

## **Chapitre I OBSERVATION**

Les résultats de l'observation seront présentés en deux temps soit un premier, relatant les réflexions que portent le discours de la pratique en regard de la perspective de l'éthique autorégulatoire et du développement humain. Nous décrirons alors la situation de l'éthique de trois gestionnaires. Par la suite, nous exposerons les réflexions sur l'expérience de gestion selon l'approche réflexive et dialogique de l'éthique développée par Malherbe (1999), «Stratégie pour conduire un processus de décision par consensus». Nous constaterons son efficacité dans la décision à prendre et son impact sur le développement humain. Nous décrirons la situation d'arrivée que comporte cette deuxième expérience. Cette observation servira à rendre plus consciente la pratique de la situation de l'éthique pour ensuite planifier des changements. Nous approfondirons notre réflexion concernant cette situation de l'éthique lors du troisième chapitre.

### **1. Situation de l'éthique dans la pratique réflexive des gestionnaires**

Rappelons que le premier objectif de notre étude consiste à reconnaître la présence des bases de l'approche de l'éthique autorégulatoire dans la pratique réflexive de trois gestionnaires d'organismes communautaires ainsi que l'impact de ces pratiques sur le développement des personnes. Cette approche compréhensive révélera la situation de l'éthique dans la pratique réflexive des trois gestionnaires.

Notre observation et notre analyse des pratiques réflexives ont été réalisées en fonction des caractéristiques ou critères de réussite de l'approche de l'éthique autorégulatoire selon Boisvert (2004) et en fonction des indices de développement humain et moral respectivement d'Érikson et de Kohlberg tels que décrits précédemment dans la structure de l'étude.

Pour observer la situation de l'éthique telle qu'elle apparaît dans le discours réflexif des gestionnaires, nous avons effectué une entrevue semi-dirigée, cadrant ainsi le

sujet, mais laissant libre cours au récit d'expériences. À partir du canevas identifiant les composantes de l'approche autorégulatoire en éthique, nous avons pointé, dans quelle mesure celles-ci étaient présentes dans les témoignages sous forme de discours réflexif. Cela nous permet de cerner les indicateurs de l'éthique autorégulatoire dans la crise de départ et nous obtenons le portrait de l'éthique dans la pratique réflexive des gestionnaires rencontrés.

## **1.1 Présence ou absence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire dans la réflexion des gestionnaires**

Sans prendre en considération le contexte organisationnel dans lequel oeuvrent les gestionnaires, nous présentons les résultats de l'observation en abordant l'une après l'autre les caractéristiques de l'approche de l'éthique autorégulatoire, et ce pour les trois entrevues que nous avons effectuées avec trois gestionnaires. Nous situerons aussi les pratiques observées dans les étapes de développement humain.

Situons en premier lieu la pratique réflexive des gestionnaires à partir des indicateurs de l'approche éthique autorégulatoire que sont l'autonomie, l'écoute de l'autre, le processus réflexif et dialogique comprenant un jugement critique sur les valeurs et normativités ainsi que les conséquences des choix sur soi et les autres, et ce, dans la recherche d'un accord consensuel qui mène au sens commun.

### **1.1.1 L'autonomie des personnes est-elle assumée ?**

Comprenons l'autonomie comme la capacité et la volonté d'exercer son libre arbitre (Boisvert 2004 : 10) et comme la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur (Trotter, Mc. Connel 1980 : 300).

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

## Perception de l'autonomie

**G.1** Pour le gestionnaire no.1, l'autonomie nous apparaît circonscrite et limitée. Il actualise sa vision de l'autonomie de manière unilatérale. Il n'agit pas avec des partenaires égaux voués chacun à des tâches spécifiques, mais reliées entre elles pour développer un tout. Le directeur prend le leadership des interventions en donnant l'orientation, discute des actions à poser. Au moment de la discussion, les gérants détiennent une parole, un pouvoir d'opinion et d'action. Pour le directeur, les gérants réalisent des actions spécifiques à leur tâche et il fait le retour avec eux. Regardons les exemples suivants pour étayer notre propos. Le pouvoir d'opinion est limité aux points plus faciles parce que le directeur se perçoit comme éducateur envers des employés qui sont entrés dans l'entreprise après une formation de retour au travail.

- Lors de la planification budgétaire, « [...] je fais la présentation et en discute au comité de gestion (où siègent les gérants et la secrétaire administrative) pour les corrections et surtout les mettre au courant. Je fais de l'éducation [...] »
- «Évidemment, dans des postes plus faciles [...] je vais demander [...] pour le poste salaire plus important, j'écris plusieurs scénarios pour que j'envisage. »

**G.2** L'autonomie, pour le gestionnaire no.2, est définie comme un objectif à atteindre tant pour chaque individu que dans l'ensemble de la structure de participation. On parle ici de la prise en charge de l'individu, de celle du comité et de celle du groupe par lui-même. L'autonomie est la cible majeure de sa fonction. Pour lui, l'éducation populaire permet d'actualiser l'autonomie des personnes qui font appel à leurs services. L'autonomie devient un moyen pour participer à la société et pour se faire reconnaître comme citoyen.

- « [...] mon travail, pour qu'à l'avenir il n'ait plus besoin [...] qu'ils aient l'habitude de chercher eux-mêmes et de se défendre [...] de parler pour eux-mêmes. »
- « [...] développer un lieu communautaire qui leur appartient [...] notre but est de les amener à faire un apprentissage. »

**G.3** L'autonomie, pour le gestionnaire no.3, est essentielle comme moteur d'action et d'autorégulation. Chacun, à partir des orientations, actualise ses fonctions. L'équipe devient un lieu de support par l'information, par la réflexion et par l'établissement de priorités des actions. L'évaluation est un moment d'autonomisation par la réflexion sur les indices de réussite plutôt que sur la performance de la personne. L'autonomie devient aussi un processus de retour sur soi-même sans toujours se référer à la règle.

- « [...] je trouve qu'on fait beaucoup la promotion de l'autonomie entre nous [...] »
- « [...] si elle fait une erreur, ce n'est pas le temps de la planter [...] c'est de l'accompagner pour voir qu'est-ce qui s'est passé [...] »
- « [...] l'attente que j'ai [...] mon seul objectif, c'est qu'ils en aient...c'est plaisant, tu as l'impression d'avancer [...] pouvoir les féliciter [...] tu t'es engagé, tu as réalisé [...] »
- « [...] bien souvent la personne vient me voir et me dire j'aurais pas dû faire ça c'était pas fort [...] »

**Élément de réflexion :** *Nous constatons trois perceptions de l'autonomie. Sur un axe nous pourrions identifier l'autonomie exécutante chez le G.1, l'autonomie motivante chez le G.3 et l'autonomie autogénératrice chez le G.2.*

### **Reconnaissance de l'autonomie**

**G.1** La reconnaissance de la capacité des personnes à exercer leur autonomie, pour le gestionnaire no.1, se limite au champ spécifique de travail de l'employé plutôt qu'une capacité à orienter l'ensemble de l'organisation à partir de sa particularité.

Lors de l'organisation d'activités relevant directement des gérants du magasin, soit le changement de vêtements pour une nouvelle saison, le directeur les réunit.

- « Je prépare sur acétate [...] on dit la vente à atteindre, le temps [...] avec l'expérience si on a des changements à faire [...] on en parle...on se réajuste. »

Le directeur reconnaît alors la capacité des gérants à orienter l'action dans le champ de travail spécifique de la méthode de vente au magasin.

