



Dans le cadre du décret Education Permanente

La Plate-forme francophone du Volontariat
présente :

ANALYSE N°20

(11 653 signes)

**Apports de l'éthique organisationnelle
au volontariat**

Le volontariat est-il un outil de mieux-être ?





Introduction

Cette analyse est écrite suite à l'intervention de Monsieur Michel Dupuis, philosophe et professeur à l'UCL et à l'ULg ; Vice-président du comité consultatif de bioéthique de Belgique. Celui-ci, lors de son intervention le 13 décembre dernier, nous a proposé de réfléchir le volontariat en termes d'éthique organisationnelle. C'est ce que nous allons tenter de faire avec vous dans le cadre de cette analyse suite à cette intervention et aux réflexions qui ont suivis avec les membres de la Commission Action Sociale et Santé (CAS&S), commission que, par ailleurs, nous pilotons.

1) **Ethique organisationnelle, une éthique comme les autres ?**

Dans un premier temps, posons-nous la question suivante : qu'est-ce qui se cache derrière cette obscure notion d' « éthique organisationnelle » ? Il s'agit en fait très simplement de l'étude des choix éthiques effectués au niveau organisationnel. En effet, l'éthique organisationnelle va chercher à décrire les règles et les valeurs qui doivent fonder les décisions des « decision makers » au sein des entreprises ou organisations en question ; mais va également s'intéresser à la mise en place d'une « colonne vertébrale éthique » au sein de ces dites structures qui incite (voire même, oblige) les décideurs à suivre certaines règles et certaines valeurs édictées par l'organisation.

L'éthique organisationnelle, au lieu de se centrer sur les individus, va plutôt poser son regard sur les procédures, les circuits, les institutions, les cultures d'entreprise.





Pour intégrer la question des valeurs dans le management, une structure peut se doter d'une éthique organisationnelle : les « decision makers » vont ainsi fixer des limites aux comportements des membres de leur personnel. Comment ? En instaurant et en formalisant un ensemble de règles associé à un système de valeurs, qui va juger ce qui est bien ou, au contraire, ce qui est mal, au niveau du fonctionnement de l'organisation. L'origine de l'éthique organisationnelle vient de la volonté des « decision makers » d'orienter les comportements de leurs collaborateurs, tout en leur fournissant des repères précis concernant la manière d'aborder les conflits (ou les ajustements de valeur) qui se posent dans le cadre professionnel.

L'éthique organisationnelle a pour objet d'aider à trouver des réponses aux questions telles que : « Est-ce que j'ai bien fait ? », « Est-ce que j'ai tort de faire cela ? », « Est-ce que je me sens coupable ? » (par exemple, prenons le cas où un enfant confié à un volontaire - dans le cadre de son activité de volontariat - qu'il est victime de violences chez lui mais lui demande de garder le secret : que le volontaire décide de respecter le secret ou au contraire de le dévoiler, la question de la culpabilité qu'il peut ressentir suite à cette décision se pose), « Est-ce que j'ai pris mes responsabilités ? », etc. Des questions qui renvoient à la morale traditionnelle.

Le but de cette analyse est d'utiliser certaines notions d'éthique organisationnelle pour tenter de répondre à une question plus spécifique : le volontariat est-il un outil au mieux-être ?





2) L'éthique organisationnelle appliquée au volontariat, pourquoi ?

Aujourd'hui, certains parlent de plus en plus d'une « surutilisation » du volontariat et la question se pose donc aujourd'hui des limites du volontariat. Le volontariat et sa mise en pratique sont caractérisés par des ambiguïtés et par des zones d'ombres, qui, après avoir été identifiées, nécessitent d'être clarifiées. Ces ambiguïtés peuvent être autant de questions que le volontaire se pose sur son action, ce qu'il peut faire ou ne pas faire, son rapport avec le bénéficiaire, etc. Un autre problème peut, par exemple, être le fait que le volontariat implique l'engagement de personnes qui ont des motivations personnelles et/ou collectives qui peuvent éventuellement entrer en friction les unes avec les autres.

L'objectif de l'éthique organisationnelle est de prendre du recul par rapport à ces questions pour tenter d'y apporter des éléments de réponse.

