

**La délibération éthique
en organismes
communautaires famille :
quels repères et quels outils?**

Rapport de recherche

Audrey Gonin, ROCFM et Marie-Ève Carpentier

avec l'appui du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	4
I. Le contexte dans lequel se posent les questions éthiques.....	8
A) Les questions éthiques en contexte d'hypermodernité.....	8
B) L'éthique comme pratique réflexive, et comme conversation élargie.....	10
II. Points de repères théoriques	12
A) L'éthique au regard de la déontologie et de la morale.....	12
B) La délibération éthique	13
▪ <i>La délibération collective comme dialogue démocratique.....</i>	<i>13</i>
▪ <i>Utiliser une méthode de délibération ?</i>	<i>15</i>
C) Les différents regards pouvant être posés sur un enjeu : Une diversité des perspectives éthiques	17
i. <u>La perspective déontologique</u>	<u>17</u>
▪ <i>L'approche principiste (ou principielle).....</i>	<i>18</i>
▪ <i>L'approche normative</i>	<i>19</i>
ii. <u>La perspective téléologique</u>	<u>20</u>
▪ <i>L'approche conséquentialiste</i>	<i>20</i>
▪ <i>L'approche centrée sur les vertus</i>	<i>21</i>
iii. <u>Perspectives post-modernes.....</u>	<u>21</u>
▪ <i>L'approche du care</i>	<i>22</i>
▪ <i>L'approche narrative</i>	<i>24</i>
III. Outils pour la délibération	26
A) « L'aide à la décision responsable » (ADR).....	27
▪ <i>Phase 1 : prendre conscience de la situation</i>	<i>27</i>
▪ <i>Phase 2 : clarification des valeurs conflictuelles dans la situation</i>	<i>28</i>

▪ Phase 3 : « prendre une décision par la résolution rationnelle du conflit de valeur »	28
▪ Phase 4 : établir un dialogue	29
B) La « délibération sur une question morale » (DQM)	30
▪ Une conversation structurée visant à explorer les normes et valeurs en jeu .	30
▪ Au-delà d'un processus décisionnel, une formation des intervenant.e.s et une transformations des pratiques.....	31
▪ Le déroulement de la délibération.....	31
C) La « délibération reconstructive » (DR).....	33
▪ Une visée de reconstruction des liens et de la communication	33
▪ Élucidation et décentration des narrations	34
▪ De l'explication à la justification.....	35
D) La « méthode d'analyse en groupe » (MAG)	36
▪ Présentation d'ensemble du dispositif de la MAG.....	36
▪ Déroulement de la démarche.....	37
▪ Caractéristiques et principes de la MAG	40
E) La « sociopsychanalyse institutionnelle » (SI).....	42
▪ Fondements de la sociopsychanalyse institutionnelle	42
▪ Le dispositif de sociopsychanalyse institutionnelle	43
IV. Les conditions de la délibération.....	46
A) L'éthique de la discussion	46
B) Se préoccuper de la qualité et de la validité du processus délibératif.....	47
C) Repères pour l'animation.....	49
Bibliographie	51
Annexes	51

INTRODUCTION

La démarche de recherche initiée dans le présent rapport correspond à la rencontre de questionnements issus de milieux de pratique et du milieu académique. En effet, les milieux de pratiques représentés par le Regroupement des organismes communautaires famille de Montréal (ROCFM) développent une réflexion sur les questions éthiques, depuis plusieurs années à présent. Celle-ci a conduit à l'élaboration d'un cadre de déontologie clarifiant les points de repères auxquels les organismes membres du ROCFM souhaitent se référer, et à expérimenter la démarche de délibération telle que proposée par Georges Legault (1999). Suite à ce cheminement, de nouvelles questions ont été ouvertes. En particulier, comment peut-on interroger, dans le cadre de discussions de groupe, des conceptions du Bien qui sont parfois présentées comme des postulats consensuels, sans que ce soit nécessairement le cas ? Comment amorcer une conversation sur un idéal ayant préalablement été défini comme horizon vertueux à atteindre, sans qu'un accord des différents acteurs concernés ait été bâti autour des visées données à l'action ? Des questionnements de ce type émergent par exemple dans le contexte de tables de concertation et des décisions qui s'y prennent (Gélinas, 2012). Ils interrogent les rapports entre l'éthique et le politique, au sens large. Or, ces enjeux rejoignent des questions qui se posent dans le cadre d'un enseignement consacré à l'éthique et à la déontologie du travail social.

En effet, les discussions menées en classe mettent en évidence la dimension politique qui marque régulièrement les repères moraux : au travers de la signification ou de l'importance accordée à tel ou tel principe, à telle ou telle valeur identifiée comme guide pour l'action, des choix individuels et/ou collectifs sont opérés. Comme le souligne Boltanski (1990), les repères moraux sont certes justifiables et certains d'entre eux

peuvent faire l'objet d'accords généralisables, mais les dimensions politique et éthique peuvent difficilement faire l'objet d'une séparation claire (Reber, 2011). Le pluralisme des valeurs, lié à la diversité des ancrages politiques mais aussi culturels et religieux des membres d'une société, est ainsi reconnu par la Commission de l'éthique en sciences et en technologie (Gouvernement du Québec, 2013). Partant, la question de savoir comment prendre acte de ce pluralisme dans le cadre d'une délibération éthique se pose, tant d'un point de vue pratique que théorique – ce qui devient alors un objet de recherche. Si la finalité d'une délibération n'est plus de déterminer le cours de l'action à partir d'une définition commune du Bien, mais de construire des accords en tenant compte de la pluralité des regards des acteurs concernés et des rapports sociaux qui marquent leurs relations, comment penser et organiser un processus délibératif ? Ceci vient questionner les approches classiques en bioéthique (Beauchamp et Childress, 2008), car celles-ci reposent sur les repères fournis par une moralité supposée être commune (Rauprich, 2008). Les limites de méthodes de délibération s'appuyant sur ces prémisses se rencontrent plus spécifiquement lorsque la délibération porte, au-delà d'un cas de figure particulier, sur une question d'ordre plus général se posant par exemple au niveau de l'éthique organisationnelle (Boisvert, 2007; Johnson, 2012). En ce sens, Farmer, Bouthiller et Roigt soulignent que :

Face aux défis éthiques vécus dans un contexte de prestation de soins, les modèles d'aide à la décision dont disposent actuellement les éthiciens et les cliniciens sont relativement nombreux, mais ils comportent des lacunes évidentes, notamment lorsqu'il s'agit d'aborder des problèmes à plusieurs niveaux (micro, méso et macro). (2013, p. 1)

Ainsi, des questions éthiques impliquant des niveaux méso et macrosocial ne correspondent pas aux dilemmes éthiques de niveau microsocial pour lesquels les méthodes de délibération sont généralement conçues (ex : Mme X. se met en danger, faut-il mettre en place des mesures de protection alors qu'elle s'y oppose ?). La plupart des outils existants pour la délibération éthique sont donc peu adaptés pour appuyer une réflexion éthique située à un niveau plus général, tel que celui des pratiques professionnelles ou celui de l'organisation du travail (Molewijk *et al.*, 2008). L'éthique organisationnelle ou la réflexion éthique sur les pratiques amènent en effet à élargir la réflexion, en intégrant la perspective des intervenant.e.s, mais aussi celle de la population desservie, des groupes et regroupements concernés, des partenaires, des bailleurs de

fonds et parfois des décideurs politiques. Pour Farmer *et al.*, la prise en compte des niveaux microsocial (niveau de l'intervention), mésosocial (niveau du groupe communautaire, de l'institution) et macrosocial (niveau sociétal) est également une « façon de faire ressortir les différents points de vue et de constater qu'il n'y a pas qu'une seule question éthique et qu'une seule réponse à donner dans ce contexte » (2013, p. 226). Plus encore, les auteurs soutiennent que renoncer aux niveaux mésosocial et macrosocial conduit à l'immobilisme, et mine tout effort en faveur du changement social. À l'inverse, la prise en compte de ces niveaux dans le cadre d'une analyse plus large permet de considérer la dimension sociopolitique, et ainsi de faire advenir des débats démocratiques qui se voient empêchés par un mode d'approche réducteur et opératoire.

La question centrale de ce rapport est donc la suivante : comment mener une délibération éthique autour d'enjeux se situant à un niveau mésosocial ou macrosocial, en tenant compte des rapports sociaux qu'elles mettent en jeu ? Sur quels outils est-il possible de s'appuyer pour organiser et approfondir une réflexion sur des questions éthiques concernant les pratiques professionnelles (comme par ex : parmi toutes les informations auxquelles la pratique donne accès au sujet d'une personne ou d'un groupe, lesquelles transmet-on, ou pas, aux membres de son équipe ?, quid de l'usage de la contention dans le milieu de pratique concerné ?, etc.), en intégrant une pluralité d'acteurs et de regards dans une délibération ? Aussi, comment peut-on prendre en charge des enjeux éthiques de niveau organisationnel dans le cadre d'une démarche structurée (ex : quelle politique vis-à-vis de la mixité sociale ?, question de l'adaptation des services à un public culturellement minoritaire, politique d'un centre d'hébergement à l'égard des personnes transgenres, etc.) ?

La démarche retracée dans ce rapport a consisté à chercher des éléments de réponse à ces questionnements. Ses objectifs étaient donc d'identifier quels outils seraient le mieux susceptibles d'appuyer des démarches de réflexion éthique permettant de questionner, puis d'argumenter des prises de position sur des enjeux de niveau méso et macro-social, dans le cadre d'une démarche pluraliste et démocratique. Compte tenu des implications liées aux prises de position d'une équipe de travail, d'un organisme communautaire famille ou du ROCFM, sur telle ou telle question soulevant des enjeux éthiques, il est en effet utile de soutenir un examen approfondi de ces enjeux par le

recours à des outils adaptés. Nous partageons ici le fruit de la recension des écrits et de l'organisation des connaissances réalisées à partir la problématique identifiée dans les paragraphes précédents. La synthèse des connaissances effectuée ci-après, à partir des lectures jugées les plus pertinentes, propose tout d'abord une analyse du contexte sociétal et organisationnel dans lequel s'inscrit la demande d'éthique actuelle. Elle apporte ensuite des repères conceptuels et identifie différentes grandes perspectives et approches selon lesquelles les questions éthiques peuvent être abordées. Dans un troisième temps, un éventail de cinq méthodes de délibération est présenté, suite au travail de repérage des outils diversifiés qui sont proposés, dans la littérature scientifique, pour organiser des démarches délibératives. Une sélection et une description synthétique de ces méthodes sont ainsi réalisées, en indiquant leur spécificités et les circonstances dans lesquelles leur usage serait adapté. Finalement, ce rapport se clôt par la clarification des conditions qui contribuent à la réalisation de démarches délibératives satisfaisantes et valides.

I. Le contexte dans lequel se posent les questions éthiques

Il convient tout d'abord d'identifier certains enjeux relatifs au contexte sociétal dans lequel s'inscrit la « demande éthique » actuellement observable dans le champ du social et de la santé (Gonin et Jouthe, 2013). L'identification de ces enjeux, qui ne sont pas exclusifs aux organismes communautaires famille, permettra, dans un second temps, de distinguer les différents usages qui peuvent être faits de l'éthique au sein d'une organisation.

A) LES QUESTIONS ÉTHIQUES EN CONTEXTE D'HYPERMODERNITÉ

Selon Enriquez, nous assistons aujourd'hui à une utilisation inflationniste de l'éthique, liée au malaise profond qui affecte nos sociétés occidentales : « les sociétés, ainsi que les institutions et les organisations qui les composent, n'apparaissent plus aux sujets individuels et collectifs comme étant *légitimes* » (1993, p. 28). Dans le contexte de sociétés hypermodernes, l'ébranlement des grands systèmes symboliques que constituaient les religions ou les idéologies politiques conduit à ce qu'Alain Touraine (1997) qualifie de « désinstitutionalisation »¹. Ce phénomène peut être rapproché de l'analyse suivante :

Le séisme de l'émancipation a d'abord bouleversé collectivement l'intimité même de chacun : la modernité démocratique – c'est sa grandeur – a progressivement fait de chacun de nous des hommes sans guide, nous a peu à peu placés dans la situation d'avoir à juger nous-même et à construire nos propres repères. (Erhenberg, 1998, p. 14)

1 « Par désinstitutionalisation, il faut entendre l'affaiblissement ou la disparition des normes codifiées et protégées par des mécanismes légaux, et plus simplement la disparition des jugements de normalité qui s'appliquaient aux conduites régies par des institutions. » (Touraine, 1997, p. 54)

Les institutions traversent ainsi une crise de légitimité : le mouvement d'émancipation individuelle et collective issu d'un idéal humaniste (Todorov et Tavoillot, 2006) conduit à questionner les repères moraux traditionnels et à rejeter leur imposition autoritaire, ceux-ci devant faire l'objet d'une justification et d'un contrat social. La rédaction de codes d'éthique par les organismes du champ de la santé et des services sociaux peut être compris sous cet angle : ces derniers visent, entre autres aspects, à défendre la moralité des pratiques développées en leur sein, face aux critiques et soupçons dont ces organismes font régulièrement l'objet, et à clarifier les bases du "contrat social" encadrant leur activité.

Parallèlement à la perte de légitimité des institutions qui marque les sociétés dites hypermodernes, on peut observer que le modèle de l'entreprise colonise actuellement des secteurs tels que celui de l'intervention sociale. En s'appuyant sur la pensée de Charles Taylor, Enriquez (2009) analyse ce phénomène de la manière suivante : nous avons assisté, dans les sociétés occidentales, au triomphe de la raison instrumentale – qui consiste à chercher les moyens les plus économiques pour atteindre une fin donnée (Taylor, 2003, p.5). Ceci se traduit, selon lui, par une suprématie du marché sur les valeurs démocratiques, et par la primauté de la technique sur l'humain. Dans le même sens, de Gaulejac (2005) estime que l'importation d'une idéologie gestionnaire dans les organismes publics ou parapublics banalise et légitime une raison instrumentale dans lesquelles l'individu est considéré comme une ressource.

Dans les organismes communautaires familles, ce modèle gestionnaire, associé au modèle de l'entreprise, prend racine avec la transformation des politiques sociales (Gonin, Grenier et Lapierre, 2012) ainsi qu'avec l'entrée en scène de la nouvelle philanthropie. Comme le relève Maude Bouchard dans un rapport de recherche-action sur les effets des programmes de la Fondation Lucie et André Chagnon publié en 2013, les philanthropes issus de ce mouvement amènent avec eux les façons de faire du milieu des affaires (voir aussi Parazelli, 2011). Eugène Enriquez développe une analyse critique du « souci éthique » manifesté par ce type d'acteurs, celui-ci pouvant même devenir « un moyen plus subtil au service d'une performance jamais remise en question » (1993, p.30). Compte tenu de cette analyse critique de l'usage qui peut être fait de l'éthique, au profit d'un projet axé sur une logique entrepreneuriale, la question se pose de savoir si d'autres

usages peuvent en être faits. Comment le ROCFM souhaite-t-il se positionner par rapport à la question de l'éthique? S'agit-il d'avoir un rapport purement critique vis-à-vis de cette dimension, ou bien d'en faire un autre type d'usage, au plan organisationnel et dans les pratiques du quotidien ?

