

Université du Québec à Chicoutimi

*Dialogue, éthique et développement durable  
pour la pratique de l'éco-conseil*

Par  
Ian Segers

Mémoire présenté à  
l'Unité d'enseignement en éthique de l'Université du Québec à Chicoutimi  
dans le cadre du programme offert par extension de la Faculté de théologie  
et de sciences des religions de l'Université de Montréal

Comme exigence partielle de la maîtrise en théologie pratique

Avril 2014

## Identification du jury

Université du Québec à Chicoutimi

Ce mémoire intitulé :

*Dialogue, éthique et développement durable  
pour la pratique de l'éco-conseil*

Présenté par :

Ian Segers

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marc Jean, Ph.D, co-directeur de recherche

Nicole Huybens, Ph.D, co-directrice de recherche

Antoine Lutumba Mtetu, Ph.D, membre du jury

Bernard Walschaerts, examinateur externe

« Renoncer au meilleur des mondes n'est pas renoncer à un monde meilleur. »

- Edgar Morin

## Remerciements

Il aura fallu un peu plus cinq ans pour réaliser ce mémoire.  
Cinq ans c'est long, surtout vers la fin...

Cependant, les apprentissages réalisés en valent chacune des minutes. Si la plupart du temps c'est en solitaire et devant un écran que s'effectue le travail, c'est quand même toute une tribu qui est impliquée dans la réussite de ce projet! Je voudrais donc remercier cette tribu, dans l'ordre et le désordre (avec une préférence pour ce dernier) qui m'a tant aidé, encouragé, grondé, aimé et fait confiance dans cet interminable processus.

Mes directeurs, Nicole Huybens et Marc Jean.

Nicole, merci pour tant de choses, mais particulièrement pour la complicité et la confiance qui se sont construites sur d'improbables chemins de traverse!

Marc, merci pour l'empathie et l'écoute et pour m'avoir permis de « déplier mes idées ».

Aux membres de la TRDD, longue vie à votre projet. Je vous souhaite de prendre soin de ceux et celles qui prennent soin!

Merci à Claude Villeneuve et Vincent Grégoire pour le coup d'envoi.

Mélanie et mes enfants, merci pour la résilience et le temps, mais surtout pour l'amour, sans lequel rien ne vaut la peine.

Aux collègues et amiEs de la Chaire en éco-conseil : David T., Peggy H., Simon D., Olivier R, Pierre-Luc D., Josée V. et les autres. Merci de m'avoir soutenu et encouragé. Quand plus rien ne fonctionnait, vous étiez là, toujours. Quand tout fonctionnait, vous étiez là, toujours.

À mes parents, pour le courage et la force de l'en dedans.

Aux frères capucins de l'Ermitage St-Antoine de Lac-Bouchette, merci pour votre hospitalité, la quiétude de votre espace et le canot! Et je vous dois encore un gâteau aux carottes.

À Grisvert. Philippe et Jean-Sébastien, merci pour Baie-Comeau et le choc initial.

Merci à Karen B. et Abbi S. pour le français et l'anglais.

Ha oui, j'oubliais de remercier Mark Zuckerberg, Chris Carter, David Benioff et Georges R.R.Martin, Chuck Lorre et Bill Prady et les autres, pour m'avoir permis de procrastiner avec panache...

Et vive les frites!



## Résumé

Cette recherche praxéologique porte sur la formalisation d'un processus participatif par le dialogue permettant l'accompagnement de groupes dans la co-construction de la dimension éthique du développement durable.

L'application du développement durable vise généralement à modifier des comportements individuels et organisationnels, mais génère également un questionnement éthique concernant les rapports que nous devrions entretenir entre les humains et avec la nature. S'il existe une panoplie de guides, de grilles d'analyse et de normes visant l'opérationnalisation du développement durable, il en existe beaucoup moins portant sur la construction de ses valeurs et finalités. C'est précisément ce questionnement éthique concernant le « comment accompagner le pourquoi » que nous avons exploré lors de cette recherche.

L'origine de la recherche provient d'un mandat octroyé à la Chaire de recherche en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi par l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay Lac-Saint-Jean. L'objectif général était de réaliser un travail d'accompagnement visant la transformation organisationnelle d'une organisation complexe par des stratégies de développement durable.

À partir d'un récit de pratique relatant cette intervention par le dialogue à la Table régionale de développement durable (TRDD), structure relevant du réseau régional de la santé et des services sociaux, nous nous sommes posés des questions visant à mieux comprendre notre action et à identifier les relations existantes entre le dialogue, l'éthique et les mécanismes de co-construction d'une éthique du développement durable.

La posture praxéologique adoptée a permis une réflexion *dans* et *sur* l'action permettant de formaliser les savoirs procéduraux et les savoirs théoriques mobilisés par le praticien chercheur et nécessaires à la réalisation de ce type d'accompagnement.

L'articulation entre les savoirs procéduraux et théoriques a permis de découvrir que l'emploi de techniques de participation, comme le world café, doit être encadré par une *éthique du dialogue*. Il s'agit d'une éthique procédurale devant être prise en charge par un animateur et favorisant l'émergence d'un *dialogue éthique*. Dans ces moments de dialogue où l'intelligence collective est stimulée, il est possible de co-construire un réservoir de sens composé des valeurs communes au groupe puis de les hiérarchiser dans un horizon moral, identifiant les valeurs cardinales, les finalités, insufflant du sens et une perspective éthique aux actions de développement durable. Ainsi, cette recherche praxéologique a servi à analyser un processus de participation par le dialogue tout en renouvelant notre pratique d'éco-conseiller qui est désormais éclairée par un corpus théorique élargi.

## Abstract

This praxeological research addresses the formalization of a participatory dialogue process that allows for group accompaniment in the co-construction of the ethical dimension of sustainable development.

The application of sustainable development generally aims to modify individual and organisational behaviour, but it also stimulates an ethical reflection regarding the relationships that should be maintained in-between humans, and with nature. Even though there is a multitude of guides, analysis grids, and norms that strive to operationalize sustainable development, there are many fewer tools to aid in the construction of the accompanying values and objectives. It is precisely this ethical reflection concerning the “how along with the why” that we explored during this research.

This research project originated as a mandate given to the Chaire de recherche en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi by the Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay Lac-Saint-Jean. The general objective was to support the organisational transformation of a complex organisation using sustainable development strategies.

From a journal of related discussions at the Table régionale de développement durable (TRDD), a body of the regional health and social services network, we asked ourselves questions aiming to better understand our actions and to identify existing relationships between dialogue, ethics and co-construction mechanisms of an ethic of sustainable development.

The praxeological approach adopted for this research permitted a reflection in and on the action, which is necessary to the formalization of this form of group accompaniment, while formalizing the procedural and theoretical knowledge employed by the researcher-practitioner.

The interchange between procedural and theoretical knowledge permitted the discovery that the use of participatory techniques, like the world café, need to be framed by an ethic of dialogue. This implies that a procedural ethic should be undertaken by a facilitator to encourage the emergence of an ethical dialogue. During the moments of dialogue where the collective intelligence is stimulated, it is possible to co-construct a collective meaning composed of shared values then to prioritize them on a moral horizon, while identifying the guiding values and the objectives, and finally, providing a sense and an ethical perspective to sustainable development actions. Thus, this praxeological research served to analyse a participatory dialogue process while at the same time renewing our practice of eco-advisor through greater awareness of a body of theoretical principles.

# Tables des matières

Identification du jury .....	i
Remerciements .....	iii
Résumé.....	iv
Abstract .....	v
Tables des matières.....	vi
Liste des figures.....	viii
 <b>INTRODUCTION.....</b>	 <b>1</b>
 <b>CHAPITRE 1 - Récit de pratique.....</b>	 <b>7</b>
1.1 Changement de paradigme.....	8
1.2 Un nouvel engagement .....	12
1.3 L'univers d'intervention .....	13
1.4 Fondation et créativité organisationnelle .....	15
1.5 Résistances au changement.....	18
1.6 La pratique .....	21
 <b>CHAPITRE 2 - Récit de dialogue: Le World café .....</b>	 <b>25</b>
 <b>CHAPITRE 3 - Problématique.....</b>	 <b>36</b>
3.1 Approche éco-conseil et développement durable .....	37
3.2 Le pourquoi du comment, ou comment discuter de valeurs? .....	41
3.3 Objectifs et questions de recherche .....	44
3.4 Pari d'interprétation .....	45
 <b>CHAPITRE 4 - Les savoirs théoriques mobilisés .....</b>	 <b>47</b>
4.1 Praxéologie .....	49
4.1.1 <i>Le praticien réflexif</i> .....	50
4.1.2 <i>Le praticien chercheur</i> .....	52
4.2. Le paradigme de la complexité .....	53
4.3. Éthique.....	55
4.3.1 <i>Des individus reliés</i> .....	60
4.3.2 <i>Éthique appliquée</i> .....	62

<b>CHAPITRE 5 - Les savoirs procéduraux mobilisés .....</b>	<b>66</b>
5.1 Observation participante .....	66
5.2 Journal d'itinérance .....	69
5.3 Le dialogue.....	71
5.4 Autorégulation dans l'action .....	76
5.4.1 <i>Les procédés</i> .....	77
5.4.2 <i>La visée</i> .....	78
5.4.3 <i>Les besoins</i> .....	79
5.5 Co-construction et intelligence collective.....	80
5.6 Les processus participatifs .....	84
 <b>CHAPITRE 6 - Comment accompagner le pourquoi? .....</b>	 <b>89</b>
6.1 Résultats praxéologiques de la recherche .....	90
6.1.1 <i>Boucle praxéologique de la recherche</i> .....	90
6.1.2 <i>Réservoir de sens et co-constuction</i> .....	92
6.1.3 <i>Horizon moral</i> .....	95
6.1.4 <i>Éthique du dialogue et dialogue éthique</i> .....	98
6.1.5 <i>World café et déclaration de principes</i> .....	100
6.2 La pratique renouvelée .....	102
 <b>CONCLUSION .....</b>	 <b>105</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	 <b>109</b>
 <b>ANNEXES</b>	
Annexe 1 – Extrait du procès verbal TRDD, rencontre du 24 mars 2009.....	1
Annexe 2 – Structure organisationnelle - Courriel.....	8
Annexe 3 – Extrait du procès verbal, rencontre du 25 juin 2009.....	9
Annexe 4 – Ordre du jour. Rencontre du 25 juin 2009 .....	15
Annexe 5 – Le cahier du participant.....	19
Annexe 6 – Extrait du procès verbal, rencontre du 17 mars 2010.....	28
Annexe 7 – Organigramme de Réseau régional de la santé et des services sociaux du Saguenay Lac St-Jean .....	32
Annexe 8 – Shéma conceptuel : Référentiel de formation UNESCO .....	33

## Liste des figures

Figure 1: Plan schématisé du mémoire.....	1
Figure 2 : Organigramme du système de santé du Québec.....	14
Figure 3 : Structure organisationnelle de la TRDD.....	18
Figure 4 : Les 7 principes du world café.....	30
Figure 5 : Déclaration de principes de la TRDD.....	35
Figure 6: Finalités éthiques .....	59
Figure 7 : Processus de décision participatif selon Kaner.....	85
Figure 8: Articulation théorique de la recherche.....	87
Figure 9: Boucle praxéologique de la recherche .....	91
Figure 10: Réservoir de sens de la TRDD .....	95
Figure 11: Apprentissage en double boucle , Argyris (2003). .....	96
Figure 12: Horizon moral de la TRDD .....	98

## Plan schématisé du mémoire

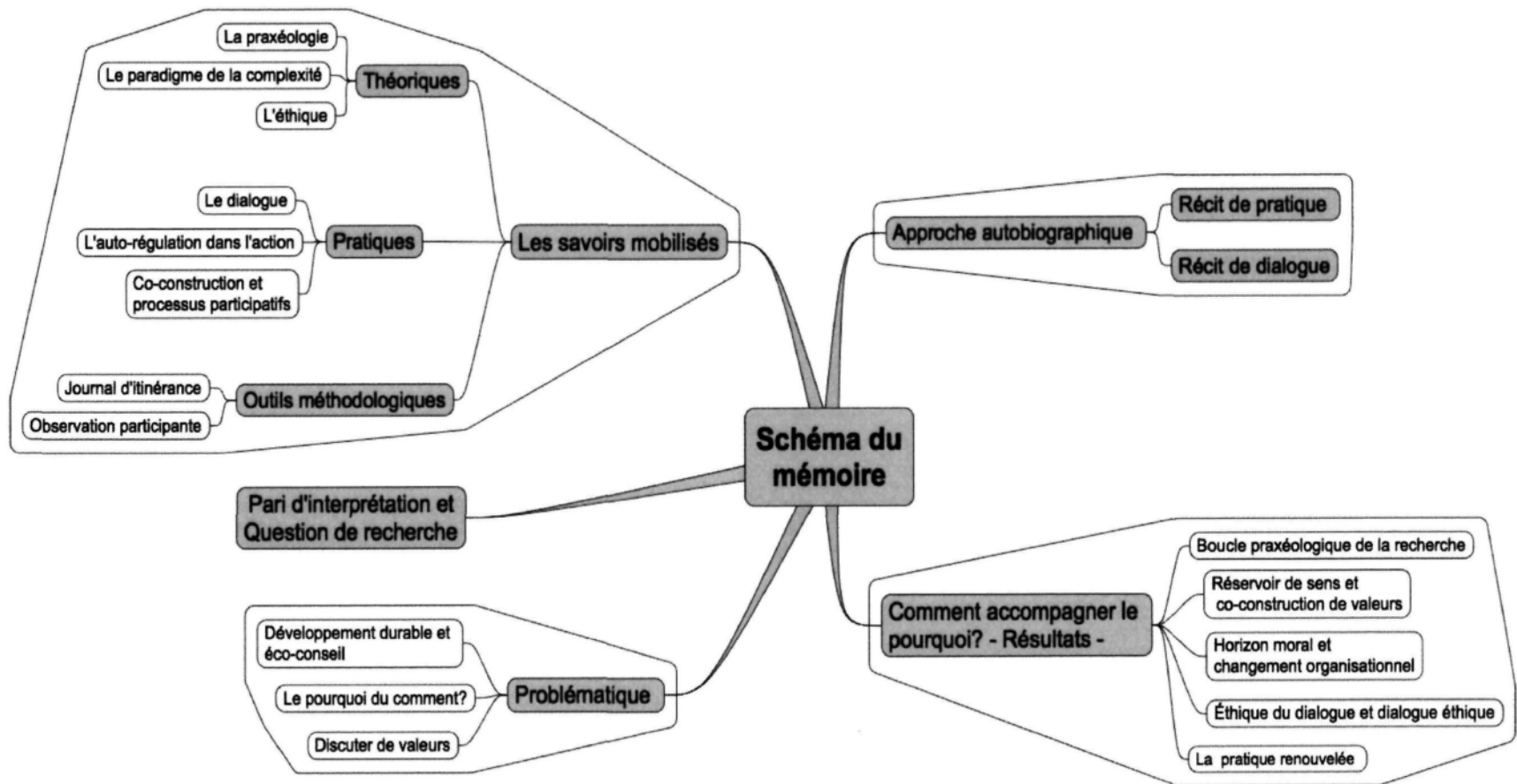


Figure 1: Plan schématisé du mémoire

# Introduction

Pour Reeves (Reeves, 1994), l'espèce humaine est le résultat stochastique d'un hasard cosmique et de l'évolution biologique. Nous sommes des enfants du cosmos, des poussières d'étoiles, qui évoluent sur une planète particulière en synchronie avec de grands cycles biogéochimiques. Cette dynamique façonne notre territoire, autant physique que culturel, et rend possible la coexistence d'une formidable communauté de destins planétaires (Morin & Kern, 1993). Nous partageons avec plusieurs autres espèces de cette communauté une étonnante faculté : la sociabilité, c'est-à-dire la capacité d'évoluer en société. Cependant, dans l'inventaire cladistique du vivant, nous sommes l'espèce qui a le plus amplifié cette capacité, notamment en développant des langages permettant l'expression et la transmission de la pensée.

Cette capacité au langage est à la fois d'ordre biologique, notre enveloppe biomécanique permet cette capacité, et d'ordre anthropologique. En effet, c'est par la culture que nous composons et transmettons les codes nécessaires à la compréhension mutuelle. Grâce à la synergie de nos sens, nous sommes capables de décrire, de raconter et de faire naître un monde.

L'humain possède également une autre particularité intéressante; la conscience réflexive. Elle nous permet non seulement d'être conscients de ce qui nous entoure, mais aussi d'être conscients que nous sommes conscients, d'où la fameuse expression de Descartes, *Je pense, donc je suis*. Cette conscience réflexive nous permet de distinguer ce qui est de l'ordre de soi et des autres, humain ou non-humain (Descola, 2005). Cette conscience amène aussi sont lot de des réflexions sur le bien et le mal, le permis et l'interdit, le juste et l'injuste, la vie et la mort.

Ces questions relatives au sens de la vie et à leurs articulations linguistiques sont probablement aussi anciennes que l'humanité. Par exemple, les peuples de chasseurs-

cueilleurs qui parcouraient le territoire du Québec préhistorique entretenaient une relation particulière avec leur environnement (Trigger, 1992). La forêt, les animaux, les rivières, les montagnes étaient à la fois source de vie, d'abri, de sécurité, mais aussi d'identité, de culture, d'apprentissage et inévitablement de mort et de naissance. Cette interdépendance nécessaire à la vie prescrivait un *sens* aux gestes posés dans cette nature.

*« Toute chose en ce monde mérite respect. Pour les Innuatsh, leur façon de vivre en étroite relation avec la nature leur permet d'apprécier le chant des oiseaux, la beauté des arbres, la puissance des rivières, l'agilité des animaux, etc. Comment ne pas être respectueux envers l'individu, la famille, l'animal, la plante, l'arbre, le ruisseau, la rivière, le lac, le vent, quand on sait que chaque élément a un rôle à jouer pour l'équilibre? Dans le grand cercle de la vie, l'humain n'est pas plus important que n'importe quel autre élément de la nature. »* (Conseil des Montagnais, 2003, p. 633)

Cette vision du territoire et les liens que les peuples de chasseurs-cueilleurs entretenaient avec la nature prescrivent une attitude particulière face aux êtres vivants, humains et non-humains. Actuellement, des recherches en ethnolinguistique démontrent que la valeur de respect organise une partie de la langue innue. Grâce aux efforts combinés d'anthropologues et d'Innus motivés par la transmission de leur langue, différentes communautés participent à l'élaboration d'une grammaire spécifique<sup>1</sup>. En travaillant sur ce projet, les linguistes ont constaté qu'il existait une différence grammaticale, semblable à notre « vous » poli, associé au monde vivant et à notre « tu » familier, réservé au non-vivant. Ainsi, lorsque les Innus s'adressent ou parlent du monde vivant, ils le font avec déférence et considération. Tout ce qui est vivant mérite le plus grand respect, peu importe sa taille ou sa forme et ces considérations éthiques sont directement inscrites dans leur langue. Les différences grammaticales sont également accompagnées par des actions, par des gestes et par des récits (Savard, 2004), qui concordent avec ce respect dont le langage est imprégné. Ainsi, au fil du temps, leur « éthique » a façonné leur langage et inversement leur langage a façonné leur manière de parler d'éthique.

---

<sup>1</sup> À ce sujet, consulter le site [http://www.innu-aimun.ca/dictionnaire/Politique d'affirmation des Pekuakamiulnatsh](http://www.innu-aimun.ca/dictionnaire/Politique%20d'affirmation%20des%20Pekuakamiulnatsh) : <http://www.mashteuiatsh.ca/politique-daffirmation-culturelle-des-pekuakamiulnatsh.html>



Selon les époques et les cultures, les questions relatives au sens et aux moyens de définir ce qui relève du bien ou du mal ont beaucoup évolué. Par exemple, depuis le siècle des Lumières en Occident, nous avons assisté à une remise en question fondamentale de l'idée d'un dieu souverain pouvant commander la manière juste et bonne d'agir. Les institutions religieuses ont longtemps été des guides permettant d'orienter les finalités de l'action humaine. Avec les livres sacrés, une autorité religieuse respectée et une foi entretenue par des rituels, la vie morale était organisée et ne laissait que très peu de place à l'errance existentielle.

Même si les religions sont encore très présentes dans nos sociétés, pour les laïques et les « croyants dilettantes », elles ne sont plus suffisantes pour définir le sens à nos actions. Parallèlement aux systèmes religieux, notre société s'organise autour de chartes de droits et libertés, d'un code civil et criminel et d'une multitude de systèmes normatifs. Les lois et les normes (volontaires ou non) fournissent des indications sur les comportements à adopter en société en nous renseignant sur ce qui est permis ou pas, mais ne donnent pas nécessairement d'informations sur ce qui est bien ou mal. Nous vivons dans une société de droit dans laquelle il est difficile de définir un « souverain » bien. Le débat actuel qui a fait rage sur la charte des valeurs québécoises<sup>2</sup> en est un exemple patent. Des individus ancrés dans la religion et la vie communautaire que nous étions, nous sommes devenus des êtres autonomes, vivant dans des sociétés complexes qui ont tranquillement, et parfois brutalement, délaissé les repères moraux traditionnels.

La rupture avec la tradition ou la crise des fondements comme la nomme Morin (2004), nous place aujourd'hui face à une société en transition où n'existent que très peu de repères éthiques partagés alors que nous sommes plus que jamais confrontés à des choix multiples et complexes. À l'heure où le simple fait, par exemple, de se déplacer en voiture a des implications sur l'ensemble du système planétaire (par le biais de l'extraction de matières premières non renouvelables, du déplacement de ces matières vers les usines de transformation/raffinage, de l'implication de milliers de personnes; des dirigeants d'entreprise aux employés de soutien, de la création et l'entretien des routes et des stationnements, de rejets polluants eau-air-sol issus de tout le cycle de production et d'utilisation de la voiture, jusqu'à la problématique archi-complexe des changements

---

<sup>2</sup> Voir le site du gouvernement du Québec : <http://www.nosvaleurs.gouv.qc.ca/fr>

climatiques), réfléchir au sens de nos actions lorsque les conditions le permettent semble une riche idée.

Définir notre rapport aux autres, à soi et à l'environnement fait partie de ces réflexions. Elles engagent les individus et les groupes dans un questionnement portant sur le sens de nos actions. Dès lors, il faut introduire une distinction; la réflexion sur les finalités de nos actions n'est pas du même type que celle permettant de savoir comment agir. Dans une société de type plutôt mécaniste, si nous sommes bien renseignés sur le *comment* faire les choses, il est moins fréquent de prendre le temps nécessaire de se questionner sur le *pourquoi* les faire. Si nous reprenons l'exemple de l'utilisation de la voiture, se poser des questions en terme de finalité nous renvoie à s'interroger sur notre besoin de mobilité, de reconnaissance sociale, de gestion du temps, de lien à l'environnement... Bref à se poser des questions en termes de *valeurs*.

Se poser des questions concernant le pourquoi nous faisons les choses et identifier les valeurs qui sont en jeu n'est pas un exercice futile. Les valeurs ne sont ni plus ni moins qu'une actualisation relativement cryptée de notre conception du bien et du mal et de notre conception de l'autre. Dans ce contexte, la conscience réflexive prend tout son sens, car elle permet de développer sa liberté responsable (Legault, 2008), impliquant une connaissance de soi et une prise en compte de l'autre.

L'exploration des conditions permettant de discuter le *pourquoi* est le propos de cette recherche et s'insère dans un contexte d'application du développement durable. Ce concept, à la fois galvaudé et authentique, permet néanmoins de poser des questions sur les valeurs qui motivent l'action. Au-delà de l'effet de mode ou de l'image de marque, le développement durable présuppose un certain nombre de valeurs comme la responsabilité, la solidarité, le respect de l'environnement, l'équité qui souvent, sont en porte à faux avec le *business as usual*. Ainsi, comment discuter de ces valeurs, comment les intégrer dans les actions de tous les jours, tout en les cumulant avec celles déjà portées par les individus et celles qui définissent les organisations?

Ces questions posées dès l'introduction n'étaient pas formulées au commencement de la recherche. Si l'objectif initial était bien d'effectuer une recherche en éthique, les questions et les hypothèses développées au fil des prochaines pages sont apparues dans l'action. Effectivement, l'origine de la recherche provient d'un mandat octroyé à la Chaire de

recherche en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi par l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay Lac-Saint-Jean. L'objectif général était de réaliser un travail d'accompagnement pour la mise en place de stratégies de développement durable avec la Table régionale de développement durable (TRDD), structure relevant du réseau régional de la santé et services sociaux. Les détails du mandat sont présentés au chapitre un.

Lors de ce mandat, une intuition de recherche a émergé concernant l'intégration pragmatique de l'éthique et du dialogue pour l'accompagnement d'un processus de transformation organisationnelle par le développement durable. Cette intuition a été mise en pratique par l'organisation d'un processus participatif par le dialogue visant la rédaction d'une déclaration de principes. Cette intervention a entraîné un questionnement concernant les savoirs mobilisés par le praticien éco-conseiller et les contenus théoriques sous-jacents nécessaires à la réalisation de ce type d'accompagnement.

Afin de mieux comprendre mon action et pour en dégager les savoirs procéduraux utiles à la pratique de l'éco-conseil, la première section de ce mémoire est consacrée à la formalisation de l'intervention. Pour ce faire, nous avons utilisé une approche autobiographique, soit le récit de pratique. Par le biais de l'écriture, le récit de pratique permet un premier détachement par rapport à l'action en effectuant une recherche explicite de sens qui est souvent escamotée par le besoin d'agir. Ce procédé méthodologique permet d'identifier et de s'approprier les significations immergées et de les relayer dans l'action. Le résultat est une prise de conscience de soi en tant qu'être humain, nommé, situé dans l'espace et dans le temps (Bertaux, 1997). Le chapitre un est la formalisation de ce récit de pratique qui porte à la fois sur la subjectivité du chercheur et sur la description du contexte d'intervention. Le chapitre deux, en continuité avec le premier, prend la forme d'un récit de dialogue et décrit le processus de participation par le dialogue développé lors de l'intervention. Ces deux premiers chapitres sont écrits au « JE », car ils font référence à l'action du praticien.

Une fois identifiée la subjectivité du chercheur et l'intervention décrite, le chapitre trois pose la problématique de recherche dans son contexte élargi. Comme la recherche s'insère dans un contexte d'application du développement durable, il est nécessaire de décrire ce concept et d'en définir les particularités portées par l'approche éco-conseil. Ce

chapitre définit également ce que nous entendons par le mot « valeurs », concept également au centre des interrogations de recherche. Le chapitre se termine avec des questions et le pari d'interprétation qui orientera le processus de recherche.

Si le chapitre précédent pose le pari d'interprétation, les chapitres quatre et cinq en balisent la trajectoire méthodologique. La posture praxéologique adoptée par le chercheur (définie dans le chapitre quatre) conduit ce dernier à utiliser l'intervention comme source d'information permettant de réfléchir *dans* et *sur* l'action. Comme la recherche porte sur l'action et que l'action nourrit la recherche, l'objectif premier de ces chapitres consiste à distinguer la nature des savoirs procéduraux mobilisés lors de l'intervention à la TRDD (la réflexion *dans* l'action) des savoirs théoriques mobilisés pour la recherche (la réflexion *sur* l'action). Une section du chapitre cinq est également réservée aux outils méthodologiques, tels que le récit de pratique et l'observation participante.

Le dernier chapitre, intitulé « comment accompagner le pourquoi », est la dernière boucle réflexive permettant l'articulation des savoirs procéduraux et théoriques décrits dans les chapitres précédents pour décrire une pratique renouvelée. Le processus de recherche a duré cinq années durant lesquelles le chercheur a animé près d'une quarantaine de processus participatifs par le dialogue. Le dernier chapitre est un effort de recadrage du processus de recherche et de la pratique qui n'a jamais cessé. Si la théorie permet de comprendre la pratique, la pratique se modifie en fonction des connaissances issues de l'analyse de la pratique. Comme le mentionne Huybens (2008) :

*« C'est à travers ce processus que le praticien chercheur [...] formalise à un moment des théories qu'il sait mouvantes, puisque la pratique a déjà été modifiée par la théorie. La théorie est donc un point de départ pour s'extraire, se distancier de la pratique et un point d'arrivée provisoire qui change déjà la pratique dont elle rend compte. » (p.29)*

Cette recherche est donc une réalité conceptualisée de l'action et la linéarité suggérée par l'écriture, chapitre par chapitre comme une succession cohérente, ne représenta en rien le fatras de la réalité. L'exercice de l'écriture permet de rendre compréhensible au lecteur ce fatras et au chercheur de se distancier de son objet d'étude, mais la réalité doit être perçue comme un système complexe aux multiples liens. Et l'écriture, comme un monstre à huit têtes qu'il faut apprivoiser

*« ... ce qui avait été contradictoire est devenu cohérent, et surtout, ce qui m'avait semblé superflu est devenu indispensable. Tout s'est fondu en un seul ensemble comme les parties d'une statue brisée assemblée comme il le faut »*

Léon Tolstoï *in* Confession

## CHAPITRE 1

### Récit de pratique

Ce mémoire est un exercice de mise en relation entre une pratique professionnelle, l'éco-conseil, et des savoirs procéduraux et théoriques afin d'explorer de nouvelles facettes de ce métier et espérer l'enrichir. C'est pourquoi il apparaît opportun dès le début de ce mémoire de situer la recherche par rapport à l'action en présentant au lecteur un récit de pratique.

La méthodologie utilisée pour la réalisation de ce mémoire est praxéologique, c'est-à-dire qu'elle place le chercheur et sa pratique au centre de l'observation. L'approche autobiographique (le récit de pratique) s'est avérée un outil méthodologique pertinent pour le praxéologue. Elle permet une exploration sur *l'expérience* du praticien engagé sur son terrain. L'articulation de la réflexion à priori désordonnée permet de retracer et de distinguer le cheminement pratique et réflexif concernant l'apprentissage du métier d'éco-conseiller et le travail de recherche. Avec une première distanciation que permet l'écriture, le récit de pratique devient lui-même une source d'information, un matériel de recherche.

Comme le mentionne Albarello (2004), cet exercice permet aussi de réduire les tensions existantes entre la position du praticien engagé sur son terrain et la position de recherche

qui nécessite une distanciation par rapport à ce même terrain. Afin de rendre compte de cette interrelation entre la pratique et la théorie et pour distinguer la provenance des informations, nous allons écrire au « je », ce qui se rapporte aux expériences personnelles et professionnelles du chercheur et au « nous » ce qui rend compte du processus de recherche.

Ainsi, durant les 5 dernières années, ma pratique d'éco-conseiller et la recherche de maîtrise ont coexisté. Le récit de pratique se situe au cœur de ces 5 années. C'est un petit bout d'existence où s'entrecroisent un passage à travers une formation universitaire hors-norme, l'adaptation et l'exploration d'une nouvelle pratique professionnelle et la chronique d'un combat ordinaire<sup>3</sup>.

En raison d'une intervention particulièrement inspirante réalisée à la Table régionale de développement durable (TRDD), mon esprit fut occupé par des réflexions persistantes. Cette persistance, je l'ai interprétée comme un indicateur marquant la pertinence de fouiller de manière méticuleuse certaines composantes de cette intervention. Ce récit de pratique en est la première étape.

## 1.1 Changement de paradigme

J'ai complété le Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en éco-conseil en novembre 2008. Cette formation axée sur le développement durable éclairé par le paradigme de la pensée complexe est un passage obligé pour exercer le métier d'éco-conseiller. Tel que je la comprends, l'hypothèse fondatrice de l'éco-conseil est que le monde tel qu'on le connaît s'effrite. Notre univers social et culturel, propulsé par le quadrimoteur science/technique/profit/économie (Morin, 2004) huilé à l'individualisme futile (Taylor, 1992) et entraînant une empreinte écologique sans précédent, montre des signes de rupture. Le pari de l'éco-conseil, tel que je l'interprète, est que les changements à mettre en œuvre pour accompagner la transition vers un monde « éco-responsable » prendront notamment racine dans le terreau de l'éthique, afin de repenser collectivement nos finalités.

---

<sup>3</sup> Terme emprunté à la formidable bande dessinée du même nom de l'auteur Manu Larcenet.

Cette formation fut plus qu'une simple année de cours. J'ai évolué dans un dispositif pédagogique original, engagé dans la transmission de savoirs et de compétences multiples et transdisciplinaires. L'intensité de la formation, parfois plus de 30 heures de cours par semaine, et la diversité des savoirs enseignés ont entraîné un recadrage de mes connaissances. Et j'ai aussi ressenti, peut-être pour la première fois, que les parcours de vie éclectiques sont une qualité. Ce qui était fort rassurant.

C'était rassurant, parce que si je quittais les majestueuses rives du fleuve St-Laurent pour les falaises escarpées du Saguenay, c'était certes pour des raisons familiales (la vie très rurale à certains désavantages pour une jeune famille), mais aussi pour agir sur un questionnement existentiel concernant la vie professionnelle.

Les quatre années précédant le DESS avaient été consacrées à la production maraîchère et à la fondation d'un commerce de proximité. La coopérative de solidarité en commerce responsable Tendre Vert avait pour mission la mise en marché responsable de produits, surtout agricoles, issus d'un cycle de production durable. Avec ma collègue et amie, nous avons fait le pari qu'il était possible et nécessaire de créer et d'exploiter une entreprise collective animée par une volonté de transformation sociale inspirée des idéaux altermondialistes. Avec les échos du message porté par l'Union Paysanne concernant l'importance des circuits courts de production/distribution, la valorisation du terroir et de l'agriculture paysanne, nous voulions fonder un espace pertinent pour participer de manière pragmatique à ce mouvement. La formule coopérative correspondait bien à notre vision de l'organisation, basée sur des valeurs de respect de l'environnement et des communautés, d'équité nord-sud, de solidarité et de démocratie participative. La coop Tendre vert réunissait et actualisait les fondements de ma démarche politique entreprise plusieurs années auparavant.

C'est donc dans un état d'esprit serein et avec le sentiment du devoir accompli que je partais, avec ma famille, à la rencontre d'un nouvel horizon. Cependant, le départ de la coop, je l'ai compris plus tard, fut le début d'une importante transformation de mon « mode de vie » militant.

Aujourd'hui, cinq ans plus tard, je fais partie de l'équipe de chargés de cours en éco-conseil. Engagé dans une démarche de co-enseignement, j'aborde particulièrement les aspects éthiques, techniques et théoriques du dialogue humain, adaptés à la pratique de

l'éco-conseil. J'accompagne les étudiants dans la réalisation de travaux en lien avec la communauté. Je participe aussi à certains projets de la Chaire en éco-conseil. Impliquée dans une équipe multidisciplinaire, mon action est principalement consacrée à l'élaboration et à l'animation de processus de participation basés sur le dialogue, parfois dans des contextes de controverses socio-environnementales. Finalement, pour éclairer ma pratique d'éco-conseiller et pour enrichir le contenu pédagogique de la formation, j'ai entamé en 2009 une maîtrise en éthique sur les processus de participation basés sur le dialogue.

L'enseignement de l'éco-conseil, l'intervention sur le terrain et l'engagement dans un projet de maîtrise sont trois facettes interdépendantes d'une même pratique. Les projets d'intervention s'opèrent dans des contextes variés et permettent l'application des outils et des théories développés en éco-conseil. Le processus de formalisation des savoirs issus de la pratique sert à enrichir les théories et la pratique tout en alimentant les cours des différents programmes en éco-conseil. Comme il y a peu de délais entre la réalisation d'un projet et sa formalisation pour l'enseignement, le terrain nourrit l'enseignement et les rétroactions des étudiants permettent parfois d'ajuster une intervention en cours. Ce processus permet une itération entre les savoirs, la pratique, la recherche et l'enseignement.