**G.2** Pour le gestionnaire no.2, la façon de reconnaître l'autonomie des personnes est de faire que chacun l'exerce d'emblée dans toutes les activités et niveaux de décision. La fonction du directeur consiste à les faire fonctionner de façon autonome. À partir d'orientations qu'ils auront décidées, les membres se documentent et mettent en branle les activités conséquentes. Les personnes qui font appel aux services de l'organisme sont vues comme des militants à leur propre cause. Il reconnaît que pour exercer leur autonomie, les personnes ont besoin d'information, de formation. Le directeur devient alors un éducateur populaire.

- « [...] la base, c'est de faire fonctionner les comités par eux-mêmes [...] moi je vais au comité, je leur apporte l'information et c'est eux qui décident, qu'est-ce que vous faites avec ça ? »

**G.3** Le gestionnaire no.3 accorde à l'autonomie une valeur essentielle. La reconnaissance est actualisée par la participation aux décisions et par le fait que chacun mène son champ spécifique d'action. L'équipe est un appui, la mission et les orientations sont une référence.

- « On demande toujours lors de la rencontre hebdomadaire [...] on choisit le jour, le lieu [...] Je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité puis pour lancer l'objectif de l'année chaque personne retient 1 ou 2 objectifs personnels puis 2 ou trois objectifs professionnels [...] C'est la planification et vas-y, fais-le [...] demander l'avis des gens [...] »

**Élément de réflexion :** *Les trois gestionnaires reconnaissent que les personnes ont une autonomie, mais elle est soit une marge de manœuvre avec contrôle pour le G.1, soit une condition de réalisation pour le G.2 ou encore un partage des responsabilités pour le G.3.*

### **Domaines d'exercices de l'autonomie**

Les domaines d'exercice de l'autonomie nous démontrent aussi les limites de l'autonomie.

**G.1** La notion de libre arbitre dans l'autonomie est, pour le directeur no.1, près de sa notion de latitude de l'employé. Cette latitude se situe dans le champ spécifique de l'employé, mais l'autorité extérieure que le directeur représente redevient effective pour contrôler les résultats. Le gestionnaire nous affirme que donner de la latitude au personnel fait partie de ses valeurs

- « [...] de la latitude que je peux et qu'ils peuvent [...] »

Lors de la supervision du personnel par les gérants, le directeur intervient dans l'orientation mais ne fait pas à leur place. Sachant qu'il y a une difficulté avec un employé,

- « [...] je rencontre la gérante [...] on discute du genre d'intervention à faire [...] il y a une hiérarchie à respecter [...] puis je fais un retour [...] »

Le directeur admet la capacité des gérants dans des tâches spécifiques auprès des membres de leur propre équipe en respectant ainsi leur rôle hiérarchique. Cependant, cette reconnaissance est limitée à une partie de l'action puisque le directeur évalue avec le gérant plutôt que de le laisser rapporter lui-même les résultats de son intervention. Il s'ingère dans la partie évaluation de l'action.

**G.2** Nous remarquons chez le gestionnaire no. 2 que le libre arbitre des membres est sans borne voire illimité. Le groupe est mis sur pied pour que les membres acquièrent les capacités de se prendre en charge par eux-mêmes. Ils orientent toutes les décisions, s'engagent dans l'action et doivent s'évaluer.

Il nous semble que la référence à l'autonomie est présente dans tous les aspects de la tâche du gestionnaire et, en conséquence, elle inspire tous les domaines d'actions des membres qui sont en démarche d'apprentissage d'autonomie. Ce directeur se définit comme une personne-ressource au service de la cause et des personnes concernées.

- « [...] que le CA ait tous les outils nécessaires pour prendre les bonnes décisions. Par exemple, lors des élections j'ai appelé à leur demande le directeur des élections qui a les outils, je vais utiliser mes contacts. »

Lors de la planification, le directeur peut apporter l'information, mais les comités présentent leurs propositions au CA (où les «clients» sont majoritairement représentés) pour que cette instance décide des orientations. Les personnes concernées ont la parole. En tant que gestionnaire, il laisse les décisions se prendre par les personnes concernées.

- « Pour moi, c'est mon but premier [...] je me dégage de tout ce qui n'est pas gestion ou le côté légaliste, les grosses représentations devant un juge [...] et quand ils se sentent prêts, j'essaie de me dégager pour faire la gestion, la coordination des comités. »

Lorsqu'il organise avec les personnes une activité, il met ses habiletés et connaissances à leur service.

- « Je pars du besoin [...] le comité peut me dire, " on voudrait faire ça ". Je leur dis, " y a un ordre à respecter, je vais l'écrire, vous allez vous réunir, le regarder " [...] je m'utilise [...] je leur donne une copie quelques jours avant, on se réunit pour dire moi je veux changer ça, pas ça . »

Le gestionnaire transfère au niveau individuel le procédé, partir du besoin pour développer l'autonomie de la personne.

- « Une personne vient [...] elle a une question [...] je lui dis " regarde l'information ici. Si tu ne comprends pas [...] tu nous le demandes [...] on va t'aider à cheminer dans ça, t'aider à comprendre [...]d'avoir tous les éléments de façon à ce que tu puisses t'en servir...développer son esprit critique, de recherche d'information...moi le paternage, le maternage, oublie ça [...] tu veux quelque chose, on va te donner les outils pour que t'apprennes à le faire [...] " on apprend au monde à pêcher, on lui donne pas le poisson [...] on parle de prise en charge [...] on donnera jamais la réponse toute crue sauf dans des situations précises [...] »

Dans ses tâches d'évaluation, ce gestionnaire programme les apprentissages de développement de l'autonomie.

- « Actuellement, on est encore à les obliger à faire un retour [...] qu'est-ce qui a marché, pas marché ? Est-ce des raisons internes, externes à l'organisme ? Quels sont les effets ? [...] Est-ce que les médias en ont parlé ? [...] on travaille avec des grilles pour l'évaluation, on en a pour la planification. »

**G.3** Nous remarquons que pour le gestionnaire no.3, les personnes exercent leur libre arbitre dans tous les domaines de l'action spécifique à leur champ d'intervention. À partir d'orientations, ils organisent les actions et ils informent l'équipe de l'avancement de leurs travaux. Lors de l'évaluation, chaque personne rapporte des bons coups et recherche les éléments de ce qui n'a pas fonctionné plutôt que de mesurer la performance personnelle. C'est un libre arbitre dans le choix des moyens et dans l'évaluation. Ils ont aussi un pouvoir d'influence ce qui ne constitue pas un libre arbitre, mais une action volontaire auprès des autres champs de décision de l'organisation et les orientations lors du travail en équipe très présent dans cet organisme.

- « Je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité [...] on fait beaucoup la promotion entre nous de l'autonomie [...] c'est la planification et vas-y, fais-le [...] planification, organisation se fait en réunion d'équipe [...] on partage les responsabilités [...] j'essaie que les gens soient impliqués dans les décisions [...] demander aussi l'avis des gens [...] si elle fait une erreur, mon rôle ce n'est pas le temps de la planter, c'est de l'accompagner, qu'est-ce qui s'est passé ? »

**Élément de réflexion :** *La perception de l'autonomie que nous avons décrite précédemment s'enrichit des perceptions des domaines de son exercice. Pour le G.1, l'exercice de l'autonomie est limité au champ spécifique, mais contrôlé par la direction. Pour le G.2, l'exercice de l'autonomie est illimité et c'est le groupe qui demeure l'autorité. Pour le G.3, l'exercice de l'autonomie est limité, mais non contrôlé autoritairement. Comme tous ont un champ d'exercice de leur libre arbitre, nous ne pouvons parler d'hétéronomie, mais nous pouvons davantage aborder les champs d'autonomie.*

### **1.1.2 L'écoute des autres est-elle réelle ?**

Définissons l'écoute des autres comme étant une sensibilité à l'autre et la volonté de connaître l'autre. C'est du domaine de l'interpersonnel soit la relation entre deux personnes. L'écoute est aussi basée sur la réciprocité dans les rapports avec les autres (Boisvert 2004 : 12-13 ).