3) Le volontaire, cette personne soucieuse du monde qui l'entoure

Selon une anecdote, Confucius, en se promenant en char, se serait un jour exclamé : « Que les gens sont nombreux ! ». Quel est le message porté par cette petite histoire ? L'idée est que l'individu, se rendant vite compte qu'il est entouré par d'autres individus, sort de sa sphère personnelle, de son réseau proche, et ouvre la porte du monde extérieur. Comme les gens sont nombreux et différents, nous sentons que nous devons nous soucier de ces gens : il s'agit là d'un souci à une échelle de groupe, un souci politique. On pourrait définir ce comportement comme le souci du « n'importe qui ». Attention, il





est important de ne voir aucune forme de mépris dans cette expression, qui signifie plutôt qu'une personne qui se présente à moi a autant de valeur que n'importe qui d'autre. Ce « souci du n'importe qui », voilà déjà une base sur laquelle pourrait se construire une éthique organisationnelle appliquée au volontariat.

L'idée de base dans l'éthique organisationnelle, c'est que l'organisation n'est pas quelque chose de négatif en soi. Bien au contraire, elle est tout à fait nécessaire pour cibler des groupes, des populations, travailler en équipe, utiliser des dispositifs ou des technologies particulières. Prenons un exemple concret pour illustrer cette idée. Une association peut décider d'organiser une campagne de distribution de nourriture pour aider les sans-domicile fixe dans le quartier des Marolles à Bruxelles, par exemple. On part de quelque chose de général : on cible une population, etc. On voit donc que l'organisation est nécessaire. Pourtant, au moment de la distribution de la nourriture en elle-même, il y a une rencontre entre le volontaire et la personne, qui n'est dès lors plus un individu lambda. Au contraire, la relation est personnalisée : quelque chose se passe, et le « n'importe qui » n'est plus n'importe qui !

A ce moment, le volontaire est devenu un agent éthique !

4) Les défis de l'éthique organisationnelle et le volontariat

Nous allons maintenant tenter d'isoler différents défis de l'éthique organisationnelle qui peuvent être autant de problématiques que nous retrouverons dans le volontariat, et analyser les réponses que nous propose l'éthique organisationnelle.





➤ Le premier défi organisationnel est de préserver le visage unique des acteurs du système. Dans les grandes structures, au sein desquelles on trouve énormément des travailleurs, de volontaires, etc., chaque individu doit être conscient de sa place et de son rôle unique.

Mais concrètement, qu'est-ce que cela signifie « *préserver le visage unique des acteurs du système* » ? Est-ce nommer tous les volontaires par leur prénom ? Oui, mais pas seulement ! Préserver le visage unique des acteurs du système, c'est aussi et surtout admettre que ces acteurs sont des êtres humains, avec leurs failles et leurs faiblesses. Tous les acteurs ne sont pas au sommet tout le temps, ce qui joue un rôle sur l'organisation. En effet, les erreurs, les fautes et les négligences peuvent entraîner certains coûts (financiers, humains, organisationnels).

De plus, comme le disait Aristote, une action n'est jamais parfaitement bonne : au contraire, elle est toujours ambivalente et même une bonne action entraîne toujours des effets secondaires qui le sont moins. En effet, les valeurs sont toujours en conflit. A titre d'exemple, citons le cas d'un volontaire qui conduit une personne à mobilité réduite et peut être amené à confronter sa valeur de bienveillance à la valeur d'indépendance ou d'autonomie de la personne aidée. On peut observer que le volontaire, contrairement au personnel travailleur, n'a pas de tâches définies. Cela signifie qu'il se met au service de la personne en fonction des circonstances. Cela ne veut pas dire que le volontaire est prêt à faire n'importe quoi, mais plutôt que dans son action, il n'aura pas ces réflexes de salariés qui consistent à dire « Ca, je fais » ou à l'inverse « Ca, je ne fais pas, ça ne fait pas partie de mes tâches ».

Le premier défi de l'éthique organisationnelle serait donc de répondre à ces difficultés, car la complexité nuit au relationnel et peut isoler les plus faibles.





➤ Le deuxième défi de l'éthique organisationnelle est celui de l'imputabilité. Autrement dit : à qui la faute ? Qui porte la responsabilité de telle réussite ou de tel échec ? Ce n'est pas une chasse aux sorcières, mais l'idée est plutôt de conscientiser et responsabiliser chacun d'entre nous. C'est grâce aux limites que l'on pose à son action et à la définition du rôle de chacun que la question de l'imputabilité peut être déconstruite et reconstruite. C'est également en faisant cette démarche que l'on garde le bénéficiaire de l'action au centre de ce que l'on veut faire.

