

## 2.1 Présence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire

### 2.1.1 L'autonomie est-elle actualisée différemment ?

L'autonomie est perçue comme la capacité et la volonté d'exercer son libre arbitre (Boisvert 2004 : 10) et comme 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 1980 : 300).

Comment l'autonomie est-elle actualisée ? Y a-t-il reconnaissance de la capacité des personnes d'exercer leur autonomie ? Y a-t-il des moments où les personnes exercent leur libre arbitre, décident sans autorité extérieure ?

Dès le départ de la rencontre, le gestionnaire reconnaît l'autonomie des membres en rappelant le travail de réflexion que chacun avait à faire sur la question. Il rappelle le mandat qui appartient au groupe soit de formuler une proposition représentant leur position. Le libre arbitre dans le choix du processus se limite à développer une proposition au conseil d'administration à partir de leur expérience.

- « La semaine dernière, on a commencé une démarche [...] J'avais demandé à chacun de réfléchir sur la ressource qu'on a présentement [...] Nous, on aura au cours de la réunion à formuler une proposition au comité [...] »

**Élément de réflexion :** *L'autonomie des participants est reconnue par le gestionnaire. Cet exercice d'intervention en tant que groupe dans le choix du mode de sélection est nouveau dans ce milieu. Auparavant, le mode de sélection était décidé par le CA. Cette intervention demeure cependant limitée parce que le CA n'a pas donné l'autonomie complète. Le groupe propose et l'autorité du conseil d'administration décidera en dernier recours. Nous avons déjà noté que le G.3 percevait l'autonomie comme élément de motivation dans les champs de responsabilité de chacun. Nous percevons tout de même un avancement par l'implication du groupe dans un nouveau domaine auparavant réservé au CA. Nous ne sommes pas dans l'exercice d'une autonomie autogénératrice laquelle couvrirait tous les champs, mais un champ de plus augmente l'emprise sur la réalité.*

### 2.1.2. L'écoute des autres est-elle améliorée ?

Définissons l'écoute des autres comme la sensibilité à l'autre, la volonté de connaître l'autre. C'est aussi l'interpersonnel (la relation entre deux personnes) et la réciprocité (l'échange équivalent) (Boisvert 2004).

Y a-t-il une plus grande sensibilité à l'autre, une volonté de mieux connaître l'autre ?

Dès le début de la rencontre, un membre demande à parler de points en dehors de l'ordre du jour de la rencontre et le gestionnaire accepte de l'entendre. Après l'expression de la personne, il demande de reporter les autres points à la prochaine réunion afin de revenir sur la question à traiter. Il respecte le besoin de ce membre, mais respecte le groupe dans l'objectif de la rencontre en reportant les autres points.

- « Est-ce que je peux parler du party de Noël ? [...] Les autres points on en parlera la semaine prochaine. »

Tout au long de la rencontre, nous avons constaté que chacun a été écouté par l'autre sans interruption et ce même si les opinions sur le sujet pouvait différer. L'attitude de chacun consistait à entendre les paroles, mais aussi l'écoute du message de l'autre puisque qu'on reprenait en partie ce que l'autre avait dit et poursuivait la discussion avec ces éléments.

- « Ce que Z dit, c'est bien correct, ça me fait cheminer. »

À la fin de la rencontre, le gestionnaire prend le temps de vérifier le consensus et la satisfaction des participants.

- « Avez-vous l'impression de vous être exprimés? »
- « Commence-t-on à voir un consensus ? »
- « Êtes-vous satisfaits ? Oui [...] ça va bien [...] ça, c'est de l'ouverture [...] démarche le fun [...] fun de voir la sérénité [...] si on pouvait être de même dans tous les domaines de notre vie [...] »

Nous avons dans ce dernier énoncé un autre moment d'écoute, mais un constat par les participants de l'impact générateur d'un tel processus sur leur travail et leur développement personnel.

**Élément de réflexion :** *Nous avons noté lors de la première observation que la pratique réflexive du G.3 démontrait une écoute respectueuse de l'autre. La réciprocité (égalité et équivalence dans les rapports) était une volonté portée en exemple par ce même gestionnaire. Lors de la rencontre, nous reconnaissons incontestablement une écoute dans la pratique du gestionnaire : les participants le manifestent tout autant. La réciprocité est bien présente dans la discussion. Cette écoute mutuelle s'est révélée intime parce que chacun y est allé de son vécu, de son expérience plutôt que d'aborder la question uniquement de manière rationnelle. Cette deuxième expérience porte à croire qu'avec cette méthode l'écoute réciproque a permis le cheminement de chacun et a permis à l'équipe de parvenir à un consensus solidaire et responsable. Nous percevons ici un avancé dans la pratique réflexive de ce gestionnaire.*

### **2.1.3. Le processus de décision est-il réflexif et dialogique ?**

La question se pose ici différemment puisque nous avons, pour cette rencontre, encadré la démarche par le processus réflexif et dialogique de Malherbe. Nous avons préparé la rencontre avec le gestionnaire à partir de cet outil d'animation. Le processus réflexif et dialogique a-t-il été réalisé ?