**G.1** L'autre est bel et bien présent aux yeux et aux oreilles du gestionnaire no.1. Il ne semble pas qu'il ait vécu le même type de rapports avec les autres dans son emploi précédent. Alors, il s'initie à ce nouveau champ soit de travailler avec des personnes en reprise de moyens en tant que travailleur. La vision de son rôle est de l'éduquer sur certains points et de favoriser son avancement dans l'organisation. Il écoute l'autre pour réaliser sa propre tâche d'éducateur et de directeur. L'autre personne est dans le besoin et sa tâche consiste à l'aider, mais en agissant avec cette vision, le directeur diminue l'écoute respectueuse de l'identité de l'autre pour intervenir à tout prix plutôt que de permettre l'expression de l'identité de l'autre qui pourrait planifier son propre développement. La sensibilité à l'autre et la volonté de connaître l'autre sont donc filtrées par le rôle d'éducateur que se donne ce gestionnaire.

- Ce gestionnaire dit : « Je connais mes forces et mes faiblesses, je suis très à l'écoute [...] j'écoute toujours les arguments par ce que je peux en retenir [...] je prends très souvent les opinions de mes gérants [...] »
- Il perçoit le personnel comme « [...] des personnes en difficulté, très extraverties, spontanées [...] »
- Il voit même «[...] qu'il est difficile d'intervenir. »
- Lorsqu'il parle de l'activité de planification financière, il dit qu'il faut «[...] les mettre au courant parce que je fais surtout de l'éducation à ce niveau [...] à mon embauche, y a des choses que j'aimais [...] j'ai ma paie, mais j'ai autre chose [...] les relations, la personne compte [...] le souci de la personne, je sens et ressens l'employé [...] mes valeurs c'est l'épanouissement de la personne [...] Il n'y a pas de mauvais employés. »

**G.2** Nous pouvons constater que la sensibilité à l'autre pour le gestionnaire no.2 est présente et adaptée aux capacités de chacun. Lorsque quelqu'un arrive, il l'accueille, écoute, compatit, voit ce qui peut être fait et enfin l'invite à agir par lui-même selon ses capacités pour devenir de plus en plus autonome. C'est ainsi qu'il respecte l'autre. Nous constatons que ce gestionnaire tient aussi beaucoup à la cause, c'est-à-dire que chaque

personne soit égale aux autres dans tous ses droits. Il ne politise pas à tout coup sans égard aux personnes. Les extraits suivants le démontrent.

- « [...] un lieu communautaire qui leur appartient [...] un lieu pour parler, prendre un café [...] on a ce souci-là, on jase avec eux [...] on donne les premiers éléments de réponse et on lui offre de faire des recherches [...] une personne peut ne pas comprendre le langage [...] je vais vulgariser [...] il faut que ça leur ressemble [...] je m'arrange pour que les gens comprennent [...] ça se travaille avec le cœur [...] on voit des gens qui arrivent, c'est des rationnels [...] icite [...] j'ai mon rouleau de papier de toilette [...] oui y a des histoires pathétiques [...] je peux avoir envie de brailler [...] madame je vais me battre [...] on a raison de se battre [...] »

**G.3** Nous avons entendu les actions posées à plusieurs reprises par le gestionnaire no3 qui démontre un grand souci de l'autre. Cet "autre" travaille directement avec lui mais cet "autre" s'élargit aux personnes bénévoles ou "clients" de l'organisme. L'écoute de l'autre, le respect de l'autre sont des valeurs nommées par ce gestionnaire.

- « On demande toujours lors de la rencontre [...] j'essaie que les personnes soient impliquées dans la décision [...] j'aime pas l'information parachutée [...] demander aussi l'avis des gens [...] je pense, que les gens puissent expliquer [...] j'essaie de perpétuer l'accueil et qu'ils se sentent bien...être très humain [...] c'est des valeurs, qu'on essaie de vivre entre nous, se connaître et s'aimer quand même [...] on va parler beaucoup de l'importance de la personne [...] créer d'abord une relation [...] comment ça va c'est le premier point et je regarde jamais l'heure sur ce point là [...] ça prend beaucoup d'ouverture, on a poussé vers ça...ouverte à la différence, aux autres idées. »

**Élément de réflexion :** *Chacun des gestionnaires se dit à l'écoute de l'autre et en relation avec l'autre. Ce qui diffère dans cette écoute est la place qu'on laisse à l'autre dans la relation. Écouter des oreilles est facile : accueillir la pensée de l'autre et construire avec devient exigeant et respectueux de l'autonomie de l'autre. Les G.2 et G.3 accueillent la pensée de l'autre et ils laissent à l'autre la place de participation-réalisation alors que le G.1 semble limiter l'autre dans sa participation-réalisation.*

## La réciprocité dans les relations

La réciprocité dans les rapports avec les autres donne aussi un éclairage dans l'écoute de l'autre. Comment les gestionnaires réalisent-ils cette réciprocité ? Voyons la réciprocité comme étant l'échange équivalent entre deux entités. Chacun est-il égal ? Chacun a-t-il la même valeur ?

**G.1** Pour le gestionnaire no.1, il y a probablement un échange du type « je t'engage, tu te perfectionnes, je te surveille et tu vivras une expérience de travail que tu pourras reproduire ailleurs. » L'approche est paternaliste : sa tâche consiste à aider l'autre. Il dira :

- « [...] je fais de l'éducation [...] »

Alors je te donne des occasions. Mais est-il prêt à recevoir de l'autre de façon équivalente ? L'échange ne présente pas la caractéristique de l'égalité dans la différence de chacun ce qui consisterait à dire : je suis directeur, vous êtes gérants nous avons chacun besoin de l'autre pour accomplir notre tâche et pour venir à bout de notre mission. Nous remarquons cependant que les employés à certaines occasions de réunions sont écoutés pour ce qu'ils sont. Le directeur dit :

- «[...] j'essaie de me comporter avec les employés [...] »

Il tente de se rapprocher des employés dans des décisions, mais les relations de travail semblent plus utilitaires que complémentaires pour l'instant. Certes, l'autre est différent, mais la vision paternaliste vient teinter les rapports sous forme «d'aidant-aidé» plutôt que des rapports du type de collaborateurs dans l'atteinte d'un but commun.

**G.2** Il nous semble que la réciprocité est présente et devient une base de l'intervention du gestionnaire no.2., quitte peut-être à s'oublier puisqu'il exprime vouloir accéder à un travail plus rémunérateur en tant que professeur. Ce gestionnaire offre son entière expertise aux personnes concernées pour qu'elles puissent vivre des apprentissages et fonctionner de façon de plus en plus autonome. Les tâches de chacun

sont établies. Sa part complétée, il interpelle les autres membres pour qu'ils accomplissent aussi leur part.

- « [...] je leur apporte de l'information et qu'est-ce que vous faites avec ça ? Ils me demandent mon avis...l'assemblée générale décide [...] le CA donne les orientations [...] je m'organise pour que le CA ait tous les outils nécessaires [...] regarde l'information et si tu ne comprends pas, si tu as besoin tu reviens [...] pour l'info-loi, on donne la formation [...] je fais la défense des droits [...] »

**G.3** Pour le gestionnaire no.3, nous pouvons déceler que les rôles de direction et d'intervenants sont différents et que cela se réalise avec réciprocité. La valeur de réciprocité transparaît lorsque ce gestionnaire exprime son rôle de direction. Chaque membre de l'organisation a son importance par elle-même et par son rôle.