B) L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE RÉFLEXIVE, ET COMME CONVERSATION ÉLARGIE

Lacroix (2009) soutient que, de manière générale, le milieu du travail subit une perte du sens des activités qui le constituent, en raison de la disparition de repères normatifs communs et reconnus, au profit de normes, de règles et de lois que les travailleurs doivent interpréter. Il repère que, du point de vue des directions d'entreprises, cette perte de sens induit une croissance des comportements déviants, alors que du côté des travailleurs, elle est reliée à une multiplication de régulations niant leur autonomie. André Lacroix analyse qu'il existe des tensions inhérentes à l'organisation du travail et ayant trait au besoin d'autonomie et de reconnaissance des travailleurs : ces tensions ont amené les organisations à développer une « éthique de la responsabilité qui a misé sur la psychologisation des modes d'organisation du travail et une augmentation des règles et des balises normatives [...] » (2009. p.144). Cette approche serait essentiellement un moyen de contrôle, dont les résultats ont, selon Lacroix, prouvé l'échec : en témoignant notamment la croissance de l'épuisement professionnel et le maintien du phénomène de délinquance en milieu de travail. Pour lui, l'accent mis sur le sens des responsabilités, le respect des valeurs et la mission de l'institution occulte les spécificités des situations auxquelles sont confrontées les employé.e.s et interdit la création d'un espace de délibération susceptible de favoriser l'interprétation de ces valeurs institutionnelles, trop souvent impensées et non véritablement partagées. En conséquence, il insiste sur la nécessité de quitter le monde des contraintes au profit d'une éthique réflexive.

Dans cette perspective, la délibération permet « d'identifier les valeurs et les normes pertinentes pour déployer un comportement respectueux des normes s'appliquant

à des situations » (p.144). Une telle conception de l'éthique exige que le milieu de travail soit un milieu de discussion de la norme et de gestion décentralisée, où le « travailleur assimilé à un professionnel peut interpréter et questionner les politiques institutionnelles et surtout les façons de produire et de rendre un service à la population » (p.145). Nous ajouterons à cela qu'il est pertinent d'inclure les destinataires de l'action dans une conversation sur ces services (Horowitz, 2013), que ce soit du point de vue de leurs visées ou leurs modalités. Les repères et outils qui seront proposés ci-après ne sont donc pas seulement destinés à des délibérations entre les salarié.e.s d'un organisme, mais peuvent être mobilisés pour favoriser des délibérations intégrant l'ensemble des acteurs qu'elles concernent. Cette facilitation repose sur leur potentiel pour organiser les échanges et pour garantir autant que possible les conditions d'un déroulement productif, satisfaisant pour ses participant.e.s et aboutissant à des conclusions valides.

II. Points de repères théoriques

Cette seconde partie vise tout d'abord à introduire la notion d'éthique, sa différenciation par rapport à la morale et la déontologie, puis à définir la démarche de délibération, pour finalement situer les principales perspectives du champ de l'éthique.

A) L'ÉTHIQUE AU REGARD DE LA DÉONTOLOGIE ET DE LA MORALE

La morale, tout d'abord, peut être définie comme un ensemble de règles et de valeurs au regard desquelles l'action est orientée, ou jugée comme bonne ou mauvaise (Gonin et Jouthe, 2013). Il s'agit donc d'une dimension normative (Ricoeur, 2004). La morale, toutefois, n'est pas une structure unifiée et cohérente : ce concept abstrait, utile pour désigner les repères par lesquels se définit le Bien, se traduit sous forme de *morales* – le pluriel indiquant la multiplicité des repères normatifs ayant été développés dans divers contextes culturels et historiques. On peut ainsi parler de morale humaniste, chrétienne, ou encore stoïcienne, pour désigner des systèmes de pensée morale possédant une cohésion d'ensemble et des traits identifiables.

Par rapport à la notion de morale, la déontologie signifie, étymologiquement, « science du devoir ». À l'heure actuelle ce terme désigne plus spécifiquement « l'ensemble des devoirs² liés à l'exercice d'une profession » (Sirioux, 2004, p.475). Elle réfère conséquemment à l'ensemble des règles morales régissant l'exercice d'une profession ou les rapports sociaux des membres. Il s'agit donc d'un secteur de la morale qui concerne une activité particulière.

Contrairement à la morale, l'éthique ne constitue pas un discours générateur de règles et de normes (Lacroix, 2007), mais correspond plutôt à une démarche réflexive sur

2 « Ces devoirs qui reposent sur une pratique et des valeurs partagées, trouvent leur origine dans la dissymétrie initiale de la rencontre entre le professionnel détenteur d'une compétence technique qui lui confère un pouvoir exorbitant et l'utilisateur qui, de ce fait, se trouve sous sa dépendance. » (Sirioux, 2004, p. 475).

les dimensions normative et axiologique (reliée aux valeurs morales) de l'action humaine. Pour Bourgeault (2000), l'éthique évolue et remet inlassablement en cause les morales et les paradigmes qui les ont rendues possibles. En ce sens, il affirme que « du point de vue de la pratique éthique, la complexité des questions ne peut être embrassée qu'à travers la discussion et la dissidence » (Bourgeault cité par Farmer et *al.*, 2013, p.111). Ainsi, l'éthique introduit une marge de réflexion critique vis-à-vis des normes et principes moraux mis en avant dans un contexte social donné, mais aussi vis-à-vis des valeurs auxquelles nous nous référons plus personnellement. Par ailleurs, elle représente la recherche d'une cohérence entre nos conduites et nos perceptions du Bien et du bon, tout en interrogeant ces perceptions au regard des intérêts et des conceptions d'autrui (Gonin et Jouthe, 2013). L'éthique correspond alors à une démarche dans laquelle on cherche à « repérer le corridor des comportements acceptables » dans un monde pluraliste où les choix sont multiples (Paquet, 2005, p.3), et prend sa source dans le rapport négocié à autrui dans un milieu donné.

B) LA DÉLIBÉRATION ÉTHIQUE

▪ La délibération collective comme dialogue démocratique

La délibération en groupe correspond essentiellement à une démarche dialogique visant à mettre en lumière les différents aspects et enjeux liés aux multiples dimensions (individuelle, collective, organisationnelle, sociale, etc.) que comportent les questions éthiques. Dans ce but, chacun.e doit avoir l'opportunité d'explicitier la signification que prend pour lui la situation abordée, d'énoncer ce qui lui paraît souhaitable dans la situation donnée et de préciser ses points de repère. Cette possibilité d'exposer et de discuter les raisons du positionnement adopté permet de soumettre celui-ci à la critique d'autrui. Au-delà de l'ouverture d'un espace de dialogue, orsque la délibération s'engage pleinement sur la voie d'un dialogue démocratique lorsqu'elle se donne pour visée d'amener les différents acteurs concernés par un enjeu (public de l'organisme,

intervenant.e.s, cadres...) à être partie prenante des décisions ou des orientations générales données à l'action.

Dans cette perspective, Bourgeault souligne l'importance de délibérations collectives : « la discussion et le débat démocratique semblent être dans les sociétés pluralistes de notre temps les garants de l'éthique empêchant que quiconque s'arroge le droit [...] de décider pour les autres de leur sort » (2000, p.27). La délibération permet en effet d'explorer les différentes avenues pouvant être données à l'action ou d'en faire émerger de nouvelles, d'explicitier les raisons qui justifient une prise de décision et de mener un travail collectif de questionnement de sa légitimité, afin que cette décision puisse être suffisamment valide pour les différents acteurs qu'elle concerne. Un tel travail exige un temps de retrait et d'analyse à l'abri des impératifs de l'action immédiate (Conseil de la Santé et du Bien-être, 2004). Il n'est, certes, pas toujours aisé de se donner le temps de suspendre l'action pour en examiner les enjeux, de manière individuelle et/ou collective : une charge de travail importante, la crainte de rencontrer des conflits insurmontables, le sentiment d'urgence, qui pousse à agir immédiatement, sont autant d'éléments faisant obstacle à une démarche de ce type. Toutefois, cet exercice peut venir renouveler le sens donné à l'action. Il peut aussi susciter des changements contribuant à l'ajustement des pratiques ou à l'amélioration des relations entre les différents acteurs d'un organisme.

Il s'agit cependant d'avoir des attentes réalistes, par rapport à une démarche de délibération. En effet, celle-ci ne conduira pas à ce que tou.te.s et chacun.e adoptent finalement une vision commune du problème et des solutions à y apporter. Par ailleurs, il y a peu de chances qu'une solution idéale, dénuée d'inconvénients ou de difficultés, apparaisse miraculeusement au cours du processus. En somme, la question abordée restera complexe et les avenues identifiées pour l'action en partie insatisfaisantes. La délibération éthique présente toutefois les intérêts suivants : l'identification précise des enjeux d'une action, la reconnaissance des conséquences négatives qu'elle peut avoir, l'expression de points de vue divers et la possibilité d'une meilleure compréhension réciproque, favorisée par le dialogue, sont autant d'éléments pouvant susciter des retombées positives – tant du point de vue des décisions prises que des rapports entre les acteurs concernés.

▪ Utiliser une méthode de délibération ?

En ce qui concerne le fait de s'appuyer sur une méthode de délibération, ses bénéfices et ses limites sont également à considérer avant d'entreprendre un processus qui s'avérera décevant, si l'on s'attend à une transformation radicale des discussions se développant autour d'une question litigieuse au sein d'un organisme. La délibération demeure essentiellement une conversation entre des personnes ayant des regards, des points de repères et des modes de raisonnements distincts, elle n'est donc pas une activité extraordinaire. Ainsi, les idées et arguments échangés en faisant usage d'une méthode de délibération sont en bonne partie identiques à ceux qui se formuleraient sans elle : nous sommes assurément capables de penser et de discuter une question de manière spontanée, ce processus étant régulièrement mis en œuvre dans la vie quotidienne. La mobilisation d'une méthode de délibération présente toutefois l'intérêt de fournir un cadre aux échanges menés sur un sujet donné. Ce cadre permet, d'une part, de structurer la démarche en s'appuyant sur des étapes ayant des objectifs spécifiques (même si une souplesse vis-à-vis des étapes est souhaitable, afin de permettre des allers-retours). Cette structuration favorise le fait de 1. examiner de la manière la plus approfondie possible les enjeux soulevés par la question, 2. mettre en évidence des points majeurs, par rapport à des aspects plus secondaires ou moins agissants, et 3. tirer des conclusions des éléments examinés. D'autre part, prendre appui sur une méthode de délibération permet de protéger ses participant.e.s. En particulier, le principe de respect mutuel, qui peut être implicite ou clairement énoncé, implique de passer par l'argumentation plutôt que par la violence (Boltanski, 1990). La délibération gagne, plus largement, à s'organiser autour d'une visée de compréhension du point de vue de l'autre, ce qui conduit à enrichir sa propre analyse et à faire émerger des solutions créatives.

Le cadrage du processus par ces grands principes vient ainsi ouvrir des issues, face, par exemple, à des controverses devenant menaçantes pour le climat de travail ou à des questions sensibles dans la mise en œuvre des pratiques. En somme, les méthodes de délibération ne sont pas à concevoir comme des recettes de résolution de conflit, mais comme des outils visant à éviter d'aboutir à des impasses (comme par exemple, une

discussion qui ne permet pas de tirer de conclusions) ou à éviter l'amplification d'antagonismes autour d'une question donnée. La méthodologie offre ainsi des balises qui favorisent le fait d'arriver à bon port, ainsi que de préserver ou d'améliorer les relations entre les personnes concernées par l'enjeu discuté.

C) LES DIFFÉRENTS REGARDS POUVANT ÊTRE POSÉS SUR UN ENJEU : UNE DIVERSITÉ DES PERSPECTIVES ÉTHIQUES

Nous avons vu que l'utilisation d'une méthode de délibération vise, entre autres aspects, à approfondir l'examen d'une question éthique donnée. En quoi la méthode peut-elle le permettre ? La plupart des méthodes mobilisent des étapes par lesquelles le problème va être examiné sous différents angles. Ceci vise à dépasser le point de vue que l'on adopte spontanément sur une question, pour lui adjoindre d'autres angles d'analyse, ou d'autres modes de raisonnement. En effet, il existe différents "styles" de raisonnement, dans le champ éthique, ces derniers correspondant à de grandes écoles de pensées de la philosophie morale, comme par exemple le conséquentialisme ou le raisonnement déontologique (que nous définirons un peu plus bas). Chacun.e a tendance à privilégier l'une ou l'autre de ces approches, et il est pertinent de repérer le mode de pensée que l'on adopte instinctivement, en quelque sorte, afin d'aller plus loin en chaussant d'autres paires de lunettes moins familières. Nous allons donc identifier les grands modes de raisonnement, ou perspectives éthiques, qui peuvent être mobilisés pour analyser des enjeux éthiques. Ces modes peuvent être regroupés en trois grandes catégories : les perspectives déontologique, téléologique et post-moderne.

i. La perspective déontologique

Comme nous l'avons vu précédemment, le terme déontologie signifie la science du devoir. La notion de déontologie est ici à prendre dans un sens plus large que celui des règles s'appliquant à une profession, car les approches déontologiques sont héritières de la pensée d'Emmanuel Kant, où la notion de devoir occupe une place centrale³. La perspective déontologique « consiste à lier l'action à des principes moraux ou à des règles de comportement préétablies », et la moralité d'une action est évaluée sur la base de sa conformité au devoir.

3 Pour Kant, les actions ont une valeur morale lorsqu'elles sont « faites, non par inclination, mais par devoir » (1792, p.15).

Cette perspective peut être subdivisée en deux sous-catégories, selon que la source du devoir, en tant qu'impératif moral, est intérieure ou extérieure. Dans la théorie morale d'Emmanuel Kant (1792), la source du devoir est intérieure : il relie l'obligation de faire ce que nous jugeons être moral à la capacité que chacun.e, selon lui, possède de déterminer ce qu'est le Bien sur la base de la raison – en d'autres termes, à l'autonomie morale des êtres humains. La signification actuellement donnée à la notion de déontologie tend à s'écarter de cette conception en situant la source du devoir à l'extérieur de l'agent, comme c'est par exemple le cas lorsqu'on parle de « code de déontologie ». Ces codes formulent en effet un ensemble de règles et de principes auxquelles les membres d'une profession doivent se conformer et instaurent ainsi une hétéronomie, car ce n'est plus l'agent qui détermine le Bien à partir de son raisonnement moral. Partant, il est possible de distinguer deux formes d'éthiques déontologiques : l'éthique principiste, où l'individu reste le principal agent de détermination du devoir, et l'éthique normative, où le devoir se définit principalement sur la base de normes, de règles préexistantes.

- *L'approche principiste (ou principielle)*

Cette approche correspond à orienter l'action à partir de grands principes qui vont être mobilisés dans le raisonnement moral, afin de discerner la meilleure conduite à tenir. Pour Raymond Massé (2003), contrairement à la règle, le principe illustre une valeur, indique une marche à suivre, une attitude, un souci, une orientation ou une inspiration, il ne s'agit donc pas d'une réponse ou d'une recette à appliquer. Massé soutient par ailleurs que les valeurs-phares qui peuvent légitimement être invoquées pour justifier l'action se trouvent résumées dans un nombre restreint de principes. La démarche prônée par Beauchamp et Childress (2008), par exemple, est fondée sur quatre grands principes – l'autonomie, la justice sociale, la bienfaisance et la non-malfaisance. L'autonomie morale est maintenue, dans ce cadre, car il ne s'agit pas d'une approche subordonnée aux principes, mais guidée par eux.

