

Autorégulation et perspective éthique : une approche praxéologique à visée d'équilibre

Marc Jean and Didier Benoit

Volume 33, Number 1, 2024

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1110785ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1720>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)

2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Jean, M. & Benoit, D. (2024). Autorégulation et perspective éthique : une approche praxéologique à visée d'équilibre. *Revue Organisations & territoires*, 33(1), 163–176. <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1720>

Article abstract

Without doubt, there is often a considerable difference between the actual effect one has produced and the effect one thinks he has produced as an actor in an intervention. The authors have written this text with the aim of reducing this difference as much as possible throughout a reflective process from an ethical perspective. In other words, the assumption put forward here is that the use of a praxeological approach at the heart of a reflective approach to ethics can help to reduce such a difference.

© Marc Jean, Didier Benoit, 2024



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Espace libre

Autorégulation et perspective éthique : une approche praxéologique à visée d'équilibre

Marc Jean^a, Didier Benoit^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1720>

RÉSUMÉ. Sans que personne en doute, il existe souvent une distance importante dans un contexte d'intervention entre l'effet qu'on fait et l'effet qu'on pense faire comme acteur. C'est dans le but de réduire autant que faire se peut cet écart tout au long d'une démarche réflexive dans la perspective de l'éthique que les auteurs ont écrit ce texte. En d'autres termes, le pari offert ici est que l'usage d'une approche praxéologique au cœur d'une démarche réflexive en éthique puisse favoriser la réduction d'un tel écart.

Mots clés : Autorégulation, estime de soi, mieux vivre ensemble, dialogue, équilibre

ABSTRACT. *Without doubt, there is often a considerable difference between the actual effect one has produced and the effect one thinks he has produced as an actor in an intervention. The authors have written this text with the aim of reducing this difference as much as possible throughout a reflective process from an ethical perspective. In other words, the assumption put forward here is that the use of a praxeological approach at the heart of a reflective approach to ethics can help to reduce such a difference.*

Key words: *Self regulation, self esteem, live better together, dialogue, balance*

Introduction

N'est pas si loin le temps devenu intrinsèquement et extrinsèquement nécessaire, indispensable, voire urgent où, dans certains contextes, des outils de travail se sont concrètement mis en place pour y voir plus clair dans les enjeux éthiques qui s'offrent à nous.

De nos jours, les personnes habiles en la matière sont conscientes qu'elles n'ont quand même pas tout inventé en cherchant à travailler encore plus habilement avec l'éthique. Déjà au temps d'Aristote, tout comme de Platon et de Socrate, pour ne nommer que ceux-là, on savait mettre les mots d'appoint pour distinguer l'éthique de la morale. Même s'ils pouvaient revêtir une connotation semblable, voire similaire dans certains cas

(en particulier, dans l'illustration de mœurs), ces mots, respectivement originaires du grec et du latin, ont pu revêtir tantôt le sens de l'un et de l'autre.

En l'occurrence, un terme servait à fixer plus précisément les mœurs, us et coutumes dans des écrits de façon à créer une mémoire individuelle, mais surtout collective des façons de vivre d'un peuple, d'un groupe ou d'une institution donnée. À travers un mode tantôt intrinsèque, tantôt extrinsèque, on pouvait et on peut encore se référer à ces outils de travail comme des grilles menant à un processus décisionnel par exemple, pour stimuler les personnes à orienter leurs actions dans une perspective de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble.

^a Ph. D., professeur titulaire, éthique professionnelle et organisationnelle, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi

^b Docteur en droit privé, responsable de la formation des directeurs d'établissements ou de services d'intervention sociale à l'Institut Régional de Travail Social de Lorraine (IRTS, France)

De nos jours, plusieurs auteurs (Malherbe, 2007; Saint-Arnaud, 2009) s'accordent pour dire que la littérature a continué à avancer en matière de construction d'outils dans une perspective éthique. Le sens donné à la morale est devenu plus souvent que rarement un terme plus statique pour désigner les mœurs, us et coutumes. Concernant l'éthique, plusieurs l'associent à une dynamique de vie, à un caractère plus énergétique. Ici, nous considérerons l'éthique comme une démarche réflexive susceptible d'ouvrir sur la création d'un cadre de référence et assortie d'un dispositif propre à favoriser l'autodétermination des personnes, des groupes et des peuples en vue de faire s'accroître, de la part de chacun et de façon interactive, leur mieux-être, leur mieux-faire, leur mieux-vivre-ensemble.

Individuellement et collectivement, la composante extrinsèque de l'éthique apparaît également dans des codes, des chartes, des guides. De façon intrinsèque, l'éthique s'est aussi à ce point déployée que, depuis quelques décennies, des équipes de travail trouvent important, même nécessaire de se donner du temps de formation à ce propos. Certaines trouvent même le moyen de rechercher intrinsèquement un mode d'accompagnement officialisé de nature à les rendre encore plus autonomes à cet effet.

Notre série de deux articles, dont celui-ci constitue le premier, vise à répondre à la question suivante : *En quoi l'autorégulation s'avère-t-elle complémentaire dans ses visées à la fois éthique et praxéologique pour la mise en forme d'un processus éthique?* L'objectif est de faire la démonstration d'au moins deux liens qu'il est possible d'établir entre les visées éthique et praxéologique en vue de l'articulation d'une méthodologie propre à un processus décisionnel éthique.

Ce premier article pose la question du passage de la régulation spontanée à l'autorégulation : *De quelle façon est-il possible de rendre plus conscient, efficace et autonome un acteur (individu et collectivité) aux prises avec un questionnement éthique?* L'objectif est de démontrer en quoi l'intégration d'une approche praxéologique à un dispositif éthique peut favoriser chez l'acteur une prise en charge encore bonifiée, plus consciente, efficace et autonome de ses interventions.

Dans le second article, le travail des spécialistes consiste à se concentrer de façon plus immédiate sur le processus décisionnel éthique en ce qui a trait, à plus explicitement parler, à sa composante de justification. La question qui est posée, est de savoir jusqu'à quel point le mode de justification d'une décision éthique prise ou à prendre s'avère concluant pour le déploiement du caractère autorégulateur d'un processus décisionnel? L'objectif est de faire la démonstration de la place du mode de justification d'un processus décisionnel éthique arrimé à l'approche praxéologique.

Mais d'abord, dans une perspective éthique, qu'est-il possible d'établir comme différence entre une régulation spontanée et un processus d'autorégulation?

1. L'autorégulation dans une perspective éthique

Entre régulation spontanée et autorégulation, il y a lieu de tenter d'établir une voie de passage. La régulation, nous rapporte le *Multidictionnaire de la langue française* (2023), c'est « l'action de maintenir en équilibre ». Ajouté au terme régulation, le qualificatif spontanée se dit d'une forme de communication à laquelle on procède avec d'autres de façon plus ou moins automatique.