- La direction « [...] est fondée sur comment j'aime être traitée [...] j'essaie que les gens soient impliqués dans la décision, la transparence [...] toujours les informer sur l'état [...] demander aussi beaucoup l'avis des gens [...] décision en équipe [...] on fait le bilan [...] on demande toujours [...] on choisit [...] je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité [...] on est conscient que sans elles ce serait plus difficile [...] on peut économiser parce que c'est des bénévoles qui gèrent le comptoir[...] le bien est quotidien d'avoir des bénévoles [...] on est tous les mêmes, on a seulement changé de place[...] »

**Élément de réflexion :** *La réciprocité dans les rapports des gestionnaires avec les employés-bénévoles-militants-clients ajoute à l'actualisation du respect que nous avons de l'autre. Le rapport d'équivalence et d'égalité entre les personnes se retrouve dans la pratique des gestionnaires G.2 et G.3. Chez le gestionnaire G.1, nous ne le constatons pas probablement à cause de l'approche paternaliste du gestionnaire dans une relation «aidant-aidé».*

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

L'approche de l'éthique autorégulatoire commande un processus réflexif et dialogique dans la prise de décisions. Nous devrions alors retrouver les personnes concernées par la question, le dialogue respectueux de l'autre dans la discussion, la

possibilité de remettre en question les normativités, l'analyse des conséquences des choix sur soi et les autres et la recherche d'une vision commune. Que pouvons-nous constater dans la pratique des gestionnaires rencontrés ?

### **La présence des personnes concernées par la question**

**G.1** Dans les dires du gestionnaire no.1, nous constatons que les personnes concernées par les activités de leur champ ne sont pas toujours impliquées. Ce gestionnaire dit qu'il ne peut mettre à contribution toutes les personnes concernées dans la planification, dans l'organisation et dans l'évaluation des activités de l'entreprise.

- « L'organisation d'activités se fait sous forme de rencontres, des réunions. En passant, j'en n'ai pas fait beaucoup : j'essaie de plus en plus de faire une réunion générale. C'est quelque chose, le mardi une portion peut et j'ai fait entrer quelques personnes [...] c'est principalement le comité de gestion et après l'assemblée générale pour informer. »

**G.2** Le procédé d'intervention du gestionnaire no.2, le fonctionnement par comités, la démarche individuelle et la place de la démocratie dans la structure font que les personnes concernées sont toujours présentes pour exercer leur autonomie et développent aussi une responsabilité partagée entre tous.

**G.3** Comme le travail d'équipe est institué par le gestionnaire no.3, les personnes concernées par les décisions sont présentes lors de la planification, de l'organisation et de l'évaluation d'activités. Les personnes concernées traitent d'activités, de normes à établir, de priorités et d'orientations.

**Élément de réflexion :** *Nous pouvons, à partir de ces observations, considérer que dans le processus réflexif, les personnes concernées sont présentes dans la pratique des gestionnaires G.2 et G.3. Pour le gestionnaire G1, les personnes concernées n'y sont pas sauf exception.*

## **Dialogue, droit de parole, droit d'écoute, de réplique et le non-jugement**

**G.1** Lors de situations litigieuses entre deux personnes : le gestionnaire no.1 écoute, les personnes ont le droit de parole, mais le directeur se réserve la décision en exerçant son autorité. Il se considère comme l'autorité. Les données recueillies ne nous permettent pas de déceler si le droit de réplique et le non-jugement sont présents. Nous sommes plutôt portés à remarquer le jugement du directeur face aux employés. Le gestionnaire nous dit :

- « J'écoute dans un premier temps [...] j'écoute toujours les arguments évidemment parce que je peux retenir une partie [...] y a ici des personnes très extravagantes, spontanées [...] je vais trancher. »

Lors des moments de planification ou d'organisation, les employés sont représentés par les gérants. Le gestionnaire informe, écoute, éduque. Les personnes présentes participent au «on» pour faire des réajustements. Les personnes sont alors impliquées dans la discussion et la décision. Nous ne pouvons dans les paroles du gestionnaire retrouver l'expression du droit de réplique.

- « Présentement à l'intérieur des prévisions budgétaires, je ne le fais pas, je le fais indirectement avec le comité de gestion [...] je fais les prévisions et en discute [...] pour les corrections et surtout les mettre au courant. » Lors d'organisation d'activités,« [...] je prépare les acétates [...] pour le changement de saison. On dit la vente, le temps [...] avec quelle publicité [...] avec expérience si on a des changements à faire [...] on en parle, on se réajuste. »

**G.2** Nous avons constaté dans le discours précédemment cité que la pratique du gestionnaire no.2 laisse beaucoup de place à l'autre afin qu'il devienne autonome. Dans toutes les étapes de la gestion soit la planification, l'organisation, l'évaluation, dans les rencontres individuelles et dans des situations litigieuses, le gestionnaire recherche l'expression de chacun. Le droit de parole, le droit d'écoute sont donc reconnus et le dialogue peut s'exercer. Pour que la discussion se fasse dans le dialogue, le gestionnaire demande que chacun parle de lui et n'exprime pas seulement son désaccord avec l'autre. Le directeur exige aussi l'exercice de ces droits entre les membres. En animation, il demande aux personnes de parler de leur vécu, des effets de leur expérience. Le

gestionnaire dépersonnalise parfois les discussions en guidant les choix sur la mission de l'organisme plutôt que sur l'intérêt personnel. Cette posture peut induire le non-jugement en visant la cause plutôt que les dires d'une personne.

**G.3** Le discours du gestionnaire no.3 illustre qu'il écoute ce que les intervenants ont à dire et il les incite à l'accueil et à l'écoute de l'autre. Les gens auraient donc des droits de parole et d'écoute mutuellement reconnus et valorisés. Nous savons aussi que le gestionnaire lors de rencontres d'équipe fait participer aux décisions par le dialogue. Nous savons que, lors de l'évaluation, le gestionnaire ne juge pas la personne mais permet l'explication et amène le niveau de discussion sur les indices de réussite. Nous décelons donc ici le non-jugement moral. Lors de situations litigieuses entre deux personnes, il sera médiateur pour que chacun écoute l'autre.

**Élément de réflexion:** *Les droits de parole, d'écoute, le dialogue sont bien ancrés chez les G.2 et G.3 alors que le G.1 actualise davantage le système autoritaire hiérarchique ce qui laisse peu de place à ces éléments. Le plus haut taux de dialogue se retrouverait chez le G.2 partant toujours de la décision des membres, alors que le G.3 demande la participation de tous et fait partie de l'équipe.*

### **Remise en question des normativités**

Vérifions si l'indice de remise en question des normativités existe dans la pratique des gestionnaires pour produire un processus réflexif.

**G.1** Si nous prenons comme normativité, les décisions antérieures, nous pouvons dire que le gestionnaire no.1 accepte que ce qui a été décidé l'année précédente dans les activités puisse être questionné avec l'expérience. Ce que nous avons apporté précédemment le prouve. Il y a cependant des politiques pour lesquelles, aucune dérogation n'est acceptée.

- Il s'agit de « [...] la discrétion et de l'écoute de la clientèle [...] un manque de respect on est très à cheval [...] »

Comme nous n'avons pas demandé de commentaires, nous ne pouvons identifier l'adaptation du principe avec le temps.