Au fil du temps, j'ai développé une profonde identification à la philosophie portée par l'éco-conseil. J'ai été émerveillé et bousculé par l'immersion dans la pensée complexe (Morin, Roger Ciurana, & Domingo Motta, 2003), j'ai ressenti la force souterraine des valeurs et fait l'expérience du dialogue et de la création de sens. J'ai compris que ce qui paraissait disjoint pouvait être relié et que les frontières entre les disciplines ont ceci de similaire à celles qui délimitent les pays : elles sont des constructions humaines. Même si d'épaisses cloisons se sont dressées entre les disciplines, entre la raison, le profane et le sacré, elles demeurent néanmoins liées, ne serait-ce que par leur histoire commune, celle de l'humanité. Dans certaines conditions, ce qui divise peut rassembler et participer à la construction de nouveaux horizons. Ce fut une extraordinaire prise de conscience.

*« La pensée complexe a pour objectif de montrer l'humanité de la connaissance dans ce qu'elle a de radical. Du « connais-toi toi même » socratique, nous passons au « connais-toi toi-même dans l'acte de*



*connaître ». C'est ainsi que la « méthode » signifie réapprendre à apprendre en un cheminement dont le but n'est pas établi d'avance. Réapprendre à apprendre en ayant pleinement conscience de ce que toute connaissance porte en elle-même et de façon irrévocable la marque de l'incertitude. Il n'est ni question ni d'affirmer que tout est égal ni de prôner un scepticisme systématique; il s'agit de lutter contre l'absolutisme et le dogmatisme déguisés en savoirs véritables. Par conséquent, « science sans conscience » est l'impératif de la pensée complexe. » (Morin et al., 2003, p.74)*

L'enthousiasme occasionné par ce nouveau parcours de vie accompagné d'une exaltation intellectuelle et combiné aux aléas de la vie a provoqué une plongée introspective. Sans en prendre pleinement conscience, cette cadence soutenue m'a projeté dans un tourbillon et a créé une distorsion dans mon rythme intérieur. J'ai été ébranlé, plongé dans un état de dissonance cognitive. Cette souffrance a pris l'apparence du doute. Des doutes existentiels, des doutes sur le fondement de mes valeurs, des doutes sur mes compétences professionnelles et de chercheur. J'ai remis en question mes convictions, mes certitudes, mes utopies, mes attitudes. Cet état m'a finalement submergé, laissant place à une errance existentielle. Et le temps s'est arrêté, figé comme l'hiver qui ralentit la vie. Le passage entre une vie nomade consacrée à l'action politique radicale vers une vie de famille et un travail dans une université fut accompagné d'un sentiment de renoncement et de deuil.

À travers ce passage, ce qui a finalement changé c'est l'urgence de convaincre. Pressé de voir la chute d'un monde en crise, les moyens employés pour exprimer les idées, pour discuter, pour amener l'autre à réfléchir étaient de l'ordre de l'injonction : il *faut* que! Tu *dois* faire! Je devais convaincre, car le monde était séparé; les bons et les méchants, le bien et le mal. L'exclusion et la polarisation sont des attitudes conventionnelles. Elles mènent bien souvent à adopter une position de remise en question de l'autre plutôt que de questionner également le bien-fondé de ses propres avis ou objectifs.

Cette urgence de convaincre a tranquillement cédé la place au temps et à la confiance dans l'intelligence collective. Ce qui a libéré un espace déterminant, celui du dialogue et de la co-construction. Si le dialogue permet une réflexion commune et inclusive sur le

sens de nos actions, sur le possible, sur le valable, sur notre responsabilité, la co-construction implique de concevoir le changement social comme le reflet de la diversité de gens impliqués, et non fidèle à un dogme.

Mon cheminement peut se résumer dans cette phrase d'Edgar Morin : « Renoncer au meilleur des mondes n'est pas renoncer à un monde meilleur. » Je fais maintenant le pari de l'incertitude, en sachant que le futur est incertain et le changement inévitable, et qu'il n'existe pas de solution parfaite et définitive. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas nécessairement demain. Mon action continue malgré tout à être guidée par une utopie; celle de voir notre humanité refondée, libérée de sa soif de compétition, de domination sur les femmes, sur les hommes, sur la Nature. Cette utopie est triviale, brute, mais elle est sans appel. C'est ma quête, ma source d'authenticité qui me motive à accompagner notre humanité à se mouvoir vers une autre manière d'exister. Ainsi, si l'utopie demeure inchangée, ce sont les manières de faire qui ont changé. Ce n'est plus convaincre qui importe, mais dialoguer pour changer avec le monde.

## 1.2 Un nouvel engagement

En 2009, la Chaire en éco-conseil et l'Agence régionale de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean entament une collaboration visant à accompagner le réseau régional de la santé dans sa démarche de développement durable. En effet, pour donner suite aux expériences positives de développement durable menées dans certains CSSS, l'Agence régionale de la santé, en collégialité avec les directions d'établissement et le personnel déjà impliqués dans les différents comités, a décidé d'encadrer la démarche, de canaliser les énergies de manière plus formelle et de la proposer à l'ensemble des établissements de la région.

L'entente liant les deux organisations incluait :

1. la réalisation d'un colloque sur le développement durable imaginé dans l'intention d'être la « *Bougie d'allumage pour développer dans le réseau un changement vers une culture éco-responsable* »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Note issue de mon journal d'itinérance. 13 janvier 2009

2. La création d'une veille stratégique sur le développement durable dans le monde de la santé.
3. L'octroi d'une bourse d'études pour la réalisation d'un mémoire sur leur démarche de développement durable.

L'objectif général visé par l'ensemble de la démarche était de provoquer un changement de culture organisationnelle par le développement durable. Un des acteurs de l'Agence parlait d'un « *changement de culture sur les 5 à 10 prochaines années* »<sup>5</sup>.

Cette volonté de changement m'apparaissait stimulante et offrait un potentiel de recherche sur l'éthique du développement durable comme outil de transformation organisationnelle dans une organisation complexe. Cette thématique de recherche m'apparaissait intellectuellement intéressante tout en offrant la possibilité d'y attacher mes propres valeurs, aidant ainsi à alimenter en boucle une pratique et une recherche. Reconnaître et identifier sa subjectivité dans une recherche praxéologique permettent de mieux comprendre ses *a priori* pour à la fois s'en distancier et les intégrer de manière consciente.

### 1.3 L'univers d'intervention

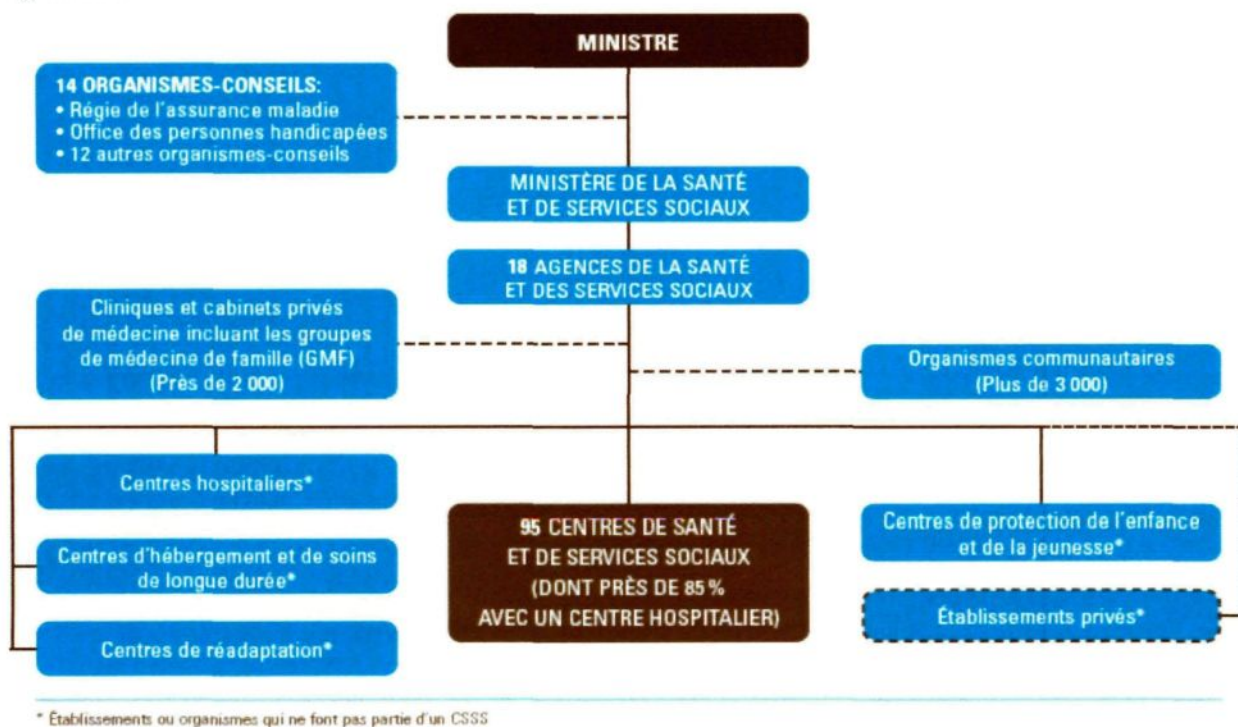
Le terrain où s'enracine ce mémoire est une structure organisationnelle attachée au réseau régional de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean : La Table régionale de développement durable du réseau régional de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean (TRDD).

Le réseau régional de la santé est considéré, dans le système de classification des organisations de Mintzberg (2004), comme une bureaucratie professionnelle. Cette dernière est caractérisée par un fonctionnement reposant à la fois sur une bureaucratie poussant vers la standardisation des processus et des compétences et sur des professionnels ayant une grande latitude sur le contrôle de leur travail. C'est une structure complexe où la hiérarchie s'exerce à la fois verticalement et à travers différentes classes de professionnels qui coexistent (médecins, infirmières, employés de soutien, direction, etc.) et qui appartiennent à des centrales syndicales différentes.

---

<sup>5</sup> Note issue de mon journal d'itinérance 13 janvier 2009

Le réseau régional de la santé est en ligne hiérarchique directe avec le Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), comme l'illustre l'organigramme présenté à la figure 2<sup>6</sup>.



**Figure 2 : Organigramme du système de santé du Québec**

Selon le décret de 2006, Le MSSS est soumis à Loi sur le développement durable. Cette Loi s'applique à tous les ministères et organismes gouvernementaux et constitue un cadre de référence ainsi qu'un enjeu central de gouvernance. C'est une Loi complexe fondée sur 16 principes qui reconnaît « *le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. Suivant cela, elle précise que la recherche d'un développement durable passe par la prise en compte d'un ensemble de 16 principes de développement durable*<sup>7</sup>. » La Loi sur le développement durable, bien qu'elle s'applique au MSSS, ne s'applique ni aux agences régionales ni aux établissements. Même si le réseau est fortement encouragé à y adhérer<sup>8</sup>, il n'a pas d'obligation de s'y

<sup>6</sup> Schéma issu du site du MSSS : <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls/index.php>

<sup>7</sup> Voir le site internet du MDDEFP :

[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D\\_8\\_1\\_1/D8\\_1\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_1_1/D8_1_1.html)

<sup>8</sup> Article 7 de la loi sur le développement durable.

conformer. C'est donc de manière volontaire que certains Centres de santé et de services sociaux (CSSS) au Saguenay Lac-Saint-Jean ont entrepris dès 2007 une démarche de développement durable.

Selon la typologie du développement durable développée par Riffon (2012), la démarche de développement durable dans les CSSS suit une stratégie d'application pragmatique et volontaire. L'implantation du développement durable progresse par projets, selon les opportunités et la créativité des gens impliqués. La démarche est plutôt conçue à l'interne par les comités locaux qui décident des objectifs prioritaires et des moyens de mise en œuvre. Ainsi, l'origine de la démarche de développement durable du réseau régional de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean ne provient pas d'une directive émanant du ministère de la Santé et des Services sociaux ni de l'Agence régionale. Elle est plutôt initiée par les directions locales en étroite collaboration avec des travailleurs et travailleuses de la santé.

#### 1.4. Fondation et créativité organisationnelle

Suite au colloque (qui faisait partie de l'entente de collaboration avec la Chaire en éco-conseil), la Table régionale de développement durable du réseau régional de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean (TRDD) a été mise sur pied, en mars 2009. Elle a été fondée dans le but « *d'inscrire le réseau régional de la santé dans une démarche de développement durable pour adapter leur culture organisationnelle à cette nouvelle manière de faire*<sup>9</sup>. »

Pour réaliser cet objectif ambitieux, la première rencontre officielle de la TRDD, le 24 mars 2009, a été en partie consacrée à l'expression des attentes face à ce nouveau projet. Il a été établi :

- Que la TRDD doit être un lieu d'échange et d'accès à l'information pour améliorer les connaissances sur le développement durable et devra permettre aux intervenants de se connecter pour recevoir de l'aide, du support et des conseils pour la réalisation de projets;

---

<sup>9</sup> Journal d'itinérance, janvier 2009

- Qu'elle doit permettre la coordination régionale des interventions pour diversifier les expériences dans le réseau;
- Qu'elle organise la rédaction d'un répertoire des activités en développement durable faites à ce jour;
- Qu'elle puisse explorer les possibilités économiques liées au projet (financement de 30 000 \$ par établissement);
- Qu'elle permette de développer l'achat responsable.<sup>10</sup>

En plus des attentes formalisées lors de cette rencontre, la réunion du 7 avril 2009 a permis d'identifier les différentes manières d'amorcer le virage vers le développement durable en identifiant des pratiques souhaitables :

- Travailler sur le changement de mentalité et identifier s'il y a des écarts entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles;
- Chercher des connaissances qui émanent de l'action, de la pratique et des savoir-faire, pour analyser les savoir-faire;
- Élaborer une compréhension commune du « comment agir »<sup>11</sup> et établir un plan d'action.

Ainsi, suite à ces réflexions et avec les exigences organisationnelles existantes, la TRDD a été conçue à la manière d'une structure de collaboration interétablissements (hôpitaux, centres jeunesse, CSLD, CLSC et l'Agence régionale de santé et des services sociaux). C'est un espace privilégié de formation et de transfert de connaissances sur les démarches de développement durable en cours dans les établissements. Les membres de la Table sont également responsables de définir les orientations générales des projets de développement durable, toutefois, chaque établissement est libre d'élaborer ses propres actions. Les organisations représentées sont donc autonomes et participent de manière volontaire, sur une base d'intérêt envers le développement durable.

La structure de la TRDD est ouverte, multiacteurs et représente bien l'écosystème organisationnel du réseau. Ce système favorise la libre circulation des informations relatives au développement durable et permet un transfert des connaissances très efficace, ce que l'habituel fonctionnement en silo ne permet que très difficilement. Par

<sup>10</sup> Tiré du procès verbal de la rencontre de la TRDD daté du 24 mars 2009, voir annexe 1

<sup>11</sup> Journal d'itinérance 7 avril 2009

contre, la TRDD ne dispose pas de pouvoir décisionnel formel. Elle est dépendante du forum des directeurs généraux, ce qui lui confère un rôle d'aide à la décision.

Les questions concernant le statut organisationnel de la TRDD et son appartenance administrative ont longtemps été nébuleuses<sup>12</sup>, elle n'existait sur aucun organigramme. La TRDD est donc une structure *ad hoc*, mais sa « clandestinité organisationnelle » permet une liberté d'action presque inédite dans le réseau de la santé et des services sociaux et favorise une participation à l'action non contraignante. Ce n'est que depuis tout récemment (2012) qu'elle a été incluse officiellement dans l'organigramme du réseau régional de la santé<sup>13</sup>, où elle se trouve attachée au comité régional des ressources matérielles, comme en témoigne cet extrait de discussion :

*« Ce n'était pas clair effectivement... mais elle a toujours été sous la responsabilité de la direction des ressources financières, matérielles et informationnelles. Depuis... environ 1 an... je fais un suivi de la table au Comité régional des ressources matérielles... puisque c'est cette dernière qui est en lien avec le FORUM [des directeurs généraux]... c'est suite à mon insistance que mon patron l'a mis sous le CRRM [Comité des ressources financières, matérielles] dans l'organigramme... Le délai est peut-être dû au fait que la direction de la santé publique voulait être la direction responsable du d.d. mais que cette possibilité n'a jamais été retenue (je suis en train de faire une supposition) »<sup>14</sup>.*

La TRDD constitue finalement un témoin démontrant qu'il est possible de développer une microstructure organisationnelle réactive et innovante dans une macrostructure complexe, organisée en silo et dotée d'un système hiérarchique raffiné pour faire du développement durable. Si, comme Mintzberg (2004) le suppose, les systèmes de gestion peuvent être transformés par la coopération entre les professionnels, dans ce cas, le développement durable a servi de moyen permettant d'actualiser ce comportement nécessaire à l'innovation.

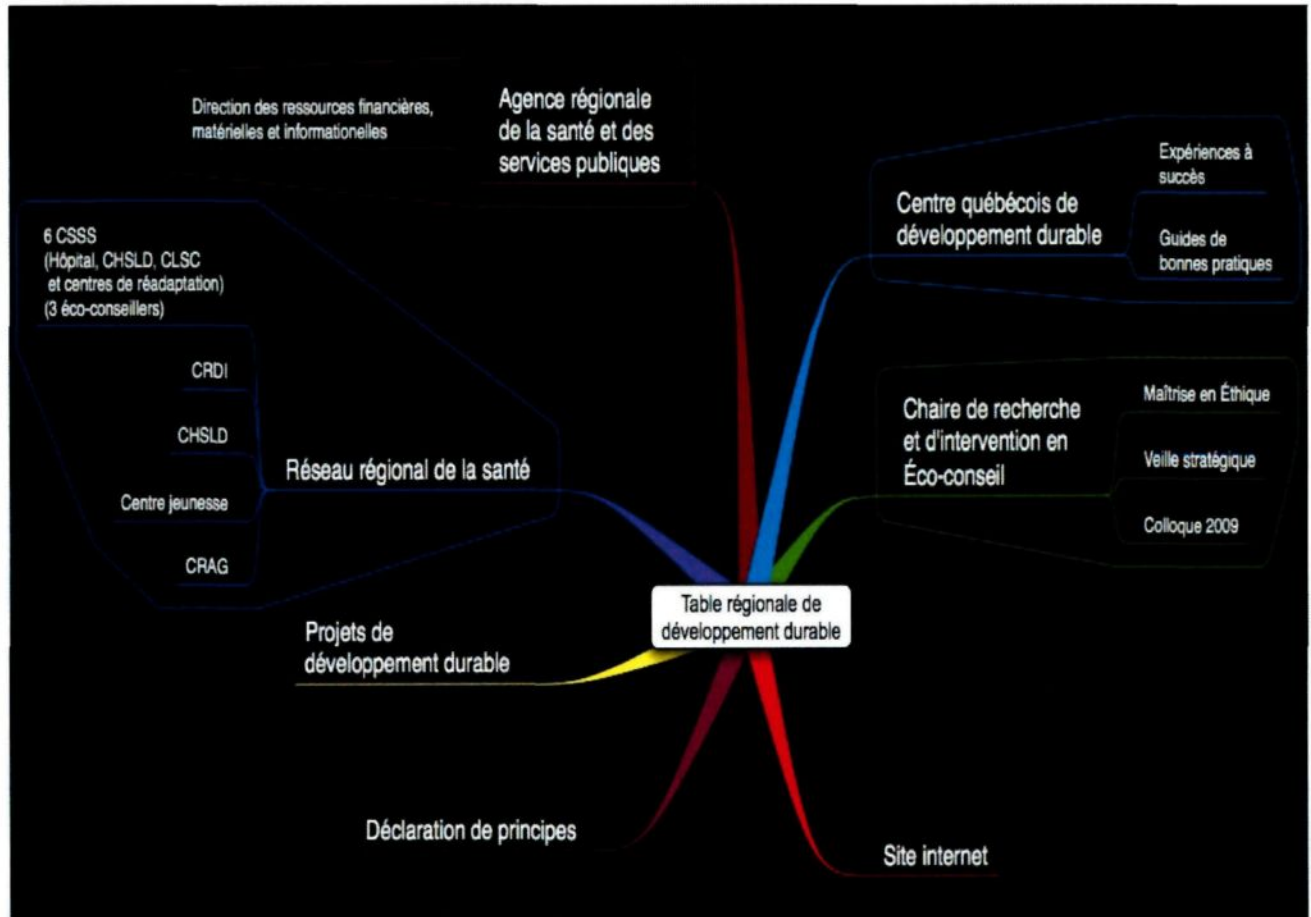
---

<sup>12</sup> Voir le procès verbal de la rencontre de la TRDD daté 24 mars 2009, Annexe 1

<sup>13</sup> Voir organigramme, figure 4

<sup>14</sup> Échange courriel, septembre 2012, voir annexe 2

Afin de rendre compte de cette structure organisationnelle, le schéma suivant (figure 3) permet de visualiser à la fois les différents intervenants impliqués (dans les bulles) et les aspects liés aux activités.



**Figure 3 : Structure organisationnelle de la TRDD**

### 1.5. Résistances au changement

Le positionnement officiel, une représentation large et horizontale et un mandat important lié au changement organisationnel ont finalement donné à la TRDD une liberté d'action inhabituelle pour le réseau. Mais, comme le mentionne Mintzberg (2004), si la gestion du changement et de l'innovation dépend de la coopération entre les



professionnels et la structure bureaucratique, « [...] la répugnance des professionnels à coopérer entre eux et la complexité du processus collectif peut produire une résistance à l'innovation (Mintzberg, 2004, p.338) ».

Inspiré par cette mise en garde organisationnelle, j'ai identifié trois « îlots » de résistances aux changements et à l'innovation dans l'environnement de la TRDD :

- Un rapport de force fortement hiérarchisé entre les différents paliers bureaucratiques :
- Une bureaucratisation et une normalisation des procédés qui rendent les processus de changement longs et parfois laborieux;
- Une architecture organisationnelle complexe qui rend la prise de décision difficile entre les nombreuses classes de professionnels (infirmières, médecins, anesthésistes, employés de soutien, cadres, etc.).

Cependant, les problématiques des résistances aux changements étaient prises en compte et prenaient place dans les discussions, comme en témoigne cet extrait du procès-verbal de la rencontre du 25 juin 2009 où mon mandat est clairement défini :

*« Objectif général : identifier les sources de résistance au changement face au développement durable et comment les acteurs mettent en place des stratégies pour les contourner? »<sup>15</sup>*

Paradoxalement, dans les premiers temps de la TRDD, c'est mon approche de l'éco-conseil qui fut un élément de résistance. Les objectifs de la première rencontre officielle de la TRDD, tenue le 25 juin 2009, étaient de présenter le rôle des intervenants et « d'établir un plan d'action entourant le déploiement d'un environnement de partage convivial des différentes initiatives de développement durable de chacun des établissements. »<sup>16</sup>

Lors du débriefing de cette rencontre, j'ai compris que la place occupée par les intervenants a été jugée envahissante, notamment par l'emploi d'un jargon technique et pour avoir été en désaccord sur certains sujets. Cette situation a créé un sentiment d'incertitude chez quelques acteurs de la Table face à la complexité du développement

---

<sup>15</sup> Tiré du procès verbal de la rencontre de la TRDD daté du 25 juin 2009. Voir annexe 3

<sup>16</sup> Tiré de l'ordre du jour de la rencontre de la TRDD du 25 juin 2009. Voir annexe 4

durable. De plus, les méthodes de travail proposées étaient éloignées de la culture organisationnelle dans laquelle j'étais plongé.

*« L'approche éco-conseil déstabilise, nous proposons une démarche collaborative dans une structure fortement hiérarchisée. Cela occasionne un sentiment de perte de pouvoir chez certains intervenants. Nous devons gérer notre leadership. Mais cela occasionne une réflexion importante sur le pouvoir décisionnel de la TRDD »<sup>17</sup>.*

Devant cette situation, j'ai amorcé une réflexion  *dans l'action* (voir chapitre 4) à l'aide d'outils d'autorégulation (Saint-Arnaud, 2009) afin de trouver des éléments pouvant expliquer cette résistance. Le résultat le plus évident est que dans mon enthousiasme, j'ai oublié de considérer les protocoles organisationnels et le rythme de changement. Parler d'entrée de jeu de problèmes reliés au pouvoir et aux processus décisionnels dans une organisation où les réseaux de pouvoir sont fortement balisés et proposer la co-construction et le dialogue comme alternative n'étaient sans doute pas une stratégie gagnante...

Ce travail d'autorégulation dans l'action a permis de retenir une hypothèse explicative concernant mon action et la création d'une résistance au changement. Cette dernière se serait dressée en raison d'une « erreur technique » attribuable à une utilisation inefficace d'un moyen de communication (Saint-Arnaud, 2009, p.141). Ainsi, on peut supposer que ce n'est pas tant le dialogue ni la co-construction qui ont posé problème, mais bien la manière dont le sujet a été amené. Mon attitude a rendu l'approche éco-conseil du développement durable en apparence contradiction avec les rapports de force déjà établis et les habitudes de fonctionnement.

Cet exercice d'autorégulation m'a conduit à adapter mon action afin de respecter la vitesse de changement du groupe. J'ai donc modifié mes stratégies d'action pour m'adapter à mon milieu en adoptant une stratégie d'écoute active et d'observation participante. Ces attitudes se sont révélées beaucoup plus efficaces pour œuvrer dans le milieu et mieux comprendre les dynamiques sociales et culturelles à l'œuvre. En m'adaptant au rythme du groupe et en adaptant le langage technique, j'ai pu réintroduire

---

<sup>17</sup> Note issue de mon journal d'itinérance, 19 août 2009

l'idée de la co-construction et du dialogue, mais cette fois-ci de manière adéquate et intégrée dans une activité particulière issue d'un besoin identifié par le groupe.

## 1.6 La pratique

Ma fonction au sein de cette organisation naissante était double. Agir comme professionnel du développement durable et comme praticien-chercheur. Ce statut hybride de chercheur et de représentant de la Chaire en éco-conseil n'a pas été évident à distinguer ni pour les membres de la table ni pour moi.

Autour de la table siégeait un autre organisme externe accompagnant la démarche : le Centre québécois en développement durable (CQDD)<sup>18</sup>. Ce dernier accompagnait déjà le CSSS Lac-St-Jean-Est et avait comme mandat de rédiger des guides d'accompagnement en développement durable. Avec la création de la TRDD, un mandat s'ajoutait : développer un contenu web pour un site consacré au développement durable dans le réseau régional de la santé et des services sociaux<sup>19</sup> et réaliser un inventaire diagnostique des actions de développement durable entreprises dans le réseau. C'est une éco-conseillère qui a été engagée au CQDD pour réaliser ce mandat.

La collaboration entre deux représentants externes peut parfois poser problème. Peut-être est-ce dû à la formation commune des deux éco-conseillers et au besoin de construire un îlot de cohérence interne, mais dès notre première rencontre, nous avons discuté des tâches de chacun et repéré les possibilités de travail en commun. Nous avons misé sur une approche de travail collaboratif reposant sur le dialogue, l'honnêteté, l'ouverture, le partage de l'information et la réciprocité. Ces valeurs que nous avons identifiées ont défini et donné un sens à notre travail d'équipe<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Voir le site Internet : <http://www.cqdd.qc.ca/>

<sup>19</sup> Voir à ce sujet le site internet suivant : [http://www.d4m.com/soluss/developpement\\_durable/index.html](http://www.d4m.com/soluss/developpement_durable/index.html)

<sup>20</sup> Ce travail collaboratif a donné lieu à une conférence lors du perfectionnement éco-conseil en 2010. Cette activité de perfectionnement et de réseautage est organisée chaque année afin de présenter les recherches en cours à la Chaire en éco-conseil.

Comme organisation naissante, la Table était à la recherche d'une identité organisationnelle afin d'y ancrer la légitimité de son action. Des discussions ont eu lieu sur la pertinence de rédiger un document fondateur établissant la mission, la vision et les valeurs de la TRDD. Cette activité à caractère éthique permettait aux membres de la Table de prendre le temps de s'interroger sur le *pourquoi*, sur les finalités de leurs actions en développement durable. Par l'entremise des activités visant la rédaction de ce document, il était possible de co-déterminer les valeurs singulières au groupe, faire émerger l'intelligence collective, s'exercer au dialogue et finalement poser des questions sur le *sens* à donner à l'action.

Face au potentiel éthique de cette activité et vu sa pertinence pour mon projet de recherche, j'ai proposé de piloter cet exercice visant à baliser de façon originale le pôle éthique de la TRDD. Le mandat d'accompagner le groupe dans les tâches visant la rédaction de la déclaration de principes m'a été accordé. Ce processus d'accompagnement fut déterminant pour la suite de mon projet de recherche, effectivement, cette intervention est à l'origine du sujet de cette recherche.

Dès lors a débuté un travail de documentation permettant de concevoir une procédure adéquate afin que le groupe puisse travailler à l'élaboration de la déclaration de principes. L'expertise nécessaire pour accompagner un processus éthique relatif au développement durable nécessitait la conception *in situ* d'une méthode spécifique et l'utilisation d'outils adaptés. À l'exception de la thèse de Huybens (2009), les méthodologies développées au sein de la Chaire en éco-conseil permettaient difficilement ce type d'accompagnement. Les outils comme la grille d'analyse de projet en développement durable (Villeneuve & Riffon, 2011), la gestion par cycle de vie (Jolliet, Saadé, Crettaz, & Shaked, 2010) ou la quantification des gaz à effet de serre (GES) (Standardization, s. d.) visent l'aide à la décision alors que j'avais besoin d'une démarche éthique permettant de réfléchir au *sens* à donner à des actions de développement durable.

Ainsi, même si les outils développés par la Chaire ont démontré leur efficacité<sup>21</sup>, ils n'étaient pas appropriés au type d'accompagnement souhaité. En prenant la décision de

---

<sup>21</sup> Lire à ce sujet le récent rapport de la Chaire en éco-conseil concernant l'accompagnement de la Corporation de protection de l'environnement de Sept-Îles (CPESI) dans ses démarches de

développer une stratégie d'intervention fondée sur les processus participatifs par le dialogue, j'ai eu l'intuition qu'il était possible de développer une procédure permettant l'accompagnement de groupe dans l'élaboration de leur éthique du développement durable.

Accompagner la TRDD en utilisant un processus participatif par le dialogue a été une décision impliquant une prise de risque : je n'avais jamais animé une rencontre de ce type. Cependant, quelques mois auparavant, j'avais été invité à donner une conférence dans le cadre du forum de mobilisation de la réserve mondiale biosphère Manicouagan-Uapishka<sup>22</sup>. Durant cet événement, j'ai fait l'*expérience* de ce type particulier d'animation. Comme les processus participatifs sont une philosophie de travail de groupe basée sur le dialogue et la co-construction, ils facilitent le partage de connaissances et le développement d'idées complexes. Lors de ce forum, la créativité, les crayons de couleur, les nappes de papier remplies de mots et de dessins, la force de la co-construction, l'émergence de l'intelligence collective et l'efficacité de ces pratiques m'ont ouvert sur de nouveaux horizons concernant l'accompagnement de groupe.

La réalisation de la déclaration de principes apparaissait une occasion idéale pour mettre en pratique ces méthodes en entreprenant par moi-même la conception d'un processus participatif par le dialogue. J'avais évidemment en tête que cette approche pouvait être en apparente contradiction avec la structure organisationnelle prévalente. Cependant, la réalisation de la déclaration de principes semblait une tâche favorable pour utiliser un mode de fonctionnement participatif.

Je me suis donc lancé. Avec ma collègue du CQDD, nous avons mis au point un processus participatif réparti sur trois rencontres. Ce processus de participation par le dialogue est le sujet du prochain chapitre.

Pour conclure ce chapitre sur la pratique, il est difficile de ne pas mentionner que durant les 5 années qui séparent mon implication à la TRDD et aujourd'hui, j'ai animé plus d'une trentaine de processus de participation par le dialogue. Ces animations ont été effectuées dans des circonstances très variées; en classe avec des étudiants, lors de colloques, pour

---

préparation au BAPE à propos du développement minier de Mine Arnaud Sept-Îles à l'adresse suivante : <http://ecoconseil.uqac.ca/autres-projets/>

<sup>22</sup> Voir le site de la RMBMU : <http://www.rmbmu.com/>

des organisations citoyennes, pour des PME, des multinationales, des comités en tout genre, dans une commission scolaire, etc. Même si ces animations ne font pas l'objet explicite de cette recherche, il est impossible de les extraire de l'expérience. Elles font partie intégrante de ma démarche réflexive.

## CHAPITRE 2

### Récit de dialogue: Le World café

Le récit de pratique présenté au chapitre précédent a permis de définir la structure organisationnelle dans laquelle la TRDD est insérée et à délimiter le contexte de notre intervention. Ce chapitre a également livré des informations personnelles concernant la finalité éthique du chercheur. Reconnaître sa subjectivité n'est pas synonyme de perdre l'objectivité nécessaire à la recherche. Au contraire, se connaître en tant que chercheur, savoir qu'une partie de soi est influencée par des finalités éthiques, par des valeurs, semble plus approprié que de construire une cloison artificielle entre une pratique subjective et une recherche objective.

Reconnaître ses a priori, c'est aussi pouvoir s'en détacher et être à l'affut d'éventuelles confusions catégorielles. Pour Huybens (2009), les confusions catégorielles sont des amalgames clandestins entre, par exemple, une information d'ordre scientifique et une autre d'ordre éthique, mais sans en distinguer les différences épistémologiques. Comme le mentionne Huybens (2009), si la science décrit des phénomènes, elle ne donne pas d'indication sur leurs valeurs en termes de bien ou de mal ni sur les moyens de bien agir. Ceci relève plutôt de l'éthique. Les études concernant les différents aspects des changements climatiques produisent des informations scientifiques. Mais c'est avec un raisonnement éthique, éclairé par des informations scientifiques, qu'une personne va décider de compenser ses émissions de gaz à effet de serre. La lutte aux changements climatiques est éthique, mais les phénomènes climatiques sont décrits par la science. Amalgamer les deux types de raisonnement constitue donc une confusion catégorielle.

L'objectif du premier chapitre visait donc à reconnaître ma subjectivité et à distinguer les différents raisonnements agissant sur ma recherche pour éviter, dans la mesure du possible, les confusions catégorielles.

Tout en demeurant dans une structure de récit, le chapitre deux se concentre sur le processus de participation par le dialogue en lui-même. Cette section du mémoire livrera des informations sur le design et l'exécution de l'activité, sur la conception et l'utilisation de savoirs procéduraux et sur les résultats issus du processus de participation par le dialogue. Les données utilisées proviennent de procès-verbaux de la TRDD, des rapports d'étapes déposés à la Chaire et à l'Agence ainsi que de mon journal d'itinérance<sup>23</sup>. Un éclairage par le biais d'ouvrages théoriques vient compléter l'analyse.

La première étape dans l'organisation du processus de participation a été d'imaginer une procédure. Elle devait favoriser le dialogue comme mode de communication afin d'aborder des questions éthiques concernant le *pourquoi* agir, développer l'identité du groupe et définir leur vision du développement durable. La finalité du processus était de co-construire des valeurs liées au développement durable et les insérer dans la mission globale de la TRDD. Le résultat devait prendre la forme d'une déclaration de principes.