En matière d'autorégulation, il est question que ce qui est recherché en matière de maintien en équilibre se réalise par lui-même. Au contact d'Yves St-Arnaud (2003, 2009), spécialiste de l'autorégulation en contexte de recherche de réussite d'un dialogue, on dira qu'il en est de l'autorégulation comme d'une forme de maintien en équilibre autant que faire se peut, alors qu'un acteur est investi ici et maintenant dans un dialogue. Le processus autorégulateur dont il s'investit consiste à rechercher les mots, les phrases les plus à propos dans le but de réussir le mieux possible l'exercice dialogique, alors qu'il garde en vue ses besoins.

Prendre conscience, de la façon la plus efficace et autonome possible sur le plan praxéologique, voilà la visée. Dans une perspective éthique, les auteurs ont leur façon propre de décrire leur visée au moment de définir l'éthique. Pour Malherbe

(2007), il s'agit d'un travail que ses membres consentent à faire les uns avec les autres pour réduire, dans la mesure du possible, l'inévitable écart entre les pratiques et les balises affichées dans les divers textes normatifs censés les régir. Pour Paul Ricoeur (1990a, 1990b), l'éthique se définit, comme l'estime de soi, avec et pour les autres dans des institutions justes.

Mais alors, qu'en est-il de l'intention ou de la visée dans la perspective de l'éthique? Que se passe-t-il lorsqu'un individu se régule de façon spontanée? Par ailleurs, que se produit-il de la part du même personnage alors que celui-ci prétend s'autoréguler?

1.1 Quelques sources d'inspiration de l'éthique : l'intention

Poursuivre dans la même ligne, c'est tenter de montrer que l'éthique possède ses propres visées. Quand un être humain est habité par une intention dans une perspective éthique, c'est qu'il tente d'atteindre une cible en tant que telle. Par exemple, tenter de venir en aide à un groupe de personnes réfugiées alors que ces dernières viennent tout juste de se poser dans un milieu de vie, ce pourrait être, dans une perspective éthique, de leur assurer le meilleur accueil possible en pensant que l'accueil qu'on leur réserve serait celui que nous aimerions voir nous appliquer alors que ce serait nous qui serions les personnes concernées (critère de réciprocité en éthique); rechercher avec une personne jeune et désespérée la voie la plus encourageante possible en pensant qu'on l'accueille dans sa différence, dans un esprit de tolérance (vertu consistant à accueillir l'autre dans sa différence). Rechercher le mieux-être, le mieux-faire, le mieux-vivre-ensemble; tenter de réduire les écarts entre des normes et des pratiques; viser l'estime de soi avec et pour les autres dans des institutions justes, n'est-ce pas agir dans l'esprit du bien? Mais alors, quelle différence faire avec une intention, dans un contexte de régulation spontanée et un processus autorégulatoire?

1.2 La régulation spontanée : quelques exemples

Ainsi, agir de façon autorégulatoire dans une perspective éthique, c'est poser un geste prédéfini; agir de façon consciente et délibérée à travers une recherche du bien. Toutefois, agir dans l'esprit d'une régulation spontanée n'appelle pas nécessairement les mêmes dispositions conscientes ou préétablies.

Par exemple, en présence d'un groupe de personnes, au travail ou au moment d'un rassemblement familial ou social, une personne nomme spontanément son assentiment au geste posé par un personnage politique pour défendre la cause des personnes homosexuelles. Son attachement au processus d'inclusion l'y conduit, mais elle n'est ni expressément ni consciemment préparée à intervenir en ce sens. Autre exemple : à l'occasion d'une visite à l'hôpital auprès d'une personne malade qu'il connaît, un individu remercie spontanément un membre du personnel infirmier pour les bons soins prodigués. C'est sa solidarité avec le personnel soignant de même que son sens développé de la bienveillance qui l'y conduisent, mais il ne s'est pas préparé à intervenir en ce sens.

Cela dit, que peut-il bien en être de l'intention du processus d'autorégulation dans une perspective éthique?

1.3 L'autorégulation : un processus, deux exemples

Dans le but d'illustrer de façon concrète l'un ou l'autre des modes d'intervention dans la perspective de l'éthique, nous présentons ici deux mises en situation qui serviront d'exemples au chapitre suivant et que nous analyserons sur le plan praxéologique.

Le cas de Josiane, l'ergothérapeute

Josiane, une ergothérapeute, occupe un poste dans un centre hospitalier canadien depuis plusieurs années. Jusqu'à maintenant, elle ne s'oppose pas trop aux personnes occupant un poste administratif lorsqu'on l'interpelle pour réaliser un quart de travail, voire deux pendant le week-end. Elle se sait tout aussi professionnelle qu'au cours de la

semaine. Elle peut même, dans un contexte de moins grand achalandage, se prêter à des exercices de collaboration en dehors de ses tâches régulières. Les membres dudit département administratif connaissent les conditions du personnel comme celles de l'ergothérapeute. Aussi, ils ont annoncé qu'un effort certain serait fait pour que les choses changent. Or, rien n'est fait.

Quelque peu exaspérée d'attendre ce changement promis, Josiane décide d'agir. Elle contacte Hortense, qui fait partie de son équipe disciplinaire et qui occupe un poste hiérarchique (chef). Elle se sait habitée par une colère de plus en plus grande puisque le changement promis ne survient pas, mais elle choisit délibérément de prendre une distance critique à l'endroit de cette personne avant de lui parler : respect de l'autre, accueil, solidarité. Telles sont les valeurs positives qui l'animent et qu'elle décide sciemment de mettre de l'avant avant d'intervenir. Le dialogue présenté plus bas en fera foi.

Le cas de Sophie, la voisine

Notre seconde mise en situation présente Sophie, une citoyenne bien avisée d'un quartier semi-urbain qui passe chez elle un samedi calme et paisible. Elle sait qu'elle devra compléter un quart de travail le lendemain et prévoit se lever aux environs de 4 h 30 pour commencer à travailler à 6 h. Tout se passe bien jusqu'à ce que ne se déclenche, chez son voisin Philippe, une fête qualifiée d'impromptue puisque personne ne l'a avisée dudit rassemblement.

Plus les heures avancent, plus Sophie trouve que le ton monte. Soucieuse de ne pas laisser ainsi les choses jusqu'au lendemain, elle décide de rendre visite à son voisin. Avant de poser le geste, elle prend le temps de se demander comment elle pourrait intervenir poliment auprès de lui sans le froisser. Même si elle n'arrive pas à obtenir de lui ce qu'elle recherche, elle se réjouit quand même de la façon dont la petite rencontre s'est déroulée.

