

1.1 Situation de crise de sens du travail et la demande de réflexion sur l'éthique mise en pratique au travail

C'est lors de la participation à des conseils d'administration et à des comités ad hoc d'organismes communautaires que le problème de recherche a pris forme. En participant aux activités de ces organismes et en accompagnant un gestionnaire dans son quotidien tant avec le personnel, les bénévoles et les bailleurs de fonds, nous observions déjà les préoccupations des gestionnaires que nous sommes à propos de l'éthique pour redécouvrir le sens du travail. Nos préoccupations se révèlent plus spécifiquement être en lien avec les éléments structurants de l'approche de l'éthique autorégulatoire, à savoir la mise en valeur de l'humain et son devenir autonome avec les autres tel qu'abordé par Y. Boisvert¹.

Quelle est la situation de l'éthique lorsque les dirigeants d'organismes communautaires font face à des contraintes gouvernementales et administratives ? Pour recevoir du financement, ils doivent se conformer aux exigences de l'État tant dans les priorités d'actions que dans le modèle administratif. Les paramètres de soutien financier de la politique gouvernementale québécoise émise par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale², à la suite de pourparlers avec le milieu communautaire, demandent entre autres de suivre les priorités nationales de développement social et de rendre des comptes en ce sens. Les organismes communautaires sont alors aux prises avec des questionnements touchant l'intégrité. Comment l'éthique peut-elle alors nous aider à intégrer d'une façon autonome et responsable une nouvelle commande de l'État sans restreindre les personnes dans leur droit de continuer à recevoir des services ? Les commandes de l'État vont-elles vraiment dans le sens de l'éthique qui favorise le développement humain, la raison d'être des organismes communautaires ? Devons-nous choisir l'indépendance financière pour protéger notre indépendance de penser et

¹ Yves Boisvert distingue deux types d'éthique soit celle autorégulatoire et celle hétérorégulatoire (2004 :6)

² Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec, *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Québec : Direction des communications, 2001.

d'agir éthiquement ? Comment pouvons-nous, par exemple, gérer un manque de revenu sans exploiter des employés et les couper ainsi de leur droit au respect et à la dignité de l'humain autonome et responsable ? Les dilemmes, les compromis et les paradoxes éthiques remontent alors à la surface puisque les exigences de l'État remettent en question ce droit fondamental. Une crise de sens du travail s'ensuit. Les gestionnaires côtoyés expriment ainsi leur besoin de structurer leur réflexion concernant leur réalité éthique pour maintenir leur droit à l'autonomie et leur droit à la dignité. Le sens du devoir accompli les anime afin de parachever leur tâche d'appuyer les humains dans leur développement inscrit dans une société où les chances sont inégales. De plus, ces gestionnaires se trouvent isolés. Ils ne font pas partie d'institutions les soutenant dans leur réflexion sur la question de la place de l'éthique au travail pour favoriser le développement de la personne autonome et responsable. La participation à des tables régionales d'organismes vient corroborer le questionnement individuel et le transpose en questionnement collectif d'identité. Porter un regard sur la pratique à partir de leurs préoccupations dans une démarche réflexive sur l'éthique ainsi comprise pourra aider ces gestionnaires en leur offrant une avenue d'intervention.

Voilà d'emblée ce qui nous mène à poser une première question de recherche. *Quelle réflexion sur l'éthique favorisant le développement humain pourrait être mise en place pour aider les gestionnaires à solutionner leur crise de sens du travail ?*

1.2 La vision de plusieurs auteurs sur la question de la crise de sens et sur l'éthique comme piste de solution

Les auteurs en sciences humaines (Deslauriers,2003; Dionne-Proulx,2005; Pauchant,2000 etc) perçoivent-ils aussi une crise de sens dans le monde du travail ? L'éthique réflexive est-elle un des moyens de résolution du problème pour favoriser le développement de l'humain autonome et responsable ?

Plusieurs auteurs en gestion des organisations, en intervention communautaire et en éthique scrutent la réalité contemporaine et sa complexité. Selon eux, une crise de sens

du travail provient des changements économiques planétaires qui imposent à toute la structure sociale, économique et politique de revoir ses croyances. Cette crise porte plusieurs auteurs à livrer leur perception de la situation et à proposer des perspectives de solutions. Passons en revue quelques écrits pour y remarquer que les questionnements et les perspectives de solutions des gestionnaires d'organismes communautaires peuvent être semblables à d'autres types de gestionnaires.