Nous avons proposé un premier plan de la rencontre participative. Les objectifs formels étaient de faire ressortir les fondements identitaires du groupe afin d'orienter les actions de développement durable en définissant :

- une vision commune de l'action en développement durable;
- des valeurs communes liées au développement durable;
- une mission partagée pouvant orienter le groupe dans ses décisions.

Comme il s'agissait d'une première expérience, autant dans le design que dans l'animation d'un processus participatif, nous avons demandé conseil à l'entreprise Grisvert<sup>24</sup>. Cette entreprise est l'une des pionnières dans l'approche collaborative au Québec et c'est d'ailleurs elle qui avait piloté le forum de mobilisation de la réserve mondiale biosphère Manicouagan-Uapishka, cité dans le récit de pratique.

Le processus imaginé fut donc une version adaptée d'un world café que Brown (Brown, Isaacs, & Community, 2005) décrit de cette manière :

---

<sup>23</sup> Pour une description de journal d'itinérance, voir section 5.3 concernant les outils procéduraux.

<sup>24</sup> Voir le site : <http://www.grisvert.com/>



« ... a world café [is] a simple yet powerful conversational process for fostering constructive dialogue, accessing collective intelligence, and creating innovative possibilities for action... » (p. 3)

(Un world café est un simple, mais puissant processus de conversation favorisant le dialogue constructif, permettant d'accéder à l'intelligence collective et créer des possibilités innovantes pour l'action. Traduction libre)

Le world café est un savoir procédural tel que décrit au chapitre 5. Un world café est un processus participatif qui, par des procédures particulières, permet de faciliter le dialogue dans un groupe, de faire émerger l'intelligence collective et de focaliser sur des questions qui comptent (*questions that matter*). Cette procédure dialogique est utile pour générer des idées, pour stimuler une réflexion novatrice, pour analyser des possibilités d'action, mais surtout pour faire participer des personnes à une conversation authentique.

Ce processus où la pratique du dialogue est le centre d'intérêt s'organise autour de procédures simples, mais incontournables, encadrées par 7 principes fondamentaux (Brown, 2005).

1. *Identifier le contexte dans lequel s'insère la rencontre.* Pour cela il faut porter attention à ce que Brown (2005, p.163) appelle les 3P (Purpose, participants, parameters) :
  - a. Purpose; le but de la rencontre doit être clair, ce qui permet de récolter de meilleurs résultats;
  - b. Participants; identifier les participants à inviter en sachant qu'une plus grande diversité de gens donne une plus grande diversité d'idées.
  - c. Parameters; identifier les paramètres de la rencontre, c'est-à-dire le lieu, les coûts, la date, etc.
2. *Créer un environnement chaleureux et une atmosphère détendue.* Un espace accueillant participe à mettre les gens en confiance, ce qui constitue un élément essentiel pour entamer des discussions libres et favoriser une écoute empathique.
3. *Définir avec précision et attention les questions qui seront mises en dialogue.* Cette étape est critique, car c'est la qualité des questions (ouvertes,

énergisantes, simples et claires) qui assure des conversations créatives de qualité.

4. *Encourager la contribution et la participation de chacun.* La technique du world café repose sur l'idée qu'en petits groupes on discute mieux, car chaque voix peut être entendue. Ainsi, le groupe est subdivisé en petits groupes de 4 à 6 personnes installés autour d'une table. L'objectif des discussions en petits groupes est évidemment de faciliter la prise de parole, mais surtout de permettre la contribution de chacun. La contribution se distingue de la participation individuelle, car elle met l'emphasis sur le collectif, l'idée est de faciliter le passage d'une conversation axée sur le « Je » vers le « Nous » et de développer une culture de connexion.

*« We believe that enlivening the culture of connection is one of the unique contribution of the world café to our common future. Café conversation intentionally encourage members to offer they divers contribution while simultaneously increasing the density of the connections among people and ideas as the conversations iterate and self-amplify between round. »*  
(Brown, 2005, p.104)

(Nous croyons que raviver la culture de la connexion est l'une des contributions uniques des world café pour développer notre avenir commun. Les conversations ayant lieu durant les Cafés encouragent intentionnellement les membres à offrir leurs contributions et se faisant, augmentant simultanément la densité des connexions entre les gens et les idées, provoquant des conversations itératives qui s'auto-amplifient entre les rondes de discussion. Traduction libre)

5. *Connecter différentes perspectives par la pollinisation.* Subdiviser le groupe permet une nouvelle possibilité; permettre le déplacement des participants entre les tables à intervalles réguliers. L'opportunité de se déplacer d'une table à l'autre permet de rencontrer de nouvelles personnes, de polliniser d'autres tables avec des idées novatrices, de connecter des idées entre elles et faire émerger une forme d'intelligence collective ou co-intelligence.

*« The wholeness comes from being able to see the system from many different angles. Connecting people and perspectives around core questions in ways that make seeing the whole more likely is that world café learning is all about. » (Brown 2005, p.117).*

(La capacité de percevoir le groupe comme un ensemble interconnecté (wholeness) provient de la façon de voir le système sous de nombreux angles différents. Relier les gens et les perspectives autour des questions fondamentales et permettre de voir l'ensemble interconnecté (wholeness) plus facilement est l'apprentissage essentiel des world café. Traduction libre)

6. *Écouter ensemble.* C'est la dimension invisible et la plus complexe des world café. Dans la philosophie de ces rencontres, écouter est considéré comme un cadeau que l'on offre aux autres. Écouter ensemble permet de découvrir des thèmes, des lieux communs et de les connecter à l'ensemble du groupe. Écouter ensemble c'est la

*« ...capacity both at the individual and the collective level to engage in the type of listening that enables new patterns of meaning and innovative possibilities to be called forth in conversational exchange » (Brown, 2005, p. 128).*

(...capacité tant au niveau individuel que collectif de s'engager dans un nouveau type d'écoute permettant l'émergence de nouveaux modes de signification et de possibilités. Traduction libre)

Cependant, écouter et comprendre l'autre ne veut pas nécessairement dire être d'accord avec lui. La capacité d'écouter associée à ce que Bohm (1996) appelle suspendre son jugement (voir chapitre 6) est la clé des world café. Suspendre son jugement est nécessaire lorsqu'un avis ou une idée sont échangés et qu'ils dérangent ou rendent les acteurs inconfortables. Au lieu de juger immédiatement la personne, écouter et poser des questions permettent de découvrir de nouvelles possibilités et permettent de co-construire une réalité intersubjective.

7. *Récolter et partager les découvertes collectives.* C'est la dernière étape d'un world café. Cette étape permet de mettre en commun les idées de l'ensemble du groupe, c'est le moment où la connexion des idées devient visible.

La figure 4 présente de manière visuelle et synthétique les 7 principes du world café<sup>25</sup>.



**Figure 4 : Les 7 principes du world café**

Pour réaliser le world café, nous avons proposé le scénario suivant. Le groupe présent lors de l'activité sera divisé en petits groupes de 4 personnes, regroupées autour de tables dressées d'une nappe de papier et de crayons de couleur. Les participants ont alors comme mission de :

- 1- Dialoguer sur une question particulière durant des séquences de 15 minutes;
- 2- Écrire, dessiner, souligner des liens entre des idées à l'aide des crayons posés sur les nappes de papier.

À la fin de chaque séquence, les participants, à l'exception de la « mémoire de la table », sont invités à quitter leur table, à se mélanger et finalement s'asseoir à une nouvelle table en compagnie de nouvelles personnes. Les participants sont libres de « polliniser » les nouvelles discussions avec des idées émises aux autres tables.

<sup>25</sup> Tirée du site internet : [http://www.theworldcafe.com/ibank\\_book.html](http://www.theworldcafe.com/ibank_book.html)

Le rôle de la mémoire de la table est sensiblement différent. Comme il reste au même endroit durant la durée de l'activité, il a comme rôle d'accueillir les nouveaux venus et doit résumer les conversations précédentes. Les « notes de tables » sont alors très utiles pour cette tâche, le nouveau groupe est capable d'un coup d'œil de saisir les enjeux des discussions précédentes. Ce qui facilite par ailleurs le travail de la mémoire de la table. Ces notes sont ensuite conservées et servent de données primaires pour la rédaction du compte-rendu de la rencontre.

Au terme du processus de discussion, soit après 3 séquences de 15 minutes, une dernière étape s'ajoute. Elle consiste à recomposer les petits groupes d'origine et donner comme tâche aux participants d'élaborer une synthèse commune de leurs conversations. De cette synthèse doit émerger trois ou quatre idées qui seront ensuite notées sur des *post-its*, une idée par *post-it*.

Le contenu des *post-its* est ensuite lu au reste du groupe, puis ils sont collés sur un mur. Au terme des lectures, le grand groupe est invité à procéder à une priorisation participative. À l'aide de 8 autocollants par personne (de type étoile ou petit point de couleur), les participants doivent prioriser le contenu en apposant leurs autocollants sur les idées qui leur semblent les plus intéressantes. Ainsi, chaque personne peut donner son avis 8 fois. Cette étape est une forme particulière de délibération. Sans fournir une réponse unique à une question, cette procédure permet au contraire de donner des faisceaux de réponses en conservant la complexité des avis. Pour la suite, les idées priorisées combinées au contenu des nappes en papier constituent le matériel nécessaire pour rédiger le premier jet de la déclaration de principes.

La proposition d'utiliser un processus participatif par le dialogue pour élaborer les bases de la déclaration de principes a été retenue et il a été convenu d'apporter des changements sur la formulation des questions et sur leur quantité. En fonction du temps imparti, trois questions mises en dialogue semblaient trop. La proposition finale reposait donc sur les principes du world café et s'organisait autour des deux thèmes suivants<sup>26</sup> :

---

<sup>26</sup> Voir annexe 5 : Le cahier du participant.

### **Thème de la ronde 1 : Qui sommes-nous et quelles sont nos valeurs?**

- Question de base : Qu'est-ce qui nous unit dans le développement durable?
  - Sous-questions :
    - Qu'avons-nous en commun pour être assis à cette table régionale de développement durable?
    - Quelles valeurs ont le plus d'importance pour vous?
    - Quelles valeurs sont mises en action dans nos organisations?
- Objectif : Rassemblement d'idées, actions concrètes, vision commune
- But : Trouver un réservoir de sens commun aux intervenants
  - Faire émerger quelques valeurs
  - Dégager des axes de définition communs

### **Thème de la ronde 2 : Quelle vision pour l'avenir?**

- Question de base : Comment imaginez-vous l'intégration du développement durable dans vos organisations?
  - Sous-questions :
    - Qu'est-ce que nos établissements doivent devenir de plus, en moins?
    - Quels sont les pas que nos établissements doivent franchir pour être en phase avec nos valeurs communes?
- Objectif : Projection des valeurs dans les établissements
- But : Trouver des convergences entre les établissements
  - Faire des projections en lien avec les axes dégagés
  - Imaginer le futur

La date pour le world café fut fixée au jeudi 22 octobre 2009. Cette journée fut marquée par la première tempête de neige de l'année. Sur les 16 personnes attendues, seulement

9 sont venues et avec beaucoup de retard. Il a donc fallu s'adapter au contexte, faire face à l'incertitude et agir au meilleur de nos compétences. Comme le groupe était très petit, il n'a pas été possible de faire 4 groupes de 4. Il a été décidé de diviser le groupe en 2, mais de maintenir les rotations. Malgré un nombre réduit de participants, les conversations ont été très fécondes.

Le contenu de cette première rencontre a été consigné sur les nappes de papier et sur les post-its. Les données recueillies ont été recadrées et articulées afin de construire un document de travail (voir annexe 5) servant de base aux deux rencontres suivantes. À la manière d'une rédaction sur texte unique, ce document présentait les différentes positions éthiques issues du world café.

Les deux rencontres suivantes ont été plus classiques dans leur exécution. En petits groupes ou individuellement, les membres de la TRDD ont été amenés à commenter, bonifier, rectifier ajouter les informations contenues dans le document. L'objectif était de valider avec le groupe de manière collaborative le travail d'agrégation que nous avons réalisé.

À partir de ces documents co-construits, résultat de trois rencontres de travail, une version définitive et mise en page, sous la forme d'une affiche (figure 5), illustrant les valeurs, la vision et la mission de la TRDD a été adoptée à l'unanimité au terme du processus :

*« La proposition type de la déclaration de principes est déposée aux membres. Tous sont en accord. Tous sont unanimes sur l'excellent travail d'équipe. »<sup>27</sup>*

Le processus de participation par le dialogue a finalement permis à la TRDD de s'approprier une vision commune du développement durable<sup>28</sup>. À partir de la co-construction d'une éthique propre à la TRDD, le groupe en a tiré une mission, des valeurs communes et une vision, le tout consigné dans la déclaration de principes, présentée à la figure 5.

---

<sup>27</sup> Tiré du procès verbal de la rencontre de la TRDD daté du 17 mars 2010. Voir annexe 6.

<sup>28</sup> Voir illustrations 10 et 12 au chapitre 6

Bien que la déclaration soit une source de fierté et qu'elle reflète la pensée des gens qui ont participé au processus de co-création, elle n'a pas reçu l'approbation de l'instance supérieure du réseau régional : le forum des directeurs généraux<sup>29</sup>. Ainsi, la déclaration de principes n'est pas entérinée pour l'ensemble du réseau, par contre, elle fait l'objet d'une adoption par établissement, et c'est d'ailleurs ce qui a été fait dans certains d'entre eux.

---

<sup>29</sup> Voir annexe 7 pour consulter l'organigramme du réseau



**PROPOSITION TYPE**

# Déclaration de principes de DÉVELOPPEMENT DURABLE

Proposée par la Table régionale de développement durable du Saguenay-Lac-Saint-Jean

**Prévenir et prendre soin de...**

**soi-même** notre gestion  
nos installations  
nos familles  
notre environnement

## Prévenir et prendre soin... *voilà notre défi!*

**Considérant** que les établissements de santé et de services sociaux sont libres de s'engager dans une telle démarche;  
**Considérant** que la mission et les activités du réseau de la santé et des services sociaux rejoignent les principaux enjeux du développement durable;  
**Considérant** les orientations et les principes qui se dégagent de la Loi québécoise sur le développement durable à laquelle nous devons répondre au cours des prochaines années;  
**Considérant** que notre vision et nos valeurs sont fondamentalement ancrées au sein des principes de base du développement durable;

**Nous croyons que le développement durable est un levier d'action extraordinaire qui permet aux gens du réseau de se mobiliser autour de valeurs communes afin de réaliser les missions qui nous sont confiées.**

**PRÉVENIR ET PRENDRE SOIN C'EST :**

S'ENGAGER... sur la voie transversale du développement durable.  
 RÉFLÉCHIR... aux conséquences économiques, sociales et environnementales de nos choix.  
 S'OUTILLER... afin de faire les meilleurs choix possible.  
 DÉVELOPPER... la collaboration dynamique et la gestion participative.  
 INNOVER... en faisant preuve de créativité.  
 AMÉLIORER... nos processus en continu.

**PRÉVENIR ET PRENDRE SOIN PAR :**

**La mobilisation de nos parties prenantes**  
*Notre engagement :* Informer, sensibiliser, impliquer et soutenir chaque personne qui donne, reçoit et collabore à la prestation de nos soins et services dans une perspective de développement individuel, organisationnel et collectif. Participer, s'engager et persévérer dans la mise en œuvre de notre vision commune au cœur des réseaux locaux de services dont nous avons la responsabilité.

**La valorisation de l'humain dans toutes ses facettes**  
*Notre engagement :* Favoriser l'entraide, l'écoute active, l'empathie, la compassion, la reconnaissance, le partage, l'honnêteté, la convivialité et le plaisir dans la prestation de nos soins et services, nos relations de travail et nos processus administratifs. Accueillir chaque personne dans sa globalité et sa complexité dans l'intégrité de ses facettes physique, mentale et spirituelle.

**Le respect**  
*Notre engagement :* Valoriser le respect de soi, de la vie, des autres et de la planète. Participer activement à la protection de l'environnement, au déploiement d'une économie solidaire et d'une société en meilleure santé.

**La collaboration**  
*Notre engagement :* Réaliser nos missions en impliquant les usagers, les familles et les partenaires socio-économiques du milieu dans nos décisions cliniques et administratives. Élaborer des projets communs, multi-acteurs, multi-générationnels et multidimensionnels. Favoriser le travail d'équipe, les comités paritaires, le déclassement des secteurs, les échanges et la communication entre les établissements de la région.

Centre jeunesse  
du Saguenay-Lac-Saint-Jean

CRAG

Centre de santé et de services sociaux  
Dorrain-du-Puy

Centre de santé et de services sociaux  
de Joliette

Figure 5 : Déclaration de principes de la TRDD

## CHAPITRE 3

### Problématique

Les deux chapitres précédents avaient comme objectif d'exposer la subjectivité du chercheur, de présenter le processus de participation par le dialogue et le terrain dans lequel il s'est déroulé. Ces chapitres ont permis de souligner que l'action a été impulsée par une intuition concernant l'emploi du dialogue comme mode de communication et l'importance de la co-construction d'une éthique du développement durable dans une organisation en transition vers le développement durable. Cependant, cette approche éthique n'était que peu ou pas balisée par les outils procéduraux habituels (grille d'analyse du développement durable, cycle de gestion, analyse de cycle de vie, etc.). Il a fallu élaborer *in situ* un outil, une démarche, pour réaliser le travail.

Le contexte de l'intervention étant posé, il faut maintenant énoncer le contexte de la recherche. Si la forme du récit se prêtait bien pour exposer une réflexion *dans* l'action, les chapitres qui suivent placent la réflexion à un autre niveau, c'est-à-dire *sur* l'action. La réflexion *sur* l'action propose un regard distancié, détaché de l'engagement nécessaire au terrain et éclairé par des savoirs théoriques (Albarello, 2004). Cette distance avec le terrain permet de l'observer d'une manière nouvelle.

La première boucle réflexive, la problématique, est posée sous forme de question : comment accompagner une réflexion sur le pourquoi? Pour discuter des enjeux éthiques liés au développement durable? Il faut s'intéresser au *pourquoi*, c'est-à-dire chercher à connaître le sens que les acteurs donnent à leurs actions. Mais pour investiguer ce champ de connaissances, il faut savoir *comment* poser des questions et développer des outils pour chercher.

Ce chapitre sert donc à dresser le contexte de la recherche et poser les premières frontières de l'analyse. Comme la notion de développement durable est fondamentale à la

fois comme moteur du changement organisationnel et comme outils d'analyse, il est nécessaire de s'y intéresser et d'en détailler certains éléments. Ensuite nous élaborerons sur l'idée de valeurs. Nous en avons beaucoup discuté dans les chapitres précédents, mais pour la suite de la recherche, nous devons les définir de manière claire. Finalement, avec la connaissance de ce qui précède, la dernière section de ce chapitre servira à exposer les questions de recherche et le pari d'interprétation.

### 3.1 Approche éco-conseil et développement durable

Depuis l'époque des chasseurs-cueilleurs jusqu'à aujourd'hui, la capacité des humains à se projeter dans le futur joue un rôle fondamental dans la survie de notre espèce. Cette capacité d'anticipation permet d'identifier, de gérer et d'atténuer les risques inhérents à notre survie physique et métaphysique (Beauchamp, 1996). Par exemple, cette aptitude a permis l'acquisition de compétences nécessaires à la création d'outils dont disposent aujourd'hui les humains pour déjouer la famine, prévenir la maladie et les infections, se protéger de la nature comme de voisins hostiles.

Ainsi, comme le mentionne Villeneuve (2005) en paraphrasant la phrase iconique du développement durable, l'idée d'un « développement qui permet de satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs (Rapport Brundtland) », n'est pas récente. Depuis l'aube de l'humanité, les humains tentent d'améliorer leur sort et essayent d'offrir un futur meilleur à leur descendance. Et ce constat est formel; nous sommes ici, plus nombreux que jamais, après près de 300 000 ans de vie *sapiens* (Leroi-Gourhan & Collectif, 2005).

Cependant, notre entrée dans l'ère de l'information (Manuel Castells, 1997) pose un questionnement important. Pour plusieurs penseurs (Chomsky, 2004; Chossudovsky, 2005; Freitag, 2008; Labrecque, 2008; Morin, 2007; Sachs, 1996) le modèle de développement économique et social dans lequel l'occident évolue depuis la fin du XVI<sup>e</sup> siècle (Gilbert Rist, 2001) fait aujourd'hui face à ses apories. Cela se traduit notamment par une dégradation de l'environnement, des cultures, des territoires et par une mondialisation des injustices et des inégalités (Chossudovsky, 2005). Nous devons aussi

nous adapter à des changements climatiques (voir les rapports du GIEC<sup>30</sup>) que nous avons contribué à accélérer et dont les mesures d'adaptation sont et seront très complexes à mettre en œuvre (Villeneuve & Richard, 2007).

Les critiques au modèle néo-libéral viennent de tous les horizons. Des sciences fondamentales, particulièrement de l'écologie, en démontrant notre totale dépendance aux écosystèmes (Tansley, 1937) et aussi des milieux sociopolitiques qui portent un regard critique sur notre responsabilité en tant qu'humain envers les autres humains et la nature (Beauchamp, 2005; Jonas, 1998).

Déjà en 1972, le rapport Meadows, (aussi connu sous le nom « Halte à la croissance? » ou *The Limits to Growth*<sup>31</sup>) rédigé par des chercheurs associés au Club de Rome<sup>32</sup>, questionnait notre modèle de développement. Le mythe économique concernant la croissance infinie dans un monde aux ressources limitées était battu en brèche. Le rapport mettait en relation les limites écologiques de la croissance économique et démographique en unissant cinq problématiques globales : l'accélération du processus d'industrialisation à l'échelle mondiale, la croissance rapide de la population mondiale, la malnutrition liée à la pauvreté, la dépendance aux ressources naturelles non renouvelables et l'accélération de leur exploitation et finalement la dégradation généralisée de l'environnement (Meadows, Randers, & Meadows, 2004).

La principale conclusion du rapport indique que si les tendances observées en lien avec les cinq problématiques globales se maintenaient, les limites écologiques de notre modèle de développement seraient atteintes dans les cent prochaines années. En dernière analyse, les chercheurs associés à ce rapport présentaient une esquisse d'un nouveau modèle de développement qui redéfinissait la notion de progrès en misant sur l'amélioration de notre capacité à assurer le mieux-être de l'espèce humaine dans le respect des équilibres écologiques qui entretiennent la vie (Meadows et al., 2004). Le

---

<sup>30</sup> Voir site : [http://www.ipcc.ch/home\\_languages\\_main\\_french.shtml#.UZzWruvjnu4](http://www.ipcc.ch/home_languages_main_french.shtml#.UZzWruvjnu4)

<sup>31</sup> <http://www.clubofrome.at/about/limitstogrowth.html>

<sup>32</sup> Le Club de Rome est un groupe de réflexion réunissant des scientifiques, des économistes, des fonctionnaires nationaux et internationaux, ainsi que des industriels de 53 pays, préoccupés par les problèmes complexes auxquels doivent faire face toutes les sociétés, tant industrialisées qu'en développement.

rapport Meadows jetait les prémises d'une réflexion globale sur un nouveau modèle de développement à inventer.

Le développement durable, concept issu dans le prolongement du Rapport Meadow, constitue une proposition visant à modifier une trajectoire sociohistorique ne prenant pas suffisamment en compte les effets contre-intuitifs du développement « classique ». Ainsi, comme le soutient Di Castri (2005), le développement durable s'est construit à partir du rejet d'un modèle particulier de développement. Il constitue une proposition complexe, orientée vers le changement social, qui interpelle les communautés locales, nationales et internationales à réfléchir autrement le développement humain afin de trouver des moyens diversifiés pour agir de manière écologiquement viable, économiquement efficace et socialement responsable.

Le développement durable d'aujourd'hui est composé d'une diversité de représentations et d'approches (Riffon, 2012) comme la conformité réglementaire (approche planificatrice), les stratégies d'affaires (approche économiste) ou encore la conviction, qu'elle soit politique (approche humaniste), écologique (approche écologiste) ou fondée sur des valeurs (approche éthique). Toutes ces stratégies d'application mobilisent des outils appropriés (Villeneuve & Riffon, 2011a; 2011b).

Les contextes d'application sont également multiples, comme en témoignent les démarches de développement durable dans les entreprises, dans les milieux environnementaux, sociaux, gouvernementaux et dans le milieu des affaires. Au Québec, il existe une Loi sur le développement durable<sup>33</sup> qui contraint les ministères et les organismes gouvernementaux à adopter un plan de développement durable. Autrement, les organisations s'inscrivent de manière volontaire dans une telle démarche, motivées par des raisons d'ordre environnemental, social, économique, éthique. Ainsi, les finalités ou l'horizon moral, recherché par les organisations ne sont pas nécessairement les mêmes ou tout au moins, les moyens pour les atteindre sont variés.

Le développement durable est un concept antinomique, polysémique et paradoxal, mais ayant la qualité de s'adapter aux circonstances, qui seront toujours singulières. Malgré ce caractère nébuleux, il n'en demeure pas moins un moyen d'action pour repenser nos

---

<sup>33</sup> La Loi sur le développement durable est disponible sur le site du Gouvernement du Québec : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>

modes d'habitation du monde et une finalité, reposant sur de multiples valeurs. Même si le concept de développement durable est discuté à l'échelle internationale depuis plus de 40 ans (Villeneuve, 2006), il ne fait pas l'unanimité.

L'engouement pour le développement durable suscite également son lot de critiques et de contre-mouvements (décroissance, écologie radicale). Les tenants d'une approche critique du développement durable le contestent sur la base qu'il est une voie sans issue pour induire un changement durable dans la relation qu'entretiennent les humains entre eux et avec la nature (Abraham, Marion, & Philippe, 2011).

Le développement durable est aussi critiqué parce qu'il n'offre pas un cadre théorique universel, au point que Mancebo (2006) lui refuse le titre de concept. On lui reproche sa finalité anthropocentrique, de mener à des dérives comme l'éco-blanchiment (Gendron, 2007) ou, plus fondamentalement, de reconduire les valeurs et les comportements du système économique dominant ayant créé les problèmes auxquels il faudrait s'attaquer (Azam, 2010; G Rist, 2007; Sauvé, 2011). Effectivement, le développement durable conçu de manière seulement technico-économique est à terme insoutenable (Morin 2000). Il y a aussi ceux qui le rejettent parce qu'il empêcherait l'économie et le confort.

Malgré la diversité des points de vue concernant le développement durable, la vision portée sur ce dernier par la communauté de pratique en éco-conseil repose sur certains principes communs :

- L'interdépendance entre notre communauté de destin et la nature est source de vie et de mort. On ne peut pas séparer les mécanismes de l'évolution humaine de leur emprise sur la nature ni l'emprise de la nature sur l'évolution humaine. Cependant, pour une première fois dans l'Histoire, nous en avons conscience et avons le pouvoir de modifier dramatiquement les paramètres, ce qui commande une responsabilité éthique (Jonas, 1998);
- Nous avons atteint ou nous sommes en voie d'atteindre plusieurs limites, qu'elles soient climatiques, sociales, démographiques, écologiques, ou économiques (Villeneuve & Richard, 2007);
- Pour permettre une plus grande justice sociale, il importe de redéfinir plus équitablement les modes de distribution des richesses, des savoirs et des ressources (Droz, Lavigne, Massé, & Milbert, 2006);



- Le développement durable est un concept flou qui mérite d'être réfléchi dans le paradigme de la complexité et l'action qui lui est liée devrait aussi découler de cette manière particulière d'envisager le monde (Morin & Weinmann, 1994);
- Les actions doivent être orientées vers des finalités éthiques explicites (Huybens, 2009).

Pour l'exercice de l'éco-conseil, le développement durable constitue un levier pour le changement social tout en demeurant un *devrait être*, un horizon moteur (Zaccai, 2002) qui s'enracine dans un réel complexe. Il devrait se co-construire avec les acteurs en présence et la conscience des acteurs absents, soit les générations futures et la nature. Dans cette perspective, le développement durable permet de co-crée des finalités à atteindre en permettant de réfléchir plus, avec plus de gens pour prendre des décisions complexes dans l'incertitude. Ainsi, dans la pratique de l'éco-conseil, les valeurs servent à la fois de finalité et de charpente au développement durable qui devient plutôt un outil permettant d'actualiser les valeurs co-construites.

L'approche éco-conseil du développement durable comprend donc un rapport éthique explicite entre les humains entre eux et avec la nature. Elle s'articule autour d'une méthodologie praxéologique que nous allons présenter au chapitre suivant et s'enracine dans le paradigme de la complexité. Cette approche permet de construire et d'adapter différents outils nécessaires aux interventions, notamment dans le contexte de controverses socio-environnementales et de gestion de projet liée au développement durable.

### 3.2 Le pourquoi du comment, ou comment discuter de valeurs?

Une des questions fondamentales que pose la réflexion sur le développement durable est la suivante : comment s'organiser culturellement pour vivre dans et avec la nature tout en constituant des sociétés équitables et responsables pour ses membres actuels et à venir? Cette question d'ordre anthropologique reçoit une abondance de réponses, que nous pouvons distinguer en deux styles de raisonnement :

- 1- Le premier est principalement axé sur l'action et favorise le *comment faire*,
- 2- le second est axé sur la réflexion et s'interroge sur le *pourquoi faire*.

Ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives, bien au contraire. Le *comment faire* est principalement centré sur l'action « directe ». Il existe maintenant une pléthore de méthodes comme Natural Step<sup>34</sup>, des grilles d'analyse de développement durable comme celle de la Chaire en éco-conseil<sup>35</sup>, d'approches (Riffon 2012), de guides, comme le BNQ 21 000<sup>36</sup>, de Lois, comme celle sur le développement durable au Québec<sup>37</sup> et de normes, comme ISO 26000<sup>38</sup>. Tous ces outils visent à réduire notre empreinte écologique, permettent d'outiller les groupes pour organiser des événements éco-responsables, à tenir compte du cycle de vie des produits ou à rédiger un plan d'action en développement durable. Cette voie pragmatique permet l'implication des acteurs à travers les différentes étapes du cycle de gestion du développement durable. Ainsi, plusieurs intervenants en développement durable élaborent des cadres de références permettant d'agir pour le changement social.

Notre recherche s'oriente plutôt sur le second axe qui tente de comprendre la *nature* du changement social à apporter. Quel changement social voulons-nous et pourquoi? Cette interrogation portée sur le *pourquoi faire* s'intéresse au *sens* à donner à l'action et à la direction à donner au changement social (Droz, 2006). Cette réflexion implique nécessairement un questionnement éthique sur les valeurs et les finalités préalables à l'action (Legault, 2008).

L'attachement à certaines valeurs, provenant de l'éducation, de l'appartenance à un groupe ou des expériences de la vie, s'avère une réelle force agissante. Les valeurs orientent les décisions, alimentent les conflits et interviennent souvent de manière souterraine. Pour Legault (2008), les valeurs sont considérées comme la charpente invisible d'une décision. Ce sont des :

*« Élément de la motivation effective permettant de passer de la décision à l'acte. Elles constituent la fin visée par l'action envisagée dans la décision et se traduisent verbalement comme raison d'agir et comme*

---

<sup>34</sup> Voir le site The Natural Step : <http://www.naturalstep.org/>

<sup>35</sup> Voir le site de la Chaire en éco-conseil : <http://ecoconseil.uqac.ca/outils/>

<sup>36</sup> Voir le site du Bureau de normalisation du Québec : <http://www.bnq21000.qc.ca/>

<sup>37</sup> Voir le site du MDDEFP : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>

<sup>38</sup> Voir le site ISO : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>



*sens de l'action en créant une ouverture au partage de sens pour toutes les personnes impliquées par la décision. » (p. 285).*

Par exemple, il est fréquent de voir des employés ramener des matières recyclables chez eux, car les installations nécessaires sont inexistantes sur leur lieu de travail. Plusieurs personnes s'engagent de manière bénévole ou en surplus de leurs tâches quotidiennes sur des comités pour discuter et organiser des actions de développement durable. Combien de gens participent à des manifestations de toutes sortes pour promouvoir un monde plus libre, ou plus juste, ou plus vert ou plus responsable ou tout cela en même temps?

Pourquoi les gens s'investissent au-delà de ce qui est demandé? Un adage populaire répond que c'est pour « se tenir droit dans ses bottes<sup>39</sup> », ou pouvoir « se regarder en face dans le miroir ». Bref, pour être en cohérence avec soi-même, avec ses valeurs. Legault parle alors d'*actualisation* des valeurs, ce qui signifie :

*« Le fait de faire passer à l'acte ce qui est en puissance. L'action permet d'actualiser l'intention de l'accomplissement de quelque chose. L'artiste actualise dans le tableau, le marbre ou tout autre matériau sa vision imaginaire, en éthique, les normes actualisent les valeurs. » (Legault, 2006, p.279).*

Cependant, par manque de temps, par souci d'efficacité ou par peur de la confrontation, les valeurs et la dimension éthique de la vie professionnelle sont peu considérées dans les processus de décisions. Il est plutôt inhabituel dans les organisations d'entreprendre des discussions formelles où sont partagées les visions du monde, les valeurs et les utopies. Nous pensons qu'en se privant de cette partie du réel, des informations essentielles offrant une plus grande conscience de soi, des autres et de la nature sont écartées. À l'instar de Droz (2006), nous pensons que,

*« Mettre à jour les valeurs implicites n'est pas qu'un exercice de style ou une coquetterie intellectuelle. En effet, nous pensons que lorsque les valeurs deviennent explicites, le dialogue entre différents systèmes de valeurs devient possible » (Droz et al, 2006 p.47).*

---

<sup>39</sup> Expression qui signifie : conserver une attitude ferme et déterminée, sans plier. Avoir la conscience tranquille (même à tort). <http://www.expressio.fr/expressions/se-tenir-et-re-droit-dans-ses-bottes.php>

Mettre à jour les valeurs implicites actives dans un processus de développement durable représente un investissement interpersonnel important et la réflexion gagne en qualité si elle s'épanouit dans une perspective temporelle longue (Dionne-Proulx & Jean, 2007). Comme le mentionne Droz, « *la démarche éthique rejette la dictature de l'urgence* » (2006).

Dans une perspective pragmatique, en éthique appliquée, établir ce que nous allons appeler un réservoir de sens et un horizon moral (chapitre 6) devient une action significative permettant d'identifier les sources souterraines qui enracinent l'action (Legault, 2006) et ajuster l'agir en conséquence. Le dialogue entre les différents systèmes de valeurs (individuel, organisationnel, du développement durable, etc.) peut devenir un outil privilégié pour penser en groupe, favoriser l'émergence d'idées nouvelles et éventuellement, mener à l'élaboration d'actions de développement durable plus complexes. Les moyens permettant d'établir ce dialogue entre les systèmes de valeurs constituent un enjeu central de notre recherche.

### 3.3 Objectifs et questions de recherche

L'objectif général de cette recherche est de comprendre les fondements théoriques et procéduraux associés au processus de participation par le dialogue que nous avons organisé à la TRDD et ainsi éclairer notre pratique de l'éco-conseil. Pour atteindre cet objectif, Chevrier (2009) recommande l'élaboration de questions servant à baliser la recherche, pour que le chercheur soit préparé intellectuellement à identifier et sélectionner les méthodes d'analyse et les outils méthodologiques appropriés pour réaliser son travail.

En relisant notre journal d'itinérance et en observant le parcours réalisé, nous nous sommes rendu compte que les questions de recherche évoluent au cours de la pratique et de la recherche. Le questionnement a émergé dans l'action de manière intuitive (tel que décrit dans les chapitres un et deux) pour finalement devenir une question concise et engageante. Comme le recommandent Kaufman (1996) et Chevrier (2009), nous avons accepté que les questions se construisent et se déconstruisent au fil de la pratique et de la recherche.