Encore une fois, il est question d'un processus de délibération qui se veut pour notre actrice un moyen de faire en sorte que son voisin soit avisé de son comportement et qu'il puisse y repenser subséquemment. Des valeurs de respect, d'écoute

et d'impartialité l'animaient. Concrètement, Sophie a opté pour un comportement aussi inscrit que possible dans une perspective éthique.

Ces deux exemples illustrent comment deux personnes ont choisi d'intervenir auprès des autres de façon autorégulatoire dans une visée praxéologique en tentant d'agir de façon plus consciente, efficace et autonome et dans une perspective éthique, dans une optique de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble. Mais que reste-t-il des moyens qui, une fois ceux-ci exploités, auraient pu contribuer à améliorer leur mode d'intervention?

1.4 Bienfaits et limites d'un outil éthique : le vide laissé et une façon de le combler

La façon de faire dans une perspective éthique procure à l'acteur une foule de possibilités pour aborder des problèmes : questionnement à partir de petites grilles de travail, établissement d'un dilemme éthique dans le but de le dénouer, de décider et de se justifier, etc.

Dans la tradition de divers modes d'intervention, la littérature nous place en contact avec des spécialistes qui ont cherché à améliorer leur façon d'intervenir, toujours dans le but de devenir plus conscients, efficaces et autonomes.

De quel type d'outils est-il question? En quoi une forme différente d'autorégulation de celle identifiée plus haut peut-elle convaincre un tel acteur de se rendre encore plus loin dans la qualité de ses interventions dans une perspective éthique?

2. Visée de l'approche praxéologique

Plusieurs auteurs (Legault, 1993; Boisvert, 2007) s'entendent pour considérer qu'il y a maintenant plus de 60 ans que des outils de travail se mettent plus explicitement en place pour réaliser des interventions dans une perspective éthique. Parallèlement, des spécialistes de la pratique réflexive se sont attablés, en solo ou avec d'autres, à peaufiner divers modes d'intervention.

Également, dans une perspective praxéologique, Donald Schon et Chris Argyris (1996) ont su, chacun à leur manière, nous présenter le profil de ce que doit être un praticien réflexif. Pour eux, le tour de force consiste à se rendre habile à dégager un savoir concret dans la pratique et à partir de celle-ci. Un savoir pratiqué ne s'intègre pas, par exemple, au processus pédagogique d'apprentissage d'un jeune membre d'un corps professoral de façon particulière si on n'a jamais préparé cette personne à intervenir en ce sens. Ces spécialistes de la pédagogie constructiviste ont su mettre en place une telle façon de faire.

D'année en année, ils ont gagné des adeptes de cette méthode d'intervention pratique. Plus le temps avançait, plus de jeunes spécialistes ont appris à intervenir dans une telle perspective. À leur contact, il semble que plus le spécialiste devient un praticien réflexif pour soi en analysant ses propres façons d'être et de faire dans un contexte d'intervention, plus il réalise que la première et la seule personne qui peut être changée, c'est soi. Mais alors, existe-t-il parmi nous des personnes qui ont apprivoisé une telle approche pédagogique? Et qu'en est-il des personnes intervenantes qui ont su arrimer cette approche à tout mode pédagogique d'intervention dans une perspective éthique?

2.1 Quelques sources d'inspiration sur la visée

Dans une visée éthique, selon Malherbe (2007) et Ricœur (1990a, 1990b), l'intention est de prioriser le bien. D'autres (Touraine, 1997) le nomment plutôt la recherche d'un mieux-être, d'un mieux-faire, d'un mieux-vivre-ensemble. Pour l'un, rechercher le mieux-vivre-ensemble consiste, rappelons-le, à tenter de réduire autant que possible l'écart entre la pratique et les cadres normatifs censés la régir. Pour l'autre, l'assurance d'une vie bonne (estime de soi), avec et pour les autres (recherche de sollicitude) dans des institutions justes (donc la recherche d'une plus grande justice et d'équité), voilà une façon

différente de rechercher mieux-être, mieux-faire et mieux-vivre-ensemble.

De façon praxéologique, la recherche d'une visée se veut d'ordre plus technique : avoir une meilleure conscience de notre agir, être plus autonome, plus efficace. En intervenant, la personne cherche à s'assurer, à travers son interaction avec son interlocuteur, que l'effet qu'elle cherche à atteindre soit celui recherché avec le moins d'effets indésirables possible. Le tout consiste pour l'acteur à s'assurer que la personne rencontrée participe de façon collaborative et active à la recherche d'un but commun.

C'est ainsi que la personne intervenant en éthique est susceptible de devenir un acteur engagé dans une recherche autorégulatoire de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble. Ce faisant, cette personne tente de demeurer branchée sur elle-même et sur son interlocuteur en demeurant autant que possible plus consciente, efficace et autonome dans la façon dont elle mène un processus dialogique avec l'autre à travers la recherche d'un but commun. En quelque sorte, œuvrer ou intervenir dans une perspective éthique à l'aide d'une approche praxéologique, c'est toujours rechercher un but commun.

2.2 Illustrations d'une régulation spontanée

Il arrive quotidiennement que des personnes entrent en contact dans une relation plus ou moins formelle et que le but recherché par l'une ou l'autre, ou les deux, n'aboutisse pas à l'espoir recherché, voire que la conversation tourne à l'« escalade » (St-Arnaud, 2009).

Pensons en premier lieu à une brève conversation entre deux voisins. Charles s'est tourné vers Francisco dans le seul et simple espoir de lui emprunter quelques minutes sa tondeuse à gazon pour tondre une toute petite partie de son terrain.

Acteur : Charles			
Interlocuteur : Francisco			
Date : Inconnue		Lieu : Ville du Québec	
Ce que l'acteur a ressenti, pensé ou souhaité, mais sans le dire	Procédé	Autorégulation	Autocritique
	Ce que l'acteur a dit et ce que l'interlocuteur a dit au cours du dialogue		Visée éthique, valeurs en cause et retour réflexif
	Acteur : Allo, Francisco!	Visée praxéologique Besoins	
	Interlocuteur : Comment vas-tu, Charles?		
	Acteur : C'est bon, pas trop mal. Ta tondeuse me serait bien utile pour que je puisse tondre le petit coin de terrain qui se trouve entre ma remise et mon garage. J'attends après ça pour poursuivre mes travaux dehors. Qu'en dis-tu?		
	Interlocuteur : Je pourrais, mais j'en ai besoin présentement. C'est mon fils Lionel qui va l'utiliser. Dès qu'il termine, je te le dis. Dès lors, tu vas pouvoir venir la chercher.		
	Acteur : Mais, pour l'heure, si je vois bien, Lionel ne s'en sert pas?		
	Interlocuteur : Non, mais c'est moi qui décide qui se sert de ma tondeuse et quand.		
	Acteur : Donc, c'est non.		
Interlocuteur : Ce n'est pas non, c'est oui, mais quand je vais être prêt.			