Les organismes communautaires oeuvrent dans le domaine du social. L'éthique s'annonce comme une partie intégrante du travail social même si celui-ci est aussi vu comme un moyen de régulation sociale. Comme nous dit H. Lamoureux (2003 : 3), le travail social porte sur la recherche d'une plus grande cohérence éthique entre les valeurs humaines et sociales face à la réalité qui s'impose. En effet, les organismes communautaires accueillent des gens en perte d'autonomie en tant que citoyens et en tant qu'humains. Leur objectif est de parvenir à ce que ces personnes recouvrent les moyens éthiques pour se prendre en main dans toutes les sphères de leur vie. La société promulgue comme valeur l'égalité des citoyens mais elle ne l'actualise pas toujours. Les organismes communautaires trouvent en ce fait une légitimation à leur action. Nous pouvons même dire que par le fait que l'éthique questionne la cohérence des valeurs sociales face aux réalisations sociales, l'action communautaire vit de manière intrinsèque une urgence de questionnement. Les outils de réflexion éthique appuient donc les organismes communautaires pour éclairer les dilemmes auxquels ils font face.

Lors de notre participation dans quelques organismes communautaires, nous avons perçu que la redéfinition par l'État du rôle des organismes communautaires avait un impact sur la gestion. En effet, plusieurs heures de travail passent à demander des subventions, à formuler des demandes ainsi qu'à monter des rapports dans le vocabulaire attendu. Maintes fois, nous dévions de notre pratique habituelle pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds. J.-P. Deslauriers jette de la lumière sur les tensions que vivent les organismes communautaires et sur ce qui les mène à une crise de sens de leur travail. La concertation, le financement, la croissance de l'organisation et le mode de gestion menaceraient la culture des organismes communautaires (2003 : 75). Il note que la redéfinition par l'État du rôle de l'action communautaire vient placer les organismes

financés dans la situation d'adopter des changements qui les éloignent plus ou moins de leur mission. Nous voyons apparaître des organismes communautaires « gras » parce qu'ils sont dans la foulée des politiques gouvernementales et aussi des organismes « maigres » parce qu'ils ne sont pas reconnus par le gouvernement (2003 : 36). J.P. Deslauriers reprend le processus d'institutionnalisation des organisations de V. Lemieux suite à ce que l'État exige des organismes (2003 : 120-123). Ce modèle situe l'organisme communautaire dans sa mutation. Nous pouvons déceler la crise identitaire que cette mutation provoque. L'organisme créé pour être un réseau d'humains au service d'humains passe à un état de quasi-réseau en se structurant en services à la clientèle. Il devient quasi-appareil par la régulation et la spécialisation de l'autorité qui s'installent de façon hiérarchique. Enfin, l'organisme devient appareil, c'est-à-dire qu'il se formalise, qu'il développe ses programmes et qu'il contraint les ressources en ce sens d'une façon hétéronome. Autrement dit, il n'y a pas de réelle réflexion et un réel dialogue éthique avec les gestionnaires et les intervenants dans l'organisme pour retrouver le sens de l'humain autonome et responsable au travail.

Notre questionnement en tant que gestionnaires d'organismes communautaires s'enracine dans cette situation de crise. C'est dans ce cadre de mutation que les dirigeants cherchent à élucider les dilemmes et paradoxes éthiques afin de retrouver leur identité propre. Comment viserons-nous l'action autonome dans un contexte hétéronome ? La participation engagée de nos membres et la prise en charge par eux-mêmes de leur avenir sont-elles menacées si en même temps nous acceptons d'offrir des services tels que définis par des fonctionnaires de l'État ? Devons-nous accepter le financement des ministères ou chercher un financement autonome ? Dans les faits, avons-nous le même objectif éthique que l'État ? Qu'est-ce qui nous distingue des services publics ? Comment faire reconnaître que la façon de faire des organismes communautaires est bénéfique pour la société et ses citoyens ? Les gestionnaires des organismes communautaires jugent cette situation insatisfaisante et recherchent des avenues éclairantes pour améliorer leur pratique dans un horizon éthique favorisant le développement de l'humain autonome et responsable.

Dans le monde des affaires et des services publics, les gestionnaires vivent une crise de sens semblable. Plusieurs auteurs observent que l'éthique et l'approche autorégulatoire de l'éthique permettraient de résorber la crise par l'implication de chacun dans un projet significatif.

T.C. Pauchant (2000) montre que le "management éthique et spirituel" répond au besoin de sens au travail. Pour lui, l'humain ne retrouve plus les modèles traditionnels qui le guidaient face à des problèmes de sécurité nationale, de terrorisme, du sida et des crises écologiques. La rationalisation dans les entreprises et dans l'État met en péril les objectifs sociaux et, par conséquent, les travailleurs voient leurs valeurs démocratiques, sociales et spirituelles remises en question. Le monde du travail se retrouve alors en crise. Le management doit se transformer plutôt que de faire plus de la même chose ou de fuir en adoptant des solutions magiques. Cette transformation doit tenir compte du besoin grandissant de la recherche de sens du travail. L'éthique et la spiritualité contribuent à transformer le management. T.C. Pauchant (2000 : 59) réserve l'appellation éthique à l'analyse rigoureuse des pensées, des démarches, des actions individuelles et collectives. La notion de spiritualité est, pour cet auteur, le sentiment ou la conviction de faire partie intégrante d'un univers qui n'est pas absurde, mais qui est ordonné par une force supérieure. Notre tâche, en tant qu'être humain, est de contribuer au bien de cet univers (2000 : 60). Cet auteur constate la situation de crise et propose aux gestionnaires du monde des affaires et des services publics d'adopter comme solution le management éthique, soit une approche critique et un management spirituel qui enracine le travail dans ses finalités individuelles et collectives.