De manière plus spécifique, Massé prône l'usage de ce qu'il appelle le « principisme nuancé », selon lequel les conflits entre les valeurs et les normes irréconciliables ne peuvent être arbitrés que par le recours à une grille d'analyse

construite autour d'un ensemble de valeurs traitées comme des principes non absolus. Ce type de principisme postule que nos décisions sont influencées par notre position dans l'organisation, par le poids relatif de chacun de ces principes et par l'interprétation des exigences liées au respect des valeurs-phares. Ce modèle s'accorde donc au pluralisme des valeurs contemporaines en permettant différentes hiérarchisations des valeurs et principes selon la problématique en cause, ce qu'interdit une approche fondée sur une théorie unique ou une échelle de valeurs canoniques. Le principisme nuancé ajustera, adaptera, à partir de délibérations, les principes abstraits aux réalités spécifiques de chacune des interventions. Il s'agit d'un arbitrage permettant d'évaluer la pertinence de tel principe en telle circonstance, mais aussi de mettre en débat la signification accordée à un principe.

- *L'approche normative*

Par rapport à l'approche principiste, une approche davantage centrée sur la conformité de la conduite à des règles préexistantes peut être qualifiée de normative. Pour Bossé, Morin et Dallaire (2006), le mode « déontologique et juridique », qui se situe dans un logique d'application de la règle, doit nous conduire à prendre une distance par rapport à notre positionnement personnel, afin d'appréhender la situation en fonction des lois, du point de vue de notre profession d'appartenance et de notre code déontologique. Cette approche consiste donc à identifier les normes applicables à la situation, et à voir comment les traduire dans l'action. Ce mode de raisonnement, que Johanne Patenaude (2000) qualifie d'approche comportementale, est rarement préconisé dans les écrits du champ de l'éthique : les limites qu'il présente sont régulièrement mises en avant puisque cette démarche se limite au champ de la morale et n'autorise pas de réflexion critique sur des normes susceptibles d'évoluer, et dont la pertinence pour une situation particulière est à examiner. Il est toutefois utile de prendre connaissance des repères juridiques et déontologiques existants, car ceux-ci peuvent nourrir la réflexion.

ii. La perspective téléologique

Comme l'indique le Conseil de la santé et du bien-être, le mode de délibération téléologique peut être défini de la manière suivante :

La délibération [téléologique] porte alors sur le choix de ces finalités et des moyens pour les réaliser. Elle répond à la question, « pour quoi ? » et non plus à la question « pour quelle raison ? ». Cette délibération est donc foncièrement pragmatique et stratégique, c'est-à-dire davantage orientée par le résultat possible de l'action en lui-même que par les principes moraux que cette même action incarne ou représente. (CSBE, 2004, p.14)

Dans cette perspective (*telos* signifie but, fin, en grec ancien) , l'action est principalement orientée par les buts recherchés : la bonne action sera celle qui permet d'atteindre ces buts. Elle peut également être subdivisée en deux approches, selon que les buts de l'action sont définis par des finalités jugées vertueuses (par ex : développer la solidarité, l'intégrité, etc.) ou par des conséquences pratiques (par ex : la lutte contre des inégalités sociales).

- *L'approche conséquentialiste*

Cette approche de type téléologique (Canto-Sperber et Ogien, 2006, p.84) place l'accent sur le souci des conséquences possibles des actions sur autrui et sur le monde commun. Ainsi, « le sujet doit, au moment de soupeser les options possibles, essayer d'imaginer, d'anticiper et de prévoir les conséquences probables de chaque option » (CSBE, 2004, p.15). Au-delà du mode de raisonnement qu'il préconise, ce courant de pensée de la philosophie morale a l'implication suivante : l'action bonne est celle qui produit le plus de conséquences désirables, et le moins de nuisances. Ceci le distingue très nettement d'une approche déontologique, dans laquelle « certaines actions sont à faire ou ne pas faire, *quelles que soient les conséquences* » (Canto-Sperber et Ogien, 2006, p.86). Cette perspective peut être rapproché de l'éthique de la responsabilité conceptualisée par Weber, selon laquelle les conséquences de notre action nous sont imputables, pour autant qu'on aura pu les prévoir, ce qui exige d'anticiper les retombées

de nos actes. L'utilitarisme, axé sur la visée bien connue de maximisation du bien-être du plus grand nombre, ou est l'une des principales approches conséquentialistes. Cette doctrine est souvent envisagée comme étant basée sur la raison instrumentale, mais en intégrant une analyse des conséquences possibles d'une action pour l'ensemble des acteurs qu'elle concerne, elle ne doit pas faire pas l'économie d'une réflexion sur les moyens mis en œuvre pour atteindre le but qui est jugé désirable.

- *L'approche centrée sur les vertus*

À la différence de la conception de l'action morale comme devoir, cette approche considère que « l'exercice de la vertu est la part essentielle de la vie heureuse que chacun peut désirer, et que chacun désire comme sa fin ultime » (Canto-Sperber et Ogien, 2006, p.52). Mener une action vertueuse, dans cette perspective, procure une satisfaction à celui ou celle qui la met en œuvre. La moralité est ainsi conçue de manière « attractive », comme une conduite désirable non seulement pour celles et ceux qui en bénéficieront directement, mais aussi, indirectement, pour son auteur.e. La délibération éthique va alors être orientée par la recherche de ce qui représenterait l'action la plus vertueuse dans les circonstances examinées. Également, sera privilégié dans la réflexion ce qui est susceptible de développer la vertu des personnes (Pullen-Sansfaçon, 2010). En effet, « essentially, for virtue ethics, a good act is good because it results from a good character that is intrinsically going to perform an action in line with one or more virtues » (McBeath et Webb, 2002, p.1020), et c'est pourquoi l'action vise à renforcer la vertu des agents.

iii. Perspectives post-modernes

Les perspectives et approches décrites précédemment correspondent à des courants de philosophie morale formalisés par des penseurs humanistes (perspectives déontologistes et utilitaristes, en particulier), ou élaborés dès l'Antiquité. Nous avons vu

précédemment que le tournant de l'hypermodernité se caractérise par un phénomène de désinstitutionnalisation et que celui-ci rend possible la reconnaissance d'un pluralisme des valeurs (Gouvernement du Québec, 2013), ou en d'autres termes de la pluralité des définitions du Bien. Face à cette nouvelle donne, rendue incontournable par la mondialisation des échanges économiques et culturels, certaines théories morales antiques et modernes ont été reconfigurées ou encore prolongées par des développements permettant d'intégrer ce pluralisme (par ex : la *Théorie de la justice* de John Rawls, publiée en 1971). Toutefois, d'autres approches interrogent plus radicalement les manières de penser ayant prévalu jusqu'au XXe siècle, en s'engageant dans une déconstruction de la moralité moderne. Celle-ci passe, en particulier, par une critique des enjeux de pouvoir s'articulant à cette moralité : « *Moral concepts and ethical values are connected not only to dominant power relations but also to modern conceptions of human identity and difference.* » (Manzo, 1997, p.382). Plus spécifiquement, cette perspective a les implications suivantes pour le champ de l'intervention sociale :

Thus, postmodern ethics offers a means for recognising the asymmetrical nature of our professional relationships with others that allows us to conceptualise this power differential (...). This involves recognising how professional knowledge can silence patient knowledge. In this context, the goal is to find ways of engaging, recording, reconciling, or even selecting among multiple accounts, without resorting to presumptions of infallibility. (Kendall et Hugman, 2013, pp.316-317)

En prenant en compte a) la diversité des visions possibles d'une question éthique et b) les enjeux de pouvoir conduisant à écarter certaines d'entre elles d'une conversation à ce sujet, une posture distincte est adoptée, vis-à-vis d'approches de types déontologiques ou téléologiques : plutôt que de se donner l'objectif de déterminer « la » bonne action à mettre en œuvre, à partir de ses conséquences ou de grands principes, il s'agira de favoriser l'expression des divers points de vue et de dégager progressivement de nouvelles avenues, sur la base d'un affinement de la compréhension de la situation, de ses significations et de ses enjeux pour les différents acteurs concernés.

- *L'approche du care*

Dans le cadre de cette approche, une attention particulière est portée à la pluralité des voix morales (Laugier, 2001). Sans correspondre à un relativisme moral, ceci permet donner de la valeur à chaque regard singulier⁴ posé sur une situation donnée : le focus n'est plus placé sur la question « que faut-il faire ? » (au moins dans un premier temps), mais sur l'interrogation « qu'est-ce qui importe ? » pour les différents acteurs concernés. Le terme de *care*⁵ ne renvoie donc pas seulement, ici, à l'idée de prendre soin (des autres, de soi, des relations) mais également à se soucier de ce qui a de l'importance pour l'autre. Ainsi, en ne cherchant plus à valider (ou invalider) tel ou tel point de vue par des principes ou par des finalités justifiables, la conversation est davantage orientée vers une logique de coopération plutôt que de compétition entre des visions concurrentes. Plus largement, cette approche critique une certaine vision du social, conçu comme lieu d'une compétition entre des individus séparés, déterminant rationnellement leurs conduites à partir de leurs intérêts personnels (Gonin, Grenier et Lapierre, 2013). Les êtres humains y sont, au contraire, envisagés comme des êtres interdépendants – en raison de nos multiples connexions à autrui et de la dimension sociale de bon nombre de nos besoins primordiaux (Laugier, 2009) – et comme des êtres doués d'une vie affective qui joue un rôle important dans nos perceptions morales et donne ainsi accès à une connaissance. Dans cette lignée, la répudiation dont les émotions font régulièrement l'objet, dans le champ des théories éthiques, ainsi que l'opposition entre sensibilité et entendement, entre raison et sentiment, sont contestées.

Dans le cadre d'une délibération, l'expression de voix morales subjectives présente deux types d'apports à la réflexion et à l'action. Tout d'abord, cette expression génère une connaissance morale (Laugier, 2009), liée en particulier à l'affinement de la perception, au développement d'une plus grande sensibilité vis-à-vis des expériences vécues par les

4 « Quelle est la pertinence, l'importance du particulier, de la sensibilité individuelle ? Qu'est-ce que le singulier peut revendiquer ? C'est en redonnant sa voix, différente, au sensible individuel, à l'intime, que l'on peut assurer l'entretien (conversation /conservation) d'un monde humain. Le sujet du *care* est un sujet sensible en tant qu'il est affecté, pris dans un contexte de relations, dans une forme de vie – qu'il est attentif, attentionné, que certaines choses, situations, moments ou personnes comptent pour lui. Le centre de gravité de l'éthique est déplacé, du « juste » à l'« important ». » (Laugier, 2009, [5])

5 Les multiples significations du mot *care*, en anglais (se soucier, prendre soin, attacher de l'importance, se sentir concerné.e, prendre en charge, prendre des précautions), conduisent à ne pouvoir traduire ce terme sans appauvrir les différentes facettes de ce concept (Gonin, Grenier et Lapierre, 2013).

autres et du sens qui peut leur être attribué. Sur cette base, elle ouvre par ailleurs la possibilité de faire converger les regards, de reconnaître l'expérience morale d'autrui par rapport à la question abordée, et de bâtir des accords autour d'aspects importants à prendre en considération pour orienter l'action – ce qui ne signifie pas qu'une lecture unique de la situation ou de la conduite à tenir sera adoptée. La délibération vise ainsi à aiguïser la perception des enjeux liés à une question éthique donnée, à ce que chacune intègre des aspects qui n'étaient pas pris en considération de manière spontanée. C'est par cette voie qu'une transformation durable et généralisée des pratiques, au-delà d'une prise de décision locale, est recherchée.

- *L'approche narrative*

Tout comme l'approche précédente, l'approche narrative met également à distance une vision de la délibération en tant que processus décisionnel (où il s'agirait de faire un choix entre plusieurs avenues possibles). Cette logique comporte en effet des limites importantes, comme le soulignent Canepée et Jobin :

L'élucidation de la problématique éthique représente donc un moyen au service d'un processus dont la fin visée est une décision. Il en résulte que l'éthique clinique se retrouve émondée de son potentiel réflexif critique plus global. À placer l'éthique clinique uniquement dans une focale décisionnelle, on risque de négliger, voir d'éluder, son rôle possible d'élucidation critique des pratiques. (2005, [3])

Ces auteurs mettent en évidence qu'en sollicitant divers narratifs au sujet de situations problématiques ou de questions portant sur les pratiques habituellement développées, plus largement, les structures de pouvoir et les normativités⁶ qui les traversent peuvent être questionnées. La prise en charge de ces dimensions sociopolitiques permet ainsi une démocratisation du processus délibératif (Brody, 1999). D'autre part, comme l'approche du *care* le mettait en avant, une appréhension plus juste

6 Les auteurs précisent que « cela ne veut pas dire que la norme sera évacuée complètement, mais bien qu'elle sera considérée comme un élément parmi d'autres qui entreront dans la composition d'un récit ouvert à un espace de possibles que ne devrait épuiser aucun cadre normatif » (Canepée et Jobin, 2005, [45]).

des situations est obtenue, grâce à une connaissance plus exhaustive des multiples enjeux et déterminations à l'œuvre dans la question discutée : la multiplicité de leurs comptes-rendus permet de dévoiler des aspects d'une situation qui échappaient au regard, ou encore de découvrir les significations qui lui sont attribuées par d'autres acteurs. Dans cet ordre d'idées, Canaepel et Jobin mettent en exergue que le déploiement de narratifs et leur mise en relation ouvre des possibilités de renouvellement de la pensée et de l'action :

Loin d'être ruineux pour l'action, le conflit d'interprétations possède un paradoxal pouvoir de création et d'instauration. En vertu même de la potentielle conflictualité des récits, leur mise en commun ouvre ou constitue un espace discursif. (2005, [24])

Au-delà du développement de narratifs parallèles, la discursivité par laquelle ils se croisent, dans la délibération, permet une meilleure compréhension réciproque mais aussi l'émergence de nouveaux narratifs, ou encore une reconnaissance mutuelle compatible avec des préoccupations ou préférences morales distinctes.

Comme nous le verrons ultérieurement, les approches se situant dans une perspective post-moderne peuvent mobiliser des outils méthodologiques, mais ceux-ci resteront ouverts car leur vocation est, essentiellement, de favoriser le dialogue et l'élucidation des enjeux liés à une question donnée. En mettant moins d'emphasis sur une visée pratique à court terme (prise de décision), ce type de démarche se donne les moyens d'aborder des problèmes situés aux niveaux méso et macro-sociaux et d'axer la réflexion vers de possibles changements sociaux.

Après ce tour d'horizon des grands perspectives selon lesquelles les questions éthiques peuvent être abordées, nous allons voir que les méthodes ou dispositifs de délibération consistent souvent à associer plusieurs de ces perspectives, en vue d'enrichir l'analyse d'un problème donné.

III. Outils pour la délibération

L'objectif de cette section est de présenter des méthodes de délibération pertinentes pour aborder des questions éthiques relevant des niveaux professionnel (ex : question de l'usage de la contention, balises concernant la circulation de l'information au sein de l'organisme) ou organisationnel (ex : question de l'adaptation des services à la population LGBTQI, enjeux éthiques soulevés par des situations de crise ou des urgences, etc.). Chacune de ces méthodes présente des intérêts et des limites. Ces limites peuvent être repoussées, toutefois, en choisissant la méthode la mieux à même de répondre aux objectifs que l'on souhaite donner à la délibération (prise de décision, réflexion sur les pratiques, prise en charge d'une problématique récurrente), et la mieux ajustée aux besoins ou préférences du groupe (démarche principalement axée sur la rationalité, création d'un espace intersubjectif, élucidation des différents enjeux liés à une question donnée). Nous proposons donc ici une boîte à outils : au cours de la présentation des différentes méthodes retenues dans le présent rapport, des repères seront donnés pour leur mise en œuvre, mais aussi pour les choisir au regard des contextes et objectifs d'une délibération.