Tableau 1 – Reconstitution d'un processus dialogique entre Charles et Francisco

De toute évidence, Charles (l'acteur) n'a pas réussi à amener avec lui Francisco (interlocuteur), encore moins l'atteinte d'un but commun. Comment aurait-il pu y arriver? À quel endroit au cours du dialogue l'acteur se serait-il éloigné de sa cible?

Dans le cadre présenté au tableau 1, trois éléments procèdent de l'intention : la visée praxéologique, les besoins et le procédé. La visée praxéologique demeure, chaque fois que l'acteur intervient, la recherche d'une chose précise : que son interlocuteur lui donne un signe de compréhension de la demande qu'il lui fait.

Par exemple, Charles dit : « C'est bon, pas trop mal. Ta tondeuse me serait bien utile pour que je puisse tondre le petit coin de terrain qui se trouve entre ma remise et mon garage. J'attends après ça pour poursuivre mes travaux dehors. Qu'en dis-tu? » Puis, Francisco lui donne un signe que ça lui fera plaisir de lui prêter sa tondeuse, mais au moment où lui sera prêt à le faire. Nous pourrions donc dire que Charles n'atteint pas vraiment sa cible. En effet, Francisco lui répond : « Je pourrais, mais j'en ai besoin présentement. C'est mon fils Lionel qui va l'utiliser. Dès qu'il termine, je te le dis ».

De quelle façon Charles aurait-il pu s'y prendre pour obtenir la machine en question, alors que c'est maintenant qu'il en aurait besoin? Imaginons un autre dialogue où Charles dirait : « Francisco, je sais jusqu'à quel point tu es toujours généreux pour ton entourage. Le contexte dans lequel je me trouve actuellement se prête bien à ce que je t'emprunte ta tondeuse, ne serait-ce que quelques minutes... Je te la rapporterais très rapidement. » Francisco répondrait : « D'accord, Charles. Mais tu me la rapportes aussitôt que possible, n'est-ce pas? »

On voit qu'en intervenant ainsi, Charles a changé son besoin (St-Arnaud, 2003). En conservant la même visée, il a délibérément choisi de revoir le besoin auquel il voulait répondre. D'un besoin de sécurité que lui aurait procuré dans un premier temps le fait que Francisco lui prête de facto sa tondeuse, il a choisi de passer à un besoin de considération. Pour qu'il se sente considéré par son voisin, il a commencé par le considérer en tant que tel dans un premier temps. Dès le changement de cap réalisé, Francisco s'est senti heureux de considérer Charles et il s'est ouvert.

2.3 L'autorégulation : un processus, deux exemples

Dans les autres cas présentés plus haut, les mêmes erreurs se sont produites. En plein cours de conversation, Josiane et Sophie ont dû s'autoréguler pour se rapprocher de l'atteinte de leur cible. Comment les choses se sont-elles alors passées? Nous vous présentons ici le dialogue de ces deux actrices.

Le cas de Josiane, l'ergothérapeute

À l'aide d'un outil de travail prévu à cette fin, Josiane s'est servie d'une expérience d'échange dans le cadre de son travail. Nous présentons dans le tableau 2 quelques répliques d'un échange survenu entre elle et Hortense, chef de l'administration des programmes en déficience physique, soit le procédé (ce que l'actrice a dit et ce que l'interlocutrice a dit au cours du dialogue).

À gauche du dialogue, Josiane a inscrit ce qu'elle ressentait, pensait ou souhaitait sans le dire au moment d'engager le point de l'ordre du jour

mentionné. Ce qui a constitué le cœur du processus autorégulateur s'est décliné en trois points : sa visée (intention) au moment de s'exprimer, ses besoins et le résultat de son test d'efficacité. En guise d'autocritique, elle s'est prévalu de l'opportunité de formuler un retour réflexif (une forme d'éthique a posteriori).

Au cours d'un dialogue, une visée autorégulatoire pratiquée revêt un caractère technique qui assure à l'acteur la qualité de réalisation de l'exercice dialogique, tandis qu'une visée éthique renvoie à un exercice de l'ordre du jugement moral, qui consiste à être au fait du mieux-être, du mieux-faire et du mieux-vivre-ensemble recherchés.

Le code des couleurs (vert, jaune, rouge) du test personnel d'efficacité (St-Arnaud, 2009), permet de porter une évaluation de la qualité des échanges dans le dialogue au regard de la visée éthique recherchée. Ainsi, selon la couleur affectée, partant de ce que le locuteur a ressenti ou souhaité, et ce qu'il a dit et l'autre répondu, la couleur affectée mesurera le degré de l'atteinte de la visée éthique poursuivie.

Actrice : Josiane, ergothérapeute en secteur hospitalier			
Interlocutrice : Hortense, chef de l'administration des programmes en déficience physique et gestionnaire de Josiane			
Date : Automne...		Lieu : CISSS Baie-des-Espoirs	
Ce que j'ai ressenti, pensé ou souhaité, mais sans le dire	Procédé Ce que j'ai dit et ce que l'autre a dit au cours du dialogue	Autorégulation	Autocritique Visée éthique, valeurs en cause et retour réflexif
J'aimerais avoir de l'information sur ce sujet sensible pour l'équipe. J'aimerais que l'équipe SAPA recommence à venir nous aider. Je trouve injuste qu'elle ne soit plus dans les tours de garde. L'équipe de physiothérapie est stressée et fatiguée. Il me semble qu'Hortense devrait voir que tout cela est absurde et ne fonctionne pas. J'aimerais qu'Hortense soit plus organisée.	Lors du point sujets divers d'une réunion de service, point que j'avais inscrit à l'ordre du jour avant la rencontre. Y participaient : Hortense, ergothérapeutes, physiothérapeutes et thérapeutes en réadaptation physique, agent administratif et préposé en réadaptation. Moi : Hortense, j'aimerais connaître le développement concernant l'organisation des gardes de fin de semaine, compte tenu de notre manque de personnel actuel. Est-ce que l'équipe SAPA va recommencer à en faire?	Visée praxéologique Qu'Hortense me donne un signe qu'elle entend bien ma demande et qu'elle s'engage à y répondre. <i>Besoins</i> Bien-être : Les gardes de fin de semaine ainsi que les problèmes d'organisation reliés génèrent du stress. Considération : J'ai l'impression qu'en évitant le sujet, Hortense ne me respecte pas dans ce que je ressens. Compétence : Comme je n'ai pas l'information, il est difficile pour moi d'avoir le sentiment de maîtriser cette partie de mon travail. Je cote rouge, car elle ne répond pas à mes besoins en n'effectuant aucun suivi sur le sujet. J'ai tendance à faire une attribution : parce qu'Hortense ne fait pas le suivi que je souhaite, j'en conclus qu'elle ne reconnaît pas nos difficultés.	J'inscris le sujet à l'ordre du jour avant la rencontre afin qu'Hortense puisse se préparer. Je ne veux pas la mettre au pied du mur devant l'équipe. De cette façon, je lui démontre du respect et je suis transparente face à mes préoccupations. En même temps, je m'attends à de la rigueur dans le travail de mes supérieurs.