Le contexte actuel de mondialisation pousse les entreprises à se réorienter pour concurrencer, selon J. Dionne-Proulx (2005). Comme nous l'avons vu précédemment, les organismes communautaires subissent les contrecoups de la mondialisation par la restructuration des marchés et de l'État. Les organismes communautaires se retrouvent face à une « clientèle » sans emploi ou encore face à des travailleurs en besoin de formation et de support. Les organismes communautaires reprennent aussi des mandats que l'État ne veut plus assumer pour diminuer les dépenses gouvernementales. J-P Deslauriers (2003 : 25) parle de glissement des services publics vers le communautaire.

Pour J. Dionne-Proulx, la modernisation de la gestion est impérative. Prendre le chemin de satisfaire la clientèle en accélérant la cadence afin d'atteindre plus de résultats sans égard aux travailleurs mène à l'impasse puisque les conflits de valeurs s'installent et les dysfonctionnements de tous ordres surgissent. En effet, les travailleurs se voient souvent confrontés à des demandes qu'ils ne peuvent satisfaire. Leurs valeurs personnelles et professionnelles sont mises en cause parce qu'elles sont en contradiction avec celles prônées dans l'établissement ou la société (2005 : 46). Pour parvenir à cette modernisation, des changements de paradigmes s'imposent, selon elle, et la collaboration de tous les acteurs dans un dialogue réflexif sur l'éthique devient nécessaire. J. Dionne-Proulx avance plus précisément que l'éthique autorégulatoire constitue une avenue permettant de répondre à la complexité et à l'incertitude qui accompagnent la modernisation de la gestion des entreprises (2005 : 72). L'autorégulation, pour cette auteure, se traduit par des mécanismes de régulation interne, c'est-à-dire librement consentis par les individus et leurs unités d'appartenance organisationnelle. L'autorégulation suppose aussi la libre adhésion et elle repose sur des idées de liberté et de responsabilité (2005 : 52). Selon cette auteure, l'approche autorégulatoire de l'éthique cadre donc bien dans un processus de responsabilisation et d'autonomie des personnes pour réaliser une gestion moderne (2005 : 57). Remarquons que nous avons ici une passerelle possible avec l'autonomisation que vise les organismes communautaires. Le projet éthique est alors vu comme un vecteur de régulation et un moyen de rétablir le sens du travail (2005 : 51).

La lecture de textes concernant les théories de l'organisation nous porte à croire tout comme M. Jean et S. Leymarie (2005) que l'approche anthropocentrée de l'organisation sied bien aux organismes communautaires pour répondre à leur crise de sens et à la reprise de leur identité. Ils la définissent ainsi : « Définir l'organisation comme un ensemble d'individus qui agissent et interagissent dans le cadre d'un projet commun vient, selon nous, reconnaître la place fondamentale qu'occupe l'homme en son sein. » (2005 : 80). Les organismes communautaires se reconnaîtront dans cette définition puisque l'action communautaire autonome se définit dans les paramètres suivants : à l'initiative des citoyens, avec leur participation, avec leur engagement, dans une

perspective de prise en charge. L'approche anthropocentrée envisage l'organisation comme un ensemble d'individus travaillant de pair pour créer un bien ou un service avec des contraintes économiques et sociales tout en étant en interaction avec l'environnement. Cette posture conduit à la démarche éthique puisqu'elle reconnaît la place fondamentale de l'humain dans l'organisation. Ces auteurs pensent aussi que l'approche autorégulatoire de l'éthique est appropriée dans le domaine de la gestion dont le sujet devient acteur. Encore là, les organismes communautaires dans leur vision « pour le citoyen et avec le citoyen » croient en la nécessité de faire agir le sujet de l'action. La collaboration, la co-construction de sens, le dialogue, le respect des capacités humaines sont mises à profit. Une plus-value s'installe puisque chaque individu de l'organisation devient sujet pour atteindre un « nous » signifiant. Le sens humain du travail se trouve alors défini pour chacun et pour l'organisation. Ces auteurs avancent que la vision de l'organisation qui divise la science de gestion en plusieurs disciplines (comptabilité, contrôle, ressources humaines...) n'apporte qu'une vision partielle de l'organisation vivante. Les réalités étant plus complexes ; les gestionnaires devraient miser sur une approche décloisonnée. Selon eux, au travers de l'éthique autorégulatoire, les valeurs personnelles peuvent converger avec celles de l'entreprise et produire du sens. L'approche autorégulatoire de l'éthique permettrait l'implication des partenaires dans l'énoncé des problèmes et dans l'élaboration de solutions. Ils ajoutent que par la coopération incluse dans l'approche éthique autorégulatoire, la complexité d'une organisation peut être réduite en comptant sur les capacités des humains pour réaliser le plein potentiel de l'entreprise et pour répondre à ses multiples responsabilités.