Commençons par un aperçu des cinq méthodes qui seront synthétisées dans les pages suivantes. La première consiste en une synthèse de la méthode Legault (1999). Plutôt orientée au niveau du cas, cette démarche d'utilisation assez répandue peut toutefois apporter des repères pertinents pour la délibération éthique portant sur des questions de niveaux professionnel et organisationnel. La deuxième démarche est celle de la *Moral Case Deliberation* (DQM). Développée originalement pour le secteur de la santé, cette méthode accorde une importance particulière au dialogue et à l'expérience personnelle dans un contexte multidisciplinaire. Ses auteurs mettent en avant sa pertinence pour l'identification et la mise en débat des valeurs au sein d'un organisme. La troisième démarche est celle de l'éthique reconstructive. Cette méthode passe par le déploiement de narratifs, et accorde une importance centrale à la reconnaissance mutuelle des acteurs ainsi qu'au fait de situer la question abordée dans l'histoire collective – ce qui la rend pertinente pour aborder des enjeux organisationnels. La quatrième démarche est la

méthode d'analyse en groupe (MAG). Plaçant également le récit en son centre, nous verrons que cette méthode est circonscrite en phases et en étapes précises pouvant facilement être utilisées pour aborder des questions d'ordre professionnel ou organisationnel. Par rapport aux autres dispositifs, il s'agit d'un processus qui se déroule sur toute une journée, afin d'approfondir une question. Finalement, la cinquième démarche est celle du dispositif institutionnel de la sociopsychanalyse. Nous verrons que ce dispositif utilise la méthode du « groupe à groupe » dans le but de favoriser un cadre d'échanges démocratique et l'appropriation d'un pouvoir sur nos actes. Il s'agit de la démarche la plus structurée et la plus longue, puisqu'elle peut s'étendre sur plusieurs semaines ou plusieurs mois.

A) « L'AIDE À LA DÉCISION RESPONSABLE » (ADR)

Dans un ouvrage détaillant chacune des étapes d'une méthode de délibération, Georges Legault (1999) propose une méthode qui est à présent régulièrement employée dans les milieux de pratique québécois. Son « manuel d'aide à la décision responsable » organise la démarche autour de quatre grandes phases : la première consiste à prendre conscience de la situation, la seconde à clarifier les valeurs en conflit, la troisième à prendre une décision raisonnable et la quatrième, à finalement établir un dialogue avec les acteurs impliqués dans la situation. Nous allons résumer brièvement les étapes qui composent chacune des phases identifiées par G. Legault.

▪ Phase 1 : prendre conscience de la situation

Cette phase de l'ADR consiste principalement à inventorier les faits les plus significatifs de la situation qui suscitent le dilemme éthique. La première étape consiste à décrire la situation et à faire l'inventaire des éléments majeurs qu'elle comporte, en tenant à l'écart les jugements. G. Legault invite ensuite à identifier la décision que nous prendrions spontanément, au début de la délibération. Il s'agit ainsi de prendre conscience des solutions que nous privilégions, *a priori*. La poursuite de la délibération doit amener à prendre suffisamment une distance permettant de nuancer, voire de modifier cette première décision. Ensuite, il s'agit d'identifier les acteurs concernés et les

conséquences positives et négatives que la décision prise aura sur eux, en adoptant une approche conséquentialiste. Puis cette première phase s'achève par un repérage des lois, normes et réglementations applicables à la situation – ce qui correspond à une approche normative. Brodeur et Berteau (2007) ajoutent que ces actions doivent être réalisées en gardant à l'esprit l'importance de tenir compte du contexte de la question abordée et des autres enjeux en présence.

- **Phase 2 : clarification des valeurs conflictuelles dans la situation**

Dans un second temps, il s'agit d'identifier les valeurs en conflit. L'objectif est de les définir clairement et d'opérer une réduction, afin d'opposer les deux valeurs qui traduisent le mieux le dilemme d'action. Lors de cette étape, il importe de porter attention aux émotions ressenties qui permettent un retour critique sur la première étape. En effet, nous pouvons nous rendre compte que nos émotions ont conduit à exagérer ou à minimiser l'impact de nos actions sur l'un ou l'autre des acteurs impliqués. D'autre part, les émotions éprouvées signalent la présence de valeurs devant être nommées et soupesées dans le reste de la démarche. Plus largement, un travail d'identification des valeurs en jeu est effectué, dans cette phase. Par exemple, quand la conséquence prévue est négative, il convient de nous demander ce que nous souhaitons protéger en voulant éviter une telle conséquence. La même opération doit être réalisée concernant les normes qui guident les pratiques. Par exemple, quelles sont les intentions associées à l'usage de la contention, dans le contexte particulier d'un organisme ? Ici, c'est une approche de type principiste qui est adoptée, puisqu'on se demande quelles sont les valeurs-phares susceptibles d'orienter l'action. Cette deuxième phase se clôt par l'identification du principal conflit de valeurs constituant l'enjeu du conflit éthique.

- **Phase 3 : « prendre une décision par la résolution rationnelle du conflit de valeur »**

À l'issue des deux premières phases, qui visent à approfondir l'examen des enjeux d'une situation, il s'agit de mettre en exergue les aspects majeurs de la situation et de tirer des conclusions. Afin de régler le dilemme d'action, Legault (1999) recommande de se baser sur la valeur qui a préséance, entre les deux principales valeurs conflictuelles qui ont été mises en exergue à la fin de la seconde phase. Cette priorisation de l'une ou l'autre de ces valeurs déterminera l'action à adopter. Toutefois, ce choix doit être expliqué, en

formulant les principaux arguments qui explicitent la décision. La priorisation d'une valeur ne signifie pas un abandon de l'autre : cette phase s'achève en se demandant comment réduire les impacts négatifs de la décision qui a été prise.

- **Phase 4 : établir un dialogue**

La quatrième phase consiste, après avoir pris une décision, à interroger la validité qu'elle aurait dans d'autres contextes et à articuler sa justification. En premier lieu, il s'agit de se demander si la décision prise peut être universalisable⁷. Une réponse négative ne remet pas forcément en cause la décision : « reconnaître que les raisons d'une décision dans telles circonstances ne sont pas universalisables signifie seulement que je ne peux pas, comme personne, assumer une autre décision dans les circonstances », ce qui fait ressortir « les limites de nos choix dans des sociétés complexes » et « les limites de nos décisions d'agir relativement à un idéal éthique » (Legault, 1999, p.166). Finalement, la démarche se conclut par la formulation détaillée des justifications de la décision prise, en référence à des arguments de nature déontologique (principes ou normes) ou téléologique (conséquences prévisibles de l'action ou finalités recherchées). L'argumentation de la décision s'inscrit en effet dans la perspective dialogique : celle de son explication à autrui.

Cette méthode de délibération a surtout été pensée pour une prise de décision au niveau du cas. Ceci dit, les étapes de clarification des enjeux, des normes et des valeurs qui concernent une situation sont pertinentes pour des questions d'ordre plus général. Par exemple, la question de l'usage de la contention peut être abordée en examinant les conséquences possibles de cette pratique pour les différents acteurs de l'organisme, les normes existantes à ce sujet et les valeurs auxquelles il est possible de se référer pour guider les pratiques. C'est donc les deux premières phases, principalement, qui pourront être mobilisées pour des questions relevant du niveau professionnel ou organisationnel. La démarche pourra se conclure en identifiant un certain nombre de balises qui peuvent constituer des repères communs signifiants pour les différents acteurs de l'organisme.

⁷ Le principe d'universalisation est directement issu de la théorie morale de Kant, qui pose le critère d'universalité comme critère d'orientation de l'action : « Agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle » (1792, p. 34)

B) LA « DÉLIBÉRATION SUR UNE QUESTION MORALE » (DQM)

Appliquée originalement au secteur de la santé dans des équipes multidisciplinaires, la délibération sur une question morale (*moral case deliberation*) est avant tout un processus de réflexion de groupe sur une question concrète, au moyen du dialogue et en vue d'un accord commun (Molewijk *et al.*, 2008a et 2008b; Stopler *et al.*, 2012). Ses auteurs mettent en avant sa pertinence pour des organismes composée d'une variété d'acteurs qui, par leur statut respectif, incarnent différents points de vue. Ils énoncent que sur le plan organisationnel, la délibération sur une question morale (DQM) permet de développer l'identité de l'organisme à travers l'exploration et la définition de ses valeurs centrales. D'après leur expérience de cette méthode, elle contribue aussi à transformer les valeurs centrales en politiques et actions concrètes et inversement, à identifier les principes actualisés dans les pratiques.

- **Une conversation structurée visant à explorer les normes et valeurs en jeu**

La DQM est définie comme une conversation structurée sur un enjeu éthique touchant la pratique d'une équipe multidisciplinaire. Concrètement, un.e intervenant.e rapporte au groupe une situation dans laquelle il ou elle doute de ce qui serait une « bonne intervention », ou soulève une question plus générale concernant les pratiques habituelles (ex : transmission d'informations au sein de l'équipe). Afin d'explorer conjointement les valeurs et repères des différents participant.e.s, le groupe se penche sur la façon dont le dilemme est expérimenté par toutes les parties impliquées et examine ce que chacun.e considère comme important dans la situation. La DQM se fonde sur une démarche dialogique, où le dialogue est compris comme un processus conjoint d'ouverture aux autres, de non-jugement et de mise en scène des préjugés dans le but d'atteindre une meilleure compréhension de la situation. Les participant.e.s sont ainsi encouragé.e.s à mettre en mots leurs intuitions morales, à pratiquer l'écoute active, à partager et à examiner leurs points de vue personnels et à remettre à plus tard toute expression de jugements ou de conclusions par rapport à la situation examinée. Un tel dialogue requiert de ralentir le processus de prise de décision et d'insister, non pas sur les

questions du type « quoi faire? », mais plutôt sur celles du type « pourquoi pense-t-on qu'il est important d'agir de cette façon? ». Au-delà de l'atteinte de la compréhension du point de vue de l'autre, un dialogue réussi implique une transformation des interlocuteurs, par rapport au début de la délibération (Stopler *et al.*, 2012).

- **Au-delà d'un processus décisionnel, une formation des intervenant.e.s et une transformations des pratiques**

Ce type de dialogue présuppose que chacun.e ait un droit de parole égal et que les points de vue de chacun.e soient considérés comme étant importants, pourvu que ceux-ci soient formulés de façon sincère et qu'ils réfèrent à des expériences vécues. Ces dernières sont, en effet, conçues comme une source de savoir moral. Ainsi, au-delà d'un travail d'équipe pour orienter les pratiques dans des situations particulières, la DQM se veut une démarche formative par laquelle les intervenant.e.s vont développer leur sensibilité et leur compétence éthiques. Elle se veut également un outil d'amélioration globale de la qualité éthique des pratiques développées dans un organisme, en prenant en charge les enjeux organisationnels qui ont un impact sur ces pratiques. Pour atteindre ces visées plus générales et durables, les délibérations doivent avoir lieu régulièrement pendant une période de plusieurs mois ou plusieurs années. Dans cette perspective, il est également souhaitable qu'une personne extérieure formée à la DQM, vienne jouer un rôle de facilitation. Ce rôle consiste, notamment, à encourager le dialogue et l'écoute entre les participant.e.s, à éviter que des jugements de valeur soient exprimés et à poser des questions, afin de favoriser l'expression des expériences et croyances personnelles. Par ailleurs, cette personne guide la conversation et s'assure que le groupe demeure focalisé sur l'enjeu éthique à l'étude. Plus fondamentalement, le rôle de facilitation consiste à aider les intervenant.e.s à approfondir les apprentissages issus de leurs expériences et des discussions du groupe, ainsi qu'à trouver de nouvelles façons de négocier avec leurs dilemmes moraux.

- **Le déroulement de la délibération**

La DQM correspond à une démarche qui s'inscrit dans la durée, afin d'en dégager les potentialités formatives et de changements dans les pratiques. Toutefois, il est

possible de mener une démarche délibérative inspirée de ses principes, de manière plus ponctuelle. Celle-ci peut alors élargir la participation afin d'inclure d'autres acteurs – en particulier, des personnes du public de l'organisme concernées par la question discutée.

Nous proposons ici des modalités de structuration de la délibération basées sur les repères fournis par différents textes (Molewijk *et al.*, 2008a et 2008b; Stopler *et al.*, 2012). La délibération peut ainsi s'organiser en quatre temps. Le premier temps repose sur la narration par une diversité d'acteurs, autant que possible, des différentes expériences vécues en lien avec la question discutée. Chacun.e est invité.e à exprimer sa compréhension des situations discutées et de leurs enjeux. Cette étape consiste par ailleurs à clarifier le sens donné à la question discutée, et à identifier ce que chacun.e considère être important pour orienter l'action. Ceci permet à tou.te.s de développer une meilleure connaissance du problème discuté (ses différentes manifestations, ses impacts pour les différents acteurs, les valeurs en jeu, etc.), et de mieux comprendre ce qui sous-tend le point de vue de chaque participant.e.

Afin de mettre en évidence les apprentissages issus de cette première étape, mais aussi les interprétations ou repères divergents des participant.e.s, le second temps consiste à faire une synthèse des éléments issus de la première étape. Il peut s'appuyer sur un schéma qui résume les savoirs expérientiels mis en avant, les éléments importants à considérer, ainsi que les différentes perspectives exposées dans la discussion.

Le troisième temps consiste ensuite à tirer des conclusions pour orienter l'action. Cette orientation, basée l'identification des valeurs ou normes susceptibles de guider l'action, peut s'opérer sous trois angles complémentaires : quelles sont les conséquences possibles de telle action ? Quelles sont les valeurs qu'elle mine ou qu'elle actualise ? Quels intérêts sont mis de l'avant, en faisant tel ou tel choix ?

Dans la quatrième étape, chacun.e se positionne finalement sur la ou les actions à mener. Le groupe identifie les différences et les similitudes des propositions amenées, afin de repérer les éléments faisant consensus et de dégager les accords au niveau des finalités recherchées, ou encore autour d'aspects auxquels les différents participant.e.s accordent de l'importance. Ces points de consensus peuvent ainsi donner des balises communes pour guider l'action. Par ailleurs, les divergences qui subsistent au niveau de

l'interprétation ou des aspects à prioriser seront identifiées, dans l'esprit d'une reconnaissance de l'altérité et de cohabitation des différences.

En somme, cette méthode permet la mise en dialogue de l'expérience personnelle de chacun des acteurs présents dans l'organisme, et conduit les participant.e.s à exprimer les raisons de leurs actions, tout en prenant en compte l'expression des autres. Par la rencontre de l'altérité, la réflexivité des acteurs est ainsi favorisée. Des points de repères communs et de nouvelles avenues peuvent être progressivement dégagés, sur la base des connaissances issues de l'échange d'informations et d'analyses. Une fiche-synthèse pour aider à l'utilisation de cette méthode est disponible dans les annexes.