**G.2** Nous avons recueilli quelques indices à ce sujet chez le gestionnaire no.2. Nous avons entendu qu'avant de reprendre une action semblable à celle déjà réalisée, le gestionnaire invite à questionner ce qui a déjà été décidé. Des outils d'évaluation le prévoient. Cela devient donc un terrain propice à ne pas reproduire exactement les mêmes actions, décisions, mais plutôt à remettre en question des choix. Nous savons que le gestionnaire guide les choix à partir de la mission de l'organisme. Cette approche fait entrevoir aux membres le lien, l'idéal. La référence demeure la mission de l'organisme : les moyens peuvent être discutés et varier.

- « Expliquez-moi comment ça s'est passé l'année dernière [...] Est-ce profitable à l'organisme ? Est-ce que ça répond à la mission ? [...] on a des outils [...] »

**G.3** Le gestionnaire no.3 nomme d'entrée de jeu qu'il mise fort sur les normes :

- « Je suis fort là-dessus. »

À l'écouter, nous constatons qu'il écrit les décisions prises comme mémoire collective et les normes qu'ils se donnent pour s'y référer lors de la prise de décisions et de l'établissement des priorités. L'ouverture à modifier les normes est aussi présente si l'argumentation de chacun devient une vision commune allant dans le sens de la mission de l'organisme. Certaines règles sont dites incontournables :

- « [...] ne pas faire attendre un client plus de sept jours pour une consultation [...] on parle pas de clients dans les corridors [...] faut réaffirmer la règle, la réajuster [...] on a une démarche pour se réapproprier les règles [...] ben souvent c'est la personne elle-même qui me dit, j'aurais pas dû [...] on s'autorégularise [...] si elles ne sont plus adéquates, on peut y revenir. On pensait que ça marcherait, si ça marche pas on peut s'ajuster. »

**Élément de réflexion :** *La remise en question des normativités est présente dans la pratique des trois gestionnaires, mais l'étendue de remise en question diffère d'un gestionnaire à l'autre. Le champ d'autorégulation s'en trouve alors affecté.*

### **Analyse des conséquences des choix sur soi et sur les autres**

Nous avons décelé peu d'indices concernant l'analyse des conséquences des choix sur soi et sur les autres dans le discours des gestionnaires.

**G.1** Nous ne retrouvons rien dans le discours qui nous amène à observer l'analyse des conséquences des choix sur les personnes. Les choix sont opérationnels. Chacun fait le suivi.

**G.2** Ce questionnaire ramène toujours les individus et les groupes vers les conséquences de ce qu'ils décideront en posant trois grandes questions soit :

- « Est-ce profitable pour l'organisme ? Est-ce que ça répond à la mission de l'organisme ? Est-ce que ça demande trop d'énergie également ? »

Les membres peuvent alors se situer par rapport à la mission, mais aussi à eux-mêmes dans l'énergie qui serait investie. L'approche vise à ce qu'un processus s'installe par la répétition. La démarche est aussi opérationnelle.

**G.3** Lors des activités des planifications hebdomadaires et annuelles, les conséquences sur le travail de chacun sont envisagées. Un choix d'activité ou une absence du bureau commandent chaque fois de voir en équipe les impacts sur son propre travail, mais aussi sur celui des autres avant de décider de procéder. Le processus amène à se situer dans l'organisation du travail de chacun. Nous remarquons ici l'analyse respectueuse et personnalisée dans des démarches opérationnelles.

**Élément de réflexion :** *Nous avons peu d'indices sur l'analyse des conséquences des choix. Dans la pratique des G.2 et G.3, nous constatons que certains outils entraînent l'analyse des conséquences. Dans les discours des G.1 et G.2, nous observons que l'approche est opérationnelle alors que chez le G.3, elle se révèle respectueuse, personnalisée et opérationnelle.*

## Recherche d'une vision commune

Y a-t-il une recherche d'une vision commune, d'un consensus ?

**G.1** À quelques moments de notre conversation, nous avons perçu que la recherche d'une vision commune et la recherche du consensus importaient pour le gestionnaire no.1. Nous ne ressentons cependant pas que cela transpire dans l'ensemble de la manière de gérer. La co-élaboration de sens peut résulter de la discussion respectueuse et de la recherche du consensus. Comme la démarche n'appartient pas au groupe, mais plutôt au gestionnaire qui mène la discussion et rattrape les écarts : la co-élaboration peut-elle être signifiante ? Il nous semble cependant que l'attitude paternaliste et le contrôle du processus par le gestionnaire nuisent à ce que chacun se sente personnellement responsable dans la décision et dans son application.

- En exprimant que lors de l'organisation d'une activité « [...] on dit la vente, le temps [...] si on a des changements à faire [...] on s'en parle, on se réajuste [...] »

Nous notons une recherche de vision commune et de consensus. Nous retrouvons la même approche d'une vision commune lorsqu'il s'agit d'intervenir auprès d'employés en difficulté.

- « Je rencontre la gérante [...] on discute du style d'intervention qu'on a à faire [...] » À un autre moment de la rencontre, le gestionnaire dit : « [...] si on a tous à être d'accord, je vais vous dire que ça va arriver souvent, très souvent, on dit qu'est-ce qu'on fait avec ça, comment, si évidemment il y a divergences [...] à force de travail on en est venu au consensus [...] si pas d'accord, on arrive en dernier, on finit par un compromis [...] et si diamétralement opposées ou si l'adhésion n'est pas à 100 % après je retourne [...] on enlève les autres [...] ça fait du bien [...] faut qu'elle sache que je tiens compte de son opinion. »

**G.2** La recherche de la vision commune prend deux axes dans la pratique du gestionnaire no.2. Un premier axe soit celui de l'orientation-mission, c'est-à-dire que la mission est la cible à atteindre et guide les choix.

- « Est-ce que ça répond à la mission de l'organisme ? »

Le gestionnaire demande à chacun de s'y référer lors des discussions. Le deuxième axe est celui de la dépersonnalisation du débat. Chacun est invité à s'exprimer à parler de son option plutôt que de voir les différends avec les autres. Le directeur cherche ce qui engloberait les opinions diverses plutôt que les divergences.

- « Dans un comité s'il y a deux pôles [...] on essaie de voir [...] les options qui pourraient englober chaque chose [...] si ça se fait pas [...] on garde ton idée, on la met dans le compte rendu [...] je m'associe avec un et avec l'autre [...] on jase les trois ensemble, mais tu me parles pas de lui, mais tu me parles de toi [...] vous voyez que vous n'êtes pas si loin quand vous parlez. »

La responsabilisation qui en découle serait plus objective que subjective par ce que les éléments de référence sont extérieurs à la personne. L'explication et la répétition de ces références peuvent amener une responsabilisation intériorisée et plus subjective.

**G.3** Le gestionnaire no.3 prend comme référence la mission de l'organisme et incite les autres à en faire autant comme guide de réflexion, de décision et d'évaluation. Le fait de travailler en équipe oriente le groupe dans la même vision. Le fait de rechercher le consensus plutôt que de décider seul favorise aussi que chacun y participe et se responsabilise dans l'actualisation. Le travail en équipe favorise la responsabilité partagée.

Nous entendons le gestionnaire parler en ce sens.