G.A. Legault (2003 : 183) formule que la crise d'identité des personnes ou des groupes fait partie du sort des humains. La crise d'identité devient une occasion de changements et de transformations. Reconstruire demande de dépasser la question et de s'engager dans une démarche réflexive et dialogique, soit éthique. Il avance que nous sommes devant une nouvelle forme de professionnalisme où l'éthique de service voit le jour. Cette éthique de service reconnaît la crise d'identité, la crise de sens et la nécessité de la relation de confiance dans une relation de dépendance (2003 : 188). Les exigences éthiques couvrent maintenant tous les secteurs de services. En effet, nous sommes passés

de l'économie primaire de l'agriculture et de l'exploitation des ressources à celle d'une économie de services dont les bases sont la transformation et la production. Ce passage d'un type d'économie à une autre a occasionné la crise d'identité (2003 : 189). Le développement de connaissances associé à cette période complexifie le monde et, par conséquent, la réalisation des aspirations humaines passe par la médiation des services. G.A. Legault (2003 : 198) écrit que les organisations qui ont privilégié une approche autorégulatoire de l'éthique ont permis une mobilisation et produisent des projets éthiques (textes de référence, modes de réflexion et modes d'actions). En tant que gestionnaires d'organismes communautaires, nous pouvons comprendre que nous n'échappons pas à ce courant et que nous avons effectivement à reconstruire notre place dans ce nouveau contexte où l'éthique devient un mode d'autorégulation.

D'autres auteurs, dont P. Fortin et H. Lamoureux, conseillent précisément aux organismes communautaires une telle démarche éthique qui favorise le développement de la personne.

Pierre Fortin (1995 : 19) croit aussi que les problèmes moraux auxquels font face les organismes communautaires peuvent être résolus par une réflexion éthique. Les problèmes moraux chez les organismes communautaires sont de trois ordres. Le premier type consiste à résoudre le problème complexe suscité à la fois par les attentes et les besoins de plus en plus nombreux face à la rareté des ressources. Ce fait empêcherait d'intervenir sur tout ce qui entraverait la qualité des services. Dans un deuxième ordre, l'articulation autonome et responsable des valeurs promues par l'organisation, le personnel et les gens auprès desquels on intervient recouvre aussi un lieu où la réflexion éthique peut être porteuse d'harmonie. Enfin, dans un troisième ordre, le respect de la confidentialité demeure une exigence face au partenariat entre les organisations et de ce fait questionne la fidélité au client. Les problèmes décrits ici, reflètent la réalité dans nos organismes. La réflexion éthique, c'est-à-dire l'analyse critique des règles et des finalités (2003 : 27) proposée par cet auteur produit un code d'honneur issu de l'animation de tous les niveaux de l'organisation. Cette démarche permettrait aux organismes communautaires d'organiser leurs opinions et leurs actions. Nous considérons ici que la proposition d'animation des acteurs de l'organisation dans une réflexion critique

converge avec une approche autorégulatoire même si celle-ci produit un code que nous pourrions qualifier d'hétérorégulatoire.

Pour prendre des décisions éthiques, H. Lamoureux (2003 : 77), propose aux organismes de cerner les causes du problème, d'établir le dilemme, d'identifier une ligne de conduite éthique (principes et standards), de générer des actions possibles, de vérifier les conséquences potentielles, de choisir la meilleure en fonction de la ligne de conduite, d'en vérifier les résultats attendus et de reprendre le cas pour se réajuster. Nous pouvons constater que cette proposition va dans le sens du processus réflexif proposé par Y. Boisvert (2004 : 6) dans l'approche éthique autorégulatoire.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons avancer que les propos des auteurs intéressés au milieu communautaire, ceux des auteurs du secteur de la gestion et des auteurs du domaine de l'éthique nous invitent constamment à utiliser l'approche de l'éthique autorégulatoire favorisant le développement humain afin de résoudre la crise de sens actuelle et afin de se réapproprier notre sens du travail.