*« Contrairement à la démarche confirmatoire où la question spécifique demeure inchangée lors de la collecte de données, dans une démarche générative, le foyer peut changer en cours de route » (Chevrier in Gauthier, 2009, p.79).*

Ainsi, la première question de recherche que nous nous sommes posée était la suivante :

- Comment discuter des valeurs dans un groupe?

Nous avons ensuite reformulé la question générale de départ pour l'articuler ainsi :

- Les processus participatifs permettent-ils de créer un climat de dialogue permettant d'aplanir les systèmes hiérarchiques présents dans un groupe pour favoriser un dialogue horizontal?

Nous avons finalement recadré notre réflexion et affiné notre questionnement sur les moyens permettant d'accompagner une réflexion d'ordre éthique visant le changement organisationnel dans un groupe engagé dans une démarche de développement durable. Nous nous sommes finalement arrêtés sur une question brève et éclairante :

- *Comment accompagner le pourquoi?*

### 3.4 Pari d'interprétation

Formuler une hypothèse est un projet en soi et nous a posé un certain nombre de problèmes. Son apparente fixité une fois énoncée ne concordait pas avec notre méthodologie praxéologique<sup>40</sup>. Comme la pratique a influencé la recherche tout au long du processus, nous devons pouvoir reformuler l'hypothèse en fonction de nouvelles informations, analyses ou réflexions. Comme le mentionne Chevrier :

*« Il peut arriver, surtout au début de la recherche, que la formulation initiale du problème soit incomplète ou tout à fait inadéquate à la lumière des constatations issues des premières analyses inductives des données. La formulation elle-même du problème de recherche peut donc évoluer au cours de la recherche. La formulation synthétisée et définitive du problème, qu'il y ait eu ou non des changements, sera accomplie vers la fin de la recherche »(Gauthier, 2009, p.81).*

---

<sup>40</sup> La méthode praxéologique sera décrite au chapitre 4.

Ainsi, l'hypothèse est à la fois un point de départ et un résultat (Huybens, 2009, p.13) et c'est pourquoi nous lui préférons l'appellation de pari d'interprétation. De plus, et toujours dans le cas d'une recherche inductive, ce pari doit apporter du *sens* à l'analyse des informations recueillies sur le terrain. L'objectif est « *de donner du sens à des évènements et non pas d'établir un lien causal linéaire à sens unique* » (Gauthier, 2009, p.80).

Nous pensons que dans un contexte de développement durable où les organisations sont amenées à changer, s'intéresser à l'éthique, au dialogue et à la co-construction semble une avenue peu explorée, mais porteuse de sens pour accompagner le changement social. C'est dans ce contexte que s'enracine notre action, de laquelle émerge notre pari d'interprétation :

- *Dans une perspective de développement durable, le dialogue encadré par des processus participatifs permet de co-construire des valeurs et une finalité éthique pouvant participer au changement de culture organisationnelle.*

*Quand on sait que la connaissance  
n'est pas l'accumulation de données  
ou d'information, mais leur  
organisation.*

*E. Morin*

## CHAPITRE 4

### Les savoirs théoriques mobilisés

La problématisation de la recherche effectuée au chapitre précédent a permis :

- D'identifier la praxis comme lieu d'émergence d'un problème de recherche;
- De cibler l'éthique appliquée au développement durable comme étant l'objet de la recherche;
- D'orienter les questions de recherche et le pari d'interprétation vers une compréhension théorique et pratique de l'intervention par le dialogue.

Cette première structuration de la recherche engage le chercheur dans une analyse distanciée du terrain visant la production de connaissances théoriques et procédurales. Cette posture méthodologique où « *la réalité est en quête d'une théorie* » (Chevrier, dans Gauthier , 2009, p.57) est distincte d'une approche *vérificatoire* (*idem*, p.57), ou déductive, qui part de savoirs théoriques existants afin de valider une hypothèse préalable auprès de données empiriques.

En raison de notre engagement dans un terrain social, du va-et-vient entre la pratique et la théorie et de l'incertitude quant à l'objet définitif de l'étude, notre méthodologie de recherche est plutôt inductive et générative. Pour Chevrier (2009), l'une des caractéristiques essentielles de la recherche inductive est que :

« ... les problèmes spécifiques de la recherche émanent du vécu personnel du

chercheur et plus particulièrement de son expérience personnelle de situation comportant un phénomène particulier, curieux ou étonnant relié à ses intérêts de recherche. » (p.74).

Cette posture méthodologique permet au chercheur de découvrir le sens donné à une situation concrète, dans l'action même où elle se produit, et ce, au-delà des causes et des effets observables, mais sans toutefois les oublier. Comme le mentionne Chevrier (2009), dans cette perspective méthodologique, l'action humaine n'est pas un :

« ... phénomène que l'on peut isoler, figer et encadrer sans tenir compte du sens qui l'anime, de son dynamisme proprement humain, de l'intention (même inconsciente) des acteurs, de la société. L'intérêt de la recherche doit donc porter sur la personne ou la collectivité comme sujet de l'action. » (p.43).

En fonction de ces considérations, nous devons placer au cœur de notre approche méthodologique les rapports entretenus entre la pratique, les théories et le praticien lui-même. Pour analyser ces rapports, le chapitre quatre traitera des savoirs théoriques mobilisés pour orienter et analyser l'action tandis que le chapitre cinq traitera des savoirs procéduraux employés dans l'action. Cette distinction entre la réflexion dans l'action et la réflexion sur l'action permet d'identifier le rôle du praticien réflexif (Schön, 1994) de celui du praticien chercheur (Albarelo, 2004).

Les différences entre le praticien réflexif et le praticien chercheur sont de l'ordre de la *posture* face au réel. Le praticien réflexif qui est plongé dans l'action doit mobiliser des savoirs procéduraux, distincts des savoirs théoriques nécessaires au praticien chercheur. Par exemple, les savoirs utilisés lors du processus participatif pour inciter le groupe à dialoguer ne sont pas du même ordre que les savoirs servant à décrire ce qu'est le dialogue. Pour Malglaive, si les savoirs théoriques peuvent orienter l'action, ils ne s'appliquent pas dans la pratique, car « *les savoirs théoriques n'entretiennent pas de rapports opératoires directs avec les pratiques.* » (1990, p.70)

Les savoirs théoriques permettent donc de comprendre le fonctionnement du réel, mais ne s'appliquent pas dessus. Pour Malglaive (1990),

« Un savoir théorique n'est pas normatif : il n'indique rien des finalités que doit poursuivre l'action, pas plus qu'il ne fixe en lui même les moyens de les atteindre.

Mais parce qu'il donne à connaître les lois d'existence, de constitution, de fonctionnement du réel, le savoir théorique permet d'agir en toute clarté, c'est-à-dire qu'il permet d'ajuster de façon très précise les interventions pratiques sur la réalité [...] (p. 70).

C'est également les savoirs théoriques qui permettent de se distancier de l'action et d'entreprendre une réflexion *sur* l'action. Pour Huybens (2009), le praticien chercheur alimente ces savoirs en partant de sa pratique et de théories existantes pour comprendre théoriquement le contenu de son action.

Toujours pour Malglaive (1990), les savoirs procéduraux sont les connaissances qui décrivent « comment » agir sur le réel. Ce sont des enchaînements d'opérations à respecter pour atteindre un but fixé. Le praticien réflexif alimente ce type de savoir.

Malglaive discute aussi de savoirs pratiques (1990, p. 77) qui constituent une réponse adaptée aux circonstances de l'action. Les savoirs pratiques sont moins structurés que les deux autres types de savoirs, mais rendent compte de ce que « *la théorie et la formalisation des procédures laissent dans l'ombre pour assurer la pertinence de leurs énoncés* » (idem, p.78). Pour Huybens (2009), les savoirs pratiques sont un amalgame de théories, de procédures, de techniques et d'expériences. Ils font appel au savoir-faire, sont mobilisés dans l'action et s'adaptent au terrain social. Ce sont ces savoirs qui sont observés dans l'action par le *praxéologue*, c'est l'univers de la réflexion dans l'action.

Les rapports au savoir sont importants et remplis de nuances. Pour refléter cette complexité dans l'écriture, nous avons décidé d'organiser les deux prochains chapitres en fonction de ces distinctions. Le chapitre quatre va traiter des savoirs théoriques nécessaires à la compréhension de l'action et le chapitre cinq traitera des savoirs procéduraux.

## 4.1 Praxéologie

Le cheminement de la recherche est marqué par les nombreuses itérations entre la pratique, le praticien lui-même et la recherche. Si dans la pratique cela paraît naturel, au niveau de l'écriture cette articulation devient moins fluide, moins organique. Distinguer pour mieux comprendre ce qui est intimement relié tout en maintenant les liens, relève du

défi. Pour entreprendre cette réflexion, la posture praxéologique engage le praticien chercheur dans une réflexion où se croisent les savoirs théoriques et les savoirs procéduraux.

Comme développée ici, la praxéologie est un « bris-collage », un assemblage de méthodologies variées, adapté pour l'éco-conseil par Huybens (2009) suite à sa recherche doctorale. La méthode praxéologique proposée par Huybens est le fruit d'une articulation entre plusieurs théories liées à la recherche-action, à l'autorégulation, à la systémique sociale, à la pratique réflexive et à sa pratique, particulière aux controverses socio-environnementales. Parce que cette méthode a été développée dans l'intention de servir à la recherche en éco-conseil, ce mémoire constitue un pari d'expérimentation visant à tester cette méthodologie.

#### 4.1.1 Le praticien réflexif

L'appartenance au champ de l'agir constitue la réalité du praticien réflexif (Schön, 1994). Si ce dernier fait corps avec un terrain social, il s'interroge de manière simultanée sur l'efficacité de son action, en observant les différents savoirs mobilisés. Cette réflexion *dans l'action* permet au praticien réflexif d'ajuster sa pratique de manière extemporanée (Hortolan & Bruxelles, 2008), c'est-à-dire en même temps que l'action a lieu. Selon Schön (1994), « *La réflexion dans l'action est une sorte de dialogue continuuel entre le praticien et les évènements de sa pratique professionnelle.* (p.97) »

Comme le praticien réflexif est inséré dans un terrain social, il est un acteur parmi d'autres, avec lesquels il est en relation réciproque, où il poursuit des objectifs particuliers et d'autres propres au groupe. Pour reprendre la terminologie d'Albarello (2004), le praticien réflexif est dans une position *d'engagement* par rapport à son terrain. Il participe de l'intérieur à la construction d'un projet social particulier et s'y engage avec toute sa subjectivité. Ainsi, le praticien réflexif n'est pas un acteur neutre. Au contraire, son engagement est porteur de sens, car il suppose une implication, une volonté de collaboration, de participation à l'action (Saint-Arnaud, 2009). Pour Barbier (1996), cette notion de participation est décisive :

« [...] *On ne peut rien connaître de ce qui nous intéresse (le monde affectif) sans*



*que nous soyons partie prenante, « actant » dans la recherche, sans que nous soyons vraiment concernés personnellement par l'expérience dans l'intégralité de notre vie émotionnelle, sensorielle, imaginative rationnellement » (p.48)*

C'est parce que le praticien réflexif est motivé par une finalité éthique explicite que l'engagement est possible.

Le praticien est réflexif, car il s'interroge sur sa pratique. Il porte un jugement critique sur son intervention en se laissant envahir par l'incertitude :

*« C'est un chercheur qui ausculte les réalités de sa pratique professionnelle. Il réfléchit non pas aux caractéristiques des choses, mais aux actions qu'il pose ou qu'il a effectuées. Il construit son savoir professionnel suivant des méthodes qui, même enseignées, ne sauraient le dispenser de la recherche originale liée à l'action réelle. » (Heynemand, dans Schön, 1994, p.13)*

Ainsi, le praticien réflexif est plongé dans un terrain social tout en étant animé d'une présence particulière lui permettant de réfléchir dans l'action pour la découverte des savoirs cachés dans l'agir.

Le praticien réflexif sait que chaque action est singulière même si elle se rattache à des savoirs généraux. C'est la distinction que fait St-Arnaud (2009) entre le facteur P et le facteur G. Le facteur P (pour particulier) désigne ce qui est unique à chaque situation, acteur ou interlocuteur. *« Le facteur P comprend tout ce qui échappe à la généralisation et rend la situation imprédictible. C'est la part du « non-savoir » (St-Arnaud, 2009, p.141).* Dû à l'unicité de chaque situation, il n'existe pas ou alors très peu de méthodes fonctionnant en toutes circonstances, d'où l'incertitude induite par l'action. Idéalement, cette incertitude ne devrait pas inhiber l'action, mais au contraire, solliciter la créativité afin de comprendre la situation et chercher une conduite, une intervention ou une réponse adéquate. L'action ainsi réfléchie porte continuellement un potentiel de savoir nouveau.

Le facteur G (pour général) désigne ce qui dans une situation particulière, peut être comparé à une autre situation relativement semblable. C'est la jurisprudence des situations; un répertoire de savoirs construits au fil de l'expérience et qui permet au praticien réflexif d'y puiser pour analyser une situation en cours ou à postériori. L'action est donc singulière et générale à la fois.

Le praticien réflexif, pour être pertinent dans l'action, a recours à des stratégies d'ajustement utilisant des savoirs issus de ses propres expériences et des savoirs homologués. Il crée ainsi un dialogue entre sa pratique et la théorie et réinvente chaque fois sa pratique. Ainsi, pour Huybens (2009), chaque action devient

*« [...] une source de connaissances renouvelées et implique un engagement de la praticienne dans une réflexion qui co-construit des savoirs en interaction avec la situation. Le praticien réflexif entretient la réflexion et il valorise l'auto-critique et l'évaluation. Il renouvelle ainsi sa pratique. »*

#### 4.1.2 Le praticien chercheur

Pour porter un regard analytique *sur* l'action, il est nécessaire de s'éloigner du terrain social pour s'investir dans un processus formalisé de recherche. C'est la position du praticien-chercheur. Ce terme est développé par Albarello (2004), mais adapté à la praxéologie par Huybens (Huybens, 2009).

Selon Albarello, pour extraire des connaissances théoriques de la pratique, il faut opérer une prise de recul par rapport à l'action. Ce passage entre l'action et la recherche prescrit un ajustement important qui consiste à passer d'un mode d'engagement vers celui de la distanciation.

*« Le registre dans lequel l'individu se trouve [la pratique] doit donc se modifier et le modèle de l'engagement doit faire place, pour une période donnée, à celui de la distanciation. La finalité du travail de recherche n'est plus de défendre un point de vue ou d'imposer des valeurs ou une idéologie quelconque. La question est de pouvoir observer rigoureusement, scientifiquement, des faits sociaux, de les analyser sans jugement de valeur et sans idée préconçue » (Albarello, 2004, p.17).*

La perspective du praticien chercheur est de nature compréhensive et explicative (Albarello, 2004, p.22). À la différence du praticien réflexif, le praticien chercheur s'installe dans une position de doute permettant l'élaboration d'hypothèses, la construction d'un cadre théorique, des questions de recherche et la mobilisation des théories. La réflexion est balisée par un raisonnement logique et itératif. L'éclairage théorique et la rigueur associée à la recherche permettent au praticien chercheur de s'appuyer sur la singularité

d'une situation pour explorer ces ramifications et son potentiel de connaissances théoriques. Selon Huybens;

*« C'est à travers ce processus que le praticien chercheur en théologie pratique formalise à un moment des théories qu'il sait mouvantes, puisque la pratique a été déjà modifiée par la théorie. La théorie est donc à la fois un point de départ pour s'extraire, se distancier de la pratique et un point d'arrivée provisoire qui change déjà la pratique dont elle rend compte. (Huybens, 2009, p, 29)*

Le praxéologue se retrouve donc à l'interface de deux positions. Il peut-être à la fois impliqué dans une pratique, laquelle est source de savoirs propres à enrichir l'action et dans un processus de recherche qui permet un regard distancié plus pertinent pour comprendre et expliquer un fait social.

La praxéologie permet donc d'établir un dialogue entre la pratique et les théories tout en rendant logique l'idée qu'il faut se préoccuper des deux en même temps. Ce mouvement entre la pratique et la recherche présuppose une implication dans le réel, du temps pour la réflexion et le recul nécessaire pour permettre cette réflexion.

## 4.2. Le paradigme de la complexité

Le paradigme de la complexité est le fondement épistémologique de cette recherche et de l'approche éco-conseil. La pensée complexe est un univers cognitif développé par Edgar Morin dans les différents tomes de sa Méthode et se définit par :

*« un mode de pensée qui respecterait la multidimensionnalité, la richesse, le mystère du réel, et saurait que les déterminations cérébrale, culturelle, sociale, historique que subit toute pensée co-déterminent toujours l'objet de connaissance. » (Morin, 1980, p.10)*

Dans le paradigme de la complexité, les connaissances déterminent le monde que nous connaissons qui détermine les connaissances que nous en tirons. Appréhender le monde dans sa complexité, c'est apprendre l'aspect fluctuant et incertain de toutes les connaissances. Les phénomènes sont à la fois contradictoires et complémentaires, les causes sont aussi des effets et les éléments du réel sont reliés. C'est pourquoi il importe

de poser sur les phénomènes un regard multidisciplinaire et de relier entre eux des savoirs venant de disciplines multiples (Huybens, 2009).

Il importe également de considérer à l'instar de Malglaive (1990) que tous les savoirs sur le monde sont des savoirs même s'ils ne relèvent pas d'une discipline scientifique. Par exemple, l'expérience directe d'un paysage naturel grandiose est un savoir, tout comme les théories nécessaires à la description de l'écosystème qui le compose.

Pour Morin (1999a), le réel et les humains sont complexes et les simplifier pour les connaître n'est pas les connaître. Penser le monde dans la complexité implique de trouver des observateurs-concepteurs qui éclairent des réalités complémentaires et contradictoires. Il ne s'agit pas de sombrer dans un relativisme mou, mais plutôt de complexifier les représentations et donc aussi les décisions et les actions en les rendant par le fait même plus réalistes (Segers, Tremblay, Huybens, & Riffon, 2013).

Dans le cadre de ses études doctorales, Huybens (2009) a développé trois idées maitresses permettant d'adapter la pensée complexe à la pratique. À notre tour, nous adoptons l'idée de la pensée complexe comme fondement épistémologique de notre recherche.

1. La Nature bris-colle dans l'ordre et le désordre : les écosystèmes ne fonctionnent pas de manière parfaitement autorégulée : certains phénomènes sont prévisibles, mais d'autres sont liés au hasard, ils sont de l'ordre de l'évènement. Cette idée permet d'en énoncer une autre : l'incertitude est certaine : le passé ne garantit pas le futur ou comme l'écrivent Jacquard & Kahn, (2001) l'avenir n'est pas écrit.
2. Les idées ne sont pas le réel et elles sont réelles : les connaissances (de tous les horizons) sont toujours une représentation du monde, elles ne sont jamais le monde. Pourtant, elles structurent de manière évidente la façon dont « est » le monde pour les humains qui partagent ces connaissances. Les savoirs que nous détenons structurent le monde que nous connaissons qui à son tour permet d'élaborer les savoirs à notre disposition. Les humains sont des « observateurs-concepteurs » du monde. Cette idée fondamentale permet de

comprendre les controverses socio-environnementales en présupposant la bonne foi de tous les acteurs et le caractère légitime de leurs représentations.

3. *Homo sapiens* est surtout *homo complexus* : à la fois libre et déterminé, résultat probablement éphémère d'une évolution qui se déroule en partie au hasard, l'humain est à la fois *sapiens*, *demens*, *mythologicus*, *ludens*, *economicus* et *faber* (Morin, 2004). Capable des pires atrocités comme de l'amour le plus désintéressé, capable d'élaborer des connaissances extraordinaires et de les instrumentaliser pour des fins merveilleuses ou épouvantables, de se détacher des lois de la nature pour en inventer d'autres, de concevoir des œuvres d'art magnifiques, des mythes et des histoires passionnantes, la nature humaine est intrinsèquement complexe. Cette idée permet de comprendre que les différentes logiques utilisées par les acteurs pour exprimer leurs avis sont partiales et qu'il importe de les prendre dans leur ensemble. Ces informations, à la fois complémentaires et contradictoires, décrivent une réalité devenue intersubjective et représentent mieux la réalité d'un groupe d'humains à propos d'une question particulière.

La pensée complexe et la praxéologie forment donc un ensemble méthodologique cohérent permettant d'appréhender le réel. En s'engageant dans une réflexion dans et sur l'action, le praxéologue devient un observateur-concepteur du réel. Cependant, la pensée complexe est susceptible d'être inhibante pour l'action et peut mener à un relativisme mou si elle n'est pas assortie d'objectifs et de finalités. L'ancrage éthique devient alors fondamental pour donner un sens à la pratique.

#### 4.3. Éthique

L'éthique est une discipline philosophique à la fois théorique, pratique et normative qui permet de réfléchir en termes de finalités l'expérience humaine. Une finalité éthique correspond à :

« une image de ce que serait une existence meilleure ou plus élevée où « meilleure » ou « plus élevée » ne se définissent pas en fonction de nos désirs ou

*de nos besoins, mais par rapport à un idéal auquel nous devrions aspirer. »*(Taylor, 1992)

L'éthique favorise l'expression de choix centrés sur le mieux-vivre et sur le mieux-vivre ensemble (Dionne-Proulx & Jean, 2007) afin de trouver des moyens de vivre « la vie bonne ». L'éthique s'intéresse généralement aux notions de « bien et de mal », aux valeurs, aux règles, normes et codes qui orientent l'action. Concrètement, les questions éthiques apparaissent au cœur de nos pratiques, lorsque nous sommes coincés devant des choix impossibles, devant des situations où nous devons réagir avec une réflexion de type : est-ce bien ou mal d'agir de la sorte?

Une réflexion éthique favorise un questionnement sur les comportements à adopter, individuellement et collectivement afin de rendre le monde humainement habitable. En cela, l'éthique est un devrait-être, un horizon moral (Taylor, 1992). La finalité de l'éthique est donc pratique. Comme le mentionne Boisvert, (Campeau, Jutras, & Boisvert, 2004) l'éthique et la morale constituent un mode de *régulation* lorsqu'elles s'inscrivent dans un processus qui mène à l'action. Elles permettent d'orienter les façons d'être avec les autres tout en visant ultimement un vivre ensemble harmonieux aux niveaux interpersonnel, organisationnel ou social (la finalité).

Les frontières permettant de distinguer ce qui relève de la morale ou de l'éthique sont floues. Plusieurs distinctions existent, du moins dans la littérature éthique québécoise (Létourneau, Boisvert, & Lacroix, 2005a, 2005 b). Certains auteurs emploient un terme l'un pour l'autre, arguant que cette distinction relève de l'esthétisme ou de l'effet de mode. Une manière intéressante de distinguer ces notions consiste à observer les modes opératoires visant les finalités. Deux perspectives se dégagent pour viser les finalités : un mode autorégulatoire et un mode hétérorégulatoire.

Pour Campeau et all. (2004), si l'éthique est conçue de manière à faire appel au dialogue comme outil de délibération alors il s'agit d'une pratique éthique autorégulatoire. Elle permet de construire une responsabilité intersubjective, partagée par toutes les personnes participant à la délibération.

*« L'éthique peut être conçue comme relevant d'une personne autonome qui manifeste son sens du rapport à l'autre en procédant à une réflexion sur les*

*différentes normativités qui pourraient guider le choix d'un comportement, d'une action. Si plus d'une personne est impliquée dans le processus décisionnel, le dialogue devient l'outil communicationnel privilégié en vue de réfléchir ensemble, de délibérer et de parvenir idéalement à un consensus ou, à tout le moins, à un compromis. » (Campeau et al., 2004, p.6)*

Autrement, si l'éthique est envisagée par rapport à un raisonnement normatif tributaire de règles, de principes, d'impératif, de lois, on dira que l'éthique est hétérorégulatoire. En effet, le sujet se conforme alors à une autorité morale autre que la sienne.

*« Le sens du rapport à l'autre cède alors une place au sens du devoir, qui oriente le comportement ou l'action selon un processus d'application de principes ou de normes. Bien qu'elle puisse faire l'objet d'une réflexion, la conduite, qui est alors adoptée, relève davantage d'une autorité extérieure au sujet. Cette autorité impose, jusqu'à un certain point, un cadre qui circonscrit l'action à l'intérieur de certaines limites. »(Campeau et al., 2004, p.6)*

La morale est souvent dite hétérorégulatoire, car les finalités ne sont pas délibérées, mais proviennent d'une autorité située à l'extérieur de soi. Il peut s'agir d'un code de déontologie qui prescrit un comportement pour une situation précise ou d'un code divin, comme les dix commandements. Qu'elles soient d'origine divine, qu'elles relèvent du devoir, au sens de Kant, ou de l'action, les finalités morales sont prescrites et doivent être intégrées dans la pratique. Par exemple, la déontologie permet d'identifier, pour un groupe de professionnel particulier, les comportements souhaités et identifier les comportements inacceptables. La déontologie fait référence à des devoirs et des obligations et agit comme une réglementation. Ainsi, chaque ordre professionnel doit assurer la protection du public par le biais de sa déontologie. Les membres du groupe sont confrontés à des sanctions en cas de manquement à ce qu'il convient d'appeler un code de déontologie. La déontologie comme le démontre Legault (2008), est donc à mi-chemin entre le droit et la morale.

Pour Legault, la morale se distingue de l'éthique dans la manière de penser l'autodiscipline; la morale s'accompagnant de devoirs tandis que l'éthique renvoie à des valeurs. L'éthique « renvoie toujours la personne à elle-même, à son propre désir d'être juste et de créer des liens significatifs avec les autres et avec son environnement »

(Legault, 1998, p. 72). L'éthique, dans une perspective autorégulatoire, porte donc sur notre rapport à l'autre en fonction d'un questionnement sur les valeurs, ce que Malherbe appelle la recherche d'un juste rapport à l'incertitude (1996).

À travers les époques et les différents courants de pensée, certains auteurs ont cherché à trouver des finalités universelles (Kant, Habermas, Rawls) et d'autres diront que le dialogue est la manière de les définir ensemble (Legault, Patenaude, Bohm). Ainsi, comme le démontre la figure 6, il co-existe plusieurs postures éthiques et de manières d'entrevoir les finalités.



## Les finalités en éthique

L'éthique, dans toutes ses dimensions hétéro ou autorégulatoire sert de guide réflexif et de ligne d'action pour rêver un *mieux-être* et un *mieux-vivre ensemble*. Comme les finalités portent sur l'avenir, elles sont un *devrait* être.

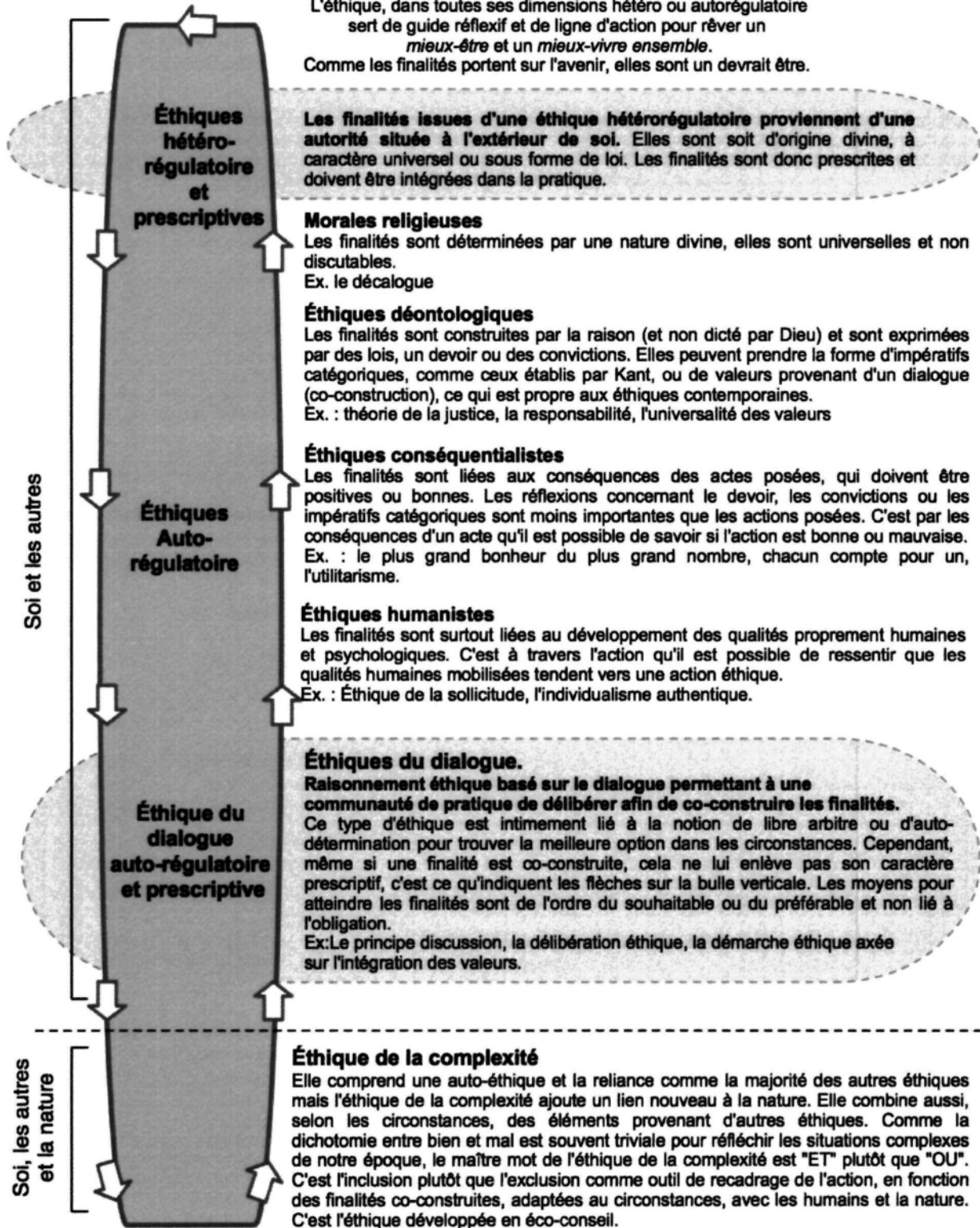


Figure 6: Finalités éthiques

#### 4.3.1 Des individus reliés

Pour Ricoeur (1998), l'éthique se définit comme le lien entre nos humanités individuelles et collectives et son mode opératoire est le dialogue. Même si elle peut faire l'objet d'une intense réflexion individuelle, l'éthique n'est jamais portée seulement pour soi. Elle doit nécessairement être partagée. L'éthique est l'apanage du « nous ». En ce sens, nous épousons la vision de l'éthique définie par Legault (2008) pour qui :

*« L'éthique se construit dans l'espace entre sujets qui évitent les pièges de la domination de l'autre pour faire émerger des rapports plus harmonieux pour eux, les regroupements, la société et le monde. L'éthique est ainsi « entre » ou « inter », elle n'est jamais l'apanage de l'un ou de l'autre. Cet espace entre moi et l'autre, où se construit l'éthique, passe par la parole. »* (Legault, 1999, p. 216).

Toujours selon le même auteur, l'éthique moderne se définit en dehors de l'obligation morale ou légale en mettant plutôt l'accent sur l'auto-détermination et le libre arbitre. Ce parti pris, où les circonstances, la liberté et le lien aux autres sont déterminants, provient d'une influence de certains philosophes existentialistes.

*« La conscience morale est dès lors appelée à trouver, avec les autres, ce qu'il faut construire comme projet humain. Libérant l'action de la contrainte de la Nature, l'existentialisme ouvre la voie à la « construction de soi », à la « construction du vivre-ensemble »* (Legault, 2008, p. 266).

Les théoriciens de ce courant important du XX<sup>e</sup> siècle (Beauvoir, Camus, Sartre, Kierkegaard, entre autres) considèrent les êtres humains comme uniques maîtres de leurs actes et de leur destin ainsi que des valeurs qu'ils décident d'adopter. Ces penseurs s'opposent aux doctrines théologiques, philosophiques ou morales supportant que les actions humaines soient prédéterminées. La liberté est donc définie en dehors de l'obligation morale ou légale. Elle se définit plutôt par elle-même, dans la mesure où le sujet se donne ses propres normes.

Ce parti pris pour la liberté d'action et de choix permet une autonomie intellectuelle qui renvoie à la décision libre de la personne. En fonction des objectifs et des circonstances, les individus sélectionnent les valeurs et les finalités en puisant dans leur réservoir de

sens. Le sujet se donne alors ses propres normes, les meilleures dans les circonstances et en lien avec les autres.

Cependant, cette autonomisation de l'éthique n'est pas sans problème. Par exemple, lorsque la réflexion est motivée par l'individualisme futile (Taylor, 1992), impliquant le repliement sur soi et l'auto-exclusion face aux grandes préoccupations collectives telles que la politique ou la démocratie, comment peut-on penser l'éthique comme un moyen pour mieux vivre ensemble et rêver à un mieux-être? Si l'éthique moderne met l'emphasis sur l'auto-détermination et le libre arbitre, elle doit « obligatoirement passer par la connaissance de soi » (Legault, 2006, p. 90) afin de développer une individualité authentique. Cette recherche de l'authenticité consiste à :

*« être sincère envers moi-même, signifie être fidèle à ma propre originalité, et c'est ce que je suis seul à pouvoir dire et découvrir. En le faisant, je me définis du même coup. Je réalise une potentialité qui est proprement mienne. Tel est le fondement de l'idéal moderne de l'authenticité. » (Taylor, 1992, p44).*

L'individualité authentique ne doit cependant pas être confondue avec l'égoïsme ou la dictature du subjectivisme entraînant un « rétrécissement de la vie » (Bloom, cité par Taylor, 1992, p.27). Elle doit donc être comprise comme une recherche d'auto-construction par une capacité de réflexion-dans-l'action. Cependant, la connaissance de soi ne suffit pas au projet éthique. Comme le mentionne Ricœur (1998) :

*« La position par soi-même de la liberté a pu être appelée le point de départ de l'Éthique, mais elle ne constitue pas encore l'Éthique elle-même, ce qui manque c'est la position dialogique de la liberté à la seconde-personne. [...] On entre véritablement dans l'éthique, quand, à l'affirmation par soi de la liberté, s'ajoute la volonté que la liberté de l'autre soit. Je veux que ta liberté soit. » (p.4).*

Le projet éthique nécessite donc une éducation à la liberté responsable, impliquant une quête d'authenticité et la « volonté que la liberté de l'autre soit ». L'ouverture au dialogue et à la délibération deviennent les points d'ancrage de cette éducation (Legault, 1999, p. 85) car la participation au dialogue éthique exige « authenticité, ouverture et engagement » (Legault, 2006, p. 219). Ainsi, le développement de la liberté responsable

devient partie prenante d'une démarche éthique, ce qui ouvre la porte à l'éthique appliquée.

#### 4.3.2. Éthique appliquée

Réfléchir et agir de manière éthique consistent principalement à se questionner sur le sens de nos actions en termes de finalité, qu'elle soit autorégulatoire ou hétérorégulatoire. À travers les différentes postures éthiques, nous avons choisi, au début sans vraiment le savoir, la posture de l'éthique appliquée. Cette position présuppose qu'il existe une position médiane entre l'obligation morale universelle et le relativisme moral (Létourneau et al., 2005a, 2005 b).