- « [...] on demande toujours lors de la rencontre hebdomadaire [...] on choisit le jour, le lieu du bilan [...] c'est un trip d'équipe [...] l'organisation se fait en équipe [...] on a des sollicitations [...] est-ce en lien avec la mission ? C'est amené dans ce sens là... je suis dans la transparence de l'information, la décision d'équipe, je crois que quand on implique beaucoup au départ dans la solution, on a l'aval dans la participation de tous [...] je cherche qu'on trouve un terrain d'entente ensemble [...] étant plus consensuel que conflictuel, étant quelqu'un qui aime travailler en équipe [...] »

**Élément de réflexion :** *Les trois gestionnaires recherchent à un moment donné que tous visent la même cible. Le consensus est aussi visé. Là où nous notons des différences dans la pratique des gestionnaires seraient dans le nombre de lieux où la*

*vision commune est recherchée. La pratique du G.1 dénote moins d'occasions où les personnes participent à élaborer une vision commune. En plus, nous relatons moins d'occasions où l'ensemble des personnes y participe. La responsabilisation est objective. La pratique des gestionnaires G.2 et G.3 va plus dans le sens de cibler la vision commune et de multiplier les occasions pour le faire. Il s'ensuit une responsabilité plus subjective et partagée que dans le milieu du G.2.*

#### **1.1.4 Récapitulation : les indicateurs de l'approche autorégulatoire de l'éthique sont ils présents dans la réflexion ?**

Pour récapituler, nous faisons apparaître schématiquement toutes les observations. À cette étape, nous pouvons remarquer que chaque pratique recèle des indicateurs de l'approche autorégulatoire de l'éthique. À partir de cette constatation, nous n'évaluons pas la maîtrise d'une approche. Nous remarquons que tous nous parlent d'autonomie, d'écoute, de participation, de développement, de recherche de vision commune, sans toutefois en faire une démonstration scientifique. Nous voulons simplement permettre aux gestionnaires de voir la pratique décelée dans leurs témoignages. Ils pourront alors établir des passerelles entre la théorie de l'approche éthique et de leur pratique.

**Tableau 1 PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS OBSERVÉS DANS LE DISCOURS DES GESTIONNAIRES**

<b>AUTONOMIE Perception et reconnaissance de l'exercice</b>	<b>G.1</b> Autonomie partielle, autonomisante	<b>G.2</b> Autonomie souveraine, autogénératrice	<b>G.3</b> Autonomie partielle, motivante
<b>AUTONOMIE Domaine d'exercice</b>	<b>G.1</b> Champ spécifique d'exercice contrôlé par une autorité extérieure,	<b>G.2</b> Champ illimité d'exercice contrôlé par tous autogestion	<b>G.3</b> Champ limité d'exercice, autorité dans le champ spécifique de chacun,

	autocratie		participation à l'ensemble de l'organisation. démocratie
<b>ÉCOUTE</b> Volonté d'écoute	<b>G.1</b> Écoute active limitée aux gérants dans leur champ de travail	<b>G.2</b> Écoute active de tous dans toutes les sphères de l'organisation	<b>G.3</b> Écoute active de tous dans toutes les sphères de l'organisation
<b>ÉCOUTE</b> Réciprocité dans les relations	<b>G.1</b> Rapports aidant-aidé Culture paternaliste, hiérarchique	<b>G.2</b> Rapports égalitaires dans la contribution spécifique de chacun	<b>G.3</b> Rapports égalitaires dans la contribution spécifique de chacun
<b>PROCESSUS</b> Présence des concernées lors des décisions	<b>G.1</b> Personnes concernées parfois présentes, gérants participent, le processus appartient au directeur	<b>G.2</b> Personnes concernées sont présentes et actives	<b>G.3</b> Personnes concernées sont présentes et actives
<b>PROCESSUS</b> Présence et étendue du dialogue	<b>G.1</b> Dialogue existant, mais non étendu à tous	<b>G.2</b> Dialogue toujours existant et répandu à tous	<b>G.3</b> Dialogue toujours existant et répandu à tous
<b>PROCESSUS</b> Remise en question des normativités	<b>G.1</b> Possibilité de remise en question limitée au champ spécifique et non sur tous les aspects	<b>G.2</b> Possibilité de remise en question des normativités dans tous les champs et à tous les niveaux par ce que les membres sont au conseil d'administration	<b>G.3</b> Possibilité de remise en question des normativités dans tous les champs, mais le personnel n'est pas au CA pour décider des orientations

<b>PROCESSUS Recherche de vision commune</b>	<b>G.1</b> Consensus visé, étendue des occasions limitée	<b>G.2</b> Consensus visé, étendue illimitée des occasions	<b>G3</b> Consensus visé, étendue illimitée des occasions
--	--	--	---

## **1.2 À quel développement humain peut correspondre la situation des gestionnaires ?**

Nous avons vérifié comment les indicateurs de l'approche de l'éthique autorégulatoire se retrouvaient dans la pratique de trois gestionnaires. Nous situerons maintenant la pratique des gestionnaires dans les étapes du développement adulte selon Érikson et dans les niveaux du développement moral selon Kohlberg. En situant la pratique exprimée dans les stades de développement, nous pouvons envisager que la conscience de ces stades permettra à chacun de poursuivre sa réflexion concernant les actions à poser pour favoriser le développement des personnes, la mission intrinsèque des organismes communautaires. Nous compléterons ainsi l'analyse de la situation de l'éthique qui favorise le développement humain.

Référons-nous aux éléments théoriques du développement selon Érikson et Kohlberg, en Annexe1, pour retracer les indicateurs que nous avons retenus.

### **1.2.1 Analyse de la situation de la pratique des gestionnaires selon la théorie du développement chez Érikson**

#### **Développement humain perçu dans la situation du gestionnaire no. 1**

G.1 Nous retrouvons, dans l'approche de gestion du gestionnaire no.1, des indicateurs des premier, deuxième, troisième et quatrième stades psychosociaux du développement de l'adulte selon Érikson. En effet, le gestionnaire permet une certaine autonomie aux employés, soit celle requise dans un champ d'action (2<sup>e</sup> stade).

- « [...] de la latitude que je peux et qu'ils peuvent [...] »

L'employé prend des initiatives dans la latitude-responsabilité qu'on lui donne et le gestionnaire fait le suivi (3<sup>e</sup> stade).

- « Je prépare sur acétate [...] on dit la vente à atteindre, le temps [...] avec l'expérience si on a des changements à faire [...] on en parle... on se réajuste. »
- « [...] je rencontre la gérante [...] on discute du genre d'intervention à faire [...] il y a une hiérarchie à respecter [...] puis je fais un retour [...] »

Enfin, l'employé vivant en groupe et actualisant l'approche de respect et d'écoute de la clientèle fait des apprentissages, acquiert des habiletés sociales et intellectuelles (4<sup>e</sup> stade).

- « [...] c'est notre plus belle réussite [...] Ils sont contents d'entrer, s'associent, ont à cœur la réussite [...] c'est maintenant une équipe [...] c'est spontané, ils disent ; j'étais pas de même avant. »

Ce constat est très succinct puisque nous voulions noter la perception du développement et non l'évaluer pour le démontrer scientifiquement. Nous remarquons seulement que les conditions dans lesquelles le gestionnaire place les employés pourraient inférer des réactions psychosociales situées dans les stades 1-2-3-4 du développement de l'adulte selon Érikson.

Nous décelons la perception du développement de la personne du gestionnaire dans sa vision du personnel.