B) LA « DÉLIBÉRATION RECONSTRUCTIVE » (DR)

▪ Une visée de reconstruction des liens et de la communication

Par rapport aux méthodes abordées précédemment, cette démarche est un outil plus particulièrement pertinent pour aborder des questions éthiques qui font l'objet de conflictualités voire de divisions au sein d'un organisme. Nous présenterons ici une démarche de délibération basée sur les principes de l'éthique reconstructive (Ferry, 2009). Cette dernière « situe l'éthique au-delà du registre strictement argumentatif » (p.123) et a initialement été pensée pour rétablir, au niveau sociétal, des rapports sociaux ayant été marqués par des événements historiques où les relations ont été « jalonnée[s] par le destin des oublis, des malentendus, humiliations et violences de toute sorte » (p.124). Bien que le niveau de la violence soit rarement atteint au sein d'un organisme, il est assurément délicat d'aborder une question telle que celle de l'usage de la contention, par exemple, avec des personnes qui ont pu faire l'objet de mesures de ce type. Par ailleurs, les oublis et les malentendus sont légion, dans la vie quotidienne, et peuvent conduire à incompréhensions ou des ressentiments nuisant au climat ou même au bon déroulement des activités quotidiennes d'un organisme. Un travail collectif basé sur l'approche de l'éthique reconstructive peut alors s'avérer pertinent pour dépasser des obstacles qui empêchent une communication satisfaisante entre différents acteurs.

Dans cette perspective de rétablissement des liens et de la communication, la délibération reconstructive ne vise pas à "trancher" une question donnée, mais plutôt à revenir sur des événements se rapportant à une question donnée, afin de mieux comprendre les diverses significations qu'ils ont prises et les vécus qu'ils ont suscités. Par cet échange de points de vue et d'expériences, dans une attitude d'ouverture, on recherche une transformation de la vision de chacun et chacune. Ceci passe par le fait de croiser les regards portés sur des situations qui ont été vécues difficilement ou qui ont suscité des conflits, mais aussi par la prise en compte les émotions éprouvées, au-delà de la seule dimension rationnelle. En effet, l'ouverture à l'expérience de l'autre dans sa globalité (significations données à l'expérience et vécus qu'elle a suscités) favorise la reconnaissance réciproque qui est souvent mise à mal dans des situations conflictuelles. Par ce moyen, c'est le processus d'intercompréhension que l'on vise à reconstruire et c'est pourquoi cette démarche accorde une grande importance à la reconnaissance mutuelle, au-delà du fait de trouver une entente basée sur des arguments rationnels.

- **Élucidation et décentration des narrations**

La délibération reconstructive (DR) suppose « l'implication des sujets dans un processus d'autoélucidation dont ils ne maîtrisent pas l'issue » (Ferry, 2009, p.127). Ce processus s'effectue au moyen d'une rétrospection coopérative où les participant.e.s tentent de s'expliquer à eux-mêmes les sources du différend en vue de sa résolution. Ceci s'appuie sur le discours narratif qui requiert une attitude d'écoute de part et d'autre, ainsi qu'une symétrie de la relation établie par la réciprocité des rôles (intersion des rôles de locuteur et d'auditeur). Par ailleurs, la voie de la narration permet d'exprimer le vécu, contrairement au registre argumentaire : il ne s'agit pas, dans un premier temps, de justifier ni de réfuter le bien-fondé de l'action, mais d'exprimer ce qu'elle signifie pour soi, pratiquement, dans le quotidien.

En effet, le but de l'éthique reconstructive n'est pas d'atteindre la validité argumentaire, mais plutôt d'amener les différentes parties à reconsidérer leur vécu respectif du conflit à la lumière du vécu de l'autre et au moyen d'une confrontation narrative. La démarche consiste ainsi à décentrer les narrations, « afin d'arracher les récits à leur dogmatisme et ainsi de tenir compte des histoires concurrentes » (Ferry, cité

pat Paquet, 2005, p.11). La DR favorise ainsi la reconnaissance réciproque des participant.e.s les uns par les autres, cette reconnaissance étant comprise comme un mouvement par lequel on « s’imagine exister dans l’autre ». Cette première phase de la DR, essentielle à l'intercompréhension des participant.e.s, est suivie de deux autres moments : celui de l'explication, puis de la justification

▪ De l'explication à la justification

Le second temps de la DR vise à donner un sens aux épisodes relatés précédemment, à les relier à d’autres. On entre ainsi dans le registre interprétatif de l'explication. Malgré son utilité pour l'ensemble du processus, au regard du besoin cognitif d'attribuer des causes aux événements, ce moment « se prête aux postures de la victimisation de soi et de la diabolisation de l’autre » (Ferry, 2009, p.125). Ce moment est nécessaire pour l'acceptation et la reconnaissance d'erreurs ou de torts, qui peuvent être expliqués par les circonstances qui les occasionnés. Ceci ne correspond toutefois pas à justifier des actes qui ne sont pas souhaitables, voire pas acceptables. En effet, le passage du deuxième temps (l'explication) au troisième temps (la justification) s'opère par une transition des *causes* aux *raisons*. Le dépassement du second moment s'opère par un passage au plan argumentatif : il s'agit, dans ce dernier temps de la DR, de développer les raisons pour lesquelles une action est jugée souhaitable, ou pas. En d'autres termes, il consiste à déterminer ce qui est désirable sur la base d'une justification rationnelle. Celle-ci n'est toutefois pas une fin en soi mais s'articule aux autres moments de la DR – ces articulations étant bien synthétisées par Jean-Marc Ferry :

La prise en considération, par le protagoniste ou par un tiers, des raisons que le locuteur fait valoir et oppose face à d’autres en prétendant à la vérité, cela fait aussi partie de la reconnaissance de la personne. (...) À un certain moment du procès reconstitutif, les locuteurs doivent donc s’adonner au jeu de la justification et de la réfutation, c’est-à-dire à la grammaire de l’argumentation, tout comme ils avaient dû aussi entrer dans les rôles respectifs de l’explication et de la compréhension, c’est-à-dire dans l’espace de l’interprétation ; et cela, après avoir consenti à raconter, d’un côté, à écouter, de l’autre, soit, à s’inscrire dans le milieu de la narration. Cependant, l’attitude reconstructive n’adhère à aucun des moments qu’elle intègre. Ainsi, lorsqu’elle se prête à l’argumentation, elle ne considère pas tant la teneur des arguments que la force avec laquelle ils sont engagés. (2009, p.126)

Ainsi, cette démarche se fonde sur une approche narrative, tout en mobilisant des perspectives déontologiques et téléologiques dans sa phase finale. À noter finalement que, dans cette dernière phase, la DR recherche non seulement l'atteinte d'une norme consentie à la suite de la discussion, mais aussi un accord sur les raisons pour lesquelles les arguments ont été acceptés.

Les éléments présentés dans cette section sont résumés dans une fiche-synthèse pouvant être utilisée pour guider une démarche de type reconstructif. Celle-ci est destinée aux participant.e.s de la démarche, afin qu'elles puissent identifier les grandes balises du processus. Il est souhaitable que la personne facilitatrice ait pour sa part approfondi sa connaissance de ces balises, afin de guider leur appropriation par les participant.e.s.

C) LA « MÉTHODE D'ANALYSE EN GROUPE » (MAG)

▪ Présentation d'ensemble du dispositif de la MAG

Construite, en premier lieu, comme une méthode pour l'analyse des phénomènes sociaux, la méthode d'analyse en groupe est régulièrement mise en œuvre sur les terrains de l'action publique (par exemple l'application d'une réforme dans le domaine judiciaire), de l'action sociale (par exemple l'intervention des travailleurs sociaux à l'égard d'un public en situation difficile) ou du développement (par exemple la mise en œuvre d'un programme sanitaire en milieu rural) - (Van Campenhout, Franssen et Cantelli, 2009). Elle possède la particularité d'associer directement les acteurs concernés par le problème étudié au processus de recherche, et ce, du début à la fin de la démarche. Avant de décrire la méthode, il faut souligner que, bien qu'il s'agisse avant tout d'une méthode de recherche, les différentes étapes de la MAG peuvent être adaptées pour la délibération autour d'enjeux éthiques de niveaux professionnel ou organisationnel. Les deux chercheur.e.s qui guident habituellement le processus sont alors remplacés par des animatrices ou animateurs formé.e.s à sa conduite.

Concrètement, la méthode d'analyse en groupe (MAG) prend forme avec des groupes d'une douzaine de personnes, réunissant l'ensemble des acteurs concernés par la

question pendant une journée complète. Ceux-ci analysent collectivement des situations et expériences relatées dans le cadre de la démarche, selon un dispositif méthodologique précis et rigoureux qui favorise la réflexivité des participant.e.s. En résumé, le processus est le suivant : chaque participant propose son interprétation de la situation à l'étude, puis les convergences et divergences entre les interprétations sont reprises au sein d'un schéma de synthèse, à partir duquel les participant.e.s et les personnes qui animent la démarche confrontent leurs points de vue et analyses. À terme, des perspectives pratiques sont générées, explorées et discutées (Van Campenhoudt *et al.*, 2009 : 1-2). Ces étapes vont être développées un peu plus loin.

La recherche ou l'intervention menée à partir de la MAG se présente comme une séquence constituée de plusieurs analyses collectives de récits proposés par les participant.e.s. Deux personnes sont habituellement présentes pour guider la démarche : l'un.e joue un rôle d'animation, en présentant les principes de base de la méthode et en assurant son bon déroulement; l'autre agit comme rapporteur.e, en prenant des notes et en proposant une synthèse et des pistes d'analyse.

- **Déroulement de la démarche**

La MAG se déroule en quatre phases et quinze étapes, présentées sommairement ci-dessous.

- Première phase : le récit

- 1. *Propositions de récits*

Dans le cadre de la première séance de travail en groupe, chaque participant.e présente un récit portant sur une expérience directement vécue qui lui semble significativement liée à la problématique dont il est question. Il est important que la personne soit personnellement impliquée dans le récit, qui doit être présenté comme une histoire et de la façon la plus factuelle possible. Cette première présentation ne dure pas plus de cinq minutes.

- 2. *Choix des récits à analyser*

Lors de cette deuxième étape, les participant.e.s doivent choisir deux ou trois récits qui leur apparaissent les plus significativement reliés au problème.

3. La narration

À l'étape 3, l'expérience du récit retenue est racontée de façon plus complexe et plus factuelle. Cette deuxième narration est enregistrée.

4. Enjeux vus par le narrateur

Après avoir raconté dans le détail son récit, la narratrice souligne les éléments qui lui semblent importants.

5. Questions d'information

Les autres participant.e.s sont par la suite invités à poser des questions d'ordre uniquement informatif et factuel, ils ne peuvent donc pas encore pénétrer le registre interprétatif. Cette étape doit permettre aux participant.e.s de s'appropriier le récit et au narrateur de se décentrer par rapport à la façon dont il a personnellement interprété le récit.

- Deuxième phase : les interprétations

6. Premier tour de table

À la suite des questions, un premier tour de table a lieu, dans le cadre duquel les participant.e.s exposent, durant deux ou trois minutes, la façon dont ils analysent la situation ou l'expérience rapportée, en tentant d'exposer ce qui leur paraît en constituer les principaux aspects tout en évitant les jugements normatifs.

7. Réaction du narrateur

À la fin du premier tour de table, le narrateur peut réagir aux interprétations des autres, compléter la sienne, surtout en ce qui a trait à la perception des enjeux, ou apporter des informations pertinentes.

8. Deuxième écoute

Si le temps le permet, une deuxième écoute du récit peut être effectuée, ce qui offre la possibilité de repérer les dimensions négligées auparavant.

9. Deuxième tour de table

Les participant.e.s sont invités à proposer une nouvelle salve d'interprétations. À ce moment, ils peuvent réagir aux interprétations précédentes.

10. Réactions du narrateur

Le narrateur peut réagir à cette nouvelle salve d'interprétations.

- 3^e phase : l'analyse

11. Convergences et divergences

Cette étape consiste à synthétiser et organiser par grands thèmes les interprétations en accentuant leurs éléments de convergence et de divergence. Il ne s'agit pas de proposer de nouvelles interprétations, mais plutôt de prendre pour matériau les interprétations antérieures dans le but de produire une information d'un niveau supérieur d'élaboration, constitué par une mise en relation des interprétations précédentes. Cette étape se situe au cœur de la MAG, qui vise à prendre en compte la double dimension coopérative et conflictuelle du social. Le consensus, considéré comme suspect, est ainsi écarté au profit d'un accord sur une formulation contrastée des convergences et surtout des divergences contenues dans les interprétations. Si le consensus est visé, c'est uniquement par rapport à l'accord autour d'une formulation de « disensus ».

12. Apports théoriques

Les chercheurs ne doivent pas imposer leurs apports théoriques, mais plutôt les mettre au service de l'analyse du groupe et les inscrire dans la démarche inductive. Ces apports doivent se limiter au fait de préciser certaines notions et de recadrer le travail dans son environnement intellectuel.

13. Hypothèses des chercheurs et nouvelles problématiques

Les auteurs précisent que les hypothèses émises par les chercheurs ne bénéficient pas d'un privilège de prévalence par rapport aux interprétations des participant.e.s, celles-ci sont aussi soumises à la critique. Après avoir analysé le tableau synthèse et les apports théoriques, et avoir discuté des hypothèses présentées, les participant.e.s peuvent proposer de nouvelles problématiques, reformuler le problème de départ ou encore certains de ses aspects.

- 4^e phase : les perspectives pratiques et l'évaluation.

14. Perspectives pratiques

Les différents groupes d'acteurs impliqués dans la MAG peuvent à cette étape dégager de l'analyse des perspectives pratiques différentes qu'ils pourront confronter. Les auteurs soulignent que les expérimentations de la MAG montrent que ses effets pratiques sont souvent inattendus et peuvent largement dépasser le cadre du groupe qui y a pris part.

15. L'évaluation

Il serait important de procéder à une évaluation, même relativement courte, au terme de chacune des analyses partielles. Lors de ces évaluations, les participant.e.s sont invité.e.s à parler de la façon dont ils ont vécu l'expérience, ce qu'ils en ont retiré et ce qui leur est apparu comme problématique. Les évaluations ont essentiellement pour but de clarifier des points de méthodologie et de prendre conscience de la façon dont les interprétations et les analyses sont éventuellement affectées par les conditions de travail et la dynamique du groupe.

▪ Caractéristiques et principes de la MAG

La principale caractéristique de la MAG est évidemment d'associer les acteurs concernés à la construction de l'analyse des situations qui les concerne. La MAG possède aussi la particularité de prendre en compte le caractère relationnel du social. Ainsi, plutôt que de s'adresser aux individus de façon isolée et désocialisée, et de reconstruire *a posteriori*, c'est-à-dire au moment de l'analyse, la dimension relationnelle, elle place et considère d'emblée les individus dans les groupes sociaux qui les constituent comme acteurs. Ainsi, la MAG favorise l'approfondissement de la réflexivité des acteurs dans l'intersubjectivité, alors que chacun confronte sa lecture des problèmes à celles d'autres intervenant.e.s ou destinataires placés sur le même terrain que lui.