Injustice! Pourquoi eux ne sont plus obligés de faire de la garde? Les filles nous avaient promis de nous aider.	Hortense : Il n'est pas prévu que l'équipe SAPA recommence son tour de garde. Actuellement, nous avons encore suffisamment de ressources [dans la direction DI-TSA-DP] pour poursuivre les gardes de fin de semaine.	Couleur (cocher)			
		Vert	Jaune	Rouge	
				X	
C'est nouveau, le critère de personnel nécessaire. Nous n'avons jamais discuté de ça.	Moi : C'est quoi, le minimum de ressources requis?	<i>Visée praxéologique</i> Qu'Hortense me donne un signe qu'elle connaît le nombre de ressources requis déterminé par la direction.			Je pense ici que j'ai un effet secondaire indésirable. Hortense répond finalement à mon 2 ^e énoncé de ma visée, mais par la négative.
		<i>Besoins</i> Mêmes besoins Je cote jaune, car la réponse ne me satisfait pas. Hortense répond de façon informative (quatre personnes), mais c'est une façon de répondre que SAPA ne viendra pas remplir sa partie du contrat, car nous sommes actuellement quatre ergothérapeutes à faire les gardes de fin de semaine. En plus, elle ne nous aurait pas informées, si je ne lui avais pas posé la question.			
Je suis fâchée, découragée, tannée. Pourquoi ne pas nous en avoir parlé à nous?	Hortense : J'en ai parlé avec Karine et c'est de quatre personnes dont il s'agit.	Couleur (cocher)			
		Vert	Jaune	Rouge	
			X		
Ben voyons, c'est nouveau, ça! Jamais entendu parler de ce chiffre.	Moi : Comment en êtes-vous arrivés à ce chiffre?	<i>Visée praxéologique</i> Qu'Hortense me donne un signe que la direction a fait une démarche sérieuse face aux gardes de fin de semaine.			J'arrête le dialogue devant le fait qu'Hortense n'a pas de réponse à mon besoin. Une partie de l'équipe n'a pas d'intérêt sur le sujet. Je suis vraiment trop fâchée pour poursuivre de façon respectueuse.
		<i>Besoins</i> Compétence Considération			
Encore Baie-des-Rêves! Mais pourquoi il faut toujours être des copies conformes? Je suis encore fâchée. Je trouve que la réponse ne fait pas de sens. La réunion de service n'est pas la place pour entreprendre une discussion. Je laisse tomber. Encore une fois, j'ai l'impression qu'Hortense ne nous défend pas.	Hortense : C'est ce qui a été décidé à Baie-des-Rêves.	Couleur (cocher)			
		Vert	Jaune	Rouge	
				X	

Tableau 2 – Reconstitution d'un processus dialogique entre Josiane et Hortense

En guise d'autocritique, nous assistons ici à un dialogue qui n'a malheureusement pas ouvert sur les attentes portées par Josiane. L'intention de l'ergothérapeute était d'en arriver à entendre, de la part de la chef de l'administration des programmes, qu'elle était prête à fournir des efforts pour que la situation s'améliore et qu'elle annonce concrètement qu'elle faisait explicitement des choix en ce sens. De cette façon, Josiane se serait sentie plus respectée. Comme elle le mentionne, son équipe de travail est

fatiguée et les professionnelles auraient davantage besoin de soutien humain.

Sur le plan praxéologique ou techniquement parlant, Josiane est insatisfaite des répliques données par son interlocutrice. Même après quelques tentatives, elle a l'impression que sa supérieure a tout simplement tourné autour du pot, sans parler directement de ce dont Josiane souhaitait qu'elle parle. Concernant la visée praxéologique, Josiane a techniquement eu l'impression d'être passée à côté.

Par ailleurs, dans le cadre d'un exercice de supervision réalisé par la suite avec cette approche, Josiane est demeurée très étonnée de sa richesse et de son potentiel. En continuant à l'utiliser, elle a réalisé qu'elle est carrément devenue une adapte de cette façon de faire. La puissance d'un tel mécanisme de dialogue lui a fourni l'espoir qu'il est possible et réaliste d'avancer dans les relations professionnelles dans le but de mieux réussir les exercices qu'elle met de l'avant au travail.

Dans une perspective éthique, Josiane aurait souhaité recevoir autant de respect qu'elle et son équipe offrent à l'organisation. Par ailleurs, malgré toutes les vertus qu'il est possible de reconnaître aux divers outils existants en éthique (en l'occurrence en ce qui a trait aux valeurs, à la mise en place de dilemmes, de conflits de valeurs, de leur dénouement et de leur justification, toujours dans une perspective éthique), ils ne peuvent pas tout faire ni tout résoudre. Avancer à la suite de riches et intéressantes délibérations ne fait pas l'ombre d'un doute. Par ailleurs, l'éthique n'offre pas de moyens techniques pour arriver à ce que la psychologie aide à faire. Ce n'est d'ailleurs pas son rôle.

À la fois sur les plans éthique et praxéologique, Josiane apprécie de disposer d'un outil de travail technique pour mener à bien des exercices de dialogue dans une perspective éthique. Méthodologiquement parlant, elle pense que tout le monde gagnerait à avancer que la visée éthique est d'arriver à mettre en forme une fin à atteindre et que la praxéologie puisse constituer un moyen fort pour y arriver.

Le cas de Sophie, la voisine

Dans un quartier semi-urbain, sans trop s'être posé de questions au sujet d'une soirée festive à organiser, Philippe réunit des amis un soir de week-end. La soirée semble fort intéressante : les personnes invitées haussent le ton et la fête se poursuit tardivement.

Même si la chose peut paraître anodine, sa voisine Sophie a tout de même le courage de se présenter chez lui dans le but de discuter un peu. Pour se préparer, elle pense aux mots qu'elle va prendre pour interpeller son voisin. Son souci est de clarifier une situation qui la frustre quelque peu.

