

À chacun de bâtir sa propre éthique de la décision

Pour le philosophe **Éric Fiat**, diriger c'est accepter d'assumer les risques inhérents au fait de décider : l'impopularité, l'échec et l'erreur. L'apport de la philosophie ? Éviter de succomber à la tentation de se figer dans des postures sacrifiant autonomie et responsabilité.

Pourquoi, en tant que philosophe, vous êtes-vous penché sur la décision ?

Éric Fiat. Tout à fait par hasard ! Dans le cadre d'une conférence, on m'a demandé d'exposer les enjeux éthiques de la décision. À l'époque, je donnais des cours de philosophie sur l'éthique médicale pour les personnels soignants. Mais si ensuite, j'ai régulièrement approfondi le sujet, c'est certainement parce que je fais partie des éternels indécis...

La décision est au cœur des missions des directeurs et cadres, de plus en plus confrontés à des injonctions paradoxales, voire à des cas de conscience. En quoi la philosophie peut-elle les aider ?

É. F. La décision fait, en effet, partie du quotidien des dirigeants. On les appelle d'ailleurs aussi des décideurs. Il est souvent flatteur d'accéder à ces métiers à responsabilités, mais cela signifie également d'avoir à décider plus souvent qu'à son tour. La question est d'autant plus prégnante dans le secteur sanitaire, social et médico-social, où les décisions engagent davantage qu'ailleurs et ont des conséquences importantes, notamment pour les usagers.

S'il n'est pas toujours simple de décider, ça l'est encore plus aujourd'hui. On exige des directeurs de rationaliser les moyens, d'être performants (1), plus attentifs à la qualité de vie des usagers, tout en restant vigilants sur les conditions

de travail des personnels. Qu'ils fassent de mieux en mieux avec de moins en moins. Mais parfois, il arrive qu'il y ait contradiction et que le dirigeant soit déchiré entre son légitime souci économique et sa non moins légitime ambition éthique. Aristote dirait qu'il y a aporie, c'est-à-dire « la gêne résultant de l'égalité des raisonnements contraires » (*poros* signifie passage en grec). Dans les cas où la décision ne s'impose pas, qu'une longue délibération ne permet pas de trouver une issue, quand il y a hésitation, dilemme, impasse... la philosophie

« Il est vain de vouloir à tout prix le consensus. Mieux vaut laisser de la place au débat, à la contradiction. »

peut alors aider. Car lorsqu'il y a « égalité des raisonnements contraires », que le fléau de la balance délibérative reste au milieu, cela oblige à penser, c'est-à-dire à philosopher.

Que signifie philosopher dans ces cas-là, et comment décider ?

É. F. Philosopher, c'est penser sa vie et vivre sa pensée. Délibérer vient du latin *librare* – qui signifie peser/soupeser –, et penser vient de *pensare* – qui veut aussi dire peser. La pensée est donc une pesée. Il est facile de dénoncer des scandales, mais beaucoup plus difficile d'affronter des dilemmes.

La plupart du temps, les directeurs n'ont pas à faire face ou à choisir entre le bien et le mal. Mais plutôt à arbitrer entre plusieurs maux, ou plusieurs biens. Ce qu'il leur faut trouver, c'est la décision suffisamment bonne, du moins la solution la moins mauvaise.

Quand un directeur se rend compte que les protocoles, procédures et autres techniques et connaissances qui, la plupart du temps conviennent, ne suffisent plus, il est obligé de penser (de peser) par lui-même. Mais attention,

la solitude, souvent inéluctable, n'est pas toujours bonne conseillère. Montaigne disait : « *Lorsqu'on se méfie de ses propres lumières, frottons et limons notre cervelle contre celle d'autrui.* » Se faire aider, conseiller, assister, organiser des réunions pour aboutir à une décision collective... est une fort bonne chose. À condition toutefois de faire en sorte que décider à plusieurs ne soit pas se rallier au consensus mou. Il ne faut pas toujours vouloir à tout prix le consensus, encore moins l'unanimité. Cela n'aurait, par exemple, pas permis l'abolition de la peine de mort. Ainsi, selon Paul Ricœur, le consensus n'a de valeur

que s'il a passé l'épreuve du dissensus. Cela signifie qu'il faut laisser de la place pour le débat, la contradiction, la tension, le conflit et même la rupture. Le bon décideur est celui qui prend le risque de mécontenter.