Cette position médiane est cependant diversifiée, comme en témoigne l'analyse de corpus des éthiques québécoises en éthique appliquée réalisée par Létourneau (Létourneau et al., 2005a, 2005 b). Cependant, s'il existe autant de modèles d'intervention en éthique appliquée que d'intervenants (Patenaude dans Lacroix & Létourneau, 2000), le recueil de textes issu du 67<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS *Méthodes et intervention en éthique appliquée* (Lacroix & Létourneau, 2000) révèle au moins un consensus : tous les textes de ce recueil mettent l'emphasis sur l'action comme point de départ à la réflexion. Malherbe (2000) reste cependant critique :

*« D'entrée de jeu, je reconnais que la notion même d'éthique appliquée semble problématique. Certains considèrent en effet qu'il est de l'essence même de l'éthique d'être appliquée, tandis que d'autres, préférant laisser l'application de l'éthique à la conscience personnelle des sujets, ne voient donc pas en quoi l'éthique appliquée pourrait être une discipline universitaire » (p.1).*

Ce à quoi répond Malherbe (2000) en affirmant que si l'application est la raison d'être de l'éthique, c'est la conscience individuelle qui est le sujet de cette application. Ainsi, l'éthique appliquée prend sa source dans l'action, ce qui permet d'élaborer des théories qui éclairent à leur tour l'action. Cette récursivité est aussi décrite par Malherbe (2000) comme un cercle herméneutique :

*« le monde du sujet s'enrichit du monde du texte tel qu'il le comprend à partir de son propre monde tandis que le monde du texte s'enrichit d'une nouvelle interprétation à la lumière du monde du sujet » (p.2).*

Nous voyons dans ce cercle herméneutique de Malherbe un lien avec les distinctions proposées par Malglaive (1990) entre les savoirs théoriques et procéduraux. Ainsi, même si l'action est à la base de l'éthique appliquée, elle ne peut pas faire l'économie de la théorie, le contraire étant aussi vrai.

Pour démontrer cette idée, Patenaude (Lacroix & Létourneau, 2000) a effectué une typologie des grands modèles d'intervention en éthique.

- 1- *L'approche comportementale* : vise à rendre les conduites conformes aux attentes de la profession comme le stipulent les lois, les normes et les différentes réglementations. C'est par la crainte des conséquences d'une transgression et par la connaissance des normes que les professionnels seront aptes à pratiquer leur métier d'une manière éthique;
- 2- *L'approche visant la création de nouvelles attitudes* : Approche que Huybens (2009) qualifierait d'humaniste et qui tend à éveiller la fibre morale des professionnels par le développement de valeurs humaines comme la compassion, l'empathie ou la sollicitude. L'objectif de cette approche est que l'intégration de ces valeurs (attitudes) inspirera les actions des professionnels;
- 3- *L'approche déontologique* : similaire à la première, à la différence qu'il ne s'agit pas pour le professionnel d'appliquer une norme ou un code, mais plutôt de déduire de ce code les bonnes actions et décisions à prendre. L'importance est mise sur la maîtrise d'une procédure.
- 4- *L'approche principiste* : l'intervenant en éthique invite les professionnels à identifier dans leur pratique la nature des conflits éthiques et à légitimer leur décision selon le principe qui doit prévaloir. Par exemple, la justice, l'équité ou l'autodétermination sont au nombre de ces principes. Comme pour l'approche déontologique, c'est par déduction, à partir d'une situation, qu'il est possible de trouver le bon principe à appliquer. Ce modèle est plutôt réflexif, car il n'y a pas

de principe fixé *a priori*. Il faut évaluer les aspects du conflit, évaluer le sens de la pratique et tenir compte de l'impact de la décision sur autrui.

- 5- *L'approche collaborative* : il s'agit pour l'intervenant en éthique d'accompagner les professionnels à partir de l'action de tous les jours, de l'environnement professionnel. De là il est possible d'identifier les conflits éthiques et de délibérer sur les conséquences éthiques de la décision. La sensibilité du raisonnement éthique se développe au moyen des habilités et des aptitudes relationnelles, par l'intermédiaire du dialogue.

L'approche collaborative ressemble à notre type d'intervention. Il s'agit d'une pratique de l'éthique fondée sur le dialogue permettant à une communauté de pratique de délibérer afin de co-construire les finalités éthiques.

Cette approche met l'accent sur la co-élaboration de valeurs et fait le pari que si les solutions sont co-élaborés à partir d'un sens partagé, elles subissent moins de résistance que si elles étaient imposées et fondées sur une morale ou une déontologie. Comme le mentionne Malherbe (2000), « nos consciences affirment leur autonomie et se rebiffent à l'encontre des normes imposées de l'extérieur » (p.2).

Cette approche basée sur la clarification de valeurs propose une voie différente aux démarches fondées sur le devoir et s'émancipe de l'univers des croyances (la loi, les morales religieuses, le devoir ou les codes).

*« Une des limites du modèle de l'endoctrinement, du moins dans un univers qui n'est plus homogène sur le plan des valeurs, réside dans l'incapacité à stimuler l'agir moral. » (Legault, 1999, p. 230).*

Elle cherche plutôt à instruire par le dialogue et par le développement de compétences éthiques. Cette approche se fonde sur *l'accompagnement* de l'autre dans l'exercice de la délibération afin d'aller vers « son affranchissement à l'égard de l'autorité ». (Malherbe, 2000, p.3). L'accompagnement est ici un comportement important qu'il faut impérativement distinguer de la prescription. L'accompagnement permet de « *penser avec les gens plutôt que de penser pour eux. C'est cela une éthique qui ne fait pas la morale* » selon l'élégante expression de mon collègue Létourneau » (Malherbe, 2000, p.5). Nous

allons d'ailleurs conserver le terme d'accompagnement lorsque nous allons faire référence à une pratique qui nécessite une animation ou une facilitation de groupe.

En réalisant notre revue de littérature, nous avons découvert que l'approche par le dialogue avait également des techniques associées, dont celle de Marchillion (Boisvert, Jutras, Legault, & Marchildon, 2003) et celle développée par Dionne et Jean concernant l'approche éthique fondée sur la clarification des valeurs (Dionne-Proulx & Jean, 2007).

Finalement, cette approche collaborative de l'éthique appliquée met le dialogue au centre de l'accompagnement, car il est le « seul compromis possible, en cette fin de XX<sup>e</sup> siècle, entre le dogmatisme et l'arbitraire des décisions » (Patenaude, 2000). Il est en lui-même un acte éthique, car il permet d'actualiser les trois champs de compétences éthiques, soit l'identification des dilemmes, la délibération et la traduction de la décision dans l'action.

## Chapitre 5

### Les savoirs procéduraux mobilisés

L'introduction du précédent chapitre identifiait notre recherche comme inductive et mettait en relief des distinctions importantes entre les types de savoirs mobilisés pour réfléchir dans l'action et ceux nécessaires à la réflexion sur l'action. Nous avons ensuite décrit et contextualisé les savoirs théoriques utilisés pour la recherche. Le chapitre cinq suit la même logique et permettra de définir les savoirs procéduraux utilisés par le praticien réflexif.

Pour Malglaive (1990), les savoirs procéduraux constituent un ensemble de méthodes, de guides et d'outils qui organisent en étapes à suivre un cheminement en vue d'obtenir un résultat plus ou moins précis. Les savoirs procéduraux décrivent comment agir et le praticien réflexif les utilise et les adapte à l'action. Il faut noter que nous avons inclus dans les savoirs procéduraux les outils méthodologiques qui ont permis de consigner les informations récoltées sur le terrain. Il s'agit principalement de l'observation participante du récit de pratique.

#### 5.1. Observation participante

Notre recherche est qualitative. Comme décrit Anadon (2007);

*« Ce terme fait en général référence à toute une panoplie de courants théoriques (sociologie interprétative, philosophie pragmatique, phénoménologie, sociologie critique, sociologie postmoderniste), de manières de faire de la recherche (étude de terrain, recherche naturaliste, ethnographique, phénoménologique, herméneutique, grounded theory, etc.) et à une diversité de techniques de collecte et d'analyse des données (entretiens, observations, analyse documentaire, induction analytique, etc.) » (p.6)*



En adéquation avec l'approche qualitative, nous avons opté pour l'utilisation de l'observation participante et la tenue d'un journal d'itinérance comme outils méthodologiques.

L'observation participante est une méthode d'observation d'une réalité sociale née de l'anthropologie et développée par Bronislaw Malinowski lors de ses voyages en Mélanésie, au début du XX<sup>e</sup> siècle. Entre 1915 et 1918, Malinowski fit une série de trois voyages dans les îles Trobriand où il étudia particulièrement la kula<sup>41</sup>. Cette expérience d'acculturation temporaire est merveilleusement décrite dans une ethnologie désormais classique : *Les Argonautes du Pacifique occidental* (Malinowski, 1922).

Pour les contemporains de Malinowski, l'observation participante apparaissait comme une innovation méthodologique, voire une révolution en anthropologie. Si le terrain ethnographique existait, l'anthropologue conservait une position extérieure au groupe étudié. L'observation participante, en rupture avec cette position, plongeait l'anthropologue dans la société étudiée. Ce qui incite Alain Touraine à mentionner que l'observation participante permet « [...] *la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune.* » (1995, p.89).

Dans le cas qui nous préoccupe, nous ne vivions pas parmi une ethnie étrangère aux rites fascinants, nous étions plutôt dans les mécanismes de notre propre société, qui comporte par ailleurs son lot de rites fascinants.

L'observation participante utilisée pour étudier les institutions et les milieux professionnels est le fruit de la deuxième vague de chercheurs de l'école de Chicago, dans les années 40. Ces derniers ont renoué avec l'observation participante en prônant un « *retour aux sources pour alimenter la réflexion sur le social et l'ajout de l'intersubjectivité à la distanciation, comme instrument d'appréciation « scientifique » du réel.* » (Laperrière, dans Gauthier, 2009, p.313). Puis, s'interrogeant sur le sens de l'observation et des méthodologies appropriées pour le faire, des outils furent élaborés pour non seulement

---

<sup>41</sup> La kula est un système d'échange (don/contre-don) entre deux types d'objet; des colliers et des bracelets, réalisé par des communautés vivant dans les îles du Pacifique, en périphérie de la Nouvelle-Guinée. Effectué par de longs voyages en canot, cet échange n'est pas économique, mais plutôt d'ordre rituel et symbolique, permettant de maintenir des liens politiques et sociaux entre les communautés. La participation à ces échanges apporte prestige et renommée.

étudier le groupe en question, mais également pour analyser les interactions entre l'observateur et les acteurs de la situation observée :

*« La perspective de l'imprégnation et de l'observation participante débouchera éventuellement sur une approche franchement interactionniste de l'activité d'observation : on estima que l'inférence/l'interaction de l'activité entre observatrice et observée est non seulement inévitable, mais indispensable dans le processus de production de données valides sur une situation sociale délimitée. » (Laperrière, dans Gauthier, 2009, p.315)*

Par l'observation participante, nous sommes entrés en interaction avec les membres de la TRDD. Nous avons assisté à plusieurs rencontres de la Table, à des rencontres parallèles en sous-comités, nous avons participé à des colloques et nous avons pris le rôle de participant et d'animateur.

La prise de notes descriptives a été notre moyen d'enregistrement des observations sur le terrain. Ces dernières ont été retraitées dans un récit de pratique.

Contrairement aux recommandations de Laperrière (dans Gauthier, 2009) :

*« [...] la situation à l'étude doit être clairement délimitable, en ce qui a trait à l'espace physique et social. Évidemment, les situations sociales existantes sont rarement sinon jamais étanches. » (p. 318).*

La délimitation fine du terrain social n'a pas été correctement identifiée dès le départ, ce qui a entraîné des confusions sur l'échelle d'analyse. Dans notre journal d'itinérance, nous parlons indistinctement du « réseau régional de la santé et des services sociaux » de « l'Agence régionale de la santé et des services sociaux », de « certains CSSS » et de la TRDD. Ces lieux ne sont pas définis avec précision et sont souvent utilisés l'un pour l'autre. Ce n'est que plus tard, en nous posant des questions sur l'identité de notre terrain social que cette confusion a pu être levée. Il était devenu évident à ce moment que la Table régionale de développement durable (TRDD) était le centre de notre observation.

## 5.2 Journal d'itinérance

Dès le début de la scolarité de maîtrise, nous avons entrepris la rédaction d'un journal d'itinérance. Pour Barbier (1996), le journal d'itinérance se décrit comme :

*« Un instrument d'investigation sur soi-même en rapport avec le groupe et qui met en œuvre la triple écoute/parole clinique, philosophique et poétique de l'approche transversale. C'est un carnet de route dans lequel chacun note ce qu'il sent, ce qu'il pense, ce qu'il médite, ce qu'il poétise, ce qu'il retient d'une théorie, d'une conversation, ce qu'il construit pour donner du sens à sa vie. »(p. 96)*

Cette méthode de description du réel s'insère dans la famille de l'approche biographique (Gauthier, 2009). Cette approche constitue une source de données permettant l'atteinte de trois finalités : *« la production de connaissance (recherche), la mise en forme de soi (formation) et la transformation du réel (l'intervention) »* (Gauthier, 2003, p.377). Pour Desmarais (Desmarais, Fortier, Bourdages, & Yelle, 2007) ce type de récit permet une relecture de soi-même permettant de découvrir sa subjectivité afin de mieux appréhender son propre rapport au monde. Cette démarche permet une recherche explicite de sens permettant de s'approprier les significations émergées et les relayer dans son action. Le résultat est une prise de conscience de soi en tant qu'être humain, nommé, situé dans l'espace et dans le temps.

Même si le journal d'itinérance est un instrument méthodologique, cela ne l'empêche pas d'être un authentique fatras. Notre journal d'itinérance a permis de consigner différents contenus tirés de l'action comme des anecdotes, des paroles entendues, des réactions et des réflexions, mais aussi conserver des notes de lectures, des réflexions spontanées et des idées. D'autres commentaires, plus structurés, témoignent d'une première réflexion sur l'action. Il a également permis de mettre en relief la connectivité entre différentes pratiques (recherche, enseignement et intervention). Dans ce journal sont également recueillis les doutes, les incompréhensions et les petites victoires. Mais au-delà de tout, il sert à délester la mémoire des innombrables détails à ne pas oublier, qui souvent, empêchent de dormir. Les supports sont aussi diversifiés que le contenu : notes dans un (des) cahier (s), fichiers informatiques, feuilles libres et autres serviettes de table. Un

travail d'organisation et de synthèse a été nécessaire pour constituer à partir du journal d'itinérance, un récit de pratique.

Si le journal d'itinérance poursuit la même finalité d'exploration biographique, le récit de pratique est centré sur l'action. Selon Bertaux :

*« Le récit de vie peut constituer un instrument remarquable d'extraction des savoirs pratiques, à condition de l'orienter vers la description d'expériences vécues personnellement et des contextes au sein desquels elles sont inscrites. Cela revient à orienter les récits de vie vers la forme que nous avons proposé de nommer « récit de pratiques ». (Desmarais et al., 2007 p.17)*

Comme la méthodologie choisie pour ce mémoire est praxéologique, c'est-à-dire qu'elle place le chercheur et sa pratique au centre de son observation en permettant une réflexion *dans* l'action et une réflexion *sur* l'action, l'approche biographique semble un outil pertinent. Elle permet une exploration sur *l'expérience* du praticien engagé dans son terrain et crée du même coup un matériel de recherche. Cela permet aussi de réduire les tensions existantes entre la position du praticien engagé dans son terrain et la position de recherche qui nécessite une distanciation par rapport à ce même terrain (Albarello, 2004).

L'engagement dans ce processus de recherche a donné lieu à un certain vagabondage intellectuel. Parfois fort utiles, ces moments d'égarement débouchent sur une idée intéressante. Parfois c'est le contraire qui survient et l'angoisse surgit. Le parcours de recherche n'est pas étranger à celui de la vie, rarement linéaire et souvent remplie d'incertitudes.

*« L'itinérance représente le parcours structural d'une existence concrète telle qu'il se dégage, peu à peu, et d'une manière inachevée, dans l'enchevêtrement des divers itinéraires cheminés par une personne ou un groupe. (Barbier, 1996, p.95) »*

Le rôle d'accompagnateur tenu par les deux directeurs de maîtrise ont permis de garder le cap et de redonner consistance là où il n'y en avait plus. Perdre pied dans l'itinérance fait partie de l'apprentissage et le processus d'écriture, même s'il est avant tout une tâche solitaire et ardue, permet de se recentrer et de déplier les idées.

### 5.3 Le dialogue

Watzlawick annonce que nous ne pouvons pas ne pas communiquer (Watzlawick, Helmick-Beavin, & Jackson, 1972). S'il existe une multitude de moyens pour communiquer, le dialogue semble être une forme particulièrement adaptée pour faciliter les discussions à caractères éthiques. Tel que décrit dans le récit de dialogue (chapitre 2), lors de l'intervention à la TRDD, nous avons utilisé une procédure de gestion de groupe; le world café, pour favoriser le dialogue comme mode de communication. Bien qu'intuitive, cette intervention a permis de comprendre que le dialogue n'est pas uniquement une pratique utile dans l'action, mais constitue également, pour certains chercheurs, un véritable paradigme éthique (Paternaude, 1998). Dans les prochains paragraphes, nous allons définir ce que nous entendons par dialogue pour ensuite tisser des liens avec l'éthique appliquée.

Le dialogue se distingue de l'argumentation et du débat par le fait que la réponse est subordonnée à l'écoute. Dans une relation dialogique, l'écoute constitue une attitude privilégiée pour *comprendre* l'autre et n'est pas seulement conçue comme un moment pratique pour préparer une réponse. Selon Paternaude (1998), le dialogue consiste non pas à « parler à », mais plutôt à « parler AVEC » et cette relation inclusive implique que *« la parole de l'autre soit intrinsèquement participante à la mienne »* (Paternaude, 1998, p.76). La relation entre l'émetteur et le récepteur devient donc dynamique et générative de sens, ils *co-élaborent* le sens du discours. Pour Legault (1999) la co-élaboration est une,

*« entreprise collective (co – ) où chaque personne contribue à créer une réponse significative (sens) à une question initiale. Lorsque la question initiale du dialogue est la résolution d'un dilemme, la solution et la justification seront co-élaborées pas le groupe »* (p. 280).

Même si le dialogue tend vers la compréhension mutuelle, le sens du discours ne lui préexiste pas (Paternaude, 1998), il est à co-élaborer avec les interlocuteurs. Par ce fait, le dialogue échappe au contrôle et aux conventions, car il est une improvisation (St-Arnaud, 2009), même s'il est possible et parfois souhaitable de l'encadrer par des processus, comme un world café. Si le sens du discours est à co-élaborer dans les circonstances, avec les gens présents, ceci implique que les accords communs et la confiance entre les

interlocuteurs ne soient ni un préalable ni une obligation, mais plutôt un résultat du processus dialogique. Cela présuppose également que les conflits ne sont pas le fruit d'un mauvais dialogue, car « *l'incompréhension et le malentendu dans le paradigme dialogique ne sont pas l'exception, mais la règle de départ de tout échange* » (Paternaude, 1998). Les conflits sont donc reconnus comme faisant partie intégrante des circonstances entourant le dialogue.

Malgré l'incertitude, le potentiel de conflit provoqué par la co-élaboration de sens, le dialogue permet néanmoins « *l'exercice du jugement à travers la relation interlocutive elle-même* » (Paternaude, 1998, p.77). Ainsi, pour Paternaude (2000), le dialogue n'est « *ni une simple procédure d'échange de parole ni un banal moyen pédagogique, mais, en lui-même, un exercice éthique* » (Paternaude, dans Lacroix & Létourneau, 2000, p.35). Dans cette conception, le dialogue devient un paradigme éthique qui permet :

- Une rencontre responsable avec l'autre (liée à la valeur d'empathie);
- L'élargissement des positions;
- La co-élaboration de sens (intersubjectivité);
- La reconnaissance des discours différents (liée à la valeur altérité);
- Le renforcement de la capacité d'écoute;
- L'actualisation de compétences éthiques<sup>42</sup>.

Ceci nous incite à reconnaître qu'il existe ce que nous appelons un *dialogue éthique*. Dans cette perspective, le dialogue est conçu comme un paradigme car il apparaît comme une condition de l'éthique et l'éthique, comme une condition du dialogue (Paternaude, 1998). Toujours dans cette perspective, le dialogue contient une possibilité de co-élaboration de sens et de développement de compétences éthiques. Il existe aussi une *éthique du dialogue* qui permet, à travers certaines procédures, d'encadrer son déroulement.

Concernant ce que nous nommons l'éthique du dialogue, Habermas est un auteur influent. Sa conception de l'éthique de la discussion (Habermas, 1992) place l'échange et la communication réciproque (le dialogue) comme conditions essentielles à la production de

---

<sup>42</sup> Pour Paternaude (2000), les compétences éthiques reliées au dialogue sont l'identification de problème éthique, la capacité à la délibération et la traduction de la réflexion dans l'action Paternaude, dans Lacroix & Létourneau, 2000, p.35).

normes de conduite éthiques. C'est par la discussion qu'une communauté peut arriver à établir des règles de vie en société de manière rationnelle et garantissant l'égalité et la liberté des citoyens. La discussion permet de s'entendre sur la nature de la société et les principes moraux sur lesquels elle doit reposer. C'est le principe de démocratie délibérative développé par Habermas (1992).

Pour parvenir à incarner la démocratie délibérative, la discussion doit évacuer les menaces et les contraintes et favoriser l'intersubjectivité par le décloisonnement des perspectives individuelles. Les positions et les idées de chacun sont offertes à la discussion tout en étant encadrées par des règles de discussion décidées et élaborées par les participants (Habermas, 1992). Pour Habermas, c'est au moyen de la discussion que des décisions éthiques peuvent être prises adéquatement. À la différence de Kant, pour qui les décisions éthiques s'imposent à nous par le recours à un impératif catégorique<sup>43</sup>, Habermas propose la « rationalité communicationnelle » ou le principe D - pour discussion-, comme indicateur de validité éthique :

*« Seules peuvent prétendre à la validité les normes qui pourraient trouver l'accord de tous les concernés en tant qu'ils participent à une discussion pratique »*  
(Habermas, 1992, p.17).

Le principe « D » accorde à la discussion une importance capitale, car c'est à partir de la perspective des participants que les règles morales de la vie en société doivent être définies. À l'opposé de l'impératif catégorique de Kant, qualifié d'interne et strictement relatif à l'individu (monologique), le principe D vise le contraire en affirmant que c'est à travers la discussion entre les individus que pourra se définir la morale (Habermas, 1992). L'individu doit donc être placé en relation dialogique avec les autres pour déterminer les règles morales appropriées.

Pour Habermas, ce n'est donc pas les règles morales issues du dialogue qui ont une portée universelle, mais bien le principe de l'accord normatif à partir de la discussion qui l'est. En d'autres termes, c'est le processus de discussion qui est universel et non les normes dégagées à la suite de ce processus. C'est l'essence du principe U qu'Habermas définit comme suit :

---

<sup>43</sup> « Agis de telle sorte que la maxime de ton action puisse toujours valoir en même temps comme principe d'une loi universelle ».

*« Chaque norme valide doit satisfaire à la condition selon laquelle les conséquences et les effets secondaires qui, de manière prévisible, résultent de son observation universelle dans l'intention de satisfaire les intérêts de tout un chacun peuvent être acceptés sans contrainte par toutes les personnes concernées. »*  
(Habermas, 1992 p.17)

Le principe U implique deux règles :

1. Prendre en compte les intérêts des personnes qui peuvent être affectées par la norme examinée;
2. Tenir compte des jugements que lesdites personnes posent sur la norme.

À partir du principe « U », il est possible de prétendre à une validité normative d'une règle morale. Habermas se distingue ainsi de la morale kantienne en introduisant une morale dialogique (avec les autres) et non plus monologique (avec soi). Mais à l'instar de Kant, l'éthique de la discussion d'Habermas demeure une éthique déontologique qui cherche à déterminer les devoirs de chacun. Ainsi, l'éthique de la discussion ne cherche pas à définir une morale universelle, mais c'est plutôt le principe de l'accord normatif à partir de la discussion qui est universalisable. C'est le processus de discussion qui est universel et non les normes dégagées à la suite de ce processus. C'est pourquoi nous faisons la distinction, en début de section, entre le dialogue éthique, qui est une co-élaboration de sens et l'éthique du dialogue, qui à la lumière de ce que nous propose Habermas, place le dialogue comme moyen nécessaire à l'élaboration d'une éthique. C'est le dialogue comme procédure qui permet de créer du sens. Ainsi, le dialogue est à la fois une procédure et un paradigme éthique (Patenaupe, 1998).

Contrairement à Habermas où les règles de discussion sont importantes, chez Bohm, elles sont superflues (Bohm, 1996). Aucune règle stricte ne peut être établie pour son déroulement, le dialogue est par essence un apprentissage, un lieu d'improvisation et de création. L'objectif est de se connaître et de connaître l'autre pour créer des liens. Ce type de dialogue rend plus faciles les discussions complexes et permet d'interroger les valeurs, le sens, les croyances, les sentiments et de partager avec les autres le fruit de cette exploration. Selon Bohm (1996), le dialogue permet d'observer les pensées. Cette exploration permet de découvrir que les présuppositions, les idées, les croyances, les



émotions individuelles et collectives contrôlent subtilement nos interactions et freinent la réelle communication entre les personnes, entre les différentes composantes d'une organisation et même entre les nations.

Le dialogue est un moyen qui permet d'observer comment les valeurs, les intentions cachées, les préjugés peuvent influencer les comportements. Cette exploration peut permettre de découvrir des patterns qui incitent à éviter certains thèmes, certaines personnes ou à soutenir et défendre à tout prix une opinion. Le dialogue devient un lieu d'apprentissage collectif d'où peuvent émerger l'harmonie, la camaraderie et la créativité, mais aussi la colère...

La réalisation de ce dialogue peut se faire dans un cadre d'une démarche éthique axée sur l'intégration des valeurs (Dionne-Proulx 2007). Cette démarche nécessite l'utilisation de procédures particulières et entre autres, la mise en place de processus de participation. Bohm (1996) insiste sur le fait que ces processus de participation doivent être animé par un professionnel, un accompagnateur. L'accompagnateur est en quelque sorte le gardien du processus (Patenau, 1997). Dans la mesure du possible, ce dernier devrait être capable de s'autoréguler dans l'action et être en mesure d'identifier les différentes phases de l'intention, soit les procédés, la visée, les besoins (la métapensée). Ce sujet sera discuté au prochain point.

Le dialogue, articulé par les idées de ces trois auteurs, est à la fois un paradigme, une compétence éthique permettant de discuter et de délibérer en groupe sur des enjeux parfois éthiques avec des procédures ouvertes ou plus contraignantes, selon les circonstances. Pour conclure le sujet du dialogue, nous pensons qu'il est impératif d'apprendre à dialoguer. Nous sommes trop nombreux et trop interconnectés sur notre planète pour se priver d'un « outil social » permettant de rassembler des humains ensemble afin de discuter d'un avenir commun et de trouver des moyens pour s'y rendre. Le dialogue permet de rassembler des gens de manière non-violente, peu importe la taille ou la complexité des organisations et invite les participants à modifier leurs attitudes en mettant de côté les tendances à la compétition, à la concentration du pouvoir et à la domination.

## 5.4 Autorégulation dans l'action

Plongé dans une situation complexe, comme peut l'être l'accompagnement d'un processus participatif par le dialogue, la régulation spontanée, celle que nous faisons plus ou moins automatiquement lorsqu'on interagit avec d'autres personnes, peut être insuffisante pour l'atteinte d'un dialogue efficace. Les attentes, les besoins et les intentions recherchés par la discussion ne sont pas nécessairement déclarés (et bien souvent inconnus de l'interlocuteur lui-même) ce qui peut entraîner l'échec du dialogue. Chris Argyris (Argyris, 2003) et Donald Schön (Schön, 1994), en basant leurs travaux sur l'idée que « toute action est intentionnelle », ont notamment décrit ce qui se passe chez une personne lorsqu'elle est engagée dans un dialogue. Ces derniers ont remarqué qu'il existe, souvent et spécialement dans les situations difficiles, un écart entre l'intention et l'action, entre le discours et l'agir. Ces chercheurs ont par la suite travaillé non pas à trouver les sources de l'inefficacité du dialogue, mais plutôt à élaborer une méthode qui « *augmente l'efficacité des dialogues [en rendant l'acteur] conscient de sa façon de fonctionner dans l'action* » (St-Arnaud, 2009, p.10).

À la suite d'Argyris et de Schön, St-Arnaud, propose l'autorégulation comme moyen de dépasser la régulation spontanée. L'autorégulation est un outil de dialogue qui « *consiste à évaluer consciemment dans le feu de l'action, l'efficacité de ses réparties et à corriger rapidement ses erreurs, le cas échéant* » (St-Arnaud, 2009, p.9). Il s'agit d'un exercice technique d'ajustement dans l'action basé sur les effets que nous produisons chez un interlocuteur et permettant d'évaluer l'efficacité des réparties. L'objectif de l'autorégulation est de donner à l'acteur un accès à son propre cadre de référence afin de permettre d'ajuster ses réparties en fonction des indices que donne l'interlocuteur.

Pour St-Arnaud (2009), la construction d'un dialogue efficace est la finalité de l'autorégulation dans l'action. Comme Legault (1999) en faisait mention, la relation professionnelle la plus équilibrée est celle qui tend vers la coopération. Les stratégies d'autorégulation de St-Arnaud visent ce type de relation en permettant l'augmentation des chances de succès du dialogue participatif.

Le processus d'autorégulation que nous allons décrire est basé sur *l'intention*. L'intention est un processus complexe, au cœur de la méthode de St-Arnaud, composé de trois

boucles de rétroaction. C'est dans la régulation, dans l'ajustement entre ces boucles de l'intention que se déroule l'autorégulation :

- 1- Les procédés sont des moyens techniques utilisés pour produire l'effet visé, lui-même répondant à un besoin;
- 2- La visée est l'effet que l'acteur veut produire chez son interlocuteur;
- 3- Le besoin constitue la motivation de l'interaction.

Nous allons maintenant détailler ces trois boucles, en commençant par les plus faciles à ajuster dans l'action.

#### 5.4.1 Les procédés

Les procédés sont les outils de base du dialogue et sont constitués de gestes, de paroles, d'arguments, de questions, d'attitudes, etc. Ils sont les moyens à notre disposition pour arriver, ou non, à notre visée. Les procédés sont un ensemble d'outils collectés depuis l'enfance par l'éducation, mais également transmis par la culture. Ces moyens ont progressivement forgé les façons de faire lors de dialogues. L'ensemble de ces moyens, que St-Arnaud appelle le répertoire de procédés (St-Arnaud, 2009), est utilisé par l'acteur de manière plus ou moins consciente durant un échange.

Cependant, ce répertoire de procédés n'est pas toujours efficace et le plus souvent, c'est suite à une discussion qui a mal tourné que nous nous en rendons compte. Le but de l'autorégulation est justement de déceler ses erreurs durant l'action, d'où le terme de la « réflexion-dans-l'action ».

Par exemple, lors d'un dialogue, si les répliques de l'interlocuteur ne vont pas dans la direction voulue, St-Arnaud dirait que les répliques sont éloignées de la visée, c'est qu'il y a un problème, que l'auteur appelle une erreur technique (St-Arnaud, 2009). Ce type d'erreur est attribuable à un mauvais choix de procédés utilisés par l'acteur pour produire un effet immédiat (la visée) chez l'interlocuteur. Dans les situations difficiles, il peut survenir un blocage lorsque la régulation ne porte que sur l'ajustement des procédés. La conséquence sera l'escalade, c'est-à-dire une multiplication de procédés inefficaces menant à une rupture du dialogue.

Seul un changement de visée, rendu possible par l'autorégulation, peut donner des chances supplémentaires de retourner la situation. L'autorégulation permet alors de prendre du recul par rapport à son propre comportement.

#### 5.4.2 La visée

La visée oriente l'action et est « *définie précisément par le type de réaction que l'on attend de l'interlocuteur après chaque répartie du dialogue (j'aimerais entendre ou avoir un signe que...)* » (St-Arnaud, 2009, p.63). La visée se réfère donc à des comportements observables, ce qui permet de s'ajuster en fonction de la répartie.

Il existe dans l'analyse du discours des erreurs de visée.

*« Ce type d'erreur est attribuable au caractère irréaliste de la visée de l'acteur, lorsque l'écart entre l'effet produit et l'effet attendu se maintient malgré une variation dans les moyens utilisés pour produire cet effet immédiat. »* (St-Arnaud, 2009, p.141)

Le test personnel d'efficacité permet de réagir et d'éviter les erreurs de type technique. Il s'agit d'une technique psychoaffective qui se situe entre les moyens utilisés et la visée. Elle nous renseigne sur la justesse de nos moyens en fonction de la visée. Le procédé est relativement simple, il consiste à être à l'écoute de nos émotions lors des répliques de l'interlocuteur. Les émotions peuvent nous donner des indications permettant de reconnaître si on aime ou si on n'aime pas la réaction de notre interlocuteur.

Construit sur le modèle des feux de signalisation, le test personnel d'efficacité permet de classer la répartie de l'interlocuteur en fonction de code de couleur vert, jaune et rouge. Le vert indique que tout va bien, les moyens sont en phase avec la visée. Le jaune n'est pas tout à fait la situation idéale. La réplique contient une ouverture intéressante qui nous permet de poursuivre sur la même voie, mais avec prudence. Le rouge indique que nous sommes à l'opposé de ce que l'on souhaite voir ou entendre. C'est lorsque s'accumulent les codes rouges que l'on risque l'accident, alors, comme le propose St-Arnaud, il faut alors modifier soit la visée ou les procédés.

*« Pour que l'autorégulation soit possible, il faut que l'on puisse juger de l'effet produit, comme on l'a vu dans l'application du test personnel d'efficacité. Une fois*

*que l'on a évalué l'effet visé (vert, jaune ou rouge) on peut, en cas d'inefficacité (réplique rouge) chercher la source de cet essai raté. » (St-Arnaud, 2009, p.92)*

C'est une méthode subtile et très prenante qui au début empêche de garder la fluidité du dialogue. En utilisant l'autorégulation, nous portons une attention soutenue à une multitude d'informations sur lesquelles nous n'avons pas l'habitude de nous attarder. Savoir qu'une interaction est composée d'un besoin, d'une visée et de procédés est une chose, mais être capable d'en modifier l'une des composantes et savoir le faire avec succès demande un doigté et commande une présence ou du presencing comme le nomme Sharmer (Scharmer, 2007).

#### 5.4.3 Les besoins

Si toute action est intentionnelle, elle est motivée par des besoins personnels. Selon St-Arnaud (2009), il y a toujours un besoin que l'on cherche à satisfaire par le dialogue. Les besoins sont fondamentaux et sont de ce fait difficiles à modifier lors d'un processus d'autorégulation, ce qui donne lieu à des erreurs d'aspiration. Ce dernier type d'erreur est défini comme une :

*« inefficacité attribuable au fait que l'acteur persiste à vouloir obtenir un effet immédiat qui réponde à un besoin personnel en produisant des paroles ou des comportements qui relèvent d'une visée qui s'est avéré irréaliste. » (St-Arnaud, 2009, p.102)*

Chacun porte en lui des points de vulnérabilité qui peuvent être déclenchés par un manque d'écoute, de l'arrogance ou de la passivité de la part de l'interlocuteur, nous dit St-Arnaud (2009). Ces comportements peuvent provoquer des réactions émotives fortes et faire basculer un dialogue. St-Arnaud parle de détonateur. Maintenir un besoin qui provoque le détonateur est caractéristique de l'erreur d'aspiration. Reconnaître nos détonateurs peut permettre de limiter ou retarder leurs apparitions.