Arrivée sur les lieux, Sophie pense techniquement à la façon dont elle va aborder Philippe. Le tableau 3, qui présente le dialogue, montre bien qu'une telle précaution peut changer le cours des choses. Lorsqu'elle dit : « Je comprends, mais le minimum serait que vous préveniez le voisinage », son interlocuteur finit par prendre en compte sa remarque. Dans un premier temps, Philippe lui répond : « Eh bien, si on doit donner son emploi du temps, maintenant. » Puis, il a cette prise de conscience : « Bon, désolé. C'est vrai que je n'y avais pas pensé... » « Et ce serait bien de baisser la musique à une certaine heure. » « OK, je vous promets de le faire, la prochaine fois. Vous savez, je suis pour un bon voisinage ».

Éthiquement parlant, l'actrice a bien su faire ressortir les valeurs qui étaient en cause selon elle à chaque étape du développement de ce dialogue. De même, le sens de l'accueil dont elle a su faire preuve montre bien jusqu'à quel point le choix des mots et l'attitude peuvent faire une différence, autant sur les plans technique qu'éthique.

Actrice : Sophie, une citoyenne qui entame un dialogue dans le but de faire comprendre à son voisin la nuisance occasionnée par le bruit			
Interlocuteur : Philippe, le voisin bruyant			
Date : Les années 2000		Lieu : Une petite municipalité québécoise	
Ce que l'actrice a ressenti, pensé ou souhaité, mais sans le dire	Procédé Ce que l'actrice a dit et ce que l'interlocuteur a dit au cours du dialogue	Autorégulation	Autocritique Visée éthique, valeurs en cause et retour réflexif
Si je me fais la porte-parole de tout le voisinage, ça aura plus de poids.	Actrice : Bonjour, vous avez fait la fête le week-end dernier. Plusieurs voisins, dont moi, ont eu du mal à trouver le sommeil.	<i>Visée praxéologique</i> Qu'il me donne un signe qu'il prend conscience du problème que pose son comportement. <i>Besoins</i> Se faire comprendre Besoins de considération	Respect Ouverture Bienveillance Sensibilité Pas de résultat : l'interlocuteur n'est pas dans l'échange, il prend ça à la légère ou même il banalise, trouve matière à plaisanter. L'actrice n'a pas trouvé le bon canal de communication.
Non mais, il n'a rien entendu de ce que je lui ai dit. Il est complètement centré sur lui.	Interlocuteur : Oui, mais, vous savez, ça fait du bien de décompresser un peu.	Couleur (cocher) Vert Jaune Rouge <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	L'actrice n'a pas trouvé le bon canal de communication.
Je dois lui faire comprendre la gêne occasionnée en prenant un argument plus parlant.	Actrice : Je suis bien d'accord. Cependant, ça arrive assez souvent, et le dérangement devient assez difficile à supporter, surtout pour les personnes qui doivent se lever tôt le lendemain.	<i>Visée praxéologique</i> Qu'il me donne un signe qu'il reconnaît le dérangement causé. <i>Besoins</i> Bien-être Considération : attirer son attention sur un point précis (la difficulté à dormir et à se réveiller le lendemain).	Communauté Réciprocité Communication Respect
Il va trop loin, là. Je vais devoir changer de tactique.	Interlocuteur : Mais enfin, personne ne se lève tôt, le week-end!	Couleur (cocher) Vert Jaune Rouge <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Inconscience et défiance de la part de l'interlocuteur, à la limite de la provocation L'actrice sent qu'elle doit changer de registre.
Si le message n'est pas clair, là! Ça commence à m'agacer. Garder son calme...	Actrice : Eh bien, il se trouve que je dois me lever à 4 h 30 pour aller travailler à 6 h.	<i>Visée praxéologique</i> J'attends qu'il reconnaisse les conséquences de son comportement. <i>Besoins</i> Patience Maîtrise de soi	Respect Écoute Accueil Sens de l'autre Début de réciprocité, mais l'interlocuteur s'accroche à son attitude de départ. L'actrice a visé juste.
On dirait qu'il commence à comprendre, mais il ne cède pas. Je vais essayer de faire un pas vers lui.	Interlocuteur : Ah, désolé... Mais bon, à ce moment, on ne peut plus vivre, alors!	Couleur (cocher) Vert Jaune Rouge <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Solidarité L'interlocuteur résiste une dernière fois, puis cède.
Il est bien gentil, mais il se comporte comme un ado! Je dois le mettre face à sa responsabilité.	Actrice : Je comprends, mais le minimum serait que vous préveniez le voisinage.	<i>Visée praxéologique</i> J'attends qu'il considère ce qui se passe autour de lui, ce que le voisinage attend de lui. <i>Besoins</i> Fermeté Douceur	Le fait que l'actrice l'accueille dans sa différence (« je comprends ») a peut-être contribué au changement (dans la même réplique passe du rouge au vert).
Non mais, quel culot! Ah, quand même... Il était temps.	Interlocuteur : Eh bien, si on doit donner son emploi du temps, maintenant... Bon, désolé. C'est vrai que je n'y avais pas pensé...	Couleur (cocher) Vert Jaune Rouge <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Communauté Courtoisie Ouverture à l'autre
On ne lâche pas. Je sens qu'il est prêt.	Actrice : Et ce serait bien de baisser la musique à partir d'une certaine heure.	<i>Visée praxéologique</i> Qu'il me donne un signe qu'il accepte de faire partie de la solution. <i>Besoins</i> Poser des limites	Mission accomplie. Pas de dommages, un engagement de la part de l'interlocuteur. Bon résultat. Voyant au vert.

Enfin, il a compris.	Interlocuteur : OK, je vous promets de le faire, la prochaine fois. Vous savez, je suis pour un bon voisinage.	Couleur (cocher)			
		Vert	Jaune	Rouge	
On est tombés d'accord ! Pourvu que ça dure...	Actrice : C'est sûr. C'est précieux de pouvoir avoir une bonne entente entre voisins.	X			L'acteur confirme la réussite et souhaite la pérenniser. Souci de l'autre Tolérance Sociabilité

Tableau 3 – Reconstitution d'un processus dialogique entre Sophie et Philippe

Dans ce cas, les résultats ont pris une tournure qui a plu à l'actrice, même si elle se trouvait à la toute fin de son entretien avec le voisin. Comme on le constate dans la colonne de gauche, Sophie a assez longtemps eu l'impression que Philippe prenait à la légère son propos et que, par conséquent, elle n'atteindrait pas techniquement sa cible. C'est à la toute fin seulement que les répliques tournent au vert. Enfin, Sophie arrive à utiliser les phrases et les mots propices à l'atteinte de la cible en question.