Une décision solitaire n'est pas toujours bonne. Une décision collective risque le consensus mou... Comment prendre celle qu'il faut ?

É. F. Cela peut, en effet, paraître désespérant ! Et c'est bien souvent *a posteriori* que l'on sait si on a pris la bonne décision. Car celle-ci est d'essence crépusculaire : toute décision difficile comporte une part d'ombre et de lumière, donc de pari et de risque. Et il s'avère parfois, voire souvent, qu'on a fait une erreur. Le métier de dirigeant oblige donc non seulement à affronter la solitude, mais aussi à prendre le risque de se tromper et à assumer les mauvaises décisions.

Toutefois, face à une situation difficile, philosopher peut permettre d'éviter de succomber à la tentation, normale et compréhensible, de se figer dans une des trois postures suivantes : l'esquive, la tragédie ou l'obstination.

L'esquive, c'est ce à quoi s'expose le dirigeant qui n'affronte pas la solitude et fuit ainsi sa responsabilité. Dans ces cas-là, le risque est le ralliement au consensus mou, aux habitudes, à la routine. En outre, par peur de faire des erreurs, on s'en remet aux autres, à une instance ou à un consultant prié de trancher à sa



© Christophe Boulze

? Carte d'identité

Nom. Fiat

Prénom. Éric

Âge. 48 ans

Formation. Agrégé et docteur en philosophie

Fonctions actuelles. Maître de conférences, responsable du master d'éthique et directeur du laboratoire Espaces éthiques et politiques (Institut Hannah Arendt) à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (Seine-et-Marne).

place. C'est donc un rendez-vous manqué avec soi-même et le meilleur moyen pour saborder sa propre autonomie ! On peut bien entendu demander conseil, avant de décider, à condition de s'appropriier les analyses et expertises extérieures.

La tragédie est l'attitude contraire de celui qui veut décider seul. Pour autant, cette posture a aussi ses défauts : le héros tragique ne décide

finalement jamais ! Il répond par une gesticulation de la conscience, et s'installe avec une exquise souffrance dans l'espace ruminatoire de la délibération. Il délibère pour délibérer, approfondit ses connaissances sans jamais les traduire en actes. Au final, ces deux postures sont lâches, car soit la décision est celle des autres, soit elle n'est jamais prise.

L'obstiné est-il plus courageux ?

É. F. L'obstiné est celui dont toutes les décisions sont dictées par un seul et même principe. Même si celles-ci sont vraiment les siennes, ce personnage n'en est pas moins lâche car il refuse de considérer

l'ambiguïté du réel. C'est pourquoi il parle fort : pour ne pas entendre la petite voix qui lui souffle que l'autre n'a pas totalement tort et qu'il vaudrait mieux admettre les conflits de légitimité. En outre, l'obstiné est souvent de mauvaise foi, car ça l'est de penser qu'il suffit, pour prendre une bonne décision, de n'être jamais inspiré que par une ligne de conduite.

Paul Ricœur estimait ainsi que l'éthique devait reposer sur quatre principes : non-malfaisance, bien-traitance, autonomie et justice. Heureux le directeur qui décide en respectant ces quatre principes : cela ne fait pas de mal et même cela fait du

bien, la justice n'y trouve rien à redire et l'autonomie de chacun a été respectée. Moins heureux est le directeur qui sent ces principes s'opposer les uns aux autres.

Si philosopher c'est penser, délibérer, peser et soupeser, affronter la complexité du réel, alors cela peut aider à ne pas se figer dans ces trois postures, ces positions théâtralisées dont il est difficile de s'extraire.

Quelle serait alors une éthique de la décision ?

