



Santé - Travail - Service

« Agir pour la santé et le bien-être au travail »

**Conférence Mosaïques – 23 octobre 2008**

**Ethique(s), service(s) et société**

**Regards croisés sur éthique(s) et service(s)**

*Walter Hesbeen<sup>1</sup>*

*Docteur en santé publique*

Le service c'est « faire quelque chose pour quelqu'un ». Etre un professionnel du service c'est opérer le choix d'exercer un métier dont la perspective est celle de « faire quelque chose pour quelqu'un ». C'est en ça que les métiers de service trouvent leur noblesse et leur prestige, en toute modestie, en toute humilité.

Nous pouvons peut-être considérer que tous les métiers conduisent à faire quelque chose pour quelqu'un et, à ce titre, tous les métiers sont des métiers du service. Il y a toujours un utilisateur ou un bénéficiaire de ce qui est produit. Il y a néanmoins une distinction à opérer entre, par exemple, la personne qui travaille à une chaîne de montage et celle qui travaille à l'hôpital, à l'hôtel, en cabinet libéral, dans l'éducation et l'enseignement, dans l'aide à domicile, etc. Cette distinction réside dans la notion d'*impact immédiat* d'un comportement professionnel sur la personne destinataire du service. Dans la production d'une chaîne de montage, l'impact sur le client destinataire est *différé* et à ce titre parfois nul car tellement dilué alors qu'à l'hôpital, à l'hôtel, en cabinet de consultations, dans la formation et l'enseignement, dans l'aide à domicile, cet impact est immédiat.

Cela implique, à mes yeux, que le professionnel du service, et quelle que soit la nature de ce service, ne peut faire l'économie, ne peut faire l'impasse, d'une réflexion et d'un cheminement sur la considération qu'il a pour l'humain. En effet, je ne peux « faire quelque chose pour quelqu'un », je ne peux « servir » cet autre que je n'aime pas et que je ne connais pas – si qui ne veut pas dire que je le déteste – , si je n'ai pas une considération première, une considération fondamentale sur sa condition d'humain et son inaliénable, inaltérable humanité. Comme je l'avais déjà exposé lors de la conférence Mosaïques l'an dernier, Jacques Breil disait : « le talent, c'est avoir envie de faire quelque chose pour quelqu'un ». Cette envie et le talent qu'elle permet requièrent de *se sentir concerné par la situation de l'autre*, la situation singulière de cet autre, qu'il s'agisse d'un autre malade, d'un autre en voyage et qui s'arrête à l'hôtel, d'un autre dépendant et qui a besoin d'aide, d'un autre qui étudie et qui attend peut-être plus du professeur que le seul exposé de ses connaissances.

Ceci débouche, pour moi, sur trois aspects que je nommerai « éthiques » :

1. si je ne me sens pas concerné par les personnes destinataires de mon service, si je ne me sens pas ou plus l'envie de « faire quelque chose pour quelqu'un », je me dois de m'interroger sur la place que j'occupe dans une organisation et le métier que j'y exerce.

---

<sup>1</sup> Walter Hesbeen [w.hesbeen@sante-travail-service.fr](mailto:w.hesbeen@sante-travail-service.fr)

2. si je prétends être concerné par les personnes destinataires de mon service, je me dois alors d'interroger, d'interpeller mon comportement personnel au sein de l'organisation afin de réduire l'écart entre mon intention générale et sincère et mes capacités réelles en telle ou telle situation ; le respect dû à l'humain me convoque dans mon souci personnel de cohérence entre la finalité du lieu où j'exerce et le comportement dont je fais preuve dans ma pratique du quotidien.
3. enfin, si je me sens concerné par la personne destinataire de mon service et si je l'exprime avec cohérence dans mes comportements quotidiens, je ne peux ignorer la notion de « bien commun » et je me dois donc d'aiguiser, dans mon agir quotidien, la question du sens du bien commun et les moyens nécessairement limités et à partager qui concourent à ce bien commun.

Tout ceci peut sembler très exigeant et j'ai utilisé à plusieurs reprises le verbe « devoir », ce qui n'est pas toujours apprécié. Ces exigences rencontrent néanmoins une nécessité afin de pouvoir leur donner vie et les entretenir en un lieu professionnel donné. Cette nécessité est celle d'un management, d'un contexte organisationnel, c'est-à-dire celle d'une « atmosphère d'humanité » nourrie par les manières d'être et de faire des cadres et dirigeants.

Le philosophe des Lumières Emmanuel Kant, nous conviait à voir en chaque humain une *finalité* et non un *moyen* ; la gestion des ressources humaines se doit donc d'être vigilante à ne pas confondre la personne avec les ressources qui sont les siennes.

Un petit texte récent peut nous aider à y voir plus clair dans ce qui apparaît peut-être comme une approche innovante, une approche renouvelée de la gestion des personnes au travail :

« Deux explorateurs rencontrent un lion. L'un se met à courir. L'autre lui dit : « *Cela ne sert à rien, un lion court plus vite qu'un homme.* » L'autre répond : « *Je ne compte pas courir plus vite que le lion, mais plus vite que toi.* » Un tel système ne semble pas viable sur la durée, collectivement et individuellement, car il est destructeur de valeur à long terme et broyeur d'humanité. Une certaine prise de conscience voit le jour.

Ainsi, si les entreprises ont commencé par récompenser les meilleurs coureurs (pécuniairement), elles ont décidé aujourd'hui de rendre le fardeau de tous les coureurs le moins lourd possible. Ainsi met-on en place des conciergeries pour délivrer des services extraprofessionnels (pressing, cordonnerie...) afin de supprimer les tâches sans valeur ajoutée de la vie quotidienne et permettre d'investir son temps laissé libre à des actions qui font sens pour soi (famille, loisirs, études...). Ainsi, s'attache-t-on également à aménager des locaux fonctionnels et esthétisants. D'où ce concept de « design social » qui pourrait émerger. {L'auteur se réfère à la définition du design donnée par Herbert Simon : « *changer des situations existantes pour les transformer en situations préférables* » NDA}.

Il devrait permettre de traiter du bien-être au travail mais également du « bien être ensemble ». L'entreprise ne peut être un simple lieu de transit pour nomade moderne : *il faut renforcer la convergence entre le lieu et le soi*. Pour ce faire, il est nécessaire de revisiter le concept de culture d'entreprise. Elle ne peut plus être considérée comme une donnée, un acquis définitif qu'il faudrait inculquer aux nouvelles recrues par plaquette glacée interposée. Elle doit être vue, au contraire, comme une coconstruction permanente, un équilibre instable et fragile atteint par confrontation et débat au quotidien. [...] A cette seule condition, les individus à identité mouvante et multiple referont lien avec des entreprises en mutation permanente. »<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Eric Pietrac, « Les nouvelles orientations des ressources humaines », directeur des ressources humaines du Groupe Mazars, in Les Echos, 16 et 17 mai 2008.

Pour terminer, je me référerai à nouveau à Jacques Brel, dont nous venons de commémorer les 30 ans de sa disparition, chantait que le temps de l'école est « le temps que l'on regrette, une fois que le temps s'achète ». Nous pouvons peut-être œuvrer au sein des organisations à ne pas vivre éternellement avec regret le temps durant lequel nous devons travailler.

L'éthique personnelle et l'éthique managériale et organisationnelle se rencontrent et se conjuguent pour un bien commun augmenté et partagé.

Je vous remercie de votre bonne attention.

Walter Hesbeen  
23 octobre 2008