En somme, la question de départ consistait à trouver un moyen de réflexion éthique pour que des gestionnaires d'organismes communautaires puissent sortir de la crise de sens causée par la redéfinition de leur rôle par l'État. Les auteurs cités confirment la crise de sens dans le monde du travail. Or, l'approche éthique dans une perspective autorégulatoire selon plusieurs de ces auteurs, apparaît en substance comme une avenue de solution, puisqu'elle fait appel à l'autonomie, à la réflexion et au dialogue pour trouver une réponse au problème de la crise de sens humain au travail. Ainsi, du problème général d'insuffisance de moyens de gestion appropriés pour surmonter la crise de sens du travail social, nous arrivons à nous demander si, grâce au concept opératoire de l'éthique autorégulatoire développé par Boisvert (2004), l'éthique ne constituerait pas un moyen privilégié de gestion contemporaine dans les organismes communautaires pour dialoguer sur notre problème et réfléchir à celui-ci.

Cette démarche éthique, posée comme piste de solution, nous conduit à formuler la question de recherche comme suit :

L'éthique, dans son approche autorégulatoire, pourrait-elle devenir une référence d'intervention appuyant les gestionnaires d'organismes communautaires dans leur fonction afin que ces gestionnaires puissent se sentir respectés dans leur droit à l'autonomie, à la réflexion et au dialogue, et pour enfin redonner son sens au travail communautaire soit le développement humain ?

Réfléchir avec des gestionnaires et une équipe d'organismes communautaires pourrait-il nous aider à mieux comprendre si cette éthique est ou peut être présente dans notre pratique ?

2. Les objectifs de l'étude

L'objectif général de l'étude qualitative consiste à explorer si l'approche de l'éthique autorégulatoire est ou peut être appropriée pour favoriser le développement humain dans le contexte de la gestion propre aux organismes communautaires.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

1. Retracer dans le discours de pratique réflexive de trois gestionnaires, les indices des fondements de l'approche autorégulatoire de l'éthique et ce dans le but d'établir la situation réelle de l'éthique.
2. Accompagner un gestionnaire et les intervenants d'un organisme communautaire dans la pratique réflexive et dialogique de l'éthique et mieux comprendre les impacts de ce moyen sur le développement humain.
3. Approfondir notre réflexion concernant les dilemmes perçus dans la démarche réflexive, concernant le paradoxe de l'autonomie-hétéronomie, concernant le contexte de mondialisation et enfin le sens du travail humain dans l'enseignement de l'Église catholique.
4. Proposer un guide de « projet éthique » aux gestionnaires d'organismes communautaires.

3. Le fil directeur de l'étude

Compte tenu de notre connaissance de la réalité des organismes communautaires et compte tenu des éléments retracés dans la revue de littérature, nous proposons que l'approche autorégulatoire de l'éthique soit un angle d'intervention approprié dans le milieu communautaire. Nous présumons que notre démarche réflexive sur l'éthique autorégulatoire permettra de mieux comprendre la situation de cette éthique qui favorise le développement humain.

Notons que dans cette démarche réflexive et dialogique nous postulons un lien entre l'approche autorégulatoire de l'éthique et le développement humain. Il s'agit de faire ressortir de la pratique réflexive la situation concrète de cette éthique qui favorise le développement humain en faisant appel à l'autonomie, la réflexion, le dialogue et la responsabilité.

4. Les concepts en appui à l'étude

Pour poser un regard sur la situation concrète de notre pratique éthique, nous faisons appel à des concepts. Les concepts opératoires de cette recherche de la situation éthique se retrouvent dans les notions d'éthique autorégulatoire telle que décrites par Y. Boisvert (2004) et dans celles du développement humain selon Érikson (Trotter, 1980) et du développement moral de Kohlberg (Trotter, 1980).

Rappelons plus précisément quelle est la nature de cette éthique qui devient alors un vecteur de régulation et de développement du sens au travail, tout comme le présente Yves Boisvert (2004 : 10).

Cette façon de percevoir l'éthique présuppose l'**autonomie du sujet**, c'est-à-dire non seulement sa capacité, mais aussi sa volonté d'exercer son libre arbitre. Elle sous-tend également que ce sujet a un **sens du rapport à l'autre**, c'est-à-dire un souci de l'autre. L'éthique autorégulatoire, dont la finalité est de favoriser un vivre ensemble harmonieux, fait appel à la **réflexion** et au **dialogue**. Ces

processus réflexif et dialogique sont orientés par un raisonnement éthique qui procède par délibération et qui, par conséquent, fait en sorte que les décisions et les actions en découlant sont justifiées rationnellement. Ce type de raisonnement permet de poser un jugement critique sur les normativités (valeurs, règles et normes) en présence, et de façon plus spécifique, sur les valeurs, car celles-ci deviendront les paramètres qui guideront le choix des conduites individuelles et collectives. Il prend aussi en compte les conséquences qu'occasionnent, sur soi et sur autrui, les choix qui seront effectués. Précisons en outre que, lorsqu'un processus dialogique est mis en œuvre, il vise finalement un accord consensuel, dans le but de conférer un sens commun aux décisions et actions individuelles, collectives et sociales.

