

# L'ÉTHIQUE ET LES PRATIQUES D'INTERVENTION EN ORGANISATION

Sous la direction de  
**LUC BÉGIN**  
**LYSE LANGLOIS**  
**DANY RONDEAU**





# L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation



# L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation

Sous la direction de

LUC BÉGIN

LYSE LANGLOIS

DANY RONDEAU



Presses de  
l'Université Laval

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Ce projet a été rendu possible grâce à une subvention du Conseil de recherche en sciences sociales.

Maquette de couverture : Laurie Patry

Mise en pages : Diane Trottier

© Presses de l'Université Laval. Tous droits réservés.

Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2015

ISBN 978-2-7637-2553-6

PDF 9782763725543

Les Presses de l'Université Laval

[www.pulaval.com](http://www.pulaval.com)

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
À propos des auteurs par ordre d'apparition dans le livre .....	3
PARTIE 1	
MODÉLISATION DES PRATIQUES D'INTERVENTION	
CHAPITRE 1	
<b>Réflexion sur l'intervention en éthique appliquée au contexte du service public: de l'éthique publique à la synergie régulateur, un modèle critique et pratique</b> .....	<b>9</b>
<i>Magalie Jutras et Yves Boisvert</i>	
Contexte général des services publics contemporains .....	10
Paradigmes disciplinaires et posture d'intervention .....	12
La synergie régulateur: cadre conceptuel de l'intervention en éthique dans le contexte du service public .....	15
Éléments d'intervention appliqués au contexte particulier du service public .....	20
Le processus d'une intervention .....	22
Quelques exemples d'intervention en éthique organisationnelle ..	27
Conclusion .....	30
CHAPITRE 2	
<b>De l'analyse de l'activité à la prise en compte du contexte: mener une intervention en ergonomie</b> .....	<b>37</b>
<i>Marie Bellemare</i>	
Introduction .....	38