Pour que le processus soit réflexif et dialogique, nous devrions retrouver les personnes concernées par la question, le dialogue dans la discussion, la possibilité de remettre en question les normativités, l'analyse des conséquences des choix sur soi et les autres et la recherche d'une vision commune.

Effectivement, **les personnes concernées** sont présentes soit l'équipe de permanents et un stagiaire. À notre demande, le Conseil d'administration avait accepté que les permanents soient impliqués dans la décision.

**Le point de discussion est établi et nommé à deux reprises.**

- « [...] la semaine dernière, on a commencé une démarche et il reste à discuter, qui on voyait, pour ce poste là [...] »
- « [...] nous, on aura au cours de la réunion à formuler une proposition au comité [...] »

Le **dialogue** dans la discussion est réel en ce sens que chacun s'exprime librement sur la question.

- « [...] moi je l'engagerais [...] »
- « [...] j'ai toujours pensé que la personne qui me remplacerait aurait à apprendre au niveau communautaire [...] »
- « [...] on peut ouvrir le poste à l'interne ou à l'externe, si il "fit" vraiment pas, il ne se sent pas exclue [...] »

Dans ce dialogue, tous peuvent demander des explications, certains poursuivent sur l'idée de l'autre et nous ne voyons pas de membres se bloquer à leur propre opinion.

- « Est-il au courant ? »
- « Peut-il être heurté ? »
- « Est-ce qu'il va continuer ? C'est très important pour l'organisation [...] »
- « Avec ce que tu dis, je serais porté à [...] »
- « Ce que Z dit, ça me fait faire du cheminement [...] »
- « Je me rallie [...] »

Nous avons remarqué, deux moments importants d'opinions soit celui sur la vision de la situation, c'est-à-dire délimiter que l'enjeu consiste à favoriser le développement des compétences d'un membre ayant du potentiel. Le deuxième moment concerne la confirmation du choix soit de proposer un poste intérimaire afin de promouvoir la promotion interne avec le support responsable de l'équipe. Le cheminement dans la discussion se résume comme suit. Nous avons à formuler une proposition, je l'engagerais pour ses compétences, mais il me fait vivre des inconforts. Nous aussi, il nous questionne. Mais a-t-il la chance de se faire valoir comme nous l'avons eue ? Connaît-il ce qu'est le communautaire ? Regardons son cheminement. A-t-il le potentiel ? Il y a des

conséquences pour chacun de nous et pour l'organisation : sommes - nous prêts à vivre avec ce choix et faire ce qu'il faut ? Y a-t-il consensus ? D'accord, faisons cette proposition parce que nous croyons que ça va dans le sens de notre mission et que nous nous impliquerons.

**Les normativités** peuvent être rediscutées et nous avons déjà remarqué lors de l'expression réflexive du G.3 une ouverture à ce que des normes soient modifiées dans le sens de la mission de l'organisme. À cet effet, les normes questionnées lors de la rencontre ont été le mode d'ouverture de poste et la sélection par compétence qui est passée à la sélection face au potentiel et aux compétences attendues.

- « Est-ce qu'on affiche à l'interne ou à l'externe ou les deux ? »
- « Moi je serais porté, avec ce que tu viens de dire à ouvrir aussi à l'externe et à l'interne [...] »
- « Je ne suis pas sûr qu'il comprend ce qu'est le communautaire [...] il fait son rythme [...] c'est pas comme vous qui avez postulé dans un organisme communautaire [...] »
- « On peut prendre le temps de les amener [...] »
- « Faut du potentiel. »
- « On peut dire écoute, on ne veut pas ouvrir tout de suite, on veut un intérimaire, on veut voir si tu es capable, apte [...] »

**L'analyse des conséquences** du choix sur soi et les autres a été abordée et elle a mené à la coresponsabilité dans la décision ainsi que dans l'action qui s'en suivrait. La discussion aborde un niveau très intime à savoir ce que chacun vit dans ce choix.

- « Je veux qu'on porte ensemble [...] »
- « Moi, je serais porté à l'engager pour ses compétences, mais j'ai de la difficulté avec [...] »
- « Avec les bénévoles, ça peut devenir dévalorisant [...] »
- « C'est important pour l'organisation, parce que deux personnes à former [...] »

- « J'aimerais en savoir plus sur [...] »
- « Des fois, je me dis que s'il faisait partie de l'équipe, on pourrait l'influencer [...] »
- « C'est l'avantage de ne pas la former sur ce qui est déjà [...] »
- « Comment monter un plan de formation, je ne peux pas comparer [...] »
- « Une équipe forte peut faire grandir [...] »
- « Donner des munitions à X pour qu'il puisse mesurer [...] »
- « Prendre une discussion franche avec [...] »

Au cours des conversations, nous avons entendu les participants prendre en considération ce que d'autres personnes pourraient vivre.