- Il dit que « Nous n'avons pas la même clientèle qu'en bas [...] pas la même problématique par ce qu'on peut difficilement intervenir [...] il y en a une, si tu lui dis qu'elle est belle, pas belle c'est un problème [...] il y a ici des personnes qui ont des personnalités très extraverties, spontanées [...] ils ont 18, 30 ans [...] bourrés de défauts comme tout le monde [...] les cadres font un gros suivi. »

Le personnel, pour ce gestionnaire, est en difficulté. Comme il dirige une entreprise où les employés reviennent au travail, le gestionnaire doit voir à leur formation tout en leur donnant des tâches. Cela est aussi perçu comme une difficulté, pour lui. Il

définit les objectifs, délègue, fait participer à certaines discussions, mais il fait des suivis. Le développement est donc possible dans l'action encadrée. Avec cette latitude, l'employé réussit ;

- il peut « [...] graduer [...] »

### **Développement humain perçu dans la situation du gestionnaire no. 2**

**G.2** Nous percevons chez le gestionnaire no.2 un état de confiance face à l'autre et la croyance en l'autonomie des personnes.

- « [...] mon travail, pour qu'à l'avenir il n'ait plus besoin [...] qu'ils aient l'habitude de chercher eux-mêmes et de se défendre [...] de parler pour eux-mêmes. »

Il organise les activités pour que les personnes prennent des initiatives et qu'elles se sentent au travail de leur propre cause.

- « [...] la base, c'est de faire fonctionner les comités par eux-mêmes [...] moi je vais au comité, je leur apporte l'information et c'est eux qui décident, qu'est-ce que vous faites avec ça ? »

Les personnes dans cet organisme sont militantes pour compléter des apprentissages et surtout pour vivre leurs apprentissages. L'identité de chacun est définie. Les personnes prennent conscience de leurs propres capacités dans les actions.

- « [...] la base, c'est de faire fonctionner les comités par eux-mêmes [...] moi je vais au comité, je leur apporte l'information et c'est eux qui décident, qu'est-ce que vous faites avec ça ? »
- « [...] l'assemblée générale est souveraine [...] on a des comités permanents [...] des comités ad hoc [...] le CA donne les orientations. »

Qu'elles réussissent ou non, les objectifs de leurs actions, les discussions préparatoires et d'évaluation les feront cheminer.

- « Actuellement, on est encore à les obliger à faire un retour [...] qu'est-ce qui a marché, pas marché ? Est-ce des raisons internes, externes à l'organisme ? Quels sont les effets ? [...] Est-ce que les

médias en ont parlé ? [...] on travaille avec des grilles pour l'évaluation, on en a pour la planification. »

Nous reconnaissons ici les stades de 1 à 5 définis par Érikson. Nous n'avons pas d'indice sur l'indicateur intimité et isolement des personnes ni de celui de la générativité mais nous percevons que les ingrédients semblent présents pour y parvenir.

### **Développement humain perçu dans la situation du gestionnaire no. 3**

**G.3** Comme l'affirme Érikson, la présence des stades est dynamique, c'est-à-dire que dans notre jeune âge, nous vivons des occasions d'apprentissage de la confiance - méfiance et après au deuxième stade des apprentissages de l'autonomie-honte, ainsi de suite pour les autres stades psychosociaux. Les besoins inclus dans les stades antérieurs sont toujours présents si nous n'avons pas acquis l'aspect positif du stade précédent. Pour le gestionnaire no.3, l'acceptation, le respect de la personne, la confiance, le support, l'acceptation mutuelle des rôles et l'expérience amènent la réussite.

- « Ce qui m'a frappé ici et que j'essaie de perpétuer, c'est l'accueil, que les bénévoles et les employés se sentent bien [...] »
- « L'écoute, oui la norme a été établie ensemble. »
- « L'organisation se fait en réunion d'équipe. »
- « Je fais plutôt confiance d'emblée. »

Il parle de ces éléments comme source personnelle de développement.

- « Ma direction est fondée sur comment j'aime être traité [...] »

Selon ce gestionnaire, les employés remercient de l'écoute reçue face à leur demande.

- « [...] en disant merci de m'avoir donné du temps [...] »

Les bénévoles disent que la formation, la participation aux activités et le mode d'animation les développent.

- « [...] y'en a qui le dise qu'ils se développent. »

Nous retrouvons l'autonomisation, la place de l'initiative, la production de valeur de chacun, l'appartenance au groupe tout en ayant un rôle identifié, le climat de relations interpersonnelles.

- « On demande toujours lors de la rencontre hebdomadaire [...] on choisit le jour, le lieu [...] Je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité puis pour lancer l'objectif de l'année chaque personne retient 1 ou 2 objectifs personnels puis 2 ou trois objectifs professionnels [...] C'est la planification et vas-y, fais-le [...] demander l'avis des gens [...] »
- « [...] ça ne se peut pas qu'on aie fait tout ça dans une année ; on dirait trois ans de bilan. »
- « Ils disent, on va passer une belle journée [...] »

Nous remarquons aussi que le travail des uns avec les autres a un effet de reproduction en ce sens que ce que l'intervenant vit dans l'équipe des permanents est reproduit avec son équipe spécifique.

- « Je veux savoir si vous êtes intéressés , c'est un contrat [...] il avait décelé une capacité [...] »

Nous pouvons situer la pratique du gestionnaire no.3 au niveau de développement des stades 6 ou 7 soit celui de l'intimité et de la générativité.

**Élément de réflexion :** *Nous décelons des indicateurs des quatre premiers stades psychosociaux dans le discours du G.1. Le discours du G.2 retrace des indicateurs compris dans les cinq premiers stades. Le discours du G.3 recouvre des indicateurs des sept premiers stades psychosociaux. Rappelons que la présence des indicateurs de développement que nous avons indiquée se veut un début de conscientisation des actions favorisant les pas dans le développement de la personne.*

Le tableau 2, nous permet de visualiser l'observation des indicateurs de développement selon les huit stades de développement d'Érikson. Nous pouvons

remarquer que les indicateurs notés dans les pages précédentes laissent apparaître des profils en évolution dans chaque milieu.

**Tableau 2 PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT PERÇUS DANS LA SITUATION DE CHACUN DES GESTIONNAIRES EN FONCTION DU DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE SELON ÉRIKSON**

STADES	SITUATION	SITUATION	SITUATION
8. intégrité désespoir			
7. générativité stagnation			G.3
6. intimité isolement			G.3
5. identité confusion de rôle		G.2	G.3
4. travail infériorité	G.1	G.2	G.3
3. initiative culpabilité	G.1	G.2	G.3
2. autonomie honte	G.1	G.2	G.3
1. confiance méfiance	G.1	G.2	G.3

### 1.2.2 Analyse de la situation de la pratique des gestionnaires selon la théorie du développement humain chez Kohlberg

#### Développement moral perçu dans la situation du gestionnaire no.1

G.1 Nous pouvons retracer des indicateurs de développement moral de niveau conventionnel (2<sup>e</sup> stade), selon Kohlberg. En effet, le discours reconnaît l'autorité de la mission dans laquelle s'est engagé le gestionnaire et ce dernier juge de son action en fonction de cela. Le gestionnaire incarne aussi cette autorité auprès des autres. Nous pouvons noter un mouvement vers la moralité post-conventionnelle puisque ce gestionnaire cherche de nouveaux repères et avance dans des actions plus démocratiques sans toutefois l'ériger en valeur pour lui et les employés.

Le gestionnaire est conscient que les résultats qu'il obtient sont en concordance ou non avec les objectifs :

- « [...] cette portion-là c'est du bon travail [...] le volet social à développer [...] »

Le gestionnaire cherche de nouveaux repères pour atteindre le but :

- « [...] là où j'étais avant [...], je pouvais à la limite "bouster", ici on peut, il y a une manière d'attirer la clientèle [...] »

Ce gestionnaire agit comme s'il était l'autorité même : il planifie presque seul, se voit éducateur, se sent responsable de la démarche et des résultats. Il donne de la latitude, mais vérifie. Il tranche dans les conflits, mais lorsqu'ils doivent être d'accord, il vise le consensus et tout au moins le compromis.