La plus grande difficulté liée à la régulation des besoins est d'accepter la frustration liée à la perte de contrôle sur la situation. Le besoin de contrôle est la première source d'inefficacité dans les situations difficiles. Il faut parfois reconnaître que notre besoin est irréaliste, lâcher prise sur ce besoin pour le recadrer vers un autre plus approprié. Comme

le besoin de contrôle est très difficile à éliminer, il vaut mieux être en mesure de l'orienter; « *L'autorégulation concerne le contrôle que l'on exerce sur son propre comportement, sur ses visées et même sur sa propre motivation* » (St-Arnaud, 2009, p.104).

L'orientation de notre besoin de contrôle sera plus efficace dans la recherche d'une coopération menant à une approche sans perdant. Ainsi, l'autorégulation est un savoir procédural utile et nécessaire pour maintenir les conditions du dialogue, mais aussi très utile lorsqu'il est question d'animer un processus de participation.

## 5.5 Co-construction et intelligence collective

En travaillant avec les groupes dans l'objectif de trouver des solutions communes à des problèmes communs, on remarque que chaque membre arrive avec son propre cadre de référence, avec ses certitudes et ses croyances. Si ces dernières sont absolument nécessaires pour guider nos vies et nos décisions, il est légitime de douter qu'une certitude ou une croyance individuelle soient suffisantes pour constituer un modèle d'action collective. Il semble inopportun de vouloir imposer une idée à un groupe pour la seule raison qu'elle semble la meilleure puisqu'elle provient de son propre cadre de référence. Pourtant, cela arrive fréquemment. De plus, il devient complexe de hiérarchiser, en fonction des circonstances, les différents cadres de référence, surtout s'ils sont fondés sur des valeurs. Le subjectivisme moral ambiant, ou ce que Morin appelle le self-service normatif (Morin, 2004), amène l'idée que toutes les valeurs se valent entre elles. Cette façon de voir :

*« veut que les positions morales ne soient pas du tout fondées sur la raison ou la nature des choses, mais que chacun de nous les adopte pour des motifs purement subjectifs. [...] Avec cette façon de voir, la raison perd son rôle d'arbitre des débats moraux. »* (Taylor, 1992)

En sachant cela, il apparaît non seulement nécessaire de réintroduire la capacité d'un partage d'idées dans un esprit non-compétitif et altruiste, mais aussi de réintroduire l'idée que les résultats de ce partage collectif d'idées dépassent ce qu'un individu seul peut effectuer. Cette idée de partage fondée sur la capacité d'apprentissage d'un groupe est, entre autres, défendue par Senge (2006) à travers sa philosophie de gestion. Pour ce

dernier, une organisation doit être apprenante dans la mesure où :

*« les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble. »*(Dans Mathieu, 2003)

Entre la dictature, la solitude et l'individualisme, Senge (2002) amène l'idée d'apprendre ensemble et Legault (Legault, 2008) propose des procédures dialogiques afin de trouver les moyens pour prendre ensemble les « meilleures décisions possibles dans les circonstances ». Ainsi se fonde, tel que nous l'entendons, le concept de co-construction : un apprentissage collectif par le dialogue dans le but de trouver les meilleures décisions possibles dans les circonstances. Il s'agit donc de mobiliser l'intelligence collective pour essayer de co-construire une réalité qui sera intersubjective. Le « Co » de co-construction, de co-élaboration de sens, ou de co-crédation, est donc à la fois un indicateur de partage de sens, de volonté de coopération, de collaboration dans l'action, d'écoute active et de dialogue. Il s'agit non pas d'imposer par l'autorité la meilleure idée, mais au contraire, de mettre les intelligences au service des meilleures décisions possibles.

Le « co » inclut également le concept de reliance adopté par Morin (2004). Pour ce dernier, « il y a une source individuelle de l'éthique, qui se trouve dans le principe d'inclusion, qui inscrit l'individu dans une communauté (Nous), qui le porte à l'amitié et à l'amour, qui conduit à l'altruisme, et qui a valeur de reliance » (p.19). Morin va plus loin encore et concentre la mission éthique en un seul terme : relier. « Il faut, pour tout un chacun, pour la survie de l'humanité, reconnaître la nécessité de relier : se relier aux nôtres, se relier aux autres, se relier à la Terre-Partrie. » (p.248)

Ainsi, la quête moderne du bonheur individuel rend la co-construction d'une éthique collective hautement problématique. Le rapport au collectif est souvent tronqué par ce que Taylor (1992) appelle *l'individualisme futile*, c'est-à-dire;

*« la face sombre de l'individualisme qui tient à un repliement sur soi, qui aplatit nos vies, qui en appauvrit le sens et nous éloigne du souci des autres et de la société »* (Taylor, 1992, p.15).

Comme le mentionne Legault (2008), Morin (2004) et Ricoeur (1998), l'éthique se construit

dans le dialogue entre le « Je » et le « Tu », dans l'objectif de construire un « Nous » convenable. Cet espace de réconciliation entre le « Je » et le « Tu » permet de transcender les vérités individuelles pour mener, idéalement, vers un « Nous » de réciprocité, vers une compréhension de la réalité devenue intersubjective.

Entrer dans cette dimension particulière de l'agir humain demande au préalable de renoncer à l'autorité personnelle ainsi qu'au pouvoir que peut conférer un statut hiérarchique. Pour construire ensemble, imposer une idée par la force argumentaire ou la force tout court n'est pas une avenue de choix : le débat, le pugilat ou l'argumentation seront alors plus appropriés... Au contraire, la co-construction demande une activité critique qui permet de :

*« Mettre en œuvre le questionnement systématique en vue de prendre une décision [qui] cherche, d'une part, à fixer les raisons d'agir partageables par l'ensemble et permet d'autre part, d'éviter la manipulation, le conformisme et l'affrontement stérile ».* (Legault, 2008, p.219)

S'il est nécessaire que l'information circule dans un groupe en dialogue, il faut surtout qu'il puisse y avoir partage de sens. Pour ce faire, les qualités requises sont l'authenticité, l'ouverture et l'engagement (Legault, 2008, p. 219). L'objectif étant de trouver des solutions communes en commun, le processus dialogique doit donc encourager au partage de sens, tout en essayant de comprendre les points de vue des autres, souvent divergents. Au sens de Morin (2004), on espèrera la compréhension complexe, c'est-à-dire multidimensionnelle :

*« elle ne réduit pas autrui à un seul de ses traits, un seul de ses actes, elle tend à appréhender ensemble les diverses dimensions ou divers aspects de sa personne »* (p.140).

Pour reprendre une expression de Scharmer, (Scharmer, 2007) comprendre dans la complexité, c'est « écouter avec l'esprit et avec le cœur grand ouvert » (*listen with your mind and heart wide open*) (p.18). La compréhension n'est donc pas synonyme d'un accord simple avec les autres ou le rejet de ses propres finalités, mais fait plutôt référence à la recherche des différences et des complémentarités pour créer une réalité émergente qui honore ces divergences.



Agir de la sorte dans les groupes est cependant très exigeant. Cette attitude peut confronter les consciences, responsabiliser les acteurs quant à leurs choix et engager une réflexion éthique sur ses propres valeurs, celles du groupe et sur les moyens utilisés pour la décision. Donc, l'engagement dans un processus de co-construction entraîne une certaine vulnérabilité d'où l'impétueuse nécessité de l'écoute et du respect. Mais comme nous l'avons déjà mentionné, la confiance et le respect ne sont pas des préalables au processus, ils constituent un résultat. La confiance entre les individus se développe à travers le mécanisme de participation.

Cette ouverture d'esprit aux idées des autres, la volonté de comprendre des positions différentes entraînent les groupes vers un processus d'écoute et de changement. Le sens qui sera dégagé du dialogue ne sera pas celui d'une personne, mais plutôt le fruit d'une co-élaboration de sens rendue possible par l'émergence de l'intelligence collective. La capacité de mobiliser l'intelligence collective devient donc une manière d'entrevoir le processus de participation. Pour Lévy (2010),

*« l'intelligence collective, réfère donc aux capacités cognitives d'une société, d'une communauté ou d'une collection d'individus [...] et vise plus particulièrement la création, l'invention, la découverte, l'innovation et l'apprentissage, c'est-à-dire tout ce qui contribue à entretenir et à faire croître un capital commun de connaissance ».* (p.11)

Ainsi,

*« les connaissances communes des sociétés humaines forment quelque chose comme un écosystème complexe dans lequel tous les éléments sont en interrelations et qui devient une source collective « d'information », aidant les êtres humains à évoluer à travers la complexité. »* (idem, p.12)

Un exemple concret de l'intelligence collective est la langue. C'est par le collectif, par la culture, en écoutant et en échangeant avec les autres que nous avons appris, transmis et modifié la langue. Elle est un témoin de cette intelligence collective :

*« Personne n'acquiert seul le langage nécessaire à sa propre définition. Nous le maîtrisons grâce à nos échanges avec ceux qui comptent pour nous. En ce sens, la formation de l'esprit humain ne se fait pas de façon monologique, mais bien avec*

les « autres qui comptent. » (Taylor, p.48)

## 5.6. Les processus participatifs

La capacité de co-construction est le résultat d'une compétence acquise en groupe, dans l'action et à travers un processus de participation. Les processus participatifs sont des savoirs procéduraux relativement formalisés et mis en commun de manière parfois originale<sup>44</sup>. Ils permettent d'opérationnaliser le dialogue à l'aide de procédures particulières. Ces procédures ne sont pas des normes au sens d'Habermas, mais plutôt des moyens techniques servant à accompagner le dialogue. Elles permettent l'élargissement de tous les savoirs pour que chaque acteur puisse devenir décideur (Huybens, Segers, Tremblay, 2011). Pour Van den Hove, les approches participatives sont des :

*« arrangements par lesquels des acteurs de types différents sont réunis dans le but de contribuer de manière plus ou moins directe et plus ou moins formelle au processus de décision. »* (Van den Hove, 2000, p.3)

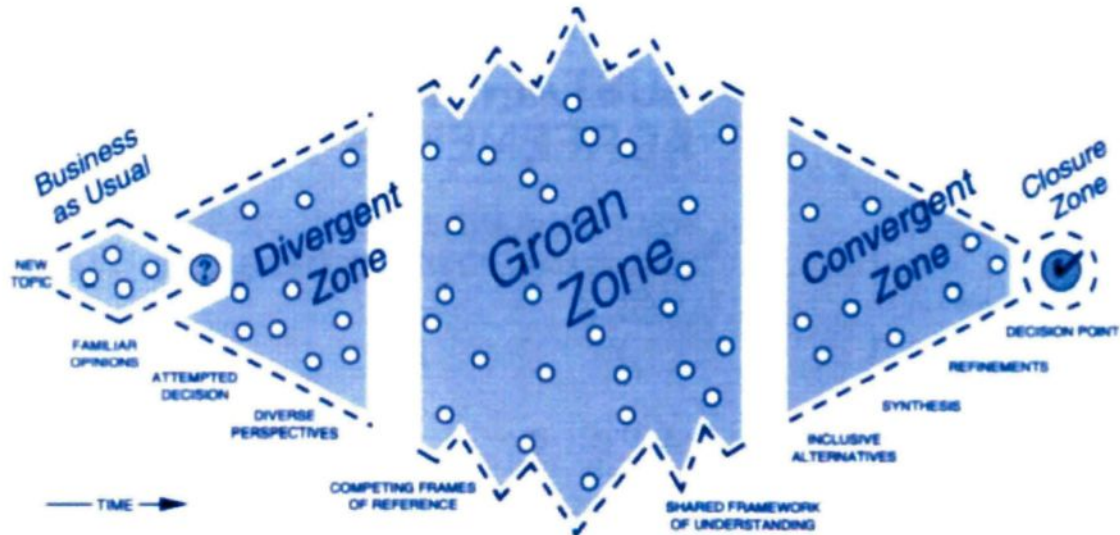
Il s'agit de procédure comme le world café (Brown et al., 2005) ou le forum ouvert (Owen, 2008). Les processus de participation nécessitent l'intervention d'un facilitateur (Kaner, 2007) et comme le mentionne Patenaude :

*« L'intervenant n'est pas le gardien du dialogue (tâche qui revient plutôt aux interlocuteurs), mais de la procédure. Engagé dans le processus dialogique, son rôle est de faire respecter les conditions d'exercice d'apprentissage du dialogue »* (Patenaude, 1997).

---

<sup>44</sup> Par exemple, voir le site de la communauté internationale sur les world café : <http://www.theworldcafe.com/>

Kaner (2007) a bien décrit ce processus à travers son concept de prise de décision participative (participatory decision-making) dont est issu le graphique ci-dessous



**Figure 7 : Processus de décision participatif selon Kaner**

(figure 7). L'extrême gauche du graphique illustré par le premier losange et le point d'interrogation représente un groupe en questionnement. Le scénario usuel serait de traiter le sujet avec des opinions familières et trouver des solutions qui ne sont pas innovantes ou, comme le mentionne Kaner (2007) « obvious solutions to obvious problems » (p.305).

Cependant, un processus de participation doit permettre aux acteurs d'aller au-delà des stéréotypes et de la pensée conventionnelle pour se diriger vers la co-construction de solutions. Le diagramme représente ce processus.

Suite à la première étape plus conventionnelle, l'objectif est de développer une phase de dialogue que Kaner (2007) nomme la zone de divergence (divergent zone). Cette zone est caractérisée par une prise de conscience permettant de constater que le groupe n'est pas homogène, qu'il compte en ses rangs différentes opinions. Cette étape permet de reconnaître la diversité du groupe, car peu importe sa composition « *we can't change the fact that we are individuals with diverging points of view* » (Kaner, 2007, p.5). Idéalement, et c'est là un rôle très important pour la personne qui accompagne le groupe, c'est la curiosité qui anime la volonté des participants à découvrir la pensée des autres.

L'idée maitresse traversant cette zone est un concept développé par Bohm (Bohm, 1996): la « suspension du jugement ». Cette capacité permet d'honorer les différents points de vue. L'objectif de cette zone n'est donc pas de prendre des décisions ni de résoudre les conflits apparents, mais plutôt de constater la diversité dans la curiosité. Cette phase de la co-construction est souvent perçue comme un moment de chaos, mais elle est véritablement un prélude à la créativité.

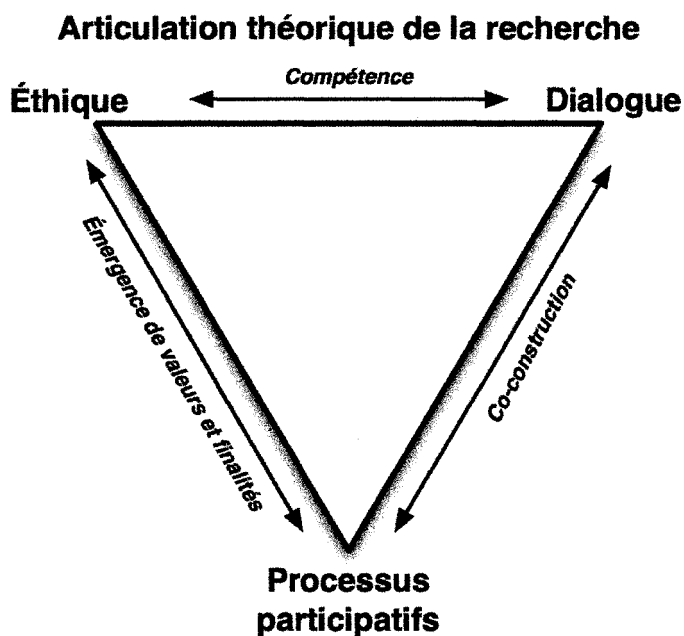
La zone suivante est celle de l'émergence ou, comme l'a nommée Kaner (2007) la « Groan zone » (p.222). Le résultat de la première étape mène souvent vers une situation où les membres du groupe constatent les divergences d'opinions sans vraiment entrevoir les solutions au problème initial. Face à la diversité des points de vue, plusieurs comportements sont attendus comme l'impatience, la confusion, la frustration ou l'exaspération. L'objectif de cette étape est de développer une compréhension mutuelle face au raisonnement des autres, même si cet effort mène à la conclusion qu'il est impossible d'être d'accord avec certaines positions. Cette étape est complexe, car comme mentionné plus haut, les membres d'un groupe arrivent avec leur propre cadre de référence, leurs croyances et certitudes. Le choc des idées peut être désagréable, mais le défi de cette zone est justement de lutter pour permettre l'intégration des idées (« *struggle in the service of integration* » Kaner, 2007 p.223) et permettre de développer ce que Kaner (2007) appelle un cadre de compréhension partagé (*shared framework of understanding* (p.308)). Ce moment est délicat et le groupe doit faire preuve d'empathie, de patience et de persévérance, mais il ne doit pas être évité.

L'émergence d'un cadre de compréhension partagée permet d'entrer dans une zone de convergence où les discussions sont facilitées et plus rapides. L'objectif de cette zone est de centrer l'attention sur les pistes de solutions inclusives. C'est un moment clé permettant de remplacer les « Ou » par les « Et » (Huybens, 2009), et de transformer les « Je » par des « Nous » inclusifs. C'est aussi à ce moment que l'intelligence devient vraiment collective et que le groupe s'organise en un véritable système. C'est un moment de créativité où la recherche de solutions inspirées par les membres du groupe devient plus raffinée, plus précise et mène à l'ultime étape, soit le moment de décision.

Le moment de décision est très important, car il est le premier résultat escompté d'un processus de co-construction. Par contre, prendre une décision est complexe et les

moyens d'y parvenir sont multiples. C'est à ce moment que le groupe doit savoir quelles sont les procédures de décision : par vote majoritaire, par une personne responsable, par consensus, à l'unanimité, etc. La manière de prendre une décision est fondamentale, car le groupe devra ensuite actualiser la décision. Une fois la décision prise, le groupe passe du monde des idées vers le monde de l'action, même si les frontières entre les deux ne sont pas si nettes. Dans le monde des idées, les gens explorent les possibilités et développent des modèles dans l'imaginaire. C'est le royaume de l'hypothèse et de l'exploration. Dans le monde de l'action, les gens ont imaginé en groupe une décision dans l'univers des possibles et doivent rendre cette décision concrète. Le moment de décision représente en quelque sorte cette frontière.

Pour conclure ces deux chapitres concernant la méthodologie de recherche, nous avons effectué une synthèse de notre carte théorique. Le schéma suivant (figure 8) permet d'articuler de manière systémique les composantes théoriques majeures et de les relier entres elles par les effets et pragmatiques envisagées.



**Figure 8: Articulation théorique de la recherche**

Les processus de participation par le dialogue sont des outils performants, créatifs et ingénieux. C'est à l'aide ces outils qu'il a été possible de co-construire les valeurs communes et les finalités éthiques en développement durable de la TRDD. La déclaration de principes constitue, pour le groupe, le résultat final du processus de participation par le dialogue, ce qui, par ailleurs, témoigne de la faisabilité de la démarche. Le prochain chapitre s'attardera aux résultats praxéologiques de la recherche.

## CHAPITRE 6

### Comment accompagner le pourquoi?

L'objectif de cette recherche ne portait pas sur *l'opérationnalisation* du développement durable, mais bien sur les possibilités de co-construction de sa dimension éthique, dans les circonstances. Comme nous l'avons déjà mentionné, si l'action par le développement durable vise à modifier des comportements personnels et organisationnels, ce dernier génère également un questionnement éthique concernant le rapport aux autres et à la nature. C'est précisément ce questionnement éthique que nous avons et nous allons maintenant soumettre certaines observations permettant de répondre à cette question qui nous a accaparé les méninges durant ces années : Comment accompagner le pourquoi?

Cette interrogation, qui place le praticien au centre de la recherche, constitue le fondement de ce travail et s'insère dans notre intuition de recherche, que nous répétons ici : *Dans une perspective de développement durable, le dialogue encadré par des processus participatifs permet de co-construire des valeurs et une finalité éthique pouvant participer au changement de culture organisationnelle.*

Le processus de recherche autour de cette intuition a duré 5 ans. Durant ces mêmes années, j'ai continué à pratiquer et à développer mon métier d'éco-conseiller en enseignant dans les programmes en éco-conseil, en effectuant des interventions par le dialogue pour le compte de la Chaire en éco-conseil tout en développant une expertise professionnelle dans l'accompagnement participatif par le dialogue. La pratique du dialogue a donc co-existé avec la recherche sur le dialogue et les deux se sont interinfluencés. Les effets de cette interinfluence composent les résultats praxéologiques de la recherche, que nous présentons dans ce dernier chapitre.

## 6.1 Résultats praxéologiques de la recherche

Le processus de recherche nous a permis de réfléchir *dans* et *sur* l'action, c'est pourquoi les résultats de cette recherche praxéologique vont au-delà de l'expérience singulière de la TRDD. En se servant de la pratique comme source de données, la recherche a servi à produire de nouveaux savoirs permettant d'enrichir et de renouveler la pratique, influençant à son tour la recherche, dans une boucle praxéologique. Cette itération entre les postures du praticien chercheur et du praticien réflexif a généré les résultats de recherche praxéologique suivants :

- 1- Un schéma conceptuel illustrant la boucle de recherche praxéologique (figure 9);
- 2- La création de nouveaux savoirs procéduraux;
- 3- L'émergence d'une *pratique renouvelée*.

Nous devons glisser un mot concernant d'éventuels résultats strictement théoriques. Il est difficile pour le moment de proposer à la communauté de chercheurs et de praticiens de nouveaux contenus théoriques. Notre recherche était exploratoire (Gauthier, 2009) et le cadre théorique, présenté aux chapitres 4 et 5, a favorisé une réflexion *sur* l'action, mais dans une volonté de consolider les assises supportant la pratique. C'est donc des savoirs procéduraux que cette recherche a produits. Actuellement, le corpus théorique utilisé pour cette recherche est intégré à la pratique (il est donc devenu un savoir pratique, selon la définition de Malglaive (1990) et permet de mieux accompagner les groupes dans leur réflexion sur le *pourquoi agir*. Cependant, le potentiel de développement de nouveaux savoirs théoriques est prometteur, mais sort du cadre de cette recherche.

### 6.1.1 Boucle praxéologique de la recherche

Le schéma suivant (figure 9) est une image rétrospective provenant d'une réflexion sur l'action visant à modéliser la boucle praxéologique si centrale à notre processus de recherche. Dans ce schéma cohabitent, à gauche (en vert), la démarche de recherche praxéologique permettant la production de nouveaux savoirs théoriques et procéduraux grâce à une implication, à droite (en orange), dans un terrain social où la pratique permet



d'expérimenter de nouvelles procédures, alimentant à son tour la production de nouveaux savoirs.

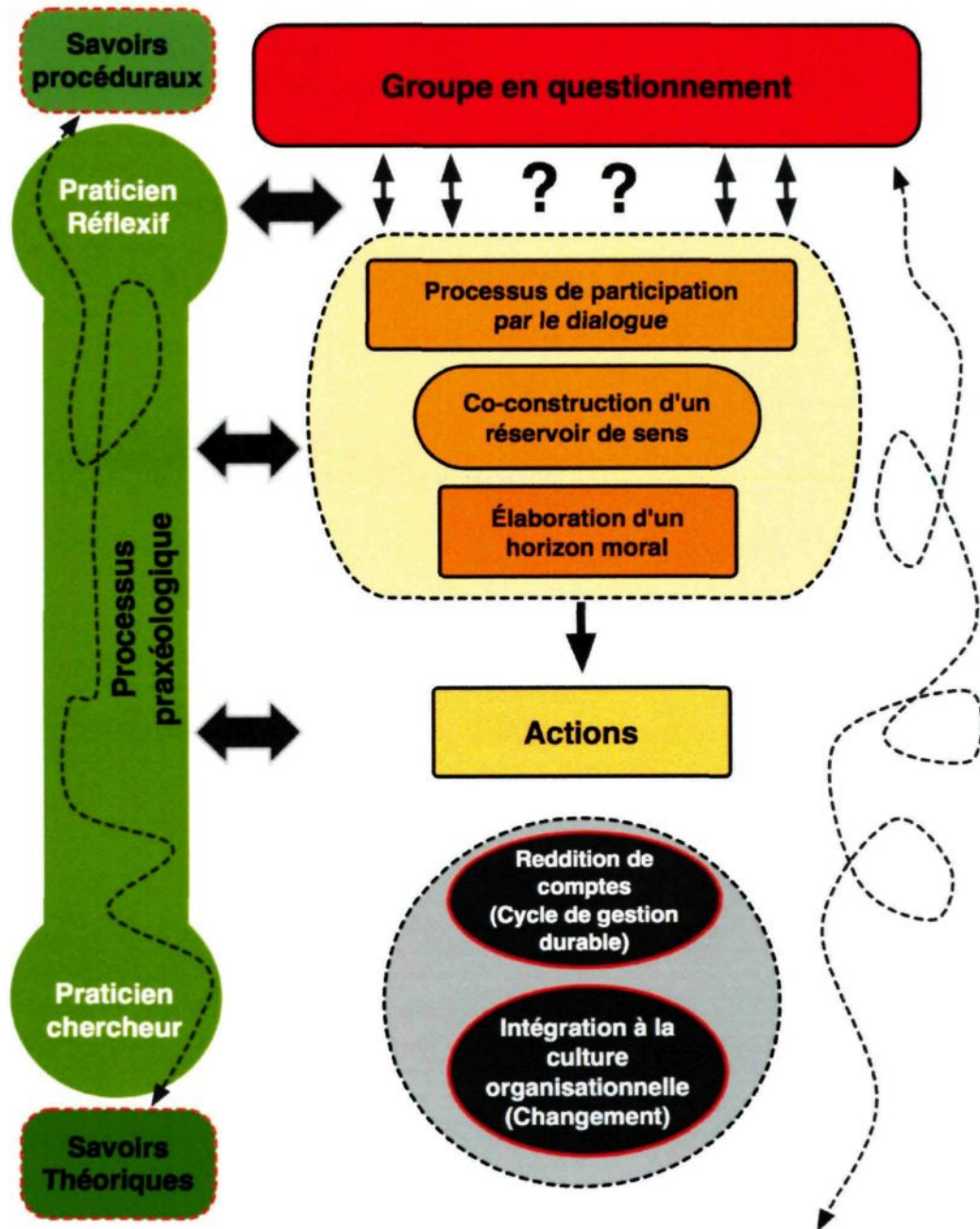


Figure 9: Boucle praxéologique de la recherche

Dans le cas qui nous occupe, il s'agissait d'accompagner un groupe en questionnement sur des questions éthiques liées au développement durable avec un processus de participation par le dialogue.

Nous croyons cependant qu'il n'est plus nécessaire de revenir directement sur le processus praxéologique ni sur l'intervention, malgré l'importance sur le schéma. Plus de la moitié de ce mémoire leur sont consacrés (chapitres 3, 4 et 5 notamment). Ce dont nous voulons traiter ici, ce sont les émergences ou les *résultats praxéologiques*, c'est-à-dire ceux issus de l'articulation entre les théories et la pratique. Il s'agit particulièrement du réservoir de sens (Fortin, 1995) et de l'horizon moral (Taylor, 1992).

### 6.1.2 Réservoir de sens et co-constitution

Le développement durable peut servir de moyen, de catalyseur au changement de culture organisationnelle mais ne dispense pas de poser des questions éthiques touchant le *pourquoi agir*. S'il existe une panoplie de guides et autres grilles d'analyse de développement durable, il en existe beaucoup moins visant la création des conditions optimales pour engager un dialogue sur les valeurs inhérentes au développement durable. S'il existe plusieurs techniques de dialogue et d'outils favorisant la participation, comme en témoigne le très documenté livre *The change handbook* (Holman, 2007), ces méthodes ne sont pas spécifiques au développement durable, il faut les adapter. C'est justement ce que nous avons fait lors du world café, décrit au chapitre 2.

Cette rencontre devait servir à mettre en commun des valeurs, des histoires de vie, des positions, des rêves et des utopies afin de co-construire une vision éthique du développement durable. En prenant part à cet exercice, les participants au world café ont élaboré ce que Fortin (1995) nomme un *réservoir de sens*. Ce concept traduit :

« ... une certaine conception de l'être humain et de ses relations avec le monde, une façon d'appréhender la vie, la mort, le temps, l'histoire, une manière particulière de penser les rapports interpersonnels et les rapports sociaux plus larges » (Fortin, 1995, p.100).

Nous empruntons le concept de réservoir de sens développé par Fortin, mais nous lui attribuons une définition sensiblement différente. Pour nous, il s'agit d'un espace mental

individuel ou collectif, relativement structuré où résident de manière non hiérarchisée des principes moraux, des valeurs, des idéaux, des rêves, des connaissances, des utopies et des symboles. Le réservoir de sens est intime, construit sur l'expérience de vivre et s'ajoute aux autres éléments qui composent notre identité.

Comme humain, nous portons tous un réservoir de sens que nous actualisons de manière plus ou moins consciente. Pour des raisons culturelles, rationnelles, relationnelles, personnelles et malgré son influence, il demeure la plupart du temps souterrain (Fortin 1995) et il est rarement mis en mots. Les processus de participation par le dialogue, comme le world café, qui mettent à l'avant-plan une éthique du dialogue (nous y reviendrons plus loin, mais désignent l'emploi de procédures particulières encadrant la pratique du dialogue) aident à canaliser les discussions vers ces sujets complexes. Les procédures deviennent des balises qui favorisent le dialogue et permettent d'accompagner ce cheminement éthique. Dialoguer de cette manière permet une opération complexe de « panoramique » (Huybens, 2009) :

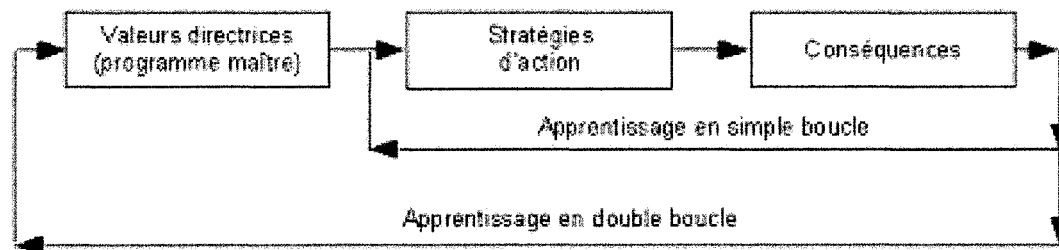
*« Panoramiqer sa propre représentation [...], c'est en rechercher activement les différentes dimensions, les moins évidentes, les plus polémiques et contradictoires, les plus en phase avec notre propre point de vue et les plus étrangères aussi, les avis marginaux et les lieux communs. Il s'agit de voir un problème dans ses dimensions multiples, à partir de disciplines multiples et avec des acteurs multiples sans juger à partir de ses propres certitudes, au moins dans un premier temps. Faisant cela, on évite de réduire, de hiérarchiser, de réifier ou de faire rentrer un discours dans la logique d'un autre discours. Cette procédure donne à connaître une vision complexe du phénomène, c'est-à-dire diverse, ambiguë, et contradictoire » (p.244).*

Les processus de participation sont des outils procéduraux engageants qui permettent de mettre en mots ces réservoirs de sens, de les révéler et de les panoramiqer. Il devient alors possible de les explorer et de constater les interactions entre les différentes représentations éthiques qui co-existent au sein de l'organisation. Une fois sortie de leur « clandestinité », il est plus facile de constater l'influence de ces réservoirs de sens sur les individus, les organisations, dans le choix des actions à mener et dans les décisions à prendre.



la première étape du savoir procédural que nous proposons. Cette étape représente une ouverture philosophique à une quête de sens permettant d'aborder les questions fondamentales concernant le *pourquoi* agir. Dans ce contexte très précis, l'utilisation du dialogue comme mode communicationnel permet l'intercompréhension des enjeux éthiques, favorise la panoramique et rend compte de la complexité du groupe.

Cette capacité à réfléchir sur les valeurs directrices est aussi appelée par Argyris (2003) un *apprentissage en double boucle* (figure 11). L'apprentissage en double boucle permet de remettre en question les stratégies d'actions privilégiées (le *business as usual*), mais également d'identifier et de modifier les valeurs qui structurent, souvent de manière invisible, nos schèmes de pensée.



**Figure 11: Apprentissage en double boucle , Argyris (2003).**

Cependant, le réservoir moral demeure un « espace » flou, comme en témoignent les 70 entrées qui composent le nuage de mots de la TRDD. L'articulation du réservoir de sens vers un *horizon moral* constitue la deuxième étape de la formalisation de la démarche.

### 6.1.3 Horizon moral

Le travail d'articulation permet, selon Huybens (2009), de classer dans une synthèse organisée des informations diverses et contradictoires, tout en maintenant la complexité unissant les éléments. Adapté à notre recherche, ce travail d'articulation permet, comme le désigne Legaut (2008), de hiérarchiser les valeurs issues du réservoir de sens. Cette

opération offre la possibilité de déterminer l'importance à accorder à certaines valeurs plutôt qu'à d'autres.

Cette délibération éthique amène à construire ce que Taylor désigne un *horizon moral* (Taylor, 1992) et clairement défini par Gagnon (2002) :

*« L'horizon moral [...] est le résultat (potentiel) d'une quête de soi réussie en lien avec les autres moi : la rencontre des subjectivités différenciées. Les sources morales étant les principes moteur de cet horizon, car elles nous donnent accès à celui-ci. L'humanité n'est donc pas une nature, mais une destination qui ne s'atteint que dans l'ouverture à autrui dans la mesure où nous partageons ce même horizon »* (Gagnon, 2002, p.176).

La constitution d'un horizon moral puisant dans un réservoir de sens permet au groupe de délibérer sur les finalités éthiques à adopter. Cette opération permet de donner une profondeur éthique au développement durable et à supporter des actions remplies d'un sens partagé. L'horizon moral porte l'engagement éthique du groupe et ultimement définit le *pourquoi* agir.

Dans le cas de la TRDD, l'établissement de l'horizon moral a permis au groupe de s'entendre sur quatre valeurs prioritaires suivantes et illustrées à la figure 12<sup>46</sup> :

- 1- la collaboration;
- 2- l'humain au centre de l'action;
- 3- la mobilisation;
- 4- le respect.

---

<sup>46</sup> Il est à noter que dans la figure 4, l'expression « ce développement durable » figurant au centre du schéma provient du colloque de 2009. Comme expliqué dans la problématique, le développement durable n'est pas un concept monolithique qu'il faut appliquer avec des règles précises. Au contraire, le réfléchir et l'adapter pour un groupe particulier le rend plus approprié et compréhensible. C'est pourquoi Huybens, lors de sa conférence au colloque de 2009, a employé cette manière de désigner un développement durable, adapté à un univers discursif particulier.