- « Est-ce qu'il peut être heurté si [...] »
- « Ouvrir à l'externe et à l'interne tout en lui ventilant ce [...] il pourrait vraiment révéler des choses [...] »
- « On est assez mature [...] on peut gager [...] ça ne nous déstabilisera pas. »
- « S'il trouve ça trop dur, c'est lui-même qui va le dire [...] »
- « Ça doit être déroutant pour lui [...] aider à faire grandir [...] donner du temps [...] une équipe forte peut faire grandir [...] donner des munitions à X pour qu'il puisse mesurer [...] prendre une discussion franche avec [...] s'il trouve ça trop dur, c'est lui-même qui va le dire [...] l'accompagner [...] je pense, qu'on peut vivre nos valeurs avec [...] »

**La recherche de la vision commune** s'est manifestée par le rappel du sujet et des règles de discussion, par l'utilisation du « nous » et du « on » et enfin par la question du gestionnaire :

- « Y a-t-il consensus ? »
- « La semaine dernière on a commencé une démarche et il reste à discuter, qui on voyait, pour ce poste là [...] »

- « Rappelons-nous les règles de Jean-François Malherbe [...] prendre le temps d'écouter [...] viser le niveau le plus universel possible [...] travailler à la formation d'un consensus [...] d'écouter [...] »
- « Nous, on aura au cours de la réunion à formuler une proposition au comité [...] »
- « La démarche, c'est un peu l'énumération, ensuite on va clarifier les options, regarder, les valeurs qu'il y a derrière tout ça, les conséquences sur soi et les autres (administration, sur les bénévoles, les clients...) après on va énumérer les raisons de cette opinion, faire un choix [...] »
- « Avez-vous l'impression de vous être tous exprimés ? On commence-tu à avoir notre consensus ? »
- « Y a-t-il consensus ? Pour toi Y ça ne me semble pas clair que nous dans l'équipe on aide X [...] »

La visée commune est présente à plusieurs moments de la rencontre. Au début pour comprendre l'objectif de la rencontre, puis pour voir si le consensus se réalise et enfin dans l'expression du sentiment que procurent le choix et ses conséquences.

- « Je trouve ça intéressant [...] »
- « C'est comme un défi d'accompagnement [...] »
- « Il va apprendre à nous connaître [...] »
- « Quand on est ici, ça change tout [...] à vous côtoyer, on apprend plus [...] »

**La justification du choix** lors de la discussion est établie.

- « On a parlé de nos valeurs, des règles [...] je pense qu'on peut les vivre avec lui nos valeurs, souci du client, transparence [...] on ne veut pas tromper sur le dos de la personne, l'individu prime. »

**Élément de réflexion :** *Au cours de la réflexion sur sa pratique, le G.3 avait démontré que les processus de planification, d'organisation et d'évaluation s'effectuaient en équipe pour que tous se sentent concernés par ce que l'autre fait. Dans le dialogue, par la prise en compte des impacts du travail de l'un sur le travail de l'autre, en prenant la mission comme repère et en ayant de l'ouverture à revoir les normes déjà établies, le G.3 met en place des conditions favorables au processus réflexif et dialogique. Lors de*

*la rencontre, nous avons entendu des personnes en cheminement vers une visée commune, soit celle de formuler une proposition sur la question du mode de sélection. La démarche selon Malherbe s'est déroulée avec les personnes concernées et reconnues autonomes. Le dialogue a été présent. La démarche a fait voir les décisions possibles et les conséquences du choix. Le consensus a été établi et vérifié. Les personnes se sont fiées à leur vécu, à la mission de l'organisme, à leurs valeurs et au besoin dans la situation pour établir ensemble une position. L'autorité se trouvait bien partagée dans le groupe puisque les participants se fiaient à eux et s'influençaient mutuellement dans leur opinion. Nous pouvons ainsi confirmer que nous retrouvons les bases du processus dialogique et réflexif de l'approche autorégulatoire de l'éthique et ce avec une profondeur que tous les participants ont remarquée. Visionnons le tableau suivant pour nous situer dans l'axe de l'approche autorégulatoire de l'éthique.*

#### **2.1.4 Récapitulation : présence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire lors de l'expérience du processus selon Malherbe**

Voici un tableau récapitulant la présence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire lors de l'expérience d'un outil de dialogue réflexif élaboré par Malherbe. Notez que nous avons repris les éléments de l'éthique autorégulatoire tel que développé au point 1.2. Nous avons cependant regroupé les éléments compris dans les concepts de l'autonomie et dans celui de l'écoute.