Van Campenhoudt *et al.* (2009) insistent aussi sur le fait qu'« en organisant les tours de parole par étapes et selon un système de tour de table, en veillant à reprendre

dans la synthèse les éléments de convergence et de divergence liée à l'ensemble des interprétations avancées par les participant.e.s, en refusant tout argument d'autorité et toute disqualification *ad hominem* », la MAG place tou.te.s les participant.e.s, ainsi que les personnes qui assurent l'animation, sur un pied d'égalité. Si cette visée rappelle l'éthique de la discussion propre à Habermas, les auteurs précisent qu'au sein du débat construit par la MAG, les participant.e.s ne sont pas considérés comme des formes vides se livrant à l'échange d'arguments rationnels. Ils expriment plutôt leurs points de vue à partir d'une position et d'une expérience particulière, qui fait toujours référence à des valeurs et des idéologies. Conséquemment, ces règles ne visent pas à neutraliser le débat, mais bien à permettre « la pleine expression du conflit – au travers des divergences interprétatives entre les participant.e.s – qu'il est important de garantir l'espace de parole » (Van Campenhoudt *et al.*, 2009, p.11). En terminant, il convient de mentionner que deux catégories d'acteurs sont habituellement absentes des débats construits par la MAG : « d'une part, ceux qui n'ont aucun intérêt à une confrontation des points de vue, dominants ou exploitants cynique; d'autre part, ceux qui n'ont pas une familiarité minimale avec la culture du débat argumenté, ni les habitus scolaires qui l'accompagnent » (p.15).

Cette méthode qui repose sur une attitude phénoménologique, c'est-à-dire qui « prend appui sur les dispositions de l'esprit à percevoir les différentes manières de saisir le monde en son sens à partir de l'expérience du monde dans lequel les gens vivent » (Tengelyi, 2006 : 138 dans Farmer *et al.*, 2013 : 60) nous paraît pertinente en ce sens qu'elle offre la possibilité d'une écoute initiale et en profondeur des récits avant leur interprétation, permettant ainsi de donner la parole avant de la prendre. Plus encore, elle nous semble offrir la pertinence d'évacuer la nécessité du consensus au profit de l'expression du conflit qui permet la réelle prise en compte de chacun des points de vue.

D) LA « SOCIOPSYCHANALYSE INSTITUTIONNELLE » (SI)

▪ Fondements de la sociopsychanalyse institutionnelle

La sociopsychanalyse (Mendel, 1971) considère que l'organisation du travail, avec les divisions qu'elle comporte, prédétermine l'essentiel des rapports sociaux. En tant que pratique collective, elle cherche à étudier comment les acteurs, organisés en groupe spécifique dans le cadre de leurs activités quotidiennes, réfléchissent par eux-mêmes aux éléments qui influent sur leur conduites et perceptions. Concrètement, le dispositif institutionnel de la sociopsychanalyse, aussi appelé dispositif Mendel, vise à instaurer un cadre démocratique de communication qui atténue les différences de pouvoir de départ, qui facilite un processus d'appropriation de l'acte pour l'ensemble des acteurs concernés (Parazelli et Colombo, 2006, p.92) et qui recherche la création collective.

Le concept d'actepouvoir, qui est central au dispositif, renvoie au pouvoir que l'on a sur nos propres actes (Mendel, 2002 p.54). Selon Mendel, en l'absence d'un tel pouvoir, le sujet n'éprouve ni intérêt, ni plaisir à faire son travail, mais plutôt de la souffrance. Au contraire, quand les conditions lui permettent d'exercer un pouvoir réel sur son acte, plaisir, motivation, créativité et sens des responsabilités peuvent se développer. Mendel critique un contexte d'emprise institutionnelle sur l'individu, correspondant au fait que les individus n'aient que peu de marge d'initiative dans l'organisation du travail, et aboutissant à son sens à de la souffrance au travail. Le dispositif de SI vise conséquemment à contrer ceci en neutralisant les divisions techniques, sociales hiérarchiques et institutionnelles qui, pour la sociopsychanalyse, contribuent à une emprise institutionnelle. À noter que, comme le montre la démarche réalisée par Michel Parazelli et Annamaria Colombo avec des jeunes de la rue (2006), il est également possible de mettre en place ce dispositif avec les destinataires de l'intervention.

Un autre fondement de la SI est que celle-ci vise à contrer les dynamiques familialistes s'installant régulièrement dans des organismes où des individus occupent des positions différentes. Selon Mendel, dans toutes les organisations sociales, les individus projettent des liens sociaux à l'image de ceux institués dans leur famille, ce

qui produit des effets d'affrontements, d'inhibition ou d'inertie liés aux rapports d'autorité et de dépendance induits (Parazelli et Colombo, 2006, p.103). En somme, les dynamiques familialistes font obstacles à l'appropriation de l'acte. Afin de les neutraliser la formation de rapports inégalitaires, le dispositif repose sur la formation de groupes homogènes dont les discussions sont confidentielles et la composition anonyme. Seules les communications écrites que le groupe aura accepté de rendre publiques seront diffusées. Ce mode de communication renforce la protection des personnes, car elle reflète une position de groupe et non pas la position personnelle d'un individu qui s'exprime oralement. Par le biais des groupes homogènes et de la protection de leur membres, l'individu peuvent exprimer librement leur point de vue, mais aussi le dépasser, au profit de la construction d'une position collective d'acteurs partageant la même position par rapport à d'autres groupes d'acteurs. Ainsi, les personnes ne sont pas isolées et peuvent pleinement confronter leur point de vue avec ceux d'autres acteurs. À noter que la confrontation se distingue ici de l'affrontement (opposition), car il s'agit ultimement que différents points de vue soient pris en compte au sein d'un dialogue (Parazelli et Colombo, 2006 : 104). Ainsi, la communication indirecte n'est pas un aveu d'échec dans un processus de communication, mais une modalité pratique visant à dépasser les relations interindividuelles pour mettre l'accent sur les dimensions collectives touchant des groupes d'acteurs jouant des rôles différents.

- **Le dispositif de sociopsychanalyse institutionnelle**

En premier lieu, des groupes d'acteurs homogènes sont constitués au sein de l'institution. Une fois constitué, chacun des groupes tient une réunion selon « un rythme négocié, indépendamment les uns des autres, afin d'échanger entre eux dans la perspective d'améliorer leurs actes au sein de l'institution » (Parazelli et Colombo, 2006, p.92). Le dispositif exige par la suite que les acteurs dépassent ce travail intragroupal et qu'ils communiquent avec d'autres groupes « par la voie d'un *[compte rendu]* écrit transmis par une équipe de personnes assumant le respect des règles du jeu auprès des destinataires et ne faisant pas partie des organisations impliquées dans le dispositif » (p.92). Ainsi, à partir de la mise en commun des expériences dans le groupe homogène, des propositions pourront émerger dans les comptes rendus. Il importe de préciser que les sujets traités à travers ceux-ci sont librement choisis par les groupes. Le dispositif n'est

donc pas une « technique de résolution de problème : il s'agit plutôt d'échanger le plus authentiquement possible sur les difficultés rencontrées dans l'institution par chacun des groupes, tout en laissant les participants créer leur propre dynamique collective » (p.92). Suite à la transmission d'un écrit réalisé par un groupe, le dispositif implique une obligation de réponse du ou des autres groupes auxquels il est destiné. Cette réponse doit également être argumentée dans le cadre d'un écrit, afin que le propos soit élaboré et non impulsif.

Au travers de ces étapes, le dispositif n'agit pas seulement sur la réalité de l'organisme, mais permet aussi des changements individuels et collectifs. Ce changement se manifeste particulièrement par une participation plus active de tous aux réunions, un sens des responsabilités et une créativité qui s'exprime dans les comptes rendus (Mendel, 2002). Cette démarche exige toutefois beaucoup de temps, et elle est surtout pertinente dans le cadre d'organismes marqués par de fortes différenciations des positions. Considérant que les rapports de pouvoir sont toujours présents en tous lieux, certains aspects de cette démarche pourraient cependant être repris par des organismes communautaires familles, si les relations entre certains de ses membres sont compromis au point de ne pouvoir dialoguer en face-à-face, ou lorsque des changements majeurs sont à opérer sans qu'un consensus existe sur l'orientation à prendre. La communication écrite, portée par un collectif de surcroît, permet en effet d'éviter des affrontements interpersonnels. Il s'agit donc d'un outil qui peut être mobilisé pour travailler collectivement sur des questions sensibles, si celles-ci ont tendance à créer des conflits interpersonnels nuisant au déroulement d'un processus de changement.

Pour conclure cette section, nous soulignerons qu'elle met en évidence la diversité des méthodes pouvant être utilisées pour mener un travail collectif sur des questions éthiques. Que ce soit sur le plan de leurs modalités pratiques ou des fondements sur lesquels elles reposent, cette diversité fournit un éventail de possibilités. Certaines démarches ont une armature légère, permettant leur usage aisé dans le cadre de réunion d'équipes habituelles, pendant que d'autres exigent une préparation et une implication importante d'acteurs diversifiés. Nous avons également vu que ces méthodes ont des socles théoriques variés qui peuvent mettre l'emphasis sur une démarche rationnelle et analytique, où des principes abstraits orientent l'action, ou au contraire sur une démarche

plus intuitive et expérientielle, où les regards singuliers sont source de connaissances partageables. La dernière section de ce rapport sera consacrée à l'identification de repères transversaux, en se demandant quelles sont les conditions à réunir pour mener une délibération satisfaisante.

IV. Les conditions de la délibération

Dans cette section, nous exposerons des éléments pouvant constituer des balises générales pour mener un processus de délibération. Seront tout d'abord présentées des conditions éthiques et méthodologiques essentielles à la validité et à la légitimité d'une délibération. Par la suite, nous rendrons compte de l'importance d'une structure délibérative souple qui tienne compte des émotions ressenties, puis nous évoquerons l'importance d'une animation de qualité. Finalement, nous avancerons la possibilité de contester ou de refuser la délibération et les règles qui la constituent.

A) L'ÉTHIQUE DE LA DISCUSSION

Afin de mener une délibération éthique pouvant aboutir à des conclusions valides, et se déroulant de manière satisfaisante pour ses participant.e.s, il convient qu'elle réponde à certains critères... éthiques ! Ainsi, l'éthique de la discussion développée par Jürgen Habermas (1991) identifie des conditions nécessaires, selon lui, à la légitimité de la délibération. Tout d'abord, la discussion doit être ouverte et reconnaître le droit égal de chacun.e à argumenter. Par ailleurs, elle doit consister en une recherche sincère et coopérative de normes acceptables par tou.te.s, en l'absence de manipulation et de contrainte interne ou externe. En d'autres termes, la discussion argumentée doit viser un accord fondé sur des raisons explicitées. Finalement, pour Habermas la norme éthique n'est valide que si elle peut trouver l'accord de tous celles et ceux qui participent à la discussion, et qui collaborent à une recherche commune d'une entente.

L'éthique réside alors dans la démarche visant le consensus, dont le résultat ne doit pas avoir une portée allant au-delà du contexte immédiat de référence. Dans cette perspective, le consensus qui résultera de la discussion ne découle pas d'une entente consensuelle sur des valeurs universelles, mais d'un choix rationnel, argumenté sur les valeurs et les normes acceptables comme arbitre dans des circonstances données. Il s'agira d'un consensus par confrontation entre les valeurs et les points de vue avancés par

les divers participant.e.s à la discussion. L'éthique de la discussion appelle ainsi une discussion pratique visant moins à débattre des universaux acceptables qu'à fonder des normes auxquelles pourront se rallier celles et ceux dont les valeurs personnelles s'écartent du consensus. Selon l'éthique de la discussion, les valeurs peuvent justifier les normes, mais jamais les légitimer. Leur légitimité viendra en effet du consensus établi par la discussion pratique.

Selon Enriquez, bien que cette forme d'éthique implique la prise en compte des idées de l'ensemble des sujets sur une base égalitaire, elle n'est pas pleinement satisfaisante puisqu'elle « n'envisage pas les individus dans leur aspect passionné, dans leurs intérêts totalement contradictoires » (1996, p.36). Une autre critique adressée à cette perspective consiste à souligner que les raisons formulées par les groupes marginalisés, bien souvent, ne fonctionnent pas comme des raisons pour les membres des groupes dominants (Blondiaux, 2008). L'idéal de discussion habermasien serait conséquemment un modèle idéaliste et inacceptable pour celles et ceux qui ne peuvent y faire entendre leur voix. Une troisième critique de l'éthique de la discussion consiste à considérer que le recours au consensus étouffe rapidement les foyers de confrontation et de controverses (Massé, 2003). Ainsi, elle contribuerait à étouffer le changement social en incitant les individus et les groupes à un certain conformisme. L'alternative au consensus serait, pour Massé, la présentation et l'explication des points d'accord et de désaccords, ce qui a pour effet d'éclairer le débat tout en reportant dans un autre site le lieu de la discussion finale. Ces critiques remettent donc en cause l'idée qu'un consensus sera nécessairement atteint si les autres conditions sont réunies dans la délibération – à savoir a) l'égalité, b) la sincérité, l'honnêteté des participant.e.s et c) l'argumentation des points de vue. Ces trois derniers critères apparaissent toutefois comme des repères transversaux pertinents pour la réalisation d'une délibération.

B) SE PRÉOCCUPER DE LA QUALITÉ ET DE LA VALIDITÉ DU PROCESSUS DÉLIBÉRATIF

Majo Hansotte (2013) met pour sa part en avant l'importance de la coopération pour la qualité du processus délibératif. À la différence des actes de parole compétitifs, la parole coopérative équivaut à s'engager et traite l'autre comme un sujet égal à soi, non comme un objet. Dans cette perspective de coopération, la mise en suspens des compétitions rhétoriques est par ailleurs nécessaire. Hansotte met ainsi en garde contre les « débats-caca » dans lesquels les actes de parole s'entrechoquent selon une logique de compétition interpersonnelle, et où la communication consiste à persifler, intimider, convaincre, séduire, amuser, déstabiliser, ridiculiser, dénier, disqualifier, soupçonner, etc. (p.34). Hansotte dénonce également les procédés suivants :

- les recettes rhétoriques proférées avec hauteur et certitude, qui rectifient doucement les ressentis et les révoltes « irrationnelles » des gens du bas, lesquels sont exclus de la sphère argumentaire
- les syllogismes présentés comme des vérités, n'interrogeant jamais les présupposés de leur construction en apparence logique
- le réquisitoire et le plaidoyer; deux grands mécanismes rhétoriques qui mobilisent des propos entièrement à charge ou entièrement à décharge
- les couples sémantique qui matraquent des évidences mensongères, par exemple immigration et délinquance
- les « questions-chocs », dont l'enjeu « pour ou contre » réside véritablement dans ce qui n'est pas dit : les prémisses de l'énoncé (par ex : la prémisse logique non dite dans la question demandant à l'enfant s'il veut se coucher à 8 h ou 8 h 30, réside la prémisse selon laquelle il doit être au lit tôt).

Au-delà de l'importance de la coopération, Majo Hansotte pose comme condition à la discussion la recherche commune d'une validité procédurale. Celle-ci suppose d'accepter l'idée qu'au terme d'une procédure valide, nos convictions intimes ne seront pas nécessairement retenues comme résolution collective. Cette validité correspond par ailleurs à un processus lent, social, culturel qui ne s'enferme pas dans un seul lieu et passe par l'ouverture réciproque aux témoignages et aux récits, et par la mise en contexte

des récits subjectifs et pluriel. Y contribuent également le développement d'analyses rigoureuses et l'invention par les participant.e.s de solutions ou de résolutions nouvelles.