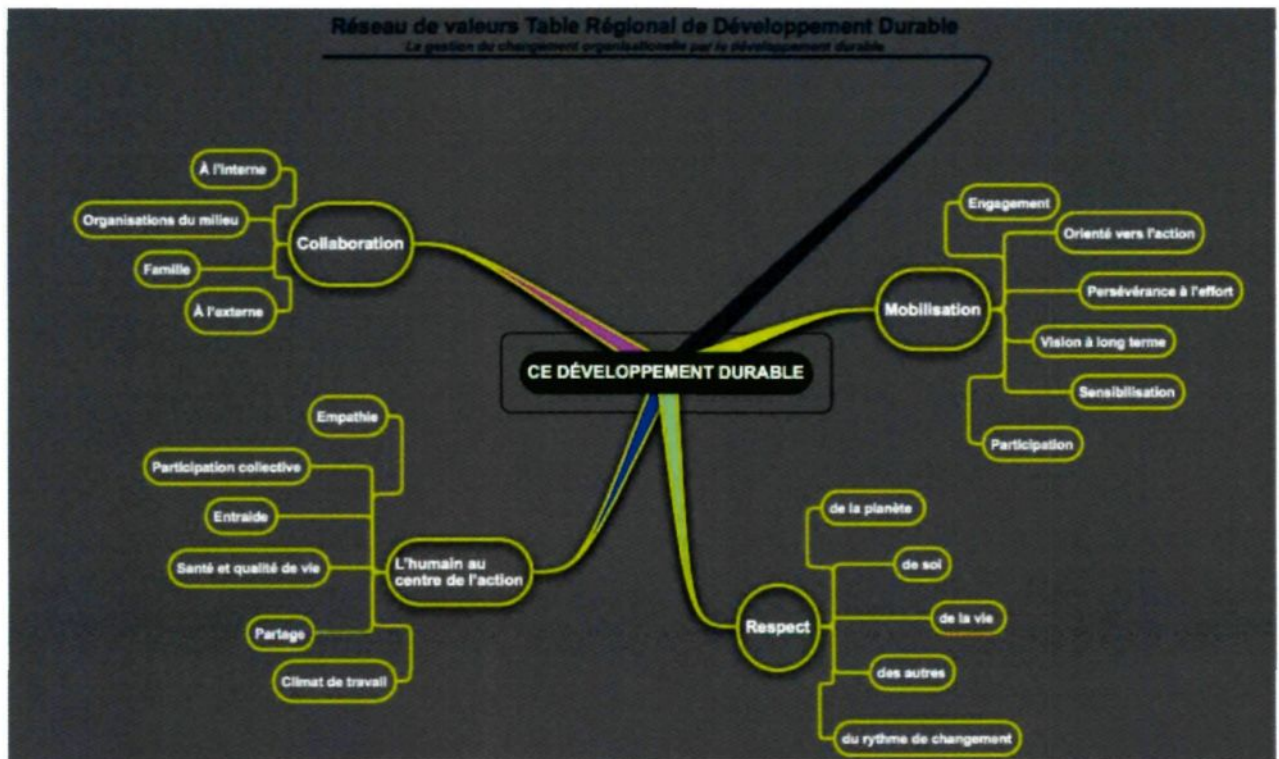


Figure 12: Horizon moral de la TRDD

Le processus de participation à la TRDD a permis d'exposer au monde extérieur et collectif, un monde souvent intérieur et intime composé de valeurs, d'idéaux, d'utopies et de rêves. Pour parvenir à discuter de ces sujets invisibles, il est nécessaire de dégager du temps pour *apprendre* le dialogue et apprivoiser les conditions nécessaires pour qu'émergent la confiance et le respect mutuel. La manière de poser les questions est déterminante dans le processus, car de la formulation dépend la créativité, comme le démontre Brown dans sa publication, *The art of powerfull questions* (Vogt, Brown, & Isaacs, 2003). Avec la créativité, il est possible de réfléchir et de co-construire un réservoir de sens commun à partir duquel on pourra dégager un horizon moral. Miser sur la participation et la collaboration, c'est accepter l'incertitude, c'est donner au groupe la responsabilité de réfléchir dans la complexité, c'est espérer que l'intelligence collective émerge et espérer savoir la canaliser vers une co-construction d'une éthique du développement durable.

#### 6.1.4 Éthique du dialogue et dialogue éthique

Nous avons soulevé à quelques reprises l'idée qu'il existe une distinction entre *l'éthique du dialogue* et le *dialogue éthique*. Nous aimerions approfondir cette distinction, car ces deux concepts constituent de nouveaux résultats praxéologiques.

Les lectures effectuées lors de notre revue de littérature ont permis de constater qu'il existe plusieurs définitions au dialogue et qu'elles ne répondent pas toutes aux mêmes finalités éthiques. Par exemple, ce n'est pas parce que le dialogue est encadré par des procédures éthiques (de type Habermas ou Legault) que le contenu mis en dialogue l'est nécessairement.

L'éthique du dialogue est de type procédural, elle est reproductible et nécessite un accompagnateur. Ce dernier est le gardien de la procédure dialogique (Paternaude, 1997). C'est à l'accompagnateur que revient la responsabilité de déterminer les procédures adéquates pour que le dialogue se déroule de la meilleure manière possible. Le rôle de l'accompagnateur se passe dans l'action et nécessite l'emploi de techniques, que nous avons globalement appelées « processus participatifs par le dialogue ». Les procédures peuvent être co-construites *in situ* ou être décidées d'avance. L'objectif demeure toujours le même, à l'instar d'Habermas, il faut que le groupe soit informé et puisse s'accorder sur les manières de faire.

L'accompagnateur a un rôle *d'expert en processus* et doit maîtriser certaines techniques, comme le world café ou le forum ouvert. Il faut distinguer cette fonction du rôle *d'expert de contenu*, qui revient aux individus qui composent le groupe et qui détiennent des savoirs particuliers et utiles pour le groupe.

Être porteur de l'éthique du dialogue est une situation délicate, il faut savoir manier les procédures sans être procédurier. L'accompagnateur doit posséder des capacités en gestion de groupe afin de réguler le plus harmonieusement possible les échanges en exécutant des recadrages, en favorisant la panoramisation, en faisant des synthèses et en articulant les informations, en défaisant des amalgames et en faisant des liens complexes.

Le rôle de l'accompagnateur vient avec une responsabilité éthique qui consiste à favoriser et à *enseigner* des attitudes comme l'écoute et l'empathie et à valoriser l'altérité. L'altérité est un concept cher à l'anthropologie et à la philosophie. Il y a d'ailleurs un courant éthique



qui se réclame de l'altérité, développé notamment dans le secteur de la santé et des services sociaux (Cognet & Montgomery, 2007). L'altérité, c'est reconnaître l'autre comme étant différent tout en accueillant cette différence avec bienveillance. À l'opposé de la tolérance où l'idée de liberté s'arrête là où commence celle des autres, l'altérité permet de reconnaître que ma liberté s'étend au travers celle des autres. En d'autres termes, j'ai besoin que l'autre soit libre pour que je le sois aussi. Reconnaître avec bienveillance les différences des autres est un exercice difficile et complexe, surtout dans des situations de controverses socio-environnementales où les conflits sont justement dus à des divergences d'opinions. J'ai déjà animé des groupes où les positions étaient si opposées que le dialogue lui-même paraissait suspect. L'écoute et la compréhension étaient à ce moment synonyme de soumission à l'autre.

L'empathie est voisine de l'altérité. S'il est possible de reconnaître l'autre dans ses différences, l'empathie permet de comprendre ses ressentis. Parce que nous partageons une même humanité il est possible de percevoir et à la limite de ressentir, les émotions d'autrui. Ce faisant, il est possible de comprendre que la position de l'autre, aussi dissemblable de la mienne puisse-t-elle être, peut être défendue avec autant d'authenticité que je le ferais avec mes idées. Cela ne veut pas dire que comprendre signifie être d'accord avec l'autre, il s'agit plutôt de tenter de reconnaître l'autre dans sa cohérence.

Au contraire de l'éthique du dialogue, le dialogue éthique est non-reproductible et repose entre les mains des participants. C'est l'univers de l'incertitude et de l'improvisation, le dialogue éthique est un moment. Le dialogue est un apprentissage et à l'instar de Patenaude (1997), nous pensons qu'il est une compétence éthique à acquérir. Pourtant, même s'il peut s'étudier et se décrire, il n'en demeure pas moins une expérience sensible. C'est un échange sur le sens à donner à l'action et à nos actes de vies. C'est une discussion sur l'identité du groupe, sur les rapports entretenus entre les uns et les autres, sur la nature, sur les valeurs et les finalités. C'est pourquoi le groupe est expert en contenu. C'est de lui, par l'émergence de ce que nous avons appelé l'intelligence collective, que vont dépendre la qualité et la profondeur des échanges. L'utilisation de procédures participatives (l'éthique du dialogue) ne vise qu'à créer cette possibilité de dialogue et de co-construction.

À contrario, il est tout à fait possible d'animer un processus participatif avec des procédures relevant de l'éthique du dialogue, mais sans discuter de contenu relatif à l'éthique. Dans la littérature (Scharmer, 2007; Senge, 2006, Owen, 2008), on remarque d'ailleurs que ces processus sont originalement développés afin de rendre la gestion des « ressources humaines » plus performantes et, incidemment, augmenter les performance économique. Ce qui n'était absolument pas notre objectif. Notre manière d'intervenir avec les processus participatifs est d'ordre éthique et les finalités recherchées sont le mieux vivre ensemble et non la recherche d'une quelconque performance économique dans les organisations. Par contre, si la recherche du mieux vivre ensemble a un impact positif sur les performances économiques d'une organisation, il s'agit là d'un constat très important!

Finalement, comme les processus de participation par le dialogue sont des outils très performants, l'éthique du dialogue commande d'éviter les pratiques extractives. Ces dernières visent l'obtention d'informations co-construites par un groupe, mais à des fins inconnues des participants ou ne servant pas à ce qui a été entendu au préalable. Il s'agit alors de pratiques manipulatoires qui peuvent définitivement compromettre l'intégrité des processus participatifs par le dialogue. Pour l'avoir expérimenté de manière non intentionnelle, il en résulte un sentiment d'imposture et un malaise indéfinissable. Cet évènement fut une réelle découverte concernant les pratiques à proscrire.

#### 6.1.5 World café et déclaration de principes

Il faut considérer la tenue du world café et la réalisation de la déclaration de principes comme des résultats importants, mais qui sont à distinguer de ceux cités précédemment. Il s'agit de résultats issus de la pratique et générés par une dynamique de groupe singulière. Ce sont des résultats non-reproductibles engendrés, comme nous l'avons vu, lors d'un dialogue éthique.

Cependant, ces résultats sont majeurs. Dans une organisation fortement hiérarchisée et fonctionnant en silo, la décision de la TRDD d'opter pour une stratégie misant sur le dialogue et la co-construction pour définir sa mission, sa vision et ses valeurs, témoigne d'une ouverture au changement de culture organisationnelle par le développement durable. En d'autres termes, le succès de la démarche visant la rédaction de la déclaration de principes valide notre intuition de recherche. Il est effectivement possible pour un

groupe de développer la dimension éthique de son développement durable par l'utilisation de processus participatifs par le dialogue.

Maintenant, savoir si ce type d'interventions influence concrètement le changement organisationnel reste à démontrer. Si nous pensons que les processus dialogiques peuvent servir de catalyseur au changement organisationnel, il n'a pas été possible de le constater directement, du moins sur le long terme. C'est d'ailleurs une des limites de ce travail de recherche. Le changement organisationnel est un phénomène très complexe, multidimensionnel et nous n'étions pas équipés méthodologiquement pour l'analyser. Nous nous sommes rendu compte que notre action était circonscrite dans un temps restreint et en évaluer ses effets sur le long terme pourrait faire l'objet d'une nouvelle recherche.

Par contre, comme nous l'avons souvent répété, la pratique et la recherche ont cohabité durant le temps de ce mémoire et j'ai eu l'occasion d'accompagner un autre groupe dans leur démarche de développement durable. À l'instar de la TRDD, ce groupe est formé à l'intérieur d'une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 2004) et composé d'une cinquantaine de professionnels, provenant des différentes strates de l'organisation.

J'accompagne ce groupe depuis plus de trois ans et mon rôle consiste à animer des « matinées du développement durable » à l'aide de pratiques dialogiques. Ces matinées sont devenues d'authentiques lieux de partage, de création de liens et d'apprentissages. L'approche de travail est résolument pragmatique : l'emphase est mise sur la mise en commun et le partage de pratiques, mais l'action est éclairée par une réflexion éthique, co-construite et directement intégrée dans leur politique de développement durable.

Cette manière de procéder combine une approche éthique basée sur le *pourquoi* agir, intégré dans une démarche pragmatique sur le *comment* agir. Cela semble donner une dimension éthique plus évidente aux actions développées par le groupe.

Plus fondamentalement et au-delà des actions ponctuelles, ces matinées ont provoqué le passage d'une culture de la compétition, standard des bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 2004), vers une culture de la collaboration. Ce qui, à notre avis, constitue un authentique changement de culture organisationnelle. Cette stratégie de transition

organisationnelle par le développement durable s'est opérée sur du long terme, en respectant le rythme de groupe.

Ces premiers témoins de changement organisationnel induit par l'éthique du développement durable pourraient éventuellement contribuer à élaborer avec plus de précision la section en gris (reddition de compte et intégration à la culture organisationnelle) de la figure 9 présenté au début de ce chapitre. Par exemple, l'intégration de l'éthique dans une politique de développement durable permettrait de la connecter à de nombreux outils de gestion conventionnels et accessibles<sup>47</sup>. Cette opération pourrait astreindre l'organisation à mieux tenir compte de ses dimensions éthiques, car ces dernières seraient incluses à même les mécanismes de reddition de comptes. Cela pourrait faire passer une éthique a priori auto-régulatoire, volontaire et co-construite vers une éthique plutôt déontologique, hétéro-régulatoire et institutionnelle. À moins que les deux formes puissent cohabiter, ce qui ne serait pas étonnant, mais à ce stade, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour continuer cette réflexion.

Pour clore cette section consacrée aux résultats praxéologiques, j'aimerais signifier que cette démarche a également eu des effets sur le praticien lui-même. Au fil des interventions, je me suis aperçu que l'effet souhaité par ces dernières est orienté par mes propres finalités éthiques, qui s'opérationnalisent par le passage d'une culture de la compétition, vers une culture de la co-construction. Les techniques utilisées lors de ces dialogues ne visent pas à entretenir une logique de persuasion ou de domination de l'autre, mais bien de compréhension et d'influence. Cette transition est une réelle contribution au changement de culture organisationnelle et son corolaire est la construction d'un climat de confiance mutuelle, trop souvent pensé comme un préalable, mais qui est vraisemblablement un résultat.

## 6.2 La pratique renouvelée

Nous ne pourrions terminer ce dernier chapitre concernant les résultats praxéologiques sans faire un exercice de prospective. Selon Nadeau (1996), la prospective constitue à la

---

<sup>47</sup> Il existe une panoplie d'outils de gestions impliqués dans ce que Ferrand (2000) appelle un cycle de gestion du développement durable, décrit dans son ouvrage « *Piloter l'environnement* ».

fois la phase finale de l'intervention, mais tout en étant contenue dans l'intuition de recherche. L'idée est de permettre, en fin de processus, d'imaginer les conditions de transformation du présent permettant de modifier le futur.

Nous pensons que co-construire un réservoir de sens et développer un horizon moral représente un effort de prospective dans la mesure où les valeurs énoncées ne sont pas encore une réalité. Elles sont justement des horizons qui guident l'action. Réfléchir ainsi, en s'interrogeant sur les raisons profondes qui motivent les actions, en questionnant les liens qui nous unissent aux autres et à la nature, en philosophant sur le cosmos qui nous habite et sur notre communauté de destin avec laquelle nous cohabitons, peut donner un sens à nos actes de vie. Ces dialogues permettent d'ouvrir les consciences à la complexité et à la reliance éthique. Nous pensons que dans cette zone d'incertitude et de liberté, il est possible de trouver des sources nécessaires pour refonder le monde et l'adapter à notre modernité, si différente de tous les passés.

Pour contribuer à cette transition, nous pensons que les processus participatifs par le dialogue sont des outils pertinents et que la formalisation de nos résultats praxéologiques peut participer à l'opérationnalisation d'une démarche plus complète. Pour travailler dans cette direction, nous avons débuté une collaboration avec la Chaire UNESCO sur la formation des professionnel(le)s du développement durable de l'Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, en France.

L'objectif de cette collaboration est la rédaction d'un référentiel de formation sur les processus participatifs par le dialogue dans un contexte multiculturel. Notre mémoire servira de canevas à certaines sections du référentiel qui, conjugué à d'autres savoirs pratiques et théoriques, permettra de co-construire un document de formation. Ce dernier servira d'outil pédagogique permettant d'enseigner les fondements de l'accompagnement éthique par le dialogue pour le développement durable.

Pour le moment, ce travail a permis de modéliser dans un schéma conceptuel les éléments constituant la *posture* du praticien en processus dialogique. Ce dernier intègre les savoirs théoriques et procéduraux nécessaires à la pratique du dialogue éthique ainsi que les finalités éthiques de la démarche d'accompagnement. Ce modèle provisoire, présenté à l'annexe 8, sera la trame de fond du référentiel.

Déjà, les résultats de la recherche sont en transformation, les connaissances en reconstruction et la pratique en adaptation. C'est pourquoi nous terminons ce chapitre avec la certitude que la pratique, notre multipratique, sera sans cesse renouvelée.

## Conclusion

L'origine de cette recherche praxéologique était de participer, d'observer et d'analyser la fondation d'une démarche éthique liée au développement durable dans une organisation complexe; le Réseau régional de la santé et des services sociaux. Ce terrain social offrait :

- 1- La possibilité de soulever un questionnement éthique concernant le *pourquoi agir* et sur les *finalités* motivant un groupe à opérer un changement organisationnel par le développement durable.
- 2- La possibilité d'évaluer et de formaliser la pratique de l'éco-conseiller dans l'accompagnement de ce type de changement organisationnel.

À partir d'un récit de pratique qui relate une intervention réalisée à l'aide d'un processus participatif par le dialogue à la Table régionale de développement durable (TRDD), comité chargé de piloter le développement durable dans le Réseau régional de la santé et des services sociaux, nous nous sommes posé des questions de recherche visant à mieux comprendre les relations existantes entre le dialogue, l'éthique et les mécanismes de co-construction d'une éthique du développement durable. Cette recherche plaçait donc la construction d'une éthique du développement durable ET le praticien chercheur au cœur de la recherche.

L'analyse de l'intervention à la TRDD a permis de comprendre a posteriori les mécanismes de notre action et de mettre en mots des concepts concernant une intervention somme toute très intuitive. L'utilisation d'une méthodologie praxéologique, spécifiquement adaptée à l'éco-conseil par Huybens (2009), permettant une réflexion *dans* et *sur* l'action, a effectivement aidé le chercheur à étudier sa pratique dans ses dimensions théoriques et pratiques. Ainsi, cette recherche praxéologique a servi à

analyser et à formaliser un processus de participation par le dialogue tout en renouvelant la pratique, désormais éclairée par un corpus théorique.

L'articulation entre les savoirs procéduraux et théoriques a permis de relier des informations diversifiées, que nous avons modélisées dans un schéma illustrant le processus de recherche praxéologique (figure 9, présentée au chapitre 6.), ce qui constitue en soi le premier résultat de la recherche.

Nous avons également découvert que l'emploi de techniques de participation comme le world café (présenté au chapitre 2) utilisées lors des processus participatifs par le dialogue doit être encadré par une *éthique du dialogue*. Il s'agit d'une éthique procédurale devant être prise en charge par un accompagnateur et favorisant l'émergence d'un *dialogue éthique*. Dans ce moment de dialogue où l'intelligence collective est dynamisée, il est possible de co-construire un réservoir de sens, composé d'un maelström de valeurs communes au groupe, puis de les hiérarchiser dans un horizon moral, identifiant les valeurs cardinales, les finalités, insufflant du sens et une perspective éthique aux actions de développement durable.

La tenue du world café et la réalisation de la déclaration de principes de la TRDD constituent également des résultats de recherche intéressants. Le choix de la TRDD de réaliser une réflexion éthique déterminante à l'aide d'un processus de participation par le dialogue témoigne d'une certaine ouverture à un changement de culture organisationnelle induit par le développement durable.

L'ensemble de ces résultats valide notre intuition de recherche voulant que les processus participatifs par le dialogue permettent de co-construire des valeurs et une finalité éthique pouvant participer au changement de culture organisationnelle. Cependant, pour confirmer ce changement sur le long terme, une nouvelle recherche sera nécessaire.

Je voudrais terminer ce mémoire en réalisant une dernière boucle praxéologique en lien avec mon utopie, ma subjectivité, présentée dans le récit de pratique. Je mentionnais alors mon souhait de participer, avec les autres, à refonder notre humanité sur de nouvelles bases éthiques, libérée de sa soif de domination et de compétition.

L'animation de plusieurs processus participatifs dans des groupes variés et appartenant à des réseaux différents (institutionnel, industriel, associatif, entrepreneurial) m'a fait prendre



conscience que cette entreprise de transition collective est possible. S'il faut apprendre à bien réfléchir les dimensions éthiques liées au changement souhaité, nous pouvons déjà compter sur une impressionnante diversité de guides, d'approches, de technologies, de réseaux, de savoirs scientifiques, techniques, citoyens permettant de réaliser techniquement cette transition.

Mais il existe un obstacle culturel majeur.

Notre société a élevé la pensée rationnelle à un très haut niveau de compétence, mais aussi de valorisation. Si à une certaine époque elle fut une véritable révolution positive de la pensée, aujourd'hui nous avons assujéti la pensée rationnelle aux impératifs du développement (Rist, 2001), désormais indissociable du quadrimoteur science, technique industrie, capitalisme, tel que discuté dans le récit de pratique.

Cet amalgame, actuellement majoritaire dans les sphères de gouvernance, constitue un paradigme basé sur l'idée d'une croissance infinie, dans un monde fini. Le développement et la croissance, dressés comme des finalités socioéconomiques rassembleuses, entraînent un rétrécissement de la pensée par une instrumentalisation des connaissances et une mise en silo des compétences.

Nous constatons que cette attitude inhibe les autres formes de rapport au monde en les évacuant ou en les discréditant. Pourtant, dans la pratique, dans presque tous les groupes que nous avons animés, ce paradigme du développement est incessamment remis en question. Et ce ne sont pas les solutions innovantes qui manquent. Cela nous porte à croire que notre culture foisonne de rapports au monde et ne pas considérer cette diversité, c'est occulter une part essentielle de notre complexité humaine, si indispensable à la refonte du monde.

Sans retourner dans la caverne aux ombres de Platon, nous pensons que le rationalisme contemporain a tout intérêt à se reconnecter avec les autres aspects de notre humanité. Nous sommes bien plus que des êtres doués de rationalité. Nous sommes des êtres éthiques, symboliques, culturels, spirituels, esthétiques, nous sommes *Homos complexus*, comme l'affirme Morin.

Les processus participatifs peuvent contribuer à célébrer cette diversité, en valorisant la complexité de notre humanité et en questionnant notre rapport aux autres humains et à la

nature Les processus participatifs par le dialogue peuvent contribuer à changer avec le monde et accompagner une métamorphose de la pensée et une transition dans l'action.

Philippe Descola, anthropologue français contemporain, a passé sa vie à constater, à écrire et à réfléchir sur les différents rapports qu'entretiennent les humains avec la nature et leur culture. Il est un témoin privilégié de la diversité culturelle humaine, mais aussi de sa fragilité. Et c'est avec ses mots, remplis d'espérance, que nous voulons terminer ce mémoire.

*« De ce fait, même si la solution que nous voudrions pour l'avenir, une solution différente de vivre ensemble à la fois entre humains, mais aussi entre les humains et les non-humains, n'existe pas encore, nous avons au moins l'espoir, puisque d'autres l'ont fait avant nous dans d'autres civilisations et d'autres sociétés, de pouvoir inventer des manières originales d'habiter la terre. Puisque toutes ces solutions ont été imaginées par des humains, il n'est pas interdit de penser que nous pourrions imaginer de nouvelles façons de vivre ensemble, et peut-être de meilleures » (Descola, 2010, p.39).*

## Bibliographie

- Abraham, Y.-M., Marion, L., & Philippe, H. (2011). *Décroissance ou développement durable?* Montréal: Éditions Écosociété.
- Albarello, L. (2004). *Devenir praticien chercheur. Comment réconcilier la recherche et la pratique sociale.* Bruxelles: De boeck.
- Anadon, M. (2007). *La recherche participative, multiples regards.* Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir □: Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* (Nouv. éd.). Paris: Dunod.
- Azam, G. (2010). *Le temps du monde fini, vers l'après-capitalisme.* Paris: Ed. Les Liens qui libèrent.
- Barbier, R. (1996). *La recherche action.* (E. poche, Éd.). Paris: Anthropos.
- Beauchamp, A. (1996). *Gérer le risque, vaincre la peur.* Saint-Laurent, Québec: Bellarmin.
- Beauchamp, A. (2005). Éthique et développement durable. *Publication de L'IEPF, Collection Actes*, (6).
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie.* Paris: Nathan.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue.* New-York: Routledge.
- Boisvert, Y., Jutras, M., Legault, G. A., & Marchildon, A. (2003). *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique.* Montréal: Liber.
- Brown, J., Isaacs, D., & Community, W. C. (2005). *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter* (1<sup>re</sup> éd.). San Fransisco Berrett-Koehler Publishers.
- Campeau, L., Jutras, M., & Boisvert, Y. (2004). Deux perspectives régulatrices de l'éthique. Laboratoire d'éthique publique. Consulté à l'adresse [www.enap.ca/ethiquepublique](http://www.enap.ca/ethiquepublique)
- Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. In *La recherche sociale: De la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> éd., p. 54- 88). Québec: Presse de l'université du Québec.

- Chomsky, N. (2004). *Le Profit avant l'homme*. Paris: 10 X 18.
- Chossudovsky, M. (2005). *Mondialisation de la pauvreté et nouvel ordre mondial* (Nouvelle édition revue et augmentée.). Montréal: Écosociété.
- Cognet, M., & Montgomery, C. (2007). *Éthique de l'altérité: la question de la culture dans le champ de la santé et des services sociaux*. Québec: Presses Université Laval.
- Descola, P. (2005). *Par delà Nature et culture*. Paris: Gallimard.
- Descola, P. (2010). *Diversité des natures, diversités des cultures*. Paris: Bayard.
- Desmarais, D., Fortier, I., Bourdages, L., & Yelle, C. (2007). La démarche autobiographique, un projet clinique au coeur d'enjeux sociaux. *Récits de vie et sociologie clinique*. Québec.
- Di Castri, F. (2005). Développement dans la société de l'information. *Publication de L'IEPF, Collection Actes*, (No.6).
- Dionne-Proulx, J., & Jean, M. (2007). *Pour une dynamique éthique au sein des organisations*. Québec: Presse de l'université du Québec.
- Droz, Y., Lavigne, J.-C., Massé, R., & Milbert, I. (2006). *Éthique et développement durable*. Paris: KARTHALA Editions.
- Ferrand, D. (2000). *Piloter l'environnement dans l'entreprise*. Montréal: Ordre des ingénieurs du Québec.
- Fortin, P. (1995). *La morale, l'éthique, l'éthicologie*. St-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Freitag, M. (2008). *L'impasse de la globalisation □: Une histoire sociologique et philosophique du capitalisme*. Montréal, Éditions Écosociété.
- Gagnon, B. (2002). *La philosophie morale et politique de Charles Taylor*. Québec: Presses Université Laval.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale □: De la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> éd.). Ste-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Gendron, C. (2007). *Vous avez dit développement durable?* Montréal: Presses internationales Polytechnique.
- Habermas, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*. Paris: Cerf.
- Holman, P. (2007). *The change handbook. The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Hortolan, M., & Bruxelles, Y. (2008). L'éducation à l'environnement est aussi une éducation au politique. *Éducation relative à l'environnement*, Vol.7.
- Huybens, N. Villeneuve, C. (2004). La professionnalisation du développement durable: au-delà du clivage ou de la réconciliation écologie-économie. *VertigO*, Vol 5 (2).
- Huybens, N. (2009). *Penser dans la complexité la controverse socio-environnementale sur la forêt boréale du Québec pour la pratique de l'éco-conseil*. Thèse de doctorat, Chicoutimi: Université du Québec à Chicoutimi.
- Jacquard, A., & Kahn, A. (2001). *L'avenir n'est pas écrit*. Paris: Bayard.
- Jolliet, O., Saadé, M., Crettaz, P., & Shaked, S. (2010). *Analyse du cycle de vie: Comprendre et réaliser un écobilan*. Lausanne: PPUR Presses polytechniques.
- Jonas, H. (1998). *Le principe responsabilité*. Paris: Flammarion.
- Kaner, S. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (2<sup>e</sup> éd.). New York: Jossey-Bass.
- Labrecque, M.-F. (2008). *anthropologie du développement au temps de la mondialisation*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay. Consulté à l'adresse:<http://dx.doi.org/doi:10.1522/030080260>
- Lacroix, A., & Létourneau, A. (2000). *Méthodes et interventions en éthique appliquée*. Québec: Fides.
- Laperrière, A. (2009). L'observation directe. *Recherche sociale: De la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> éd.). Québec: Presse de l'université du Québec.
- Legault, G. A. (2008). *Professionnalisme et délibération éthique*. St-Foy: Presse de l'Université du Québec.
- Leroi-Gourhan, A., & Collectif. (2005). *Dictionnaire de la Préhistoire* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
- Létourneau, A., Boisvert, Y., & Lacroix, A. (2005a). *Les approches québécoises de l'éthique appliquée □: les approches sectorielles □: analyse du corpus des auteurs de 1970 à 2000*. Sherbrooke: GGC éditions.
- Létourneau, A., Boisvert, Y., & Lacroix, A. (2005b). *Les approches québécoises de l'éthique appliquée □: les perspectives générales □: analyse du corpus des auteurs de 1970 à 2000*. Sherbrooke: GGC éditions.
- Lévy, P. (2010). Vers une science de l'intelligence collective. Consulté à l'adresse <http://www.ieml.org/IMG/pdf/00-2-vers-sci-IC.pdf>

- Malglaive, G. (1990). *Enseigner à des adultes: travail et pédagogie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Malherbe, J.-F. (1996). *L'incertitude en éthique. Perspectives cliniques*. Québec: Fides.
- Malherbe, J.-F. (2000). *Qu'est-ce que l'éthique appliquée?* Sherbrooke: Université de Sherbrooke/GGC.
- Malinowski, B. (1989). *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Paris: Gallimard.
- Mancebo, F. (2006). *Développement durable* (Collection 128.). Paris: Armand Colin.
- Manuel Castells. (1997). *The information age □: economy, society and culture*. Oxford: Blackwell.
- Mathieu, A. (2003). Les organisations apprenantes et les défusions. *L'agora*, Vol.10 (1).
- Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D. (2004). *Limits to Growth, The 30-Year Update*. Chelsea: Chelsea Green Publishing.
- Mintzberg, H. (2004). *Le management □: Voyage au centre des organisations* (2e édition revue et corrigée.), Paris: Editions d'Organisation.
- Morin, E. (1980). *La vie de la vie*. Paris: Éditions du Seuil.
- Morin, E. (2004). *La méthode*. Paris: Éditions du Seuil.
- Morin, E. (2007). *Vers l'abîme □?* Paris: L'Herne.
- Morin, E., & Kern, A. B. (1993). *Terre-patrie*. Paris: Éditions du Seuil.
- Morin, E., Roger Ciurana, E., & Domingo Motta, R. (2003). *Éduquer pour l'ère planétaire □: la pensée complexe comme méthode d'apprentissage dans l'erreur et l'incertitude humaines*. Paris: Éditions Balland. Consulté à l'adresse:  
<http://www.uqtr.ca/biblio/notice/tablemat/17905239TM.html>
- Morin, E., & Weinmann, H. (1994). *La complexité humaine*. Paris: Flammarion.
- Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Patenaude, J. (1997). *Le dialogue comme compétence éthique*. Thèse de doctorat. Québec: Université Laval.
- Patenaude, J. (1998). Le dialogue comme paradigme éthique. *Réseaux*, 82-83-84.
- Reeves, H. (1994). *Poussières d'étoiles*. Paris: Seuil.

- Ricoeur, P. (1998). Éthique. In *Encyclopædia Universalis*. Consulté à l'adresse <http://www.universalis.fr/encyclopedie/ethique/>
- Riffon, O. (2012). Une typologie du développement durable. *Liaison Énergie-Francophonie*, (88-89).
- Rist, G. (2001). *Le développement: histoire d'une croyance occidentale*. Paris: Les Presses de Sciences Po.
- Rist, G. (2007). La supercherie du développement durable □? *Encyclopédie du développement durable*. Consulté à l'adresse internet suivante: [http://www.encyclopedie-dd.org/IMG/article\\_PDF/article\\_a59.pdf](http://www.encyclopedie-dd.org/IMG/article_PDF/article_a59.pdf)
- Sachs, W. (1996). *Des ruines du développement*. Montréal: Édition Écosociété.
- Saint-Arnaud, Y. (2009). *L'autorégulation. Pour un dialogue efficace*. Montréal: Les presses de l'université de Montréal.
- Sauvé, L. (2011). La prescription du développement durable en éducation □: la troublante histoire d'une invasion barbare. In Bader, B. et Sauvé L. *Éducation, environnement et développement durable □: Vers une écocitoyenneté critique*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Savard, R. (2004). *La forêt vive □: récits fondateurs du peuple innu*. Montréal: Boréal.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges* (1st éd.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schön, D. (1994). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal: Logiques.
- Segers, I., Tremblay, D., Huybens, N., & Riffon, O. (2013). L'approche éco-conseil pour un enseignement complexe du développement durable. *Éducation relative à l'environnement*, Vol. 11. Montréal, p.265-282.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline □: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- International Organization for Standardization. (Norme ISO/TR 14069:2013). Gaz à effet de serre. Quantification et rapport des émissions de gaz à effet de serre pour les organisations. Directives d'application de l'ISO 14064-1.
- Suzuki, D., Mason, A., & McConnell, A. (2007). *L'équilibre sacré: redécouvrir sa place dans la nature*. Montréal: Boréal.

- Tansley, A. G. (1937). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, 16(3), 284- 307.
- Taylor, C. (1992). *Grandeur et misère de la modernité*. Montréal: Bellarmin.
- Touraine, A. (1995). Whyte William Foote, Street corner society, la structure sociale d'un quartier italo-américain. Paris: La découverte.
- Van den Hove, S. (2000). Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable□: une analyse en termes d'effets. *Cahiers du C3ED, Centre d'économie et d'éthique pour l'environnement et le développement*: Montpellier.
- Villeneuve, C., Huybens, N. (2002). Les éco-conseiller, promoteur et acteurs du développement durable. *VertigO*, Vol. 3 (3).
- Villeneuve, C. (2006). C'est le pas qui trace le chemin-Histoire du développement durable et conceptions actuelles. *Le développement durable: quel progrès, quel outils, quel formation?* Les publications de l'IEPF.
- Villeneuve, C., & Richard, F. (2007). *Vivre les changements climatiques □: réagir pour l'avenir* (Vol. Nouv. éd. rev. et augm.). Sainte-Foy, Québec: MultiMondes.
- Villeneuve, C., & Riffon, O. (2011). Comment réaliser une analyse de développement durable? Grille d'analyse de la Chaire de recherche en éco-conseil. Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Vogt, E., Brown, J., & Isaacs, D. (2003). The Art of Powerful Questions: Catalyzing Insight, Innovation and Action. Whole Systems Associates. Consulté à l'adresse <http://www.sparc.bc.ca/the-art-of-powerful-questions>
- Watzlawick, P., Helmick-Beavin, J., & Jackson, D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Seuil.
- Zaccai, E. (2002). *Le développement durable. Dynamique et constitution d'un projet*. Bern – Brussels: Presses Inter-universitaires Européennes.