**Tableau 4 INDICATEURS DE L'ÉTHIQUE AUTORÉGULATOIRE OBSERVÉS DANS LE DISCOURS DE L'ÉPÉRIENCE DU PROCESSUS DE MALHERBE**

<b>AUTONOMIE</b>	<b>G.3,Équipe</b> Autonomie partielle, motivante avec un avancement dans le champ d'exercice
------------------	---



<b>ÉCOUTE</b>	<b>G.3, Équipe</b> Écoute active intime et non uniquement rationnelle. Réciprocité dans les rapports
<b>PROCESSUS</b>  <b>Présences des concernées</b>	<b>G.3, Équipe</b> Nouveauté : les permanents participent pour proposer un mode de sélection d'employé
<b>PROCESSUS</b>  <b>Remise en question des normativités</b>	<b>G.3, Équipe</b> Le questionne- ment de la norme est allé au-delà de ce qui était prévu
<b>PROCESSUS</b>  <b>Analyse des conséquences des choix</b>	<b>G.3, Équipe</b> Large analyse des conséquences des choix sur les personnes, leurs tâches futures et sur l'organisation
<b>PROCESSUS</b>  <b>Vision commune</b>	<b>G.3, Équipe</b> Consensus visé tout au long de l'activité et responsabilisatio n subjective face à celui-ci

## 2.2 Observation concernant le développement humain lors de l'expérience

### 2.2.1 Indicateurs de développement de la personne selon Érikson

À la fin de la rencontre d'expérimentation, les participants au groupe ont nommé leur satisfaction face à la méthode et face à leur propre développement.

- « C'est stimulant le consensus [...] »
- « Le lien avec la mission et la décision est là [...] c'est une belle richesse [...] ça accélère notre deuil [...] »
- « C'est concret ce que ça nous apporte [...] »
- « Si on vit comme ça les règles, ça aide au climat [...] à l'individuel et le sens commun [...] démarche de discernement. »
- « C'est le fun de voir la sérénité [...] »

**Élément de réflexion :** *Les participants reconnaissent que l'utilisation d'un outil selon l'approche de l'éthique autorégulatoire favorise le développement de la personne en ce sens qu'ils ont ressenti personnellement des changements. Le développement de la participation en liens concrets avec le sens du travail, aide au cheminement, apporte une certaine réponse à leurs besoins, favorise un climat de développement individuel et collectif.*

Nous avons aussi examiné auprès de deux personnes participant à l'expérience les impacts du modèle proposé par Jean-François Malherbe. Pour les deux personnes rencontrées, le développement humain est un cheminement.

- « Le développement, c'est autre chose que le statut quo [...] c'est être capable de se retourner, de tirer profit de nos expériences, essayer de s'améliorer [...] c'est des nouveaux apprentissages [...] c'est l'ouverture à de nouveaux apprentissages. »
- « Le développement, c'est de mettre en pratique des valeurs qu'on a reçues tout le long de notre chemin de vie [...] c'est vivre des valeurs, peu importe la personne [...] »

Pour un premier participant, le développement se produit à la suite de la mise en place de conditions.

- « Il faut que la personne sente qu'on a confiance en elle, en son potentiel, ses capacités [...] c'est les orientations qui sont données au début de l'année, une évaluation à la mi-année et à la fin de l'année. C'est les objectifs que les gens se donnent [...] pour qu'on puisse mesurer [...] »

Pour l'autre participant interrogé, les conditions sont :

- « À chaque jour motiver à faire quelque chose, à chaque jour une petite responsabilité amène au bout de six mois 60 % d'amélioration [...] fonctionner en équipe [...] le besoin d'un suivi chaque semaine et des objectifs précis [...] »

Quant à l'impact de la méthode de décision par consensus sur le développement de la personne, toutes deux sont positives.

- « Ça m'a permis de connaître qu'on peut discuter le cas d'une personne sans blesser, sans attaque personnelle [...] qu'on est capable, en réunion, de se parler et de parler d'une personne sans entrave, naturellement, spontanément [...] »
- « Qu'on est capable de faire un consensus à six dans l'harmonie et l'acceptation des différentes discussions [...] »
- « Moi j'ai appris [...] ce que j'ai vécu même dans l'émotivité, on apprend pour discuter, être positive. »
- « C'est une méthode adaptée au sujet, plus le sujet est délicat, ça prend une méthode [...] »
- « Les notions au début, de se redire qu'on écoute pis qu'on ne ment pas [...] j'avais l'impression que je pouvais tout dire parce que tout le monde acceptait tout dire [...] »
- « J'étais dans ma recherche de solution. »
- « Il y avait une espèce de maturité qu'on sentait [...] on était prêt à vivre une méthode comme ça [...] »
- « Moi ça m'a permis de participer [...] »
- « T'es pas là pour influencer la décision, t'es là pour amener des sujets objectifs parce qu'une décision d'équipe, ça va plus loin [...] »
- « C'est le développement des gens qui est différent, vivant un moment spécial [...] ça jette un climat spécial [...] ça fait comprendre comment ça se fait la croissance [...] comment on s'est développé [...] avec une équipe [...] la même méthode si j'avais à dire quelque chose à quelqu'un [...] »