Sur le plan éthique, elle a aussi bien réfléchi à la façon de poser son geste. Cette citoyenne était déterminée à faire quelque chose, mais pas de n'importe quelle manière. Elle avait à cœur le respect de l'homme en question. L'actrice confirme la réussite et souhaite que celle-ci se pérennise. Souci de l'autre, tolérance (respect de l'autre dans la différence), sociabilité; voilà trois valeurs de bien qu'elle désirait maintenir dans son lien avec lui, et même faire progresser.

Ainsi, nous pouvons conclure que le moyen technique utilisé pour atteindre la fin visée dans une perspective éthique s'est avéré concluant. En posant un regard critique sur la situation a posteriori, Sophie a pratiqué l'exercice en question alors qu'elle se trouvait, praxéologiquement et éthiquement parlant, en pleine possession de ses moyens. C'est d'ailleurs ce qui lui a fait dire plus tard : « Quelle riche et épanouissante expérience que d'avancer dans la vie avec des outils appropriés pour réussir ce qu'on entreprend! »

2.4 Originalité d'une telle approche

Quand apparaît le moment où un tel exercice s'avère incomplet et nécessite un effort dialogique que tout acteur souhaite réussir, le fait de pouvoir se tourner vers des outils d'ordre praxéologique susceptibles de favoriser l'atteinte des cibles devient

tout à fait approprié. Il suffit des cas présentés pour nous en convaincre.

Ce qui constitue l'originalité de cette approche est de faire réaliser à un grand nombre d'adeptes à quel point ils sont inconscients de ce qu'ils laissent passer en conversation active et que c'est le plus souvent en raison de cette réalité qu'ils peinent à réussir les liens qu'ils tentent d'entretenir. Avoir une meilleure conscience et, par conséquent, devenir plus efficace et autonome a d'ailleurs fait dire à Malherbe (2007), à travers son concept d'autonomie réciproque : « C'est une chose d'affirmer que nous prétendons que nous sommes autonomes dans la vie ; c'en est une autre dans une perspective éthique de réaliser la force d'une telle réalité humaine » (p. 43-65). En effet, selon Malherbe, l'autonomie civique est la capacité de toute personne humaine d'agir en bon citoyen en recherchant sans cesse, pour l'autre et avec lui, le bien, le meilleur. En matière d'autonomie réciproque, il est possible de rechercher chez l'autre ce qu'il est possible de puiser chez soi pour grandir par le fait même dans sa propre autonomie.

Un tel exercice représente une richesse insondable sur le seul plan éthique. Il l'est encore plus lorsqu'une personne (usager, professionnel, etc.) a à sa disposition la possibilité d'entrer techniquement en dialogue, puis en ressortant grandie d'avoir atteint ses cibles et le but commun attendu de la contribution de chaque partenaire de la conversation.

3. Une approche éthique assortie d'une approche praxéologique

3.1 Témoignage d'un spécialiste de l'intervention devenu adepte

Nous venons de constater, avec le témoignage de deux actrices, ce qu'il est possible de réaliser au

cœur d'une intervention alors que celle-ci présente un enjeu éthique et que l'objectif est de réussir l'intervention en question.

Voici maintenant le témoignage d'un spécialiste de l'intervention, Denis Garneau, qui a accepté de documenter notre démarche d'écriture.

Dans le cadre de mes interventions en développement organisationnel, l'approche praxéologique s'avère un outil très efficace tant pour moi que pour les gestionnaires et équipes que j'accompagne. Elle nous permet de développer une sensibilité nous amenant, lors d'interactions difficiles, à être plus conscients des enjeux en présence et à ainsi faire des choix d'actions pertinents. Toutefois, cette approche comporte certaines limites lors de situations comportant des enjeux éthiques.

C'est pourquoi j'estime important d'enrichir l'approche praxéologique d'une réflexion d'ordre éthique adaptée aux situations vécues au quotidien. Elle peut devenir un levier dans la recherche de cet équilibre nécessaire et nous permettre d'adopter une posture que l'on croit juste dans des circonstances bien précises.

L'approche praxéologique est une recherche de cohérence et d'efficacité; la pratique de la réflexion éthique au quotidien en est une de lucidité et de congruence. Cultiver la lucidité, c'est se permettre un pas de recul pour prendre conscience des inévitables écarts entre les valeurs que nous véhiculons comme souhaitables et les gestes que nous adoptons réellement dans notre quotidien. Rechercher la congruence, c'est trouver le courage et la marge de manœuvre pour adopter une posture qui nous permet de réduire les écarts (sans nécessairement les éliminer complètement).

À l'instar de Paul Ricœur, une démarche réflexive en éthique peut se faire sur trois plans :

- Dans notre conscience, dans la perspective où nous recherchons une pratique qui correspond à ce que nous valorisons sur le plan personnel;
- Dans nos rapports avec les personnes que nous voulons aider, dans la perspective où nous recherchons une reconnaissance réciproque;
- Dans nos institutions (organisations), dans la perspective où nous les souhaitons justes.

De cette façon, la réflexion éthique rejoint l'approche praxéologique, dans une perspective plus pragmatique et permettant de rejoindre l'idée d'Edgar Morin (Abdelmalek, 2004) lorsqu'il parle de l'éthique comme d'un acte de relance qui donne à celui-ci un caractère actif reliant le « bien-penser » au « bien-agir ».

C'est dire à quel point l'utilisation des deux approches peut devenir féconde, voire inspirante, alors que chacun est toujours heureux et satisfait de réussir l'intervention à l'intérieur de laquelle il est engagé.

3.2 Pertinence de la démarche au cœur de l'intervention

En contexte éducatif, l'autorégulation (AR) peut être définie comme un processus cognitif chapeautant le contrôle attentionnel et les

fonctions exécutives. Ce processus amène l'enfant à réguler ses comportements, ses émotions et ses pensées, lui permettant ainsi de s'investir pleinement dans ses expériences de développement et d'apprentissage (Nigg,

2017 et Ursache et collab., 2012, cités dans Montminy et Duval, s. d., paragr. 1).

L'analogie du thermostat illustre bien ce que représente l'autorégulation. Le thermostat, qui permet de chauffer une pièce, doit d'abord détecter et mesurer la température, puis la comparer à un seuil prédéfini (p. ex., 20 °C). Lorsque la température de la pièce passe ce seuil, le thermostat active ou désactive le système de chauffage. De la même façon que le thermostat, l'autorégulation amène l'enfant à détecter plusieurs informations et à les évaluer à partir de ses cinq sens, puis à les comparer à ce qu'il connaît déjà. L'enfant qui fait preuve d'autorégulation choisit et pose donc une réponse adéquate en fonction de son évaluation de la situation.