### **Développement moral perçu dans la situation du gestionnaire no.2**

G.2 Selon nos observations, le discours du gestionnaire no.2 présente des indicateurs du niveau post-conventionnel du développement moral défini par Kohlberg. La pratique de ce gestionnaire actualise la démocratie et les droits des individus.

- « [...] la base, c'est de faire fonctionner les comités par eux-mêmes [...] moi je vais au comité, je leur apporte l'information et c'est eux qui décident, qu'est-ce que vous faites avec ça ? »
- « [...] le processus est le plus démocratique [...] »
- « [...] nous sommes là pour revendiquer les droits des personnes [...] »

Ce gestionnaire est très lié à la cause de la justice sociale et aux personnes lésées. Cette personne est consciente des coches mal taillées de certains comportements des personnes qu'il accompagne, mais c'est la démarche d'ensemble qui le guide.

- « [...] je ne dis pas qu'il n'y a pas de croqueur, de fraudeur, mais y en a partout selon les chiffres du gouvernement 2% à 3% [...] mais la mission de cet organisme me plaît et correspond à ce que je pense et selon mes valeurs essentielles de justice sociale, d'équité [...] les droits de la charte [...] »

Nous ne sommes pas assurés que ce gestionnaire agit selon sa conscience ou si c'est la grande cause qui le passionne. Nous concluons donc que cette pratique atteint au moins le premier stade post-conventionnel.

### **Développement moral perçu dans la situation du gestionnaire no.3**

G.3 Le discours du gestionnaire no.3 indique un niveau de moralité post-conventionnelle puisqu'il fonctionne par contrat réciproque avec chacune des personnes.

- « [...] si elle fait une erreur, ce n'est pas le temps de la planter [...] c'est de l'accompagner pour voir qu'est-ce qui s'est passé [...] »
- « Je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité [...] on fait beaucoup la promotion entre nous de l'autonomie [...] c'est la planification et vas-y, fais-le [...] planification, organisation se fait en réunion d'équipe [...] on partage les responsabilités [...] j'essaie que les gens soient impliqués dans les décisions [...] demander aussi l'avis des gens [...] si elle fait une erreur, mon rôle ce n'est pas le temps de la planter, c'est de l'accompagner, qu'est-ce qui s'est passé ? »

La démocratie se réalise dans le fonctionnement participatif des personnes concernées et reliées les unes aux autres. Nous notons un éveil au deuxième stade post-conventionnel lorsque nous entendons que, d'après son expérience, ce gestionnaire se déclare à l'aise dans ce qu'il incarne.

- « [...] là, je suis dans la phase où je suis plus moi-même [...] être à l'aise avec mon choix, mes valeurs [...] avec le vécu, les commentaires, je pense que ça va bien [...] »

**Élément de réflexion :** *Les discours de ces gestionnaires nous donnent des indices du développement moral. Deux de ces pratiques, soit celles du G.2 et G.3, recouvrent le stade post-conventionnel alors que celle du gestionnaire G.1 est davantage perçue au stade conventionnel.*

**Tableau 3 PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT PERÇUS DANS LA SITUATION DE CHACUN DES GESTIONNAIRES EN FONCTION DU DÉVELOPPEMENT MORAL DE LA PERSONNE SELON KOHLBERG**

<b>PRÉ-CONVENTIONNEL</b>	<b>G.1</b>	<b>G.2</b>	<b>G.3</b>
<b>CONVENTIONNELLE STADE 1.</b>	<b>G.1</b>	<b>G.2</b>	<b>G.3</b>
<b>CONVENTIONNELLE STADE 2.</b>	<b>G.1</b>	<b>G.2</b>	<b>G.3</b>
<b>POST- CONVENTIONNELLE STADE 1.</b>		<b>G.2</b>	<b>G.3</b>
<b>POST- CONVENTIONNELLE STADE 2.</b>			<b>G.3</b>

Le tableau 3 laisse apparaître les cheminements moraux dans lesquels vivent les gestionnaires rencontrés sans toutefois les déterminer de façon exhaustive. Ces cheminements peuvent permettre aux gestionnaires de poursuivre leur réflexion sur les actions à poser favorisant le développement des personnes.

### **1.3 En quoi cette démarche réflexive peut-elle être utile ?**

Nous sommes en face de trois parcours différents. Chaque parcours peut se reconnaître dans les indicateurs de l'approche autorégulatoire de l'éthique et dans les théories du développement de l'adulte et du développement moral. L'objet de l'étude ne compare pas les parcours entre eux. Cette première observation établit plutôt une première compréhension de la situation de l'éthique qui servira à chacun des gestionnaires dans une démarche de conscientisation et d'amélioration de la pratique dans les organismes communautaires. Chaque gestionnaire, dans le contexte de la redéfinition du rôle des organismes communautaires par l'État, peut reconnaître que les caractéristiques de l'approche de l'éthique autorégulatoire et des théories du développement humain peuvent être décelées dans leur réalité. La poursuite de la découverte de l'éthique autorégulatoire sera facilitée par ces repères.

## **2. Situation de l'éthique selon l'expérience du processus de décision collective chez Malherbe**

Dans notre première observation, nous avons rendu visible la situation de départ de l'éthique selon la pratique réflexive de trois gestionnaires visant le développement des personnes dans des contextes différents. Nous avons décelé des passerelles possibles entre la pratique de l'éthique de trois gestionnaires et deux théories de développement humain. Nous analyserons maintenant la situation de l'éthique à l'aide d'une expérience du processus de l'éthique tel qu'élaboré par Jean-François Malherbe (Annexe 3).

Cette phase consiste à observer la pratique réflexive du gestionnaire no.3 en dialogue avec l'équipe de cinq personnes qu'il dirige. Nous avons choisi le milieu de pratique du G.3 parce qu'à sa demande, nous accompagnons ce gestionnaire dans sa nouvelle fonction. Cette équipe a accepté d'utiliser le processus de décision par consensus tel qu'élaboré par Jean-François Malherbe. Cette démarche de délibération est du type de l'approche éthique autorégulatoire telle que catégorisée par Boisvert (2004). Nous avons en plus soumis ce modèle à une décision réelle, soit celle de décider du processus de sélection d'un nouvel employé qui remplacerait celui quittant pour la retraite.

Nous mesurerons aussi les impacts de ce processus sur la pratique réflexive du gestionnaire et sur celle des permanents qui y participent. Nous arriverons donc à identifier si un outil tel que l'approche éthique autorégulatoire chez Malherbe peut devenir un pas de plus vers l'atteinte de la mission des organismes communautaires, soit le développement humain. Nous utiliserons les mêmes grilles d'observation de départ, soit celles des indicateurs de l'approche autorégulatoire de l'éthique et celles du développement selon Érikson et Kohlberg (Annexe 1) . Enfin, nous avons rencontré deux participants pour identifier les impacts de cette démarche sur leur propre développement.

Situons maintenant l'éthique telle que vécue dans l'expérience de groupe (2.1) à partir des indicateurs de l'approche éthique autorégulatoire que sont l'autonomie, l'écoute de l'autre, le processus réflexif et dialogique comprenant un jugement critique sur les valeurs et normativités ainsi que les conséquences des choix sur soi et les autres et ce, dans la recherche d'un accord consensuel qui amène le sens commun. Recueillons la perception de l'impact de cette méthode sur le développement humain auprès de deux participants (2.2). Mettons ces données en lien avec celles recueillies précédemment dans la pratique réflexive des gestionnaires pour voir émerger des cheminements probables (2.3).