**Élément de réflexion :** *Lors de la réflexion sur la pratique du G.3, nous avons situé les indices de développement au niveau 6-7(intimité et générativité) des stades*

*psychosociaux d'Erickson puisque nous avons identifié dans les propos les indices compris dans les sept premiers stades. Au cours de l'expérimentation, nous pouvons aussi situer le niveau de développement de l'adulte au stade 6 ou 7, soit l'intimité et la générativité. Lors de cette rencontre, nous retrouvons la confiance en l'autre (chacun est écouté) l'autonomisation (chacun est appelé à travailler sur le sujet), la place de l'initiative (chacun y va de ses opinions), la production de valeur de chacun (le groupe arrive à formuler une proposition), l'appartenance au groupe tout en ayant un rôle identifié (chacun donne son opinion à partir de son rôle, voit les conséquences du choix et se responsabilise du suivi) le climat de relations interpersonnelles est intime (chacun y va de ses propres expériences). Nous remarquons aussi que le travail des uns avec les autres a un effet de reproduction (chacun fait référence à son vécu pour donner son opinion et ainsi offrir à l'autre des conditions similaires).*

### **2.2.2 Indicateurs de développement moral selon Kohlberg**

Lors de la rencontre de groupe, nous retrouvons des indices du développement moral. Chaque participant à la réflexion accepte le contrat, accepte les règles et chemine en groupe.

- « La semaine dernière, on a commencé une démarche [...] J'avais demandé à chacun de réfléchir sur la ressource qu'on a présentement [...] Nous, on aura au cours de la réunion à formuler une proposition au comité [...] »
- « Rappelons-nous les règles [...] »
- « Avec ce que tu dis, je serais porté à [...] »
- « Ce que Z dit, ça me fait faire du cheminement [...] »
- « Je me rallie [...] »

Chacun se responsabilise dans la décision.

- « Je veux qu'on porte ensemble [...] »

Leur expérience compte dans leur choix, Le groupe développe une nouvelle norme et l'intériorise.

- « [...] moi, je n'étais pas formée au milieu communautaire [...] mais à vivre avec les autres organismes m'a fait me développer [...] »
- « On est assez mature [...] on peut gager [...] ça ne nous déstabilisera pas. »
- « Est-ce qu'on affiche à l'interne ou à l'externe ou les deux ? »
- « Moi je serais porté, avec ce que tu viens de dire à ouvrir aussi à l'externe et à l'interne [...] »

**Élément de réflexion :** *Nous avons dans le discours sur la pratique du G.3 perçu le cheminement démocratique, la démarche contractuelle adaptée à chaque membre tout en exigeant des liens avec les autres membres et enfin un confort dans sa vision de pratique. Ces indices situaient le développement moral au niveau post-conventionnel stade 1 avec un éveil au stade 2. Le verbatim de la rencontre de groupe situe aussi les indices de développement au niveau de la moralité post-conventionnelle stade 1 puisqu'il fonctionne par contrat de réaliser la mission des organismes communautaires dans leur responsabilité spécifique. Chaque personne se sent liée aux autres dans ce contrat de proposer au CA un mode de sélection. Chaque membre et le groupe agit démocratiquement en participant, en acceptant les règles et en acceptant l'autre dans son entièreté. Cela devient leur loi. Nous pouvons déceler un passage vers le stade 2 puisque les personnes questionnent la norme de sélection existante en allant même au-delà en proposant de d'abord faire vivre aux personnes déjà en place les apprentissages que le poste exige. Se fiant à son expérience, le groupe propose une nouvelle règle qui siérait mieux à la mission de l'organisme et permettrait une meilleure adéquation avec le cheminement de chacun. La conscience du groupe se personnalise et chacun intériorise la norme en se responsabilisant dans son application.*

### **2.3 Compréhension de la situation de l'éthique selon l'expérience du processus de décision collective chez Malherbe**

Par l'expérience en équipe du processus de décision collective chez Malherbe, nous voulions comprendre la situation concrète de l'éthique selon l'expérience avec une équipe du processus de décision par consensus. L'expérience démontre que certaines caractéristiques de l'approche de l'éthique autorégulatoire recelées lors de la réflexion du G.3 (première compréhension de la situation au point 1.4) demeurent au même niveau, mais que d'autres prennent plus de profondeur. Nous pouvons confirmer que le développement des personnes est favorisé selon les participants. Ceux-ci l'affirment à la fin de la rencontre. Les deux personnes rencontrées après l'expérience croient aussi que la méthode de dialogue réflexif de Malherbe leur a permis un cheminement, un développement par ce que les conditions mises en place les favorisaient.

