Nomeny, Pompey), Grand Nancy, Terres de Lorraine (Toul, Colombey, Vézelize, Neuves-Maisons) et le Lunévillois.
- 17 Le travail ne représenterait aujourd'hui que 10 % de notre temps à l'échelle d'une vie... Face aux crises profondes liées à l'économique : le travail, ce grand intégrateur fait maintenant défaut et l'identité se construit aussi hors du travail dont la valeur est reléguée sur le plan instrumental.
- 18 Cette thèse est défendue par le sociologue Roger Sue dans la « Contre-société » (2016).

RÉFÉRENCES

- Alter, N. (2010). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris, France : La découverte.
- André, C. et Lelord, F. (1999). *L'estime de soi : s'aimer pour mieux vivre avec les autres*. Paris, France : Odile Jacob.
- André, C. (2017). *Trois minutes à méditer*. Paris, France : L'Iconoclaste/France Culture.
- Aristote (1990). *Éthique à Nicomaque*. Paris, France : Éditions Vrin.
- Augé, M. (2011). *Où est passé l'avenir?* Paris, France : Éditions du Seuil.
- Boudon, R. et Bourricaud, F. (1990). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris, France : Presses universitaires de France, Quadrige.
- Bowlby, J. (1978-1984). *Attachement et perte. Vol. 1 L'attachement*. Paris, France : Presses Universitaires de France. Collection le fil rouge.
- Brun, J.-P. et Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail. 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Paris, France : Eyrolles.
- CFDT Fonctions Publiques (2018). *L'autre Trésor public : Paroles d'agents sur leur travail*. Yvry-sur-Seine, France : Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières.
- Durkheim, E. (2002). *Le suicide*. Paris, France : Presses universitaires de France. Quadrige.
- Durkheim, E. (2010). *Les Règles de la méthode sociologique*. Paris, France : Flammarion (Champs).
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi*. Paris, France : Odile Jacob.
- Ehrenberg, A. (2010). *Malaise dans la société*. Paris, France : Odile Jacob.
- Fournier, M. (1994). *Marvel Maus*. Paris, France : Fayard.

-
- Fourier, Ch. (1841/2013). *La Théorie de l'Unité universelle*. 4 tomes. Dijon, France : Les Presses du réel.
- Freud, S. (2004). *Totem et tabou*. Paris, France : Payot et Rivages.
- Etchegoyen, A. (1991). *La valse des éthiques*. Paris, France : F. Bourin.
- Hobbes, T. (2000 [1651]). *Leviathan ou Matière, forme et puissance de l'État chrétien et civil*. Paris, France : Folio essais.
- Kant, E. (1985). *Fondements de la métaphysique des mœurs*. Paris, France : Gallimard.
- Laborit, H. (1977). *Éloge de la fuite*. Paris, France : Robert Laffont.
- Levy Strauss, C. (1955). *Tristes tropiques*. Coll. Terre Humaine. Paris, France : Plon.
- Martin, B., Lenhardt, V. et Jarroson, B. (1996). *Osez la confiance. Propos sur l'engagement des dirigeants*. Paris, France : Insep Éditions.
- Mead, M. (1963). *Mœurs et sexualité en Océanie*. Coll. Terre Humaine. Paris, France : Plon.
- Picard, D. et Marc E. (2006). *L'école de Palo-Alto*. Paris, France : Éditions Retz.
- Picard, D. et Marc, E. (2008). *Les conflits relationnels*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris, France : Armand Colin
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), p. 5-18
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, France : Éditions du Seuil.
- Ricœur, P. (2017). *Philosophie, éthique et politique*. Paris, France : Éditions du Seuil.
- Rodier, A. (2016, 19 octobre). Le lien associatif est à l'origine des mutations de la société. *Le Monde*. Repéré à https://www.le-monde.fr/societe/article/2016/10/18/le-lien-associatif-est-a-l-origine-des-mutations-de-la-societe_5015950_3224.html
- Rousseau, J.-J. (2011[1755]). *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Paris, France : Flammarion.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, [quatrième édition augmentée d'une préface de Norbert Alter]. Paris, France : Presses de Sciences Po.
- Sam, A. (2008). *Les tribulations d'une caissière*. Paris, France : Stock.
- Sennett, R. (2011). *Respect : de la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*. Paris, France : Hachette, col. Pluriel.
- Singer, P. (2018). *L'altruisme efficace*. Paris, France : Éditions Les arènes.
- Sue, R. (2016). *La contresociété*. Paris, France : Les liens qui libèrent.
- Tocqueville, A. (1848). *De la démocratie en Amérique*. Tome 3. Paris, France : Éd. Pagnerre.
- Todorov, T. (2000). *Éloge de l'individu : essai sur la peinture flamande de la Renaissance*. Paris, France : Adam Biro.