L'AR est souvent confondue à tort avec la conformité. Pourtant, se conformer, c'est agir d'une manière qui est attendue (p. ex., par son parent) par peur de la punition ou pour obtenir une récompense. L'AR réfère plutôt à l'action d'orienter volontairement et intentionnellement ses actions, ses émotions et ses pensées dans le but de répondre à un objectif précis. Il est alors important de ne pas associer l'AR à la discipline, mais plutôt au développement et à l'apprentissage. En ce sens, l'AR permet à l'enfant de développer son bien-être émotionnel, sa persévérance et sa curiosité, des habiletés qui lui seront utiles tout au long de sa vie (Ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2016, cité dans Montminy et Duval, s. d., paragr. 3).

3.3 Des pistes pour l'avenir

Stephen R. Covey (2017), dans son livre intitulé *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, était à la recherche d'une façon de faire pour réussir. Une des choses qui les fascinaient et les laissaient plus souvent sans réponse, sa conjointe et lui, était l'éducation de leur fils. Toutes les occasions étaient devenues bonnes de valoriser leur fils : le féliciter, parfois à outrance, ou encore condamner ouvertement

ceux qui se moquaient de lui, jusqu'à ce qu'ils réalisent que leur façon de faire les laissait insatisfaits, déçus et nécessitait une révision en profondeur.

C'est en préparant un séminaire sur l'art de diriger qu'il a eu l'occasion de réaliser que les perceptions que nous avons influencent grandement nos façons de voir les choses. Par ses nombreuses recherches, il a compris qu'une différence notable existe entre ce qu'il a appelé une éthique du caractère et une éthique de la personnalité. Intégrer à sa vie une éthique du caractère, cela aurait consisté à joindre à sa vie des principes de base (de l'extérieur vers l'intérieur) : « Le seul moyen de réussir sa vie et de trouver le bonheur consistait à connaître et à intégrer ces principes à notre caractère » (Covey, 2017, p. 55). Dans un autre sens (de l'intérieur vers l'extérieur), une éthique de la personnalité ramenait l'être humain à lui-même, à ses perceptions, à ses intentions : « Nous avons donc décidé de concentrer nos efforts sur nous-mêmes, non pas sur nos techniques, mais bien sur nos intentions profondes et sur nos perceptions » (Covey, 2017, p. 56).

Personnellement, nous faisons également partie de ceux et celles qui réalisent qu'un investissement de l'intérieur est devenu une voie d'accès incontournable pour pratiquer l'éthique. Intégrer à ses pratiques des articles de codes d'éthique ou de guides ou encore apprendre par cœur des principes ne vaut pas l'investissement d'une personne à comprendre un peu mieux d'où elle part et où elle va pour prendre la décision qu'elle s'apprête à prendre.

Conclusion

À travers toutes les interventions qu'un individu mène dans une perspective éthique, les diverses façons d'en sortir avec une avancée sont fréquentes. D'une situation insatisfaisante à une satisfaction plus, voire beaucoup plus satisfaisante, la clientèle qui se tourne vers un comité d'éthique pour obtenir une expertise (pour ne donner que cet exemple) sait souvent nommer jusqu'à quel point ce type de démarche réflexive à laquelle elle a été conviée à participer lui a permis d'y voir plus clair. Le fait pour un acteur de prendre du recul, une sorte de distance critique, afin d'opérer un discernement au regard des valeurs en cause, des conflits de valeurs, de leur

dénouement et de la justification de la décision prise ne fait pas l'ombre d'un doute : les orientations prises, la démarche réflexive menée l'ont nourri, enrichi. Plus encore, un sens aux gestes posés ou à poser est apparu au point de le dynamiser et de le stimuler à poursuivre dans le même sens.

Cela dit, il peut arriver que les personnes responsables de la tenue et de l'animation d'une telle démarche ne requièrent pas plus d'autorégulation de leur part sur le plan technique. Le cadre clair de la démarche réflexive en éthique peut suffire à produire un bon et rigoureux travail, et à atteindre les objectifs. La régulation spontanée peut en pareil cas donner lieu à la satisfaction du travail accompli.

Or, tel n'est pas toujours le cas. Cela se produit lorsque les acteurs et les interlocuteurs d'une démarche réflexive en éthique ne travaillent pas facilement dans le même sens. L'acteur est alors tenu de revoir le mécanisme technique susceptible de mener à la réussite avec son interlocuteur. C'est là que le spécialiste de l'intervention Yves St-Arnaud propose de recourir à la démarche praxéologique.

Comme nous l'avons constaté, ce n'est pas sur le plan du contenu de la perspective éthique que la démarche praxéologique vient produire une différence, mais bien sur le plan du processus et du processus d'intervention de façon globale. Avec une visée de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble dans une perspective éthique, la démarche réflexive se voit doublée d'une recherche plus consciente, efficace et autonome. Si le contenu de la démarche éthique est susceptible d'être réussi, voici que la qualité de l'intervention menée par l'acteur vient donner à l'intervention un relief de plus grande convivialité. Dès lors, les chances qu'acteurs et interlocuteurs ressortent grandis et motivés à aller plus loin sont augmentées.

Espérons que le nombre de personnes disposées et prêtes à faire ce double usage d'une intervention à mener dans une perspective éthique donne lieu à une qualité des interventions encore plus grande dans la perspective du mieux-être, du mieux-faire et du mieux-vivre-ensemble.

RÉFÉRENCES

- Abdelmalek, A. (2004). Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne. *Sociétés*, 86(4), 99-117. <https://doi.org/10.3917/soc.086.0099>
- Argyris, C. et Schön, D.A. (2002/1996). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. DeBoeck Université.
- Covey, S. R. (2017). *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. J'ai lu.
- De Villers, M.-É. (2023). *Multidictionnaire de la langue française*. Québec Amérique.
- Malherbe, J.-F. (2007). *Sujet de vie ou objet de soins? Introduction à la pratique de l'éthique clinique*. Fides.
- Montminy, N. et Duval, S. (s. d.). *L'autorégulation : qu'est-ce que c'est?* Éditions Passe-Temps. <https://passetemps.com/blogue/l-auto-r%C3%A9gulation-qu-est-ce-que-c-est-n4271>
- Ricœur, P. (1990a). Approches de la personne. *Esprit*, 160(3-4), 115-130. <http://www.jstor.org/stable/24273298>
- Ricœur, P. (1990b). *Soi-même comme un autre*. Éditions du Seuil.
- Schon, D. A. (dir.). (1996). *Le tournant réflexif : pratiques éducatives et études de cas*. Logiques.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2^e éd.). Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Y. (2009). *L'autorégulation, pour un dialogue efficace*. Presses de l'Université de Montréal.
- Touraine, A. (1997). *Pourrons-nous vivre-ensemble? Égaux et différents*. Fayard.