➤ Le défi suivant est celui de l'engagement, et nous renvoie chacun à la question de notre motivation à s'engager dans une activité volontaire. Est-elle la même qu'au début ? Est-ce que l'on voit une différence dans la fraîcheur des relations lorsque le volontaire est présent ou absent ? C'est cela le défi de l'engagement ! L'engagement doit faire l'objet d'une réflexion commune entre le volontaire et la structure qui l'accueille.

➤ Le prochain défi est celui de la gratuité. Le paradoxe de la gratuité, c'est de donner tout en étant heureux de recevoir. Une question éthique se pose concernant le profil du volontaire : est-ce que la personne qui se propose pour être volontaire est capable de sentir ce qu'elle reçoit ? Ou va-t-elle plutôt se considérer comme une victime qui ne voit que le fait qu'elle donne mais ne perçoit pas ce qu'elle reçoit en retour ? Ce type de réaction est souvent la marque de dépression ou d'épuisement personnel. Pour donner une autre formulation, un volontaire n'a pas le droit d'être hermétique : il ne doit pas uniquement être capable de ressentir ce qu'il donne mais également ce qu'il ressent.

➤ Une dernière question que peut se poser un volontaire est celle du détachement personnel qu'il peut avoir par rapport à son activité. C'est ce que l'on pourrait qualifier en éthique organisationnelle comme le défi de la vulnérabilité. Si le volontaire n'est pas capable de détachement par rapport à son action, s'il en fait une affaire personnelle, le volontariat devient quelque chose de projectif, ce qui peut être nuisible au volontaire lui-même. Il faut





parvenir à allier engagement et détachement et cela grâce à des réflexions en termes de ressources humaines, de recrutement,

Conclusion

Pour conclure, Aristote nous propose une suggestion. Il a énormément parlé d'une catégorie, la « Filia », qui signifie l'amitié. Pourrions-nous dire que la caractéristique des relations des volontaires dans leurs actions et interventions est l'amitié, accompagnée d'une idée d'égalité et de solidarité? Confucius, contemporain d'Aristote, évoque de son côté deux idées. D'une part, il développe la notion de révérence filiale : il s'agit de l'idée que la solidarité est à la base de la société, quelqu'un porte toujours quelqu'un d'autre. D'autre part, on retrouve également chez lui l'idée de vertu d'humanité : pour être soi, il faut être deux dans un rapport de réciprocité.

En conclusion, si l'éthique organisationnelle ne nous permet pas de répondre de manière tranchée à la question initialement posée (le volontariat est-il un outil de mieux-être?), elle a en tout cas le mérite de poser les bonnes questions et de fournir des éléments de réponse afin qu'un jour, nous puissions répondre positivement sans aucun doute possible à cette interrogation.

Amandine Tiberghien et Lucie Dugardin





Sources

- **RICOEUR Paul**, « *Philosophie de la volonté* » (1950-1960)
 - Tome 1: *Le volontaire et l'involontaire*, Paris, Aubier, 1950; réédité en 1988.
 - Tome 2: *Finitude et Culpabilité. I. L'homme faillible*, Paris, Aubier, 1960
 - Tome 3: *Finitude et Culpabilité. II. La symbolique du mal*, Paris, Aubier, 1960.
- **STEIN Edith**, « Le problème de l'empathie », Collection « Œuvres d'Edith Stein », janvier 2013, Edition du Cerf
- **VANPEE D. & DUPUIS Michel**, « *Ethique et services d'urgence : quelques données de (la) base* », Ethica Clinica, numéro 31, septembre 2003.
- **DUPUIS Michel**, « Imagination et conscience de l'autre », in Revue philosophique de Louvain, 98, 4, 2000, pp. 783-799.
- **DUPUIS Michel**– « L'autre et ses possibles », in P. Servais (ed.), Handicap et famille. A la recherche du sens. Bruxelles, Academia-Bruylant, 2001, pp. 85-93.
- **DUPUIS Michel**, « Edith Stein, l'empathie et la 'profondeur' », in Collectif, Alter, Paris
- **SAIELLI Philippe**, « Analyse critique de l'éthique organisationnelle », *Communication et organisation* [En ligne], 20, 2001, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 05 avril 2013.