É. F. La réflexion philosophique peut aider à s'acheminer vers une éthique de la décision. Mais je répugnerais à dire ce qu'elle doit

L'entretien

être pour chacun. Un philosophe qui prétendrait apprendre au directeur l'éthique de la décision me semblerait usurper une place qui n'est pas la sienne. Il n'existe pas de mallette toute prête d'aide à la décision. On ne peut pas déléguer la pensée. Le travail du philosophe est davantage de donner du ferment pour que chacun bâtisse sa propre éthique de la décision. Il faut faire confiance aux directeurs, et que le philosophe ne devienne pas un consultant parmi d'autres.

Pour ma part, je raisonnerais sur la base d'une éthique de la *phronesis*. En grec, cela veut dire prudence. Mais il ne faut pas l'entendre au sens moderne du terme, qui est devenu l'art d'éviter le danger, associé à l'obsession du principe de précaution qui vire à la précaution de principe... Chez Aristote, la prudence c'est l'habileté, la sagacité qui conduit au bonheur, c'est-à-dire la sagesse pratique. C'est donc l'art d'éviter les

© Christophe Boulze



dangers inutiles et de prendre les risques nécessaires. Il est des retraites nécessaires à la victoire. Dans cette perspective, une éthique de la décision serait donc l'affron-

tement habile des risques. Pour Aristote, l'homme sage est celui qui voit loin, et qui peut anticiper les effets pervers d'une bonne décision. Si la sagesse théorique – la

connaissance – s'acquiert vite, la sagesse pratique demande du temps. Et même un homme habile peut se tromper.

Même en philosophant et en délibérant, est-on libre de nos décisions ?

É. F. Évidemment non ! Il serait naïf de le penser. L'homme qui délibère n'est pas tout-puissant ni souverain. Souvent on s'invente des raisons. Car il est bien des cas où les jeux sont déjà faits, où la délibération ne produit pas la décision, mais l'avalise, l'entérine. Reste que faire ce travail de réflexion fine, c'est déjà exercer son autonomie. Le métier de directeur est périlleux. L'exercer, c'est accepter d'assumer les risques inhérents au fait de décider : l'impopularité, l'échec ou bien encore l'erreur. Ce sont les revers de la responsabilité.

Vous avez rédigé un petit traité de la dignité (2), dans lequel

UNE MANIFESTATION



FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE

22 ► 25 mai 2012

ViParis | Porte de Versailles | Pavillon 1

| Se rencontrer | Imaginer | Proposer | Débattre | Décider |




HOPITAL EXPO 2012



Hit Paris 2012
Health Information Technologies
Congrès européen des systèmes d'information de santé

www.hopitalexpo.com

**ENSEMBLE
CONSTRUIRE**

pour



ORGANISATION | UBM



CONFÉRENCES | SPH



vous dites qu'il est urgent de philosopher sur le sujet...

É. F. Oui, car ce concept est très à la mode. Aujourd'hui, on soigne ou on accompagne au nom du respect de la dignité de la personne humaine. Mais c'est aussi une notion particulièrement confuse. Au nom du même principe, certains défendent

Pourquoi cette contradiction ?

É. F. La dignité, c'est avoir de la valeur, c'est ce qui vaut. Il faut donc distinguer les conditions d'existence de la personne et sa conduite. Des hommes se retrouvent dans des conditions indignes, c'est-à-dire qui ne sont pas dignes de leur dignité.

« La dignité est un concept agité tel un colifichet, instrumentalisé, invoqué mais pas incarné. »

aussi bien la légalisation de l'euthanasie que son interdiction... C'est donc surtout un concept agité tel un colifichet, invoqué mais pas incarné, instrumentalisé. On affirme qu'il suffit d'être humain pour être digne. Et dans le même temps, on entend dire de quelqu'un qu'il est indigne, ou bien qu'il a perdu sa dignité. N'est-ce pas contradictoire ?