En somme, selon cette définition de Boisvert, les critères de réussite de cette approche éthique sont **l'autonomie des personnes**, **le respect de l'autre**, **le processus réflexif**, **le dialogue**, la **responsabilité subjective**. Nous retenons les définitions suivantes :

Autonomie : capacité et volonté d'exercer son libre arbitre.(Boisvert)
Auto signifie de soi-même en psychologie. C'est la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur. (Trotter, Mc. Connel)

Écoute de l'autre : c'est la sensibilité à l'autre, la volonté de connaître l'autre. C'est être en relation avec l'autre. C'est l'interpersonnel, la réciprocité.(Boisvert)

Processus réflexif en éthique : c'est-à-dire la réflexion, la profonde remise en question des normativités qui oriente les comportements humains. Ce processus prend en compte les conséquences sur soi et les autres du comportement choisi.(Boisvert) Est-ce la meilleure chose à faire dans les circonstances ? (Legault)

Processus délibératif : l'examen et la discussion pour parvenir à une décision. C'est la réflexion pesant le pour et le contre avant une décision.

Processus dialogique : les personnes concernées par la décision devraient pouvoir participer à la décision, au processus décisionnel. Cette délibération n'est pas un débat, ni une polémique, mais

l'expression de chacun vers une entreprise collective de décision. Le dialogue favorise la délibération éthique pour arriver à la coélaboration de sens c'est-à-dire que chaque personne contribue à créer une réponse signifiante (sens) à la question initiale.(Legault) Le dialogue incite à tenter de construire un consensus entre les interlocuteurs.(Malherbe, Boisvert)

Responsabilité subjective et partagée : c'est la responsabilité qui va au-delà du simple respect des règles, normes et de la reddition de compte par ce que fait appel à l'autonomie du sujet et de sa subjectivité. Cette responsabilité suscite l'intériorisation. Lamoureux insiste sur la responsabilité individuelle envers les autres et les générations futures pour devenir responsabilité collective.(Boisvert) C'est la capacité de prendre une décision sans référer à une autorité supérieure. C'est l'obligation de remplir une charge, un engagement, de réparer une faute.(Larousse)

Pour compléter la compréhension, la description des éléments de l'éthique hétérorégulatoire est inscrite en Annexe 1.

Partant du concept ci-dessus de l'approche de l'éthique autorégulatoire pour faire notre observation et notre analyse de la situation, nous ferons ressortir si les balises favorisant le développement humain selon les théories du développement de l'adulte et du développement moral se retrouvent ou non dans le discours réflexif.

Nous choisissons d'utiliser la théorie du développement de l'adulte d'Érikson comme l'une des bases conceptuelles puisqu'elle a le mérite de présenter le développement de l'adulte comme des apprentissages dynamiques tout au long d'une vie. Les organismes communautaires qui ont cette conviction que les adultes peuvent s'approprier leur propre avenir s'y retrouveront sûrement. Cette théorie du développement décrit des stades qui peuvent concorder avec éléments de l'éthique autorégulatoire dont l'autonomie et le souci des autres. Ces stades psychosociaux sont décrits par des forces en présence dans une succession de crises soit confiance-méfiante, autonomie-honte, initiative-culpabilité, travail-infériorité, identité-confusion de rôle, intimité-isolement, générativité-stagnation, intégrité-désespoir). Nous retenons la description suivante pour chaque stade :

Confiance : sentiment de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un.

Méfiance : état d'esprit de quelqu'un qui se tient sur ses gardes face à l'autre.

Autonomie : Auto signifie de soi-même en psychologie. C'est la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur. (Trotter, Mc. Connel)

Honte : sentiment pénible provoqué par une faute, par l'humiliation ou la crainte du déshonneur.

Initiative : action de celui qui propose, qui fait le premier pas. Qualité de celui qui prend les décisions nécessaires.

Culpabilité : sentiment de celui qui se sent blâmé, condamné.

Travail : activité de l'homme appliqué à la transformation de la nature ce qui le met en relation et qui produit de la valeur.

Infériorité : sentiment morbide qui pousse le sujet ayant la conviction d'être inférieur à ceux qui l'entoure, à se sous-estimer.

Identité : conviction d'appartenir à un groupe basé sur le sentiment d'une communauté géographique, linguistique, culturelle entraînant des comportements spécifiques.

Confusion de rôle : état de ce qui n'est clair ou bien défini mentalement.

Intimité : relation étroite, amitié

Isolement : état de quelqu'un moralement seul qui se sépare ou se sent séparé des autres.

Générativité : capacité de reproduire et d'être productif.

Stagnation : absence de progrès.

Intégrité : la maturité, l'intégration des 7 stades.

Désespoir : manque d'espoir. c'est le découragement, ne plus rien attendre, être sans issue.

Ces huit stades psychosociaux deviendront des clés d'observation pour déceler le développement humain lié à l'éthique.