Mettons en relief les données de la situation première de l'éthique dans le discours réflexif du gestionnaire no.3 et celles de l'expérience en équipe. Nous pouvons voir que des changements s'opèrent. Nous découvrirons ainsi les impacts d'une approche autorégulatoire de l'éthique sur le développement humain (objectif no.2)

À partir du **tableau 5**, qui suit, nous remarquons un avancement dans l'exercice de **l'autonomie** ressenti par les participants par ce qu'on a décidé d'impliquer les personnes concernées dans un champ d'exercice indirectement lié à leur champ spécifique. Au niveau de **l'écoute**, nous nous retrouvons au même niveau que dans le discours du gestionnaire avant la rencontre d'équipe. Le G.3 exprimait sa volonté d'écoute relationnelle et un rapport de réciprocité avec l'autre. Nous le remarquons aussi mais les participants nous indiquent que ce qu'ils ont vécu est allé plus loin. L'écoute permettant d'aborder le vécu et les apprentissages sans jugement aurait eu une place dans la rencontre au point qu'on parle d'un climat et de sérénité. Dans le **processus réflexif**, les changements se retrouvent au niveau de la profondeur du dialogue laissant une grande place à l'expérience intime. Nous pouvons aussi démontrer que le G.3 manifestant une ouverture à questionner les normes, le groupe, mis en confiance, entre dans cette action et **remet en cause la normativité** de la compétence comme critère sélectif.

**Tableau 5 PARALLÈLE ENTRE LA SITUATION DE L'ÉTHIQUE DANS LA PRATIQUE RÉFLEXIVE DU G.3 (POINT 1.2) ET LA SITUATION DE L'ÉTHIQUE SELON L'EXPÉRIENCE DU PROCESSUS DE MALHERBE (POINT 2.2)**

<b>INDICATEURS DE L'ÉTHIQUE</b>	<b>SITUATION DE L'ÉTHIQUE DANS LA PRATIQUE RÉFLEXIVE DU G.3 (POINT 1.2)</b>	<b>SITUATION DE L'ÉTHIQUE SELON L'EXPÉRIENCE DU PROCESSUS DE MALHERBE (POINT 2.2)</b>
<b>AUTONOMIE</b>	<b>G.3</b> Autonomie partielle, motivante Champ limité d'exercice, autorité dans le champ spécifique de chacun, participation à l'ensemble de l'organisation Démocratie	<b>G.3,Équipe</b> Autonomie partielle, motivante avec un avancement dans le champ d'exercice
<b>ÉCOUTE</b>	<b>G.3</b> Écoute active de tous dans toutes les sphères de l'organisation Rapports égalitaires dans la contribution spécifique de chacun	<b>G.3,Équipe</b> Écoute active intime et non uniquement rationnelle. Réciprocité dans les rapports

<b>PROCESSUS</b> Présences des concernées	<b>G.3</b> Personnes concernées sont présentes et actives	<b>G.3, Équipe</b> Nouveauté : Les permanents participent à proposer un mode de sélection d'employé
<b>PROCESSUS</b> Dialogue : droit de parole, d'écoute et de non-jugement	<b>G.3</b> Dialogue toujours existant et répandu à tous	<b>G.3, Équipe</b> Dialogue présent et constructif de sens, non-jugement effectif
<b>PROCESSUS</b> Remise en question des normativités	<b>G.3</b> Possibilité de remise en question des normativités dans tous les champs, mais le personnel n'est pas au CA pour décider des orientations	<b>G.3, Équipe</b> Le questionnement de la norme est allé au-delà de ce qui était prévu
<b>PROCESSUS</b> Analyse des conséquences des choix		<b>G.3, Équipe</b> Large analyse des conséquences des choix sur les personnes, leurs tâches futures et sur l'organisation
<b>PROCESSUS</b> Vision commune	<b>G3</b> Consensus visé, étendue illimitée des occasions	<b>G.3, Équipe</b> Consensus visé tout au long de l'activité et responsabilisation subjective face à celui-ci

Le groupe, par la réflexion en vient à donner de l'importance au potentiel d'apprentissage parce qu'ils reconnaissent que leur développement a misé là-dessus. **L'analyse des conséquences** de leur choix s'est avérée très complète parce qu'appuyée sur le vécu de l'expérience et tenant même compte des comportements qui incomberaient à tous les niveaux de l'organisation. Nous avons vu que le G.3 balisait la **cible commune** autour de la mission de l'organisme. Nous avons remarqué ce phénomène lors de la rencontre lorsqu'on a choisi de permettre à un membre de faire s'est apprentissages dans



une nouvelle fonction. La **recherche de la vision commune par consensus** a été réalisée et le fait de le vérifier permet à chacun de prendre position. Leur réel **dialogue** favorise la compréhension de la position de l'autre et fait que chacun fait son chemin en tenant compte. L'implication demandée dans la solution fait que **la responsabilité** sera partagée et l'aspect de l'analyse de leur expérience rend la responsabilité subjective. En somme, nous remarquons plus de profondeur dans l'ensemble des caractéristiques.