La misère menace les possibilités de méditer, d'aimer. C'est ce qui fait qu'on est réduit à l'intendance et à se préoccuper de sa survie. Il y a des conditions faites aux personnes âgées et handicapées qui sont indignes de leur dignité. Certains diront même qu'ils ont perdu leur dignité. Il faut leur répondre qu'ils n'en ont perdu que le senti-

ment. Et qu'il est possible de la retrouver par l'aide, le soutien et l'accompagnement.

Par ailleurs, un homme qui se comporte de façon indigne n'est pas réductible à sa conduite, mais il n'est pas digne de sa dignité. Le misérable est celui qui cumule conditions de misère et conduites indignes. Victor Hugo, avec Jean Valjean, suggère un lien entre les deux. Mais il n'y a pas de rapport de cause à effet qui légitimerait tous les agissements et nierait la liberté et la responsabilité de chacun.

Selon Emmanuel Kant, inventeur de la justice moderne qui distingue l'homme de sa conduite, tous les hommes sont habités par la loi morale. Donc tout homme peut exiger et doit être respecté dans sa dignité. Ce qui crée aussi des devoirs, car ce sont, là aussi, les deux facettes d'une même médaille. À nous de nous montrer dignes de notre dignité.

Quels enseignements dans le secteur social et médico-social ?

É. F. Dans les établissements et services, le directeur est le garant que chacun, usagers comme professionnels, est respecté dans sa dignité. Que donc personne n'est réduit à l'état d'objet (de soins...), de moyens (d'être soigné...), voire de variable d'ajustement. Le devoir des directeurs est d'être attentif à ces sentiments, comme à la fatigue des professionnels, qui est le pire ennemi de l'*Homo ethicus*.

Ils doivent, en outre, décider sans tomber dans l'esquive, la tragédie ou l'obstination... C'est un métier difficile, mais exaltant. Les défis, comme les gants, sont faits pour être relevés.

Propos recueillis par Noémie Gilliotte

(1) Lire ce numéro p. 22

(2) Grandeurs et misères des hommes, petit traité de la dignité, éd. Larousse, 2010

MCG Managers renforce son pôle dédié au secteur sanitaire, médico-social et social

MCG Managers, acteur de référence du management de transition structure son pôle dédié à la réalisation de missions dans le secteur sanitaire, médico-social et social. Martine PIN, Directrice des Opérations nous présente ses activités.



« De plus en plus d'organismes sont soumis à de grands bouleversements. Partager avec eux mes compétences et expériences constitue pour moi un véritable engagement »

Types de missions réalisées :

- > Direction Générale,
- > Direction de Pôle,
- > Direction d'établissement,
- > Direction de site,
- > Direction fonctionnelle en RH ou Finance,
- > Direction de Projets.

> Dans quel cadre fait-on appel à MCG Managers ?

MCG Managers accompagne les organisations confrontées à un besoin urgent de compétences managériales opérationnelles sur une durée déterminée. En réponse, MCG Managers propose l'intervention rapide et sécurisée de managers de transition dotés d'une solide expérience, pour diriger des équipes et mettre en œuvre des solutions concrètes face à une problématique donnée.

> Concrètement, comment se déroule une mission de management de transition ?

Nos missions durent de 3 à 18 mois, à temps plein ou à temps partiel. Chacune des interventions est basée sur une analyse précise du besoin en compétence et de la situation rencontrée par nos interlocuteurs. Le Manager de Transition est un homme ou une femme de terrain qui va occuper une fonction dans la structure et conduire une mission basée sur des objectifs préalablement définis et validés par le client.

> Quel est l'intérêt spécifique du management de transition pour les professionnels du secteur ?

Le secteur est soumis à des changements rapides et profonds qui obligent les organismes à évoluer et se transformer. Les Managers de Transition MCG apportent leurs expertises et leurs expériences variées et multisectorielles, tout en ayant un regard extérieur sans enjeux personnels. Ils sont à l'écoute des professionnels pour comprendre le fonctionnement, repérer les forces et les faiblesses et s'appuyer sur l'existant pour conduire le changement sans perdre de vue les besoins du patient ou de l'utilisateur.