Franck Fisher (2011) réfléchit également aux conditions de validité d'un processus délibératif. En ce sens, il soutient qu'après avoir jeté les bases de la structure du processus délibératif, il convient de porter une attention particulière à la façon dont les participant.e.s interprètent cette structure. Il s'agit ainsi d'engager une réflexion sur la relation dialectique entre les procédures objectives établies et l'expression subjective qu'elles suscitent. À cette fin, le processus doit être assez souple pour inclure et promouvoir des négociations au sujet de la procédure. Celle-ci doit pouvoir être ajustée si des conflits éclatent pendant ce type de réflexion, ou si elle amène à rencontrer des limites que le groupe souhaite dépasser. En outre, Fisher soutient que les participant.e.s perçoivent souvent les commentaires sur leurs opinions comme une critique de leur personne. Les opinions des autres participant.e.s peuvent être évaluées de la même façon, ce qui peut conduire à une auto-censure par laquelle certains s'excluent de la discussion. D'autre part, certains points de vue peuvent être exclues par le groupe, la légitimité du processus étant ainsi entravée. En ce sens, les personnes chargées de faciliter le processus doivent veiller à ces dynamiques, et encourager les participant.e.s à verbaliser et comprendre leurs émotions. Pour ce faire, Fisher prône une approche empathique qui, contrairement à la délibération rationnelle, commence par analyser et comprendre le contexte émotionnel au cœur de la problématique. Elle s'attarde ensuite à mettre en place des processus qui lèveront les barrières émotionnelles qui nuisent à un environnement délibératif égalitaire et productif. Dès que le terrain émotionnel est défini, des sujets précis et des questions claires peuvent être reconnus et débattus, et les affrontements interpersonnels évités.

C) REPÈRES POUR L'ANIMATION

En filigrane de la description de chacune des méthodes, nous retrouvons l'importance d'une animation permettant le bon fonctionnement et le respect de la démarche. Selon Boisvert (1995), la compétence de la personne responsable de

l'animation à diriger les discussions exerce une influence considérable sur la participation. Celle-ci doit maîtriser la méthode de délibération proposée et veiller à bien expliquer ses visées et règles de fonctionnement. Dans le même sens, elle doit recentrer le groupe s'il s'éloigne de l'objet de la discussion. Plus encore, elle se doit d'être en mesure de favoriser l'expression de tous et toutes dans un cadre structuré, d'organiser et de mettre en forme l'expression (IAAT, 2005). Nous avons vu que la plupart des méthodes exposées prônent le droit égal de chacun à la parole et la reconnaissance de l'autre : l'animateur.trice devra être en mesure de favoriser ces conditions de délibération. Dans le même sens, selon Lavoie et Panet-Raymond (2011), la personne qui anime doit promouvoir la valeur démocratique, c'est-à-dire susciter la participation et l'autonomie des participant.e.s à toutes les étapes de la délibération. Elle doit également veiller à ce que le vocabulaire utilisé soit compris par l'ensemble des personnes présentes et amener les participant.e.s à préciser un terme ou une idée qui serait équivoque ou hermétique. Elle doit aussi veiller à ce que l'ensemble des personnes présentes soit écoutées et respectées lorsqu'elles émettent leurs idées et opinions. Au besoin, elle peut ramener le groupe à l'ordre en rappelant l'importance du respect et de l'ouverture dans les échanges. Il s'avère aussi parfois souhaitable qu'elle reformule les propos qui n'ont pas obtenu toute l'attention voulue ou qu'elle objective un échange entre participant.e.s dans le but de contribuer à dépersonnaliser une divergence d'opinions. En ce sens, l'animateur.trice peut également inviter le groupe à prendre le temps de verbaliser un malaise.

En conclusion de cette section, il convient finalement de préciser que Blondiaux (2006 : 143) souligne que, peu importe les règles délibératives instaurées, la participation aux dispositifs ne désarme en aucun cas la critique et n'est pas en mesure de détourner de leurs fins les acteurs les plus mobilisés. Également, certain.e.s pourraient décider de ne plus prendre part à la délibération ou de contester ses modalités. En ce sens, la plupart des dispositifs peuvent être contestés de l'intérieur au moyen d'un débat sur les règles du débat. Les différents dispositifs examinés dans le cadre de ce rapport permettent de constater qu'il n'existe pas de modèle unique.

Bibliographie

BEAUCHAMP, T. L. ET J. F. CHILDRESS (2008). *Les principes de l'éthique biomédicale*. Paris : Belles Lettres.

BLONDIAUX, L. (2006). Démocratie délibérative vs démocratie agonistique. Le statut du conflit et les pratiques de participation contemporaines, *Raisons politiques*, 2(30), 131-148.

BOISVERT, D., COSSETTE, F. et M. POISSON (1995). *Animation de groupes*. Québec : Presses Inter-universitaires.

BOISVERT, Y. (2007). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber.

BOLTANSKI, L.(1990). *L'amour et la justice comme compétences: trois essais de sociologie de l'action*. Paris : Métailié.

BOSSÉ, P-L., MORIN, P et N. DALLAIRE (2006). La délibération éthique : de l'étude de cas à la citoyenneté responsable, *Santé mentale au Québec*, 31(1), 47-63.

BRABANT, L. (2007). « L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte ». Dans Y. BOISVERT (Éd.), *L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte* (pp.144-171). Québec : Liber.

BRODEUR, N. et G. BERTEAU (2007). « La réflexion éthique : une dimension éthique dans la pratique du travail social ». Dans J.-P.DESLAURIERS et Y. HURTUBISE (Éd.), *Introduction au travail social* (2^e éd., pp. 241-265). Québec :Presses de l'Université Laval.

BOUCHARD, M. (2013). *Le financement des programmes de la FLAC dans notre milieu : menaces ou opportunités ? - La suite. Effets des programmes de la Fondation Lucie et André Chagnon sur l'action communautaire autonome*. Rapport de recherche-action retrouvé sur : <http://www.rocfm.org/files/rapport-impacts-flac-avril2013.pdf>, consulté le 23 juillet 2014.

BOURGEAULT, G. (2000). L'incertitude et la responsabilité. Jalons pour une éthique de l'environnement, *VertigO*, 1(1), 1-57.

BRODEUR, N. et G. BERTEAU (2007). « La réflexion éthique : une dimension éthique dans la pratique du travail social ». Dans Jean-Pierre Deslauriers et Yves Hurtubise (sous la direction de), *Introduction au travail social* (2^e éd., pp.241-265). Québec :Presses de l'Université Laval.

BRODY, H. (1999). Narrative Ethics and Institutional Impact, *HEC Forum*, 11(1), 46-51.

CAENEPEEL, D. et G. JOBIN (2005). Discursivité et co-autorité en éthique clinique : regard critique sur le rôle et les fonctions de la délibération éthique en comité, *Journal International de Bioéthique*, 3(16), 105-133. Retrouvé sur : www.cairn.info/revue-journal-international-de-bioethique-2005-3-page-105.htm, le 26 juillet 2014.

CANTO-SPERBER, M. ET R. OGIEN (2006). *La philosophie morale*. Paris : Presses Universitaires de France.

CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE (2004). *Qu'est-ce que l'éthique? Proposition d'un cadre de référence*. Québec : Éditeur officiel du Québec.

DE GAULEJAC, V. (2005). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Le Seuil.

ENRIQUEZ, E. (1993). Les enjeux éthiques dans les organisations modernes, *Sociologie et sociétés*, 25(1), 25-38.

ERHENBERG, A. (1998). *La fatigue d'être soi, dépression et société*. Paris : Odile Jacob.

FARMER, Y., BOUTHILLIER, M-E. et D. ROIGT (ÉD.) (2013) . *La prise de décision en éthique clinique. Perspectives micro, méso et macro*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

FERRY, J-M. (2009). L'éthique reconstructive comme éthique de la responsabilité politique, *Raison publique*, 10, 123-138.

FISHER, F. (2011). La participation des citoyens et des débats sur les politiques : repenser la subjectivité et l'expression émotive, *Télescope*, 17(1), 20-38.

GÉLINAS, C. (2008). Les projets de mobilisation des communautés ou comment épuiser la ressource, *Bulletin de liaison de la Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec*. Retrouvé le 22 juillet 2014 sur : <http://www.trocca.com/doc/Lesprojetsdemobilisationdescommunautes.pdf>

GONIN, A. et E. JOUTHE (2013). « Éthique et travail social : enjeux, concepts et aspects méthodologiques ». Dans E. Harper et H. Dorvil (Ed.), *Le travail social : théories, méthodologies et pratiques* (pp.69-88), Québec : Presses Universitaires du Québec.

GONIN, A., GRENIER, J. et J.-A. LAPIERRE (2012). Impasses éthiques des politiques sociales d'activation, *Nouvelles pratiques sociales*, 25(1), 166-186.

GONIN, A., GRENIER, J. et J.-A. LAPIERRE (2013). "La souffrance éthique au travail : L'éthique du *care* comme cadre d'analyse critique et comme prospective dans le champ de la santé et des services sociaux", *Reflets : Revue d'intervention sociale et communautaire* , 19(2), 85-110.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2013). *Crise des valeurs et pluralisme des valeurs*. Retrouvé sur le site web de la Commission de l'éthique en sciences et en technologie :

<http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quelques-notions-dethique/crise-des-valeurs-et-pluralisme-des-valeurs.html>, le 22 juillet 2013.

HABERMAS, J. (1991). *De l'éthique de la discussion*. Paris : Flammarion.

HANSOTTE, M. (2013). *Mettre en œuvre les intelligences citoyennes*. Retrouvé sur : <http://www.rcentres.qc.ca/files/mettre-en-oeuvre-intelligences-citoyennes.pdf>, le 23 juillet 2014.

HOROWITZ, R. (2013). *In the Public Interest : Medical Licensing and the Disciplinary Process*. New Brunswick : Rutgers University Press.

INSTITUT ATLANTIQUE D'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES (2005). *Animer une réunion. Guide méthodologique du travail en commun*. Retrouvé sur : http://www.iaat.org/telechargement/guide_methodo/animer_reunion.pdf, le 20 août 2013.

JOHNSON, C. (2012). *Organizational Ethics. A practical Approach*. Los Angeles: Sage.

KANT, E. (1792). *Fondements de la métaphysique des mœurs*. Retrouvé sur : http://classiques.uqac.ca/classiques/kant_emmanuel/fondements_meta_moeurs/fondem_meta_moeurs.pdf, le 12 janvier 2014.

KENDALL, S. ET R. HUGMAN (2013). Social Work and the Ethics of Involuntary Treatment for Anorexia Nervosa: A Postmodern Approach, *Ethics and Social Welfare*, 7(4), 310-325.

LACROIX, A. (2009). La dimension éthique de l'organisation du travail, *Éthique publique*, 11(2), 139-146.

LAUGIER, S. (2009). L'éthique comme politique de l'ordinaire, *Multitudes*, 2 (37-38), 80-88.

LAUGIER, S. (2001). Pourquoi des théories morales ? L'ordinaire contre la norme, *Cités*, 5, 93-112.

LAVOIE, J. et J. PANET-RAYMOND (2011). *La pratique de l'action communautaire (3^e éd.)*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

LEGAULT, G. A. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique : Manuel d'aide à la décision responsable*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

MANZO, K. (1997). Critical Humanism: Postcolonialism and Postmodern Ethics, *Alternatives: Global, Local, Political*, 22(3), 381-408.

MASSÉ, R. (2003). *Éthique et santé publique. Enjeux valeurs et normativité*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

MCBEATH, G. ET S. A. WEBB (2002). Virtue Ethics and Social Work: Being Lucky, Realistic, and not Doing ones Duty, *British Journal of Social Work*, 32(8), 1015-1036.

MENDEL, G. et J.-L. PRADES (2002). *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*. Paris : La Découverte.

MOLEWIKJ, A.-C.; VAN ZADELHOFF, E.; LENDERMEIJER, E. ET G. WIDDERSHOVEN (2008a). Implementing moral case deliberation in Dutch health care; improving moral competency of professionals and the quality of care, *Bioethical Forum*, 1(1), 57-65.

MOLEWIKJ, A.-C.; ABMA, T.; STOPLER, M.; LENDERMEIJER, E. ET G. WIDDERSHOVEN (2008b). Teaching ethics in the clinic: the theory and practice of moral case deliberation, *Journal of medical ethics*, 34, 120-124.

PAQUET, G. (2005). « L'éthique organisationnelle : pour un bricolage reconstituteur ». *Allocution de clôture au 60^e congrès des relations industrielles*, retrouvé sur : <http://www.gouvernance.ca/publications/05-05.pdf>, le 5 janvier 2013.

PARAZELLI, M. et A. COLOMBO (2006). Intervenir aux marges de la citoyenneté : une application du dispositif Mendel adapté au contexte des jeunes de la rue à Montréal, *Nouvelles pratiques sociales*, 18(2), 88-109.

PARAZELLI, M. (2011). « Les programmes positivistes de prévention précoce. Vers quel horizon politique? ». Dans Le collectif pas de O de conduite (sous la dir.), *Les enfants au carré? Une prévention qui ne tourne pas rond!* (pp.65-91). Toulouse : Érès.

PATENAUDE, J. (2000). « L'intervention en éthique : contrôle moral ou support réflexif ? ». Dans A.Lacroix et A. Létourneau, *Méthodes et interventions en éthique appliquée* (pp. 23-39). Saint-Laurent : Fidès.

PULLEN-SANSFAÇON, A. (2010). Virtue Ethics for Social Work: A New Pedagogy for Practical Reasoning, *Social Work Education: The International Journal*, 29(4), 402-415.

RAUPRICH, O. (2008). Common Morality: Comment on Beauchamp and Childress, *Theoretical Medicine and Bioethics*, 29(1), 43-71.

RAWLS, J. (1987). *Théorie de la justice*. Paris : Éditions du Seuil (1^e publication en 1971)

REBER, B. (2011). Argumenter et délibérer entre éthique et politique, *Archives de Philosophie*, 2(74), 289-303.

SIRIOUX, D. (2004). « Déontologie ». Dans Monique Canto-Sperber (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (p. 474-477). Paris : Presses Universitaires de France,.

STOLPER, M., METSELAAR, S., MOLEWIKJ et G. WIDDERSHOVEN (2012). Moral case deliberation in an academic hospital in the Netherlands. Tensions between theory and practice, *Journal de Bioéthique*, 32(1), 53-66.

TAYLOR, C. (2003). *The Malaise of Modernity*. Toronto : House of Anansi Press. (1^e édition en 1991)

TODOROV, T. & TAVOILLOT, P.-H. (2006). *Lumières ! Un héritage pour demain. Exposition*

virtuelle de la Bibliothèque Nationale de France. Retrouvé sur : <http://expositions.bnf.fr/lumieres/index.htm>, le 17/07/14.

TOURAINÉ, A. (1997). *Pourrons nous vivre ensemble ?* Paris : Fayard.

Van CAMPENHOUDT, L., ABRAHAM, F. et F. CANTELLI (2009). La méthode d'analyse en groupe. Explication, applications et implications d'un nouveau dispositif de recherche, *SociologieS, Théories et recherches*, retrouvé sur : <http://sociologies.revues.org/2968>, le 19 mars 2013.

WIDDERSHOVEN, G., ABMA, T. et B. MOLEWIKJ (2009). Empirical Ethics as Dialogical Practice, *Bioethics*, 23(4), 236-248.

FICHE SYNTHÈSE

La délibération sur une question morale

Mise en œuvre dans le but de développer les connaissances, sensibilités et compétences sur le plan éthique, la délibération sur une question morale (DQM) se définit comme un processus de réflexion de groupe à travers le dialogue entre les différentes personnes touchées par une situation sujette à délibération.