Lorsque nous mettons en parallèle les niveaux de développement perçus lors de l'expression de la pratique réflexive du G.3 (point 1.3) et ceux perçus lors de la rencontre d'équipe (point 2.3), nous ne remarquons pas de différence. Nous constatons que les indicateurs de pratique se retrouvent aux stades psychosociaux 6-7 soit ceux de l'intimité-générativité et au niveau post-conventionnel stade 1 avec une entrée dans le stade 2 en ce qui concerne le développement moral. Nous notons cependant une différence importante. Les participants et les personnes rencontrées ont senti que s'opérait un changement non seulement au niveau individuel mais au niveau du groupe. La méthode de Malherbe par son processus et ses règles favoriserait un cheminement développemental tant au niveau individuel que collectif :

- Lorsqu'on se permet et qu'on permet à l'autre l'expression libre de ses opinions et de ses sentiments ;
- Lorsqu'on envisage les décisions possibles et leurs conséquences sur soi et les autres ;
- Lorsqu'on se permet de remettre en question ce qui est statué ;
- Lorsqu'on recherche une vision commune ;
- Lorsqu'on s'implique dans la décision et son application ;

La décision peut aller au-delà de ce que chaque participant envisageait avant l'expérience. La conscience se personnalise et se collectivise. Le questionnement des normativités dans une vision commune et l'intériorisation de la démarche met en place les conditions du développement moral de niveau post conventionnel. La démarche et

l'implication des participants influencerait le résultat. L'approche autorégulatoire de l'éthique tendrait à favoriser le développement des personnes et du groupe si ceux qui l'utilisent s'impliquent dans toute leur autonomie.

### **3. RETOUR CRITIQUE SUR LA DÉMARCHE D'OBSERVATION**

Procédons à une réflexion critique sur notre observation au niveau technique. Est-il survenu des incidents au cours de la cueillette des données qui ont pu affecter les résultats ?

Lors de notre demande de certification éthique, nous avons reçu la remarque que le fait d'être membre de deux des trois conseils d'administration, dans les organismes participants, pouvait influencer les résultats. Comme la demande de participer à cette recherche venait du milieu, nous ne prévoyions pas d'incidence négative. Y a-t-il eu un impact sur les résultats ?

Lors des rencontres avec les gestionnaires, nous avons ressenti une seule fois de la nervosité malgré qu'à toutes les occasions d'observation les gestionnaires aient nommé leur satisfaction. C'est au cours de l'entrevue avec le gestionnaire no.1 qu'une certaine nervosité a été perçue. Les données recueillies chez le G.1 ont-elles été influencées par notre rôle dans l'organisation ? Lors de l'entrevue, le gestionnaire no.1. exprimait que sa participation lui permettrait de faire le point sur lui-même. En fin de rencontre, il s'est dit satisfait. Comme l'entrevue était semi-dirigée, elle n'obligeait pas d'emblée le gestionnaire à se situer dans des catégories et à se sentir jugé sur ses aptitudes. Si nous avons posé des questions directes telles, "Croyez-vous en l'autonomie des employés ?" , la perception du récepteur aurait pu être différente. Ce dernier a donc livré sa vision : sa nervosité peut provenir de plusieurs aspects dont l'enregistrement, l'élocution différente d'un gestionnaire provenant du monde des affaires plutôt que du domaine social, de l'expérience nouvelle de participer à une recherche ou encore du fait que nous nous connaissions depuis peu de temps. Après vérification auprès du gestionnaire, au moment

d'écrire ce mémoire, ce dernier affirme sans hésitation qu'il s'est exprimé tel qu'il était et ce sans influence. Il se dit instinctif et peu théorique. Il espère s'améliorer à la lumière de la recherche. L'incidence sur les résultats n'a donc pu être que minime, voire nulle.

Lors de la catégorisation et de l'analyse des données, avons-nous pu être influencée par notre propre perception ? Comme nous sommes en présence d'une analyse de contenu, c'est la présence ou l'absence d'unité de sens qui nous guidait. Est-ce que le gestionnaire exprime qu'il écoute, qu'il donne de l'autonomie ? Donne-t-il des exemples ? Nous avons pu objectiver ainsi notre analyse. Nous avons même été surpris des résultats concernant certains aspects chez les trois gestionnaires : l'objectivation par la méthode des unités de sens opérait afin de diminuer le plus possible notre subjectivité.

Lors de la cueillette de données, nous n'avons pas eu d'anicroche qui porterait à croire que les données ne seraient pas fiables. Toutes les données ont été enregistrées, retranscrites puis codifiées. Nous avons aussi procédé à la codification à deux reprises en laissant quelques semaines entre chaque opération. Loin de nous, cependant, la pensée que tout serait parfait.

En ce qui concerne notre méthodologie, nous croyons avoir fait le bon choix en utilisant l'entrevue semi-dirigée. Nous avons reçu des témoignages de la pratique des gestionnaires ce qui nous a permis d'obtenir presque tous les éléments essentiels des indicateurs. L'exception a été celle de l'indicateur de l'analyse des conséquences des choix. Nous n'avons compilé que quelques exemples à cet effet. La confirmation par plusieurs exemples n'a pu agir. L'expérience en équipe a, pour sa part, été concluante pour la cueillette de tous les indicateurs.