## Annexe 1 – Extrait du procès verbal TRDD, rencontre du 24 mars 2009



Table régionale de  
développement durable

Compte rendu et suivi

### — Table régionale de développement durable —

#### 1<sup>re</sup> rencontre régulière

Tenue le mardi 24 mars 2009 à 14 hres, à l'Agence de la santé et des services sociaux, salle F-8-027

*PRÉSENCES/ABSENCES*

**ORDRE DU JOUR**

**PRÉSENCES**

Agence de la santé et des services  
sociaux

CRAG  
CSSS Domaine-du-Roy  
CSSS de Chicoutimi  
CSSS de Lac-Saint-Jean-Est  
CSSS Cléophas-Claveau  
Le Centre jeunesse  
CRDI  
CSSS de Jonquière

**ABSENCES**

CSSS de Chicoutimi  
Le Centre jeunesse  
CSSS Maria-Chapdelaine

1. **Présentation des membres**
2. **Objectifs du comité**
3. **Statut du comité (point d'information)**
4. **Attentes des membres**
5. **Inventaire des activités de développement durable dans les établissements**
  - Tour de table pour connaître les réalisations à ce jour
6. **Suite du colloque**
  - Dépôt du scénario de financement
  - Proposition d'une démarche de concertation régionale
7. **Élection d'un président**
  - Rôle
8. **Affaires diverses :**
9. **Date et lieu de la prochaine rencontre**
10. **Clôture de la rencontre**

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE  RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
3. Statut du comité (point d'information)	<p>Une recherche sera effectuée afin de déterminer le statut du présent regroupement : comité régional ou table régionale.</p> <p>X effectuera cette recherche et confirmera les résultats lors de la prochaine rencontre.</p>		Prochaine rencontre
4. Attentes des membres	<p><b><u>CSSS de Jonquière</u></b></p> <p>→ X demande à X si l'enveloppe octroyée par l'Agence de 30 000 \$ peut servir à engager un travailleur autonome; la question sera posée X et un suivi sera effectué auprès de l'établissement par la suite.</p> <p>→ Il veut s'arrimer avec les autres établissements afin de mettre en place des actions complémentaires et se servir des expériences des autres CSSS.</p> <p><b><u>CSSS Domaine-du-Roy</u></b></p> <p>→ Avoir de l'aide, des réponses à de nombreuses questions, avoir accès à diverses informations.</p> <p><b><u>Le Centre jeunesse</u></b></p> <p>→ Lieu privilégié d'échange et d'information.</p> <p>→ A besoin de conseils et de support.</p> <p><b><u>CSSS de Lac-Saint-Jean-Est</u></b></p> <p>→ Transmettre aux autres établissements ce qui s'est fait au CSSS de Lac-Saint-</p>		

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	<p>Jean-Est. → Coordination des interventions pour diversifier les expériences dans le réseau.</p> <p>Il est demandé à ce qu'un répertoire des activités faites à ce jour soit disponible. X s'engage à faire ce répertoire.</p> <p><b><u>CRDI</u></b></p> <p>→ Coordination régionale des interventions et transmission des informations.</p> <p><b><u>CRAG</u></b></p> <p>→ Améliorer sa connaissance sur le sujet. → Volonté d'explorer la marge de 10 % possible en développement durable lors des acquisitions. → Volonté d'orienter les acquisitions vers les produits équitables. → Volonté de donner une 2<sup>e</sup> vie aux équipements et produits.</p>		
5. Inventaire des activités de développement durable dans les établissements	<p><u>Tour de table pour connaître les réalisations à ce jour :</u></p> <p><b><u>CSSS de Jonquière, depuis mars 2007</u></b></p> <p>→ Comité de prévention et de protection de l'environnement en place, formé de divers employés du centre.</p> <p><b><u>CSSS Domaine-du-Roy</u></b></p>		

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE  RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	<p>→ Les démarches sont débutées depuis 1 an. Un « comité développement durable » est en place et est constitué de 9 personnes (8 du centre hospitalier et 1 du CLSC) provenant de divers secteur (approvisionnement, hygiène et salubrité, service technique, santé sécurité au travail).</p> <p><b><u>Le Centre jeunesse</u></b></p> <p>→ Déjà un comité paritaire vert est en place constitué de syndiqués et de cadres</p> <p><b><u>CSSS de Lac-Saint-Jean-Est</u></b></p> <p>→ X fait un résumé de ce qui s'est fait jusqu'à maintenant dans son établissement avec la participation du Centre québécois de développement durable; une analyse approfondie du bloc opératoire est en cours.</p> <p><b><u>CRDI</u></b></p> <p>→ En processus de création d'un comité local constitué de 10 à 12 personnes.</p> <p>→ Font déjà des interventions de base, soit : récupération de piles, papier, canettes ...</p> <p>→ Une présentation a été faite X pour expliquer la démarche au CSSS de Lac-Saint-Jean-Est.</p> <p>→ X explique que le CRDI, via ses divers ateliers de travail, peut réaliser divers produits en lien avec l'instauration d'actions de développement durable (ex. : fabrication d'une unité 3 fonctions ... recyclage papier, plastique, verre et déchets).</p> <p>→ Il est demandé à ce qu'un tableau soit distribué pour faire un répertoire de ce qui se fait dans les établissements de la région.</p>		

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	<p><b><u>CSSS Cléophas-Claveau</u></b></p> <p>→ Pas de comité vert est en place, seulement le papier est récupéré.</p>		
8. Affaires diverses	<p><b><u>Veille UQAC</u></b></p> <p>X dépose aux membres la proposition de veille de l'UQAC et demande aux membres de faire leurs commentaires.</p> <p>Un arrimage sera nécessaire avec le CQDD puisque, dans leur démarche avec le CSSS de Lac-Saint-Jean-Est, une veille a déjà été réalisée.</p>		<p>Prochaine rencontre</p> <p>Prochaine rencontre</p>
9. Date et lieu de la prochaine rencontre	<p>Fréquence : Il est convenu que les réunions devront se tenir au 2 mois avec une relâche au cours de la période estivale.</p> <p>La prochaine rencontre aura lieu à Alma le 7 mai 2009 à 9 hres.</p>		

<i>POINTS À L'ORDRE DU JOUR</i>	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
---------------------------------	--------------	-------------------------------------	------------

10. Clôture de la rencontre	La rencontre se termine à 16 hres.		
-----------------------------	------------------------------------	--	--

2009-04-

## Annexe 2 – Structure organisationnelle - Courriel

De : [REDACTED]  
Objet : [REDACTED]  
Date : 5 juin 2012 13:20:39 HAE  
À : Ian Segers

Masquer

---

c'était pas clair effectivement... mais elle a toujours été sous la responsabilité de la direction des ressources financières, matérielles et informationnelles.

Depuis... environ 1 an... je fais un suivi de la table au Comité régional des ressources matérielles ... puisque c'est cette dernière qui est en lien avec le FORUM... c'est suite à mon insistance que mon patron l'a mis sous le CRRM dans l'organigramme...

Le délai est peut-être dû au fait que la direction de la santé publique voulait être la direction responsable du d.d. mais que cette possibilité n'a jamais été retenue (je suis en train de faire une supposition)

[REDACTED]  
Ian Segers <[eco\\_ian@sympatico.ca](mailto:eco_ian@sympatico.ca)>

2012-06-05 13:09

[REDACTED]  
cc  
Objet Re: RE Document

[REDACTED]  
Merci beaucoup pour les documents.

En regardant l'organigramme, je me suis posé une question. J'ai toujours pensé que la TRDD, du moins au début de la démarche de DD, qu'elle était une table ad hoc, sans attachement officiel. Bien sûr elle était liée à l'agence et à la ressource matérielle, mais sans lien officiel. Est-ce que je me trompe?

Ian Segers | Éco-conseiller  
Professionnel de recherche et chargé de cours  
Chaire de recherche et d'intervention en éco-conseil  
Université du Québec à Chicoutimi  
418-545-5011 Ext: 2568  
Le futur est incertain mais le changement est inévitable.



## Annexe 3 – Extrait du procès verbal, rencontre du 25 juin 2009



### — Table régionale de développement durable —

tenue le mardi 25 juin 2009 à 13 h 30, à l'Agence de la santé et des services sociaux, salle F-8-027

*PRÉSENCES/ABSENCES*

ORDRE DU JOUR

<p><b>PARTICIPANTS</b></p> <p>CSSS de Chicoutimi  CSSS Maria-Chapdelaine  Agence de la santé et des services sociaux  CRAG  CSSS Domaine-du-Roy  CSSS de Lac-Saint-Jean-Est  CSSS Cléophas-Claveau  CSSS Maria-Chapdelaine  Le Centre jeunesse  CRDI  CSSS Domaine-du-Roy</p> <p><b>AUTRES PARTICIPANTS</b></p> <p>Coordonnatrice, CQDD  Chaire en éco-conseil, UQAC  Agence de la santé et des services sociaux  Chargée de projet, CQDD</p> <p><b>ABSENCES</b></p> <p>CSSS de Jonquière  Le Centre jeunesse  CSSS Maria-Chapdelaine</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Accueil et présentation des membres</b></li> <li>2. <b>Lecture et adoption du compte rendu de la dernière rencontre</b></li> <li>3. <b>Retour sur la démarche de concertation régionale</b></li> <li>4. <b>Rôles des intervenants</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat de X chargée de projet</li> <li>• Mandat de la Chaire en Éco-conseil, veille</li> <li>• Mandat de Ian Segers, étudiant-chercheur</li> </ul> </li> <li>5. <b>Plan de travail X</b> Tournée dans les établissements <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des outils développés</li> </ul> </li> <li>6. <b>La veille</b></li> <li>7. <b>Discussion sur la plateforme Web sur le développement durable</b></li> <li>8. <b>Gestion de projet</b></li> <li>9. <b>Prochaines étapes et répartition des responsabilités.</b></li> </ol>
---	---

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE  RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
1. Accueil et présentation des participants	<p>X présidente, souhaite la bienvenue aux personnes présentes et fait la lecture des points à l'ordre du jour.</p> <p>Puisqu'il y a de nouvelles personnes, un tour de table est effectué.</p>		
2. Lecture et adoption du compte rendu de la dernière rencontre	Lecture du dernier compte-rendu. Il a été entériné par X et secondé par X.		
3. Retour sur la démarche de concertation régionale	<p>X fait un retour sur les actions faites à ce jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• économie d'énergie</li> <li>• dossier du lait</li> <li>• mandat au CSSS de Lac-Saint-Jean-Est</li> <li>• colloque</li> </ul> <p>De plus, il informe les participants que, pour l'année 2009-2010, les établissements se sont vu attribuer la somme de 30 000 \$ pour poursuivre la démarche de développement durable.</p>	Chaque établissement doit choisir un projet (compléter la feuille #3) et le présenter.	Prochaine rencontre de la Table, jeudi 3 septembre à 13 hres.

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	X remet à chaque membre un tableau à remplir (feuille #3).		
4. Rôle des intervenants	<p>X dépose un tableau synthèse. Il est demandé d'ajouter deux colonnes au tableau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• établissement</li> <li>• MSSS</li> </ul> <p><b><u>Mandat de X chargée de projet CQDD</u></b>  → Objectif général : Faciliter l'émergence de démarches de développement durable dans le réseau régional de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean.</p> <p><b><u>Mandat de la Chaire en Éco-conseil, veille Éco-conseil</u></b>  → Objectif général : Collecter, observer et analyser les informations permanentes sur les avancées et les orientations stratégiques en matière de développement durable dans le domaine de la santé.</p> <p><b><u>Mandat de Ian Segers, étudiant-chercheur</u></b>  → Objectif général : identifier les sources de résistance au changement face au développement durable et comment les acteurs mettent en place des stratégies pour les contourner ?</p> <p>→ X demande de présenter un plan de travail détaillé pour présenter aux membres.</p> <p>Il est demandé aux établissements de déterminer le secteur d'activité qui sera retenu pour implanter les principes de développement durable.</p>	<p>révision du tableau.</p> <p>Ian Segers</p> <p>Tous les établissements</p>	<p>Prochaine rencontre</p> <p>Au cours de l'automne</p> <p>Prochaine rencontre</p>

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE  RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
<p>5. Présentation du plan de travail de X</p>	<p>Mme Marjorie Tremblay-Marchand présente son plan de travail qui s'échelonnara de juin à décembre 2009. Les objectifs spécifiques du mandat sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Agir à titre d'agent de communication et d'expert-conseil à la Table régionale de développement durable et supporter l'analyse de problématiques et recherche d'information.</li> <li>→ Faire un inventaire des initiatives de développement durable en cours dans le réseau régional de la santé.</li> <li>→ Collaborer à la mise en place d'un outil électronique permettant l'accès à l'information auprès de différents intervenants du réseau.</li> <li>→ Participer à la rédaction de documents du type guide d'application du développement durable.</li> </ul> <p>X questionne au sujet de la stratégie à adopter quant à la collecte d'information sur les expériences à succès. Il a été entendu que la demande d'information sera transmise au responsable des communications dans chacun des établissements. X précise que le concept de développement durable est nouveau pour la plupart des personnes dans les établissements et que les comités de développement durable ne sont pas encore tous créés. Il est donc convenu que X offrira un soutien aux membres de la Table dans la création des comités de développement durable et de la mise à niveau des connaissances face au développement durable par un atelier de discussion. Cette rencontre sera aussi le lieu pour répertorier les expériences à succès qui ont eu lieu dans les établissements.</p>	<p>Envoi d'un courriel aux membres par X pour spécifier les objectifs de l'atelier de discussion.</p> <p>Tous les membres doivent communiquer l'information et organiser une rencontre dans leur établissement.</p>	<p>Une semaine</p> <p>Idéalement, avant la prochaine rencontre de la Table.</p>
	<p>M. Ian Segers fait état des trois niveaux de veille qui sont :</p>		

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE  RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
6. La veille	<p>→ <b>1<sup>er</sup> niveau</b> : revue de littérature selon l'actualité en fonction d'une série de thèmes déterminés;</p> <p>→ <b>2<sup>e</sup> niveau</b> : Alerte sur les éléments d'importance issus de la revue de littérature et sur les évènements liés aux thèmes choisis;</p> <p>→ <b>3<sup>e</sup> niveau</b> : analyse de tendance permettant de faire ressortir les éléments d'information pertinents pour la démarche de DD.</p> <p>X propose un nouveau canevas de thèmes pour classifier l'information. Les thèmes de la veille devront être harmonisés avec le site Web pour faciliter la classification des informations.</p>	Retour sur les thèmes.	Prochaine rencontre

## Annexe 4 – Ordre du jour. Rencontre du 25 juin 2009



Agence de la santé  
et des services sociaux  
du Saguenay –  
Lac-Saint-Jean

Québec

### Rencontre sur la démarche de développement durable

Date : 25 juin 2009  
Heure : 13h00  
Lieu : Agence – salle D-501-D  
Participants : Membres de la Table régionale de développement durable

**Objectif :** Établir un plan d'action entourant le déploiement d'un environnement de partage convivial des différentes initiatives de développement durable de chacun des établissements.

### ORDRE DU JOUR

1. Accueil et présentation des participants
2. Lecture et adoption du compte-rendu de la dernière rencontre
3. Retour sur la démarche de concertation régionale
4. Rôle des intervenants
  - a. mandat de Marjorie Tremblay-Marchand
  - b. mandat de la Chaire en Éco-conseil
  - c. mandat de Ian Segers, étudiant chercheur
5. Plan de travail de Marjorie TM
  - a. Tournée dans les établissements
  - b. Présentation des outils développés
6. La veille
  - a. Thèmes
  - b. Support privilégié
7. Discussion sur la plateforme web sur le DD
  - a. discussion sur les objectifs
  - b. présentation de la structure du site
    - i. choix concernant la liste des thèmes et des départements
8. Gestion de projet
  - a. diffusion de l'avancement du projet (bulletin/fréquence)

- b. Calendrier de rencontres
- c. vacances (tableaux)

9. Prochaines étapes et répartition des responsabilités



## Annexe 5 – Le cahier du participant

4 /01/2010

TABLE RÉGIONALE DE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE

### DÉCLARATION DE PRINCIPES !

UN ÉLÉMENT FONDATEUR DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE RÉGIONALE



## DÉCLARATION DE PRINCIPES !

UN ÉLÉMENT FONDATEUR DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE RÉGIONALE

### Explications :

Dans une optique de collaboration, les membres sont une deuxième fois interpellés à participer à un atelier de partage dynamique dans le but de bonifier la déclaration de principes qui fait état des résultats du premier atelier de créativité « World Café ». Par la suite, cette déclaration sera présentée au Forum des directeurs généraux de la région pour approbation finale.

### Étapes :

- 1- Lecture individuelle : prendre connaissance du contenu de la déclaration de principe (15 minutes)
- 2- Travail d'équipe : répondre aux questions en équipe afin de dégager des pistes de bonifications potentielles (30 minutes)
- 3- Mise en commun : chaque équipe doit choisir un porte-parole qui fera état de l'opinion du groupe et proposer les pistes de bonifications (45 minutes)

**Section 1 : La démarche régionale de développement durable :** La démarche de développement durable du réseau régional de la santé mise sur l'information, la collaboration et la concertation des acteurs. Suite à l'intérêt collectif manifesté lors du colloque « Développement durable : enjeux et opportunités pour le réseau de la santé » tenu en mars 2009, les établissements de la région ont créé une Table régionale de développement durable. Elle regroupe les responsables du développement durable de tous les établissements de la région. Cette table favorise le partage de l'information et de l'expertise développée dans chacun des établissements. Les objectifs de cette démarche réseau sont :

- que chaque établissement de santé et de services sociaux se dote d'une démarche de développement durable;
- que ces établissements bénéficient de l'expérience du projet pilote au CSSS-Lac-Saint-Jean-Est et en implantent les volets chez eux;
- que les établissements développent aussi leurs propres volets d'intervention pilotes et en fassent bénéficier les autres établissements par la suite.

Dans une optique de collaboration, les membres ont été interpellés à participer à un atelier de partage dynamique. Le but était de créer une ambiance propice aux échanges et à la participation. Les experts-conseils en développement durable, en

Processus de révision | Table régionale de développement durable

soutien à la TRDD, ont fait la synthèse des discussions. Par la suite, ils ont proposés un document de travail qui a été revu et corrigé par les membres de la TRDD. Les résultats finaux vous sont présentés dans ce document.

1- Trouver-vous que le texte de la section 1 résume bien la démarche régionale de développement durable ?

---

---

---

2- Avez-vous des modifications à proposer pour la section 1 ?

---

---

---

---

---

---

---

## **Section 2 : Qu'est-ce qu'une déclaration de principes ?**

Une déclaration de principe, c'est plus qu'un ensemble de principes fondateurs. Il s'agit d'un engagement envers le développement durable. C'est l'ensemble des idées et des valeurs qui guideront autant les démarches locales que celles régionales.

### ***Un outil de convergence sur trois axes***

- *Quelles sont nos valeurs?*
- *Quelle est notre vision commune?*
- *Quelle est notre mission?*

**« Prévenir, prendre soin et prendre soin de ceux qui prennent soin,  
voilà les défis du 21<sup>e</sup> siècle. »**

**ou**

**« Prendre soin de ceux qui prennent soin, voilà le défi du 21<sup>e</sup> siècle ! »**

3- Est-ce que le texte de la section 2 explique suffisamment ce qu'est une déclaration de principe ? Si non, inscrivez vos pistes de bonifications.

---

---

---

---

4- Préférez-vous la première et ou la deuxième formulation inscrite en entre parenthèse ? Si non, avez-vous une proposition.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Section 3 : les enjeux face au développement durable**

**Considérant** que la mission et les activités du réseau de la santé et des services sociaux rejoignent les principaux enjeux du développement durable;

**Considérant** les orientations et les obligations qui se dégagent de la Loi québécoise sur le développement durable;

**Considérant** surtout que notre vision et nos valeurs vont dans le sens du développement durable;

Nous croyons que la gestion du changement passe désormais par le développement durable et qu'il faut profiter de cette occasion pour élaborer une vision à long terme

de nos organisations. Le développement durable est un levier d'action extraordinaire qui permet au gens du réseau de se mobiliser autour de valeurs communes afin de réaliser autrement les missions qui nous sont confiées.

5- Croyez-vous que le texte proposé dans la section 3 influencera le lecteur cible quant à l'importance de l'intégration du développement durable dans les organisations ?

---

---

---

6- Avez-vous d'autres idées à proposer ?

---

---

---

---

---

---

---

#### **Section 4 : Voici notre vision**

- S'engager... sur la voie transversale du développement durable.
- Réfléchir... aux conséquences de nos choix sur l'économie, la société et l'environnement.
- S'outiller... afin de faire les meilleurs choix possibles.
- Prendre... le temps de bien analyser les options disponibles.

- Travailler... en amont des problématiques.
- Développer... la collaboration active à l'interne et à l'externe.
- Innover... en faisant preuve de créativité.

7- Pensez-vous que la vision qui est proposé est suffisamment orientée vers l'action ?

---

---

---

---

---

8- Préférez-vous une vision synthèse, tel que proposé ici, ou bien une vision détaillée en mot ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Section 5 : Nos valeurs

- **Mobilisation;** des gens positifs, des gens actifs

Chaque personne a le pouvoir de changer les choses. Le développement durable de notre réseau fait appel à l'action de tous et ce, à tous les niveaux. La mobilisation passe par des gens informer, sensibiliser et impliquer, tant dans leur cheminement individuel que dans le développement organisationnel et collectif. La participation, l'engagement, la persévérance et l'effort sont des forces essentielles à la mise en œuvre de notre mission commune.

9- Avez-vous des pistes de bonification pour cette valeur et l'explication de cette valeur ?

---

---

---

---

---

---

---

→ **L'humain;** au cœur du développement durable

Le plaisir, l'entraide, l'écoute active, l'empathie, la compassion, la reconnaissance, le partage et l'honnêteté sont des qualités à développer, tant dans les pratiques de soins, dans les relations de travail que dans les processus de gestion. La personne doit être perçue dans sa globalité et dans sa complexité. La santé et la qualité de vie des personnes passent nécessairement par une bonne santé physique et psychologique.

10-Avez-vous des pistes de bonification pour cette valeur et l'explication de cette valeur ?

---

---

---

---

---

---

---

→ **Le respect;** une question d'équité

Par la valeur du respect, nous soulignons l'importance du respect de soi, de la vie, des autres et de la planète. Nous souhaitons participer à la protection de l'environnement et être partie prenante d'une économie solidaire pour une société en meilleure santé.

11-Avez-vous des pistes de bonification pour cette valeur et l'explication de cette valeur ?

---

---

---

---

---

---

---

→ **La collaboration;** une façon de faire

La réalisation de la mission des établissements de santé ne peut pas se faire sans la collaboration des acteurs impliqués. La collaboration se réalise à tous les niveaux. Nous visons l'élaboration de projets communs, multi acteur, multi générationnel et multidimensionnel.

À l'interne : favoriser le travail d'équipe multidisciplinaire, les comités paritaires, le décroisement des secteurs et le leadership participatif.

À l'externe : travailler en collaboration avec les familles, les organismes du milieu, les entreprises et les médias.

12-Avez-vous des pistes de bonification pour cette valeur et l'explication de cette valeur ?

---

---

---

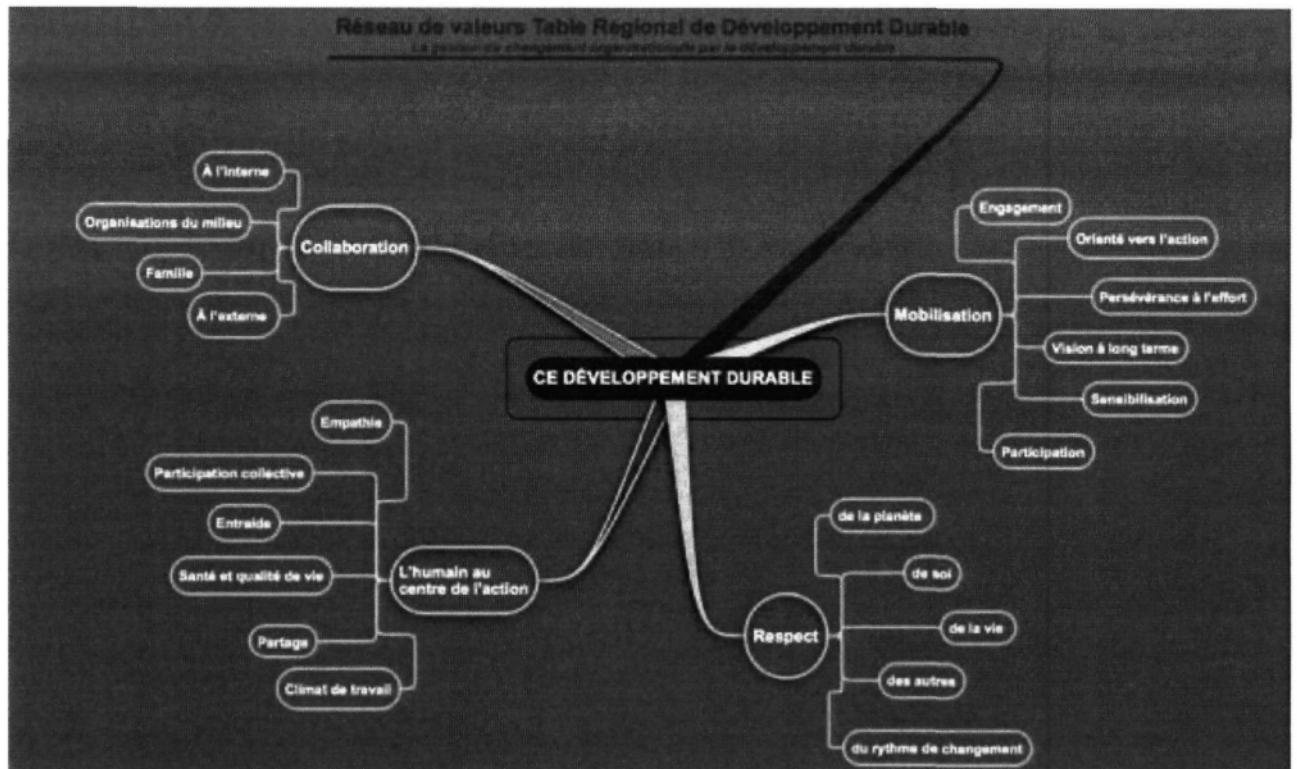
---

---

---

---





### Pour le futur :

Cette déclaration de principe sert de plateforme pour que chaque établissement puisse élaborer un plan d'action spécifique. Cependant, l'enjeu central est de réaliser un développement durable qui passe autant par un changement de type organisationnel que par des actions concrètes. Le défi : Comment trouver des liens pour que ces deux interprétations du DD ne soient pas antagonistes, mais plutôt complémentaires ? Comment arriver à un changement organisationnel qui soit catalyseur sur le terrain? ...

13-Que pensez-vous du texte présenté dans cette section ? Avez-vous de nouvelles idées à partager ?

---



---



---



---



---



---



---

## **Le World café; un processus de collaboration**

### **Explication :**

À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte (éco-conseiller) reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors 'fécondées' avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. L'événement se termine par une assemblée plénière qui reprend les idées et les conclusions principales.

---

### **Informations supplémentaires pour les animateurs :**

#### **Bloc I : Qui sommes-nous et quelle sont nos valeurs?**

1 heure → 3 rotations de 15 minutes et 15 minutes de plénière

- **Question de base :** Qu'est-ce qui nous unit dans le développement durable?
- Sous questions :
  - Qu'avons-nous en commun pour être assis à cette table régionale de développement durable?
  - Quelles valeurs ont le plus d'importance pour vous?
  - Quelles valeurs sont mises en action dans nos organisations?
- Objectif : Rassemblement d'idée, actions concrètes, vision commune
- But :
  - Trouver un réservoir de sens commun aux intervenants
  - Faire émerger quelques valeurs
  - Dégager des axes de définition communs

#### **Bloc II : Quelle vision pour l'avenir?**

1 heure → 3 rotations de 15 minutes et 15 minutes de plénière

- **Question de base :** Comment imaginez-vous l'intégration du développement durable dans vos organisations?
- Sous questions :
  - Qu'est-ce que nos établissements doivent devenir de plus, en moins?
  - Quels sont les pas que nos établissements doivent franchir pour être en phases avec nos valeurs communes?
- Objectifs : Projection des valeurs dans les établissements
- But :
  - Trouver des convergences entre les établissements
  - Faire des projections en lien avec les axes dégagés

- Imaginer le futur



## Annexe 6 – Extrait du procès verbal, rencontre du 17 mars 2010



Compte rendu et suivi

### — Table régionale de développement durable —

tenue le mercredi 17 mars 2010 à 13 h 30, au Havre de l'hospitalité, chemin Villebois à Alma

PRÉSENCES/ABSENCES	ORDRE DU JOUR
<b>PARTICIPANTS</b> CSSS de Chicoutimi Agence de la santé et des services sociaux CSSS Domaine-du-Roy CSSS de Lac-Saint-Jean-Est CSSS Cléophas-Claveau CSSS Maria-Chapdelaine Le Centre jeunesse CRDI CSSS de Jonquière Agence	<b>6. Accueil</b> <b>7. Lecture et acceptation de l'ordre du jour</b> <b>8. Lecture et acceptation du compte rendu de la rencontre du 17 février 2010</b> <b>9. Déclaration de principes</b> a. Dépôt b. Présentation au Forum des DG <b>10. Avancement des dossiers</b>

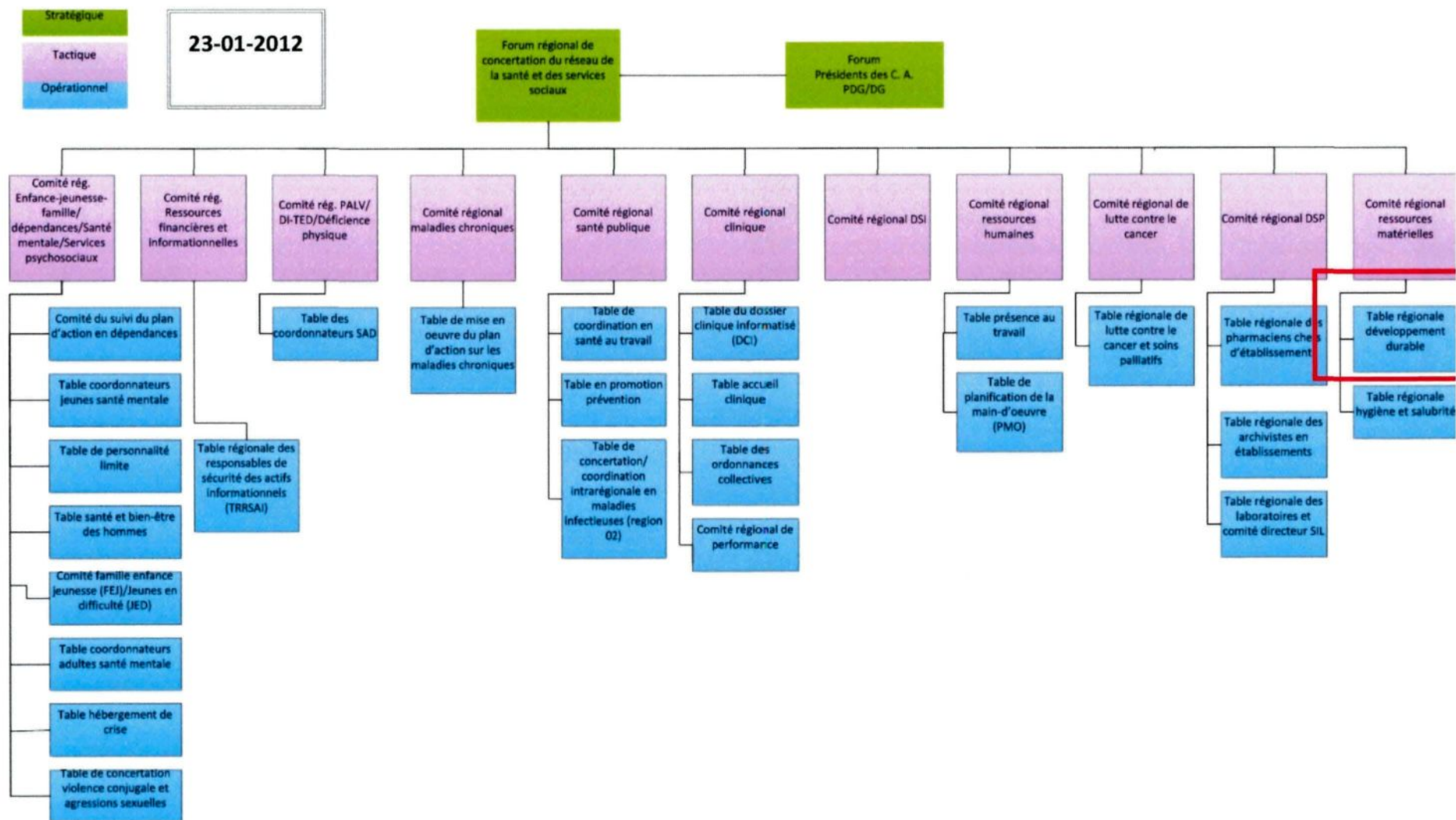
<b>AUTRES PARTICIPANTS</b>  UQAC  <b>VALEURS AJOUTÉES</b>  CQDD CSSS de Jonquière CSSS Maria-Chapdelaine CSSS Domaine-du-Ro	a. Colloque 2010 b. Veille, compte rendu c. Poursuite entente UQAC  11. Nouveautés dans les établissements  12. Divers : a. _____  13. Prochaine rencontre  14. Fin de la rencontre
--	--

<i>POINTS À L'ORDRE DU JOUR</i>	<b>COMPTE RENDU</b>	<b>ACTIONS À PRENDRE RESPONSABLE</b>	<b>ÉCHÉANCIER</b>
1. Accueil	X présidente de la Table, souhaite la bienvenue aux personnes présentes.		
2. Lecture et acceptation de l'ordre	Le point « Site Internet » est introduit au point « Divers ». Le point 5		

POINTS À L'ORDRE DU JOUR	COMPTE RENDU	ACTIONS À PRENDRE  RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
du jour	« Divers » sera discuté avant le point 6.		
3. Compte rendu de la rencontre du 17 février 2010	<p>Lecture et suivi</p> <p>Le compte rendu est lu. Les éléments suivants sont à corriger : absences.</p> <p>X et X n'étaient pas absentes, mais présentes à cette réunion.</p> <p>Les points seront discutés au cours de la présente réunion.</p>		
4. Déclaration de principes	<p><b>a. Acceptation</b></p> <p>La proposition type de la déclaration de principes est déposée aux membres. Tous sont en accord. Tous sont unanimes sur l'excellent travail d'équipe.</p> <p>Les membres remercient Mme Laflamme pour avoir si bien mis en forme les éléments retenus.</p> <p><b>b. Présentation au Forum des DG du 22 mars 2010</b></p>		

<i>POINTS À L'ORDRE DU JOUR</i>	<b>COMPTE RENDU</b>	<b>ACTIONS À PRENDRE RESPONSABLE</b>	<b>ÉCHÉANCIER</b>
	La présentation au Forum du 22 mars ne pouvant avoir lieu, la déclaration de principes a été acheminée par courriel par M. Gilles Simard à tous les directeurs généraux au cours des derniers jours. Celui-ci fera un suivi auprès de Mme Boudreault et Mme Laflamme suite aux commentaires reçus.		

## Annexe 7 – Organigrame de Réseau régional de la santé et des services sociaux du Saguenay Lac St-Jean





## Annexe 8 – Schéma conceptuel : Référentiel de formation UNESCO