La théorie de Kohlberg, de son côté, divise les phases du développement moral en trois stades (les personnes agissent par obéissance, par convention ou par conviction personnelle). Nous prendrons donc ces énoncés comme concepts opératoires du développement moral parce que nous y percevons des caractéristiques de l'éthique

hétérorégulatoire (agir par obéissance) et de l'éthique autorégulatoire (agir de façon autonome par conviction). Nous prendrons la description suivante des concepts :

Moralité pré-conventionnelle: Stade 1. C'est obéir aux règles dans le but d'éviter la punition. Stade 2. C'est obéir en sachant qu'on peut obtenir des récompenses. Le sens moral n'est pas compris. L'obéissance répond au besoin égocentrique.

Moralité conventionnelle : Stade 1. C'est être bon gars et bonne fille pour obtenir la récompense sociale et éviter le rejet. Stade 2. C'est la reconnaissance de l'autorité. C'est se conformer aux principes moraux pour répondre à son besoin égocentrique de plaisir de sécurité et éviter la culpabilité.

Moralité post-conventionnelle : Stade 1. C'est le stade des contrats et droits individuels. C'est la démocratie en action. L'individu se sent lié aux autres, recherche leur respect et tente d'éviter qu'on le perçoive amoral. Stade 2. Le deuxième stade consiste à réfléchir sur le bien et le mal en termes abstraits. C'est l'intériorisation des critères d'éthique et de justice. La personne se comporte selon sa conscience ou selon ce qu'elle considère comme des principes éthiques abstraits.

Nous rechercherons dans le discours de la pratique réflexive et dialogique des gestionnaires, la présence des caractéristiques de l'éthique autorégulatoire en lien avec les caractéristiques du développement humain et moral afin de pouvoir établir la situation concrète de l'éthique qui favorise le développement autonome et responsable de l'humain dans sa pratique.

Lors de l'interprétation (Chap.II), nous ferons appel aux concepts du dilemme et du paradoxe pour clarifier la situation problématique des gestionnaires. Nous retenons, à cet effet, les définitions proposées par Legault et Malherbe :

Dilemme : Choix entre deux plans d'action possibles et contradictoires (Legault, 1999). Une configuration situationnelle caractérisée par le fait que les allocutaires tiennent des positions qui s'excluent mutuellement et entre lesquelles les personnes en présence sont mises en demeure de choisir (Malherbe, 1999).

Paradoxe : Une configuration situationnelle marquée par une double gérance, en ce sens que la situation est régie par deux impératifs (dont l'un peut être explicite et l'autre implicite ou même dénié) qui

entretiennent entre eux une logique d'antinomie mutuelle (Malherbe, 1999).

Pour poursuivre l'interprétation, nous scruterons le contexte économique de mondialisation lequel interfère sur les actions des gestionnaires par le rôle donné par l'État ainsi que par les valeurs sous-jacentes. Nous utiliserons alors le concept de valeur.

Valeur : élément de motivation effective permettant de passer de la décision à l'acte. Elle constitue la fin visée par l'action envisagée dans la décision et se traduit verbalement comme raison d'agir et comme sens de l'action en créant une ouverture au partage de sens pour toutes les personnes impliquées par la décision (Legault, 1999). Ce qui est posé comme vrai, beau, bien selon des critères personnels ou sociaux, et sert de référence, de principe moraux (Larousse).

Enfin, les concepts du travail humain, de l'autonomie et de la liberté soutenus par l'Église catholique serviront à lier notre réflexion éthique.

5. La structure de la démarche

Reformulons autrement notre question à l'étude. *L'éthique par son approche réflexive et dialogique, pourrait-elle nous aider à réfléchir avec des gestionnaires d'organismes communautaires afin que nous puissions avec eux mieux établir leur situation quant à l'éthique mise en pratique et ce pour être plus en mesure de redonner son sens au travail communautaire, soit le développement humain ?*

D'abord, pour répondre à cette question, l'éthique nous invite à favoriser la pratique réflexive de trois gestionnaires d'organismes communautaires. À partir de notre observation des éléments de l'éthique dans cette pratique réflexive, nous chercherons à mieux comprendre la situation de cette éthique liée aux balises du développement de l'adulte et du développement moral. Ensuite, nous mettrons une équipe en situation de dialogue réflexif pour approfondir cette réflexion sur la situation. Il s'agira de prendre conscience des effets de la démarche réflexive et dialogique de l'éthique sur les personnes elles-mêmes et sur la tâche à accomplir.

Dans le but d'établir la situation de l'éthique vécue par les gestionnaires (Objectif 1), notre observation portera sur le discours réflexif de trois gestionnaires du milieu communautaire puis sur le discours réflexif d'une équipe d'un de ces gestionnaires. D'abord, nous avons choisi de rencontrer séparément trois gestionnaires : un gestionnaire d'une entreprise d'économie sociale, un second oeuvrant dans un organisme de défense des droits et enfin un troisième dirigeant d'un organisme de services et de défense des droits. Le choix de ces participants ne représente pas en soi un échantillon, mais il permet de cerner les phénomènes de l'éthique et du développement humain en situation de pratique réflexive pour contribuer à la recherche de solutions au problème de crise de sens qu'ils vivent. Nous avons d'ailleurs obtenu auprès du Comité d'éthique de la recherche de l'UQAC une certification éthique en ce sens.