Pour présenter les résultats de l'analyse de contenu, nous avons tenté de graduer la présence de chacune des caractéristiques de l'approche éthique autorégulatoire. Lors d'une première présentation, les tableaux comprenaient cinq degrés sur une axe hétérorégulatoire-autorégulatoire. Cette façon de présenter les témoignages des pratiques pouvait porter les lecteurs à comparer et à juger. Notre intention ne consistant pas à comparer, mais à permettre une prise de conscience de la pratique, nous avons donc établi

des parallèles spécifiant un aspect de réalisation de chaque caractéristique. Nous espérons alors diminuer la lecture comparative.

Les organismes participants acquiesçaient à la formulation du problème. Peut-être qu'une recherche-action aurait permis une prise de conscience évolutive plutôt que d'attendre des résultats pour agir. Nous aurions pu, avec eux, déjà expérimenter des démarches de gestion éthique et évaluer, avec eux, le cheminement que cela leur apportait. Nous n'avons pas tenu compte des valeurs présentes dans la culture organisationnelle lors de l'analyse du discours réflexif sur la pratique. Sachant que les valeurs sous-jacentes à l'approche autorégulatoire supposant l'autonomie, le dialogue et la responsabilisation, nous aurions pu par la recherche-action dynamiser cet aspect de la culture organisationnelle. Compte tenu de l'expérience acquise dans cette étude, cette alternative de la recherche-action nous semblerait plus adaptée au sujet de recherche et au type d'organisme.

Le choix des organismes pour cette étude a-t-il pu influencer les résultats ? Autrement dit, le fait d'exercer dans un organisme de défense des droits ou dans un organisme d'économie sociale ou encore dans un organisme de services et de défense des droits a-t-il eu un impact dans l'analyse ? Nous pourrions dire "oui" parce que le contexte peut avoir un impact sur la pratique et par conséquent sur la réflexion que le gestionnaire en fait. Nous pourrions dire "oui" parce que chaque type d'organisme revendique sa spécificité et exprime sa pratique en ce sens. Nous n'avons pas mesuré cet aspect parce que les connaissant et interagissant avec eux, nous avons avec chacun d'eux pensé que le sujet d'étude leur permettrait de réfléchir sur leur pratique et permettrait de trouver de nouvelles références éthiques en gestion.

Lors du retour avec chaque participant à l'étude, nous reprendrons leur propre parcours sans parallèle avec les autres. Nous reverrons ensemble ce que ces constats éveillent pour prévoir d'autres étapes d'apprentissage évolutif. Les textes inclus dans la problématique, le processus de Malherbe et le guide présenté en conclusion pourront servir de tremplin dans la poursuite de la réflexion sur la pratique.

Revenons sur la problématique afin de réfléchir sur la portée des résultats que nous avons obtenus lors de nos observations.

Rappelons-nous que dans la crise de sens que vivent les organismes communautaires, nous voulions offrir aux gestionnaires une référence de gestion les appuyant dans la poursuite de leur objectif de développement humain et ce même dans le contexte actuel de redéfinition de leur rôle par l'État. Comme nous l'avons vu dans la problématique, des auteurs énoncent les apports positifs de l'approche de l'éthique autorégulatoire pour mobiliser et faire ressurgir le sens du travail. L'analyse des témoignages de trois gestionnaires démontre que les gestionnaires rencontrés interviennent selon certaines caractéristiques de l'éthique autorégulatoire. L'approche autorégulatoire, dans ce cas, ne sera pas étrangère à la pratique actuelle. L'expérience d'utilisation d'un processus de type autorégulatoire de l'éthique (Malherbe) nous a permis de constater, qu'une telle démarche a appuyé une équipe, l'a menée au-delà de son fonctionnement habituel et a introduit un changement. Ce constat prend en compte que l'équipe vivait déjà des bases de l'approche de l'éthique autorégulatoire et avait accepté de suivre le processus et les règles attenantes. Le processus de décision collective selon Malherbe a eu des impacts sur le développement des personnes et du groupe, mais aussi sur l'analyse des situations et des décisions possibles. L'écart entre la pratique réflexive du G.3 (situation de départ) et l'expérience d'équipe (la situation d'arrivée) marque un changement significatif pour les participants et le groupe. Leurs propos en témoignent.

Le cheminement lors de cette expérience pourrait se transposer dans l'analyse de situations politiques occasionnées par le mandat donné par l'État. D'autres outils complèteraient certainement les références pour parvenir à une gestion éthique. Un plan de développement pourrait être confectionné dans ce sens dans chaque milieu. Comme nous avons observé que les gestionnaires peuvent compter sur leur pratique actuelle pour poursuivre leur cheminement, nous pourrions facilement aborder les références de l'éthique autorégulatoire pour reprendre prise sur le sens de leur travail soit le développement humain.