La DQM est un outil mobilisé pour réfléchir à une question morale reliée aux pratiques quotidiennes de l'organisme. Cette question peut se situer à un niveau interpersonnel (cas particulier) ou à un niveau plus global (ex : quelles balises communes peut-on se donner concernant la question de la confidentialité, dans le cadre du travail d'équipe ?).

La délibération permet à chacun.e de développer ses habiletés éthiques, au travers des apprentissages apportés par la réflexion sur des problèmes concrets rencontrés dans l'organisme. Cet ancrage dans l'expérience pratique permet de prendre en compte le contexte, la complexité et le caractère historique de ces problèmes. Dans une optique à court terme, elle favorise la résolution de problèmes éthiques et de dilemmes moraux rencontrés dans la pratique.

À plus long terme, elle a une dimension formative, en vue d'améliorer les pratiques développées au sein de l'organisme.

VISÉES ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Développer la sensibilité envers les différents enjeux moraux liés à la pratique en s'appuyant sur le dialogue, dans l'optique d'un apprentissage conjoint. En ce sens, la DMQ vise l'amélioration générale de la qualité éthique des pratiques.
- Développer l'identité de l'organisation au travers de l'exploration et la définition de ses valeurs centrales. Dans cette lignée, la DQM cherche à favoriser l'actualisation de ses valeurs en politiques et en actions concrètes.
- Le dialogue propre à la DQM implique de ralentir la prise de position. Avant de se positionner, il s'agit en effet d'affiner sa compréhension de la situation et d'explorer ses propres valeurs, ainsi que celles des autres participant.e.s – sans être contraints par des règles, des lois, des théories ou des hiérarchies. Un dialogue réussi conduit à ce que les points de vue des participant.e.s se transforment, et à faire émerger de nouvelles perspectives.
- La démarche vise à explorer, clarifier et adopter des valeurs centrales communes pertinentes pour l'enjeu considéré. Afin d'atteindre ce but, on privilégie le fait de se demander pourquoi il est important d'agir de cette façon, plutôt que de se demander quoi faire.

MODALITÉS DE DÉLIBÉRATION

Les modalités de délibération doivent rester le plus ouvertes possible dans le but de favoriser l'inclusion et la participation pleine et entière de l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins, la démarche peut s'organiser en quatre grandes étapes :

➤ PREMIÈRE ÉTAPE : ANCRER LA RÉFLEXION ÉTHIQUE DANS L'EXPÉRIENCE ¹

En premier lieu, les participant.e.s sont invité.e.s à parler des expériences vécues en lien avec la question discutée. Cette étape consiste par ailleurs à clarifier le sens donné à la question discutée, et à identifier ce que chacun.e considère être important pour orienter l'action. Toutes les personnes directement touchées par la situation (membre de la direction, intervenant.e, participant.e, etc.) doivent idéalement prendre part à la délibération. L'objectif de cette étape est de mieux comprendre ce qui sous-tend son point de vue, ainsi que celui des autres.

➤ DEUXIÈME ÉTAPE : SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTES ASPECTS MIS EN ÉVIDENCE AU COURS DE LA PREMIÈRE ÉTAPE

Afin de réaliser ce temps de synthèse, il est possible de s'appuyer sur un schéma qui résume les savoirs expérientiels mis en avant dans la première phase, les éléments importants à considérer, ainsi que les différentes perspectives exposées dans la discussion.

¹ Il s'agit ici de faire confiance à son expérience, de trouver la validité propre au singulier, ainsi de choisir le contact avec son expérience plutôt que la conformité (Laugier, 2009 : 85).

➤ TROISIÈME ÉTAPE : IDENTIFICATION DES VALEURS OU NORMES QUI PEUVENT GUIDER L'ACTION

À partir de la synthèse, quelles principales conclusions peuvent en être retirées ? À ce stade, les participant.e.s ne doivent pas se demander « quoi faire? », mais plutôt « pourquoi le faire ? » Cette justification peut s'opérer sous trois angles complémentaires : quelles sont les conséquences possibles de telle action ? Quelles sont les valeurs qu'elle mine ou qu'elle actualise ? Quels intérêts sont mis de l'avant, en faisant tel ou tel choix ?

➤ QUATRIÈME ÉTAPE : PRISE DE POSITION INDIVIDUELLE PUIS COLLECTIVE

Pour conclure la démarche, chacun.e se positionne par rapport aux actions à mener. À l'issue du tour de table, le groupe identifie les différences et les similitudes au sujet de l'action à mener, afin de rechercher un consensus. Si le consensus est difficile à obtenir, il peut être recherché au niveau des finalités recherchées, ou encore autour d'aspects auxquels les différents participant.e.s accordent de l'importance. Dans ce cas, l'action la plus susceptible de rencontrer ces finalités sera choisie.

LE RÔLE DE LA PERSONNE FACILITATRICE :

Pour cette démarche, la personne chargée de l'animation doit, autant que possible :

- *Encourager le dialogue et l'exploration des différentes expériences et croyances des participant.e.s et plus encore, l'expression des points de vue divergents. Conséquemment, porter une attention particulière aux rapports de pouvoir et favoriser la prise de parole des personnes ou des groupes qui semblent en déficit de pouvoir.*
- *Veiller à ce que les points de vue exposés ne fassent pas l'objet de jugements de valeur, et à ce que les prises de position ne soient pas adoptées trop rapidement.*
- *Adopter une posture naïve et poser des questions aux participant.e.s; interroger les « vérités » et les faits exposés.*
- *Valoriser la prise de conscience des différentes visions morales de la situation et de ce que chacun considère comme important*
- *Prévoir un temps d'évaluation collective de la démarche.*

Un travail préalable pour comprendre les enjeux de l'organisation peut être pertinent. Cette personne doit être flexible pour s'adapter au rythme et aux besoins du groupe.

POUR ALLER PLUS LOIN

LAUGIER, S. (2009). « L'éthique comme politique de l'ordinaire », *Multitudes*, vol. 3-4, no.37-38, 80-88.

MOLEWIKJ, B., VAN ZADELHOFF, E., LENDERMEIJER, B. et G. WIDDERSHOVEN (2008). « Implementing moral case deliberation in Dutch health care; improving moral competency of professionals and the quality of care », *Bioethical forum*, vol.1, no.1, 57-65.

MOLEWIKJ, A-C., ABMA, T., STOLPER, M. et G.. WIDDERSHOVEN (2008). "Teaching ethics in the clinic: the theory and practice of moral case deliberation", *Journal of medical ethics*, vol. 34, 120-124.

STOLPER, M., METSELAAR, S., MOLEWIKJ, B. et G.. WIDDERSHOVEN (2012). « Moral case deliberation in an academic hospital in the Netherlands. Tensions between theory and practice », *Journal de Bioéthique*, vol.32, no.1, 53-66.

WIDDERSHOVEN, G.. , ABMA, T. et B. MOLEWIKJ (2009). "Empirical Ethics as Dialogical Practice", *Bioethics*, vol.23, no.4, 236-248.

FICHE SYNTHÈSE

la délibération reconstructive

Qu'est-ce que la délibération reconstructive (DR) ?

Cette démarche permet d'aborder des questions éthiques qui font l'objet de conflits, voire de divisions au sein d'un organisme. Elle s'appuie sur la réflexion que le philosophe Jean-Marc Ferry, de l'Université libre de Bruxelles, développe au sujet de l'éthique reconstructive. La DR ne vise pas à «trancher» une question donnée, mais plutôt à revenir sur une situation-problème afin de changer les pratiques ou de mettre en œuvre des actions réparatrices. Plus globalement, on recherche une compréhension et une reconnaissance mutuelles, au travers d'échanges sur des situations ayant été vécues difficilement ou ayant suscité des conflits.

Par ex : Au sein d'un organisme, des tensions résultent de visions conflictuelles sur les limites entre travail et vie privée. En particulier, on se demande s'il est légitime de demander aux salarié.e.s de faire du bénévolat pour l'organisme.

La DR s'ouvre à l'expérience dans sa globalité en prenant en compte, au-delà de la seule dimension rationnelle, le regard subjectif et les émotions éprouvées par rapport à la situation discutée. En effet, le partage des significations données à l'expérience et des vécus qu'elle a suscités favorise la reconnaissance réciproque, qui est souvent mise à mal dans des situations conflictuelles. On demande donc aux participant.e.s de produire des récits (ou narrations), pour clarifier en quoi la situation pose problème, comment on s'explique l'origine du problème, etc. Il s'agit par la suite de «décentrer les narrations» en passant par l'argumentation (Ferry, 2009) : le groupe cherche à identifier les raisons pour lesquelles il serait souhaitable de mettre en œuvre telle ou telle action, sans perdre de vue les vécus des personnes concernées par la situation problème.

POURQUOI METTRE EN ŒUVRE CETTE DÉMARCHE ?

➤ En faisant émerger différents récits sur la situation-problème, on s'ouvre au point de vue de l'autre : ceci permet de comprendre les origines des divergences de points de vue et de transformer le regard de chacun.e, par la relecture de son propre récit. On rend par ailleurs visibles des récits minoritaires, plus rarement entendus : en leur donnant une valeur, on favorise une reconnaissance réciproque de l'ensemble des personnes concernés par la question.

Par ex : Le bénévolat pour l'organisme peut être vu comme des heures supplémentaires non rémunérées, mais aussi comme une forme d'implication dans l'accomplissement de son mandat.

➤ Contrairement aux démarches procédurales centrées sur des arguments rationnels, la DR est ancrée dans les expériences concrètes des personnes, leurs relations, l'histoire de l'organisme, tout en faisant des liens avec des principes plus abstraits.

Par ex : Historiquement, les heures de bénévolat réalisées par les salarié.e.s représentaient une forme de démarcation vis-à-vis des milieux institutionnels

POURQUOI METTRE EN ŒUVRE CETTE DÉMARCHE ?

Idéalement, toutes les personnes directement touchées par la situation doivent prendre part à la délibération (*ex : salarié.e.s, direction, représentant.e.s du public de l'organisme*). Celle-ci peut se dérouler dans le cadre d'une ou plusieurs rencontres, et s'organiser à partir des étapes suivantes :

➤ PREMIÈRE ÉTAPE : PARTAGE DE RÉCITS

Cette étape consiste à mettre en commun les diverses expériences reliées à la question abordée : chacun.e partage sa vision et son vécu du problème avec les autres participant.e.s de la démarche (*ex : tour de table sur les expériences vécues relativement au bénévolat des salarié.e.s*). Cette mise en récit des expériences ne vise pas à les mettre en concurrence, mais à ce que chacun.e intègre le point de vue des autres dans sa compréhension de la situation-problème. Il s'agit ainsi d'accueillir le récit des autres dans sa propre «histoire», afin que chacun.e transforme son regard sur la question discutée.

➤ DEUXIÈME ÉTAPE : MISE EN RELATION DES RÉCITS, IDENTIFICATION DES PROBLÈMES ET DE LEURS CAUSES

Le second temps de la démarche consiste à relier les différentes expériences, les différents récits : qu'ont-ils en commun, ou bien qu'est-ce qui diffère entre eux ?

¹ La reconnaissance de l'autre implique une confirmation de la valeur de ses actions, points de vue et capacités, et joue donc un rôle essentiel dans l'intégration et l'approbation sociales (Lazzari et Caillé, 2004). La reconnaissance réciproque peut toutefois impliquer de reconnaître que certaines actions ont eu des impacts négatifs pour un individu ou un groupe et qu'elles sont, à ce titre, indésirables. Dans ce cas, il est important que la ou les personnes concernées soient reconnues par ailleurs, c'est-à-dire qu'elles soient intégrées et que leurs capacités soient validées.

Quels nouveaux éléments de compréhension des situations évoquées émergent du partage des divers points de vue et expériences ? Comment s'explique-t-on l'origine du problème (*ex : manque de dialogue sur les enjeux du bénévolat*) ? Cette phase de recherche de causes est temporaire, et sera dépassée dans la troisième étape.

➤ TROISIÈME ÉTAPE : DÉCENTRER LES NARRATIONS PAR L'ARGUMENTATION

À l'issue des deux premières étapes, on cherche maintenant à identifier une ou des actions souhaitables, en s'appuyant sur une argumentation (*ex : l'implication des salarié.e.s ne passe pas forcément par le bénévolat, le bénévolat peut s'organiser autrement, etc.*). Cette «deuxième narration» prend en compte le récit des autres et intègre « des arguments susceptibles d'établir le juste et l'injuste devant tout un chacun » (Ferry, 1996, p.62). Les raisons invoquées sont discutées par le groupe, afin de vérifier qu'elles sont acceptées par les différentes personnes concernées. Idéalement, l'accord ne doit pas se limiter aux actions à mettre en œuvre : on vise un consensus sur les raisons pour lesquelles ces actions sont jugées souhaitables (*ex : la spécificité des organismes communautaires est importante, peut-on trouver d'autres moyens pour la préserver ?*). Ceci est important pour justifier les choix effectués et pour clarifier les fondements sur lesquels ils reposent.

LE RÔLE DE LA PERSONNE FACILITATRICE :

Il est utile que la personne chargée de l'animation se familiarise avec la démarche de délibération reconstructive avant d'assumer ce rôle. Il est donc fortement conseillé de lire la partie qui la développe dans le document d'ensemble sur la délibération éthique en organismes communautaires famille. Ceci permet de mieux saisir les grands principes sur lesquels s'appuie l'éthique reconstructive. Pour cette démarche, cette personne chargée de l'animation doit, autant que possible :

- veiller à ce que chacun.e exprime son point de vue, afin qu'il y ait une réciprocité dans le partage des récits ;
- favoriser le développement des récits, en posant des questions de clarification au besoin ;
- mettre en évidence les points communs dans ce qui est partagé, si le groupe ne le fait pas, afin de favoriser les identifications réciproques et l'émergence de zones d'accord ;
- veiller à ce que la recherche de causalités ne conduise pas à cibler des individus (se centrer sur les comportements en les dissociant des personnes) ;
- lorsque la discussion porte sur des situations qui ont eu des conséquences assez ou très néfastes pour certaines personnes, il sera utile de faire une distinction entre : le fait de comprendre ce qui a pu conduire à poser des actes problématiques, et le fait de «justifier» ces actes (expliquer n'équivaut pas à excuser) ;
- favoriser la clarification des fondements sur lesquels reposent les balises qui orienteront les actions, à l'avenir.

POUR ALLER PLUS LOIN

CAENEPEEL, DIDIER ET GUY JOBIN (2005). « Discursivité et co-autorité en éthique clinique : regard critique sur le rôle et les fonctions de la délibération éthique en comité », *Journal international de bioéthique*, vol. 3, n°16, p. 105-133.

FERRY JEAN-MARC (1996). *L'éthique reconstructive*. Paris : Éditions du Cerf.

FERRY JEAN-MARC (2009). « L'éthique reconstructive comme éthique de la responsabilité politique », *Raison publique*, n°10, p.123-138.

HONNETH, AXEL (2004). « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la « reconnaissance » », *Revue du MAUSS*, n°23, vol.1, p. 137-151.

LAZZERI, CHRISTIAN ET ALAIN CAILLÉ (2004). « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n°23, vol.1, p. 88-115.

PAQUET, GILLES (2005). « L'éthique organisationnelle : pour un bricolage reconstructeur » *Allocution de clôture au 60e congrès des relations industrielles*, En ligne : <http://www.gouvernance.ca/publications/05-05.pdf>, page consultée le 5 janvier 2013.