Pour cerner la situation de l'éthique, nous relaterons le discours comme un témoignage réflexif de trois gestionnaires en les juxtaposant avec des caractéristiques ou critères de l'approche d'éthique autorégulatoire selon Boisvert (2004). En plus, nous avons cherché en même temps l'existence des indices de développement humain et moral respectivement d'Érikson et de Kohlberg. Dans le discours de la pratique réflexive, les caractéristiques de l'éthique et du développement humain pourront apparaître pour permettre aux gestionnaires de reconnaître la situation de cette éthique dans leur pratique.

Nous avons effectué une entrevue semi-dirigée auprès de chaque gestionnaire cadrant ainsi le sujet, mais laissant libre cours au récit d'expériences. Le canevas de l'entrevue aborde donc les fonctions de gestion (Annexe 2). Nous avons en plus recueilli leur perception de l'impact de la pratique sur le développement humain. L'enregistrement des entrevues soutiendra la cueillette de données. L'analyse des pratiques est organisée en tenant compte des démarches de l'analyse qualitative de contenu. Nous avons donc procédé de la façon suivante :

- Transcription des enregistrements sur papier;
- Lecture et relecture des enregistrements à partir des indicateurs théoriques de l'éthique et du développement humain;
- Mise en contexte des verbatim ainsi que les remarques sur mes perceptions du contenu de l'entrevue et de l'expérience;
- Résumé du discours;

- Catégorisation des entrevues à partir des indicateurs théoriques de l'éthique et du développement humain pour compiler les unités de sens;
- Mise en texte des découvertes;
- Relecture pour constater si toutes les unités de sens sont représentées.

Ensuite, nous avons expérimenté (Objectif 2) avec une équipe, le processus dialogique de décision collective élaboré par Jean-François Malherbe (2004 : 31). Cette stratégie de réflexion (Annexe 3) et de dialogue qui procède à partir des problèmes racontés et des questions soulevées pour les résoudre, nous a permis de mettre en œuvre une activité d'éthique autorégulatoire pour mieux saisir en groupe la situation de l'éthique en marche. Cette observation a été planifiée avec l'un des gestionnaires d'un organisme communautaire afin de vérifier aussi si l'utilisation de cette approche de l'éthique autorégulatoire favorise la quête d'une solution. Nous avons apprécié si l'ajout d'un outil concourait à ce que la situation problématique de l'éthique devienne satisfaisante. Cette expérience a été réalisée pour solutionner une situation problème réelle où se posait un dilemme. Le retour sur l'activité, pour connaître la satisfaction des participants, a été exécuté à la fin de la rencontre. Avec le gestionnaire et un participant, nous avons recueilli la perception de l'impact de la méthode réflexive et dialogique sur le développement humain. Ces entrevues individuelles sont du type semi-dirigé (Annexe 4).

Cette analyse de la situation éthique ne tient pas compte de la culture organisationnelle, ni n'utilise d'outil à cet effet. Même si nous avons recherché des indicateurs touchant aux valeurs, aux comportements, au langage et au fonctionnement, cela n'était pas sous l'angle de la culture organisationnelle.

Nous obtiendrons par cette cueillette des données, une description de la situation de l'éthique dans la pratique réflexive de trois gestionnaires en fonction des critères de l'éthique autorégulatoire, du développement humain et du développement moral. La pratique deviendra alors plus consciente de la situation et appuiera la réflexion ultérieure. Nous verrons alors dans quelle mesure l'approche de l'éthique autorégulatoire peut elle-même résoudre sa propre situation problématique.

Lors de l'interprétation de la situation problématique de l'éthique ; nous approfondissons notre réflexion (Objectif 3). Nous structurons la démarche en appliquant

des concepts à la réalité perçue dans l'observation (CHAP. I). Nous appliquons le concept du dilemme suggéré par Legault (1999) à trois réalités sous-jacentes dans le discours des gestionnaires. Par la suite, nous examinons le paradoxe de l'autonomie présenté par Malherbe (1999). Notre interprétation se continue en documentant le contexte économique de la mondialisation et ses valeurs afin de percevoir les influences que l'État et les gestionnaires subissent. Petrella (2007) nous servira alors de référence. Enfin, une relecture de l'encyclique «*Laborem exercens*» concernant le travail humain, l'autonomie et la liberté tressera des liens avec les concepts d'autonomie et de responsabilité de l'éthique autorégulatoire pour éclairer les gestionnaires adhérant à la vision de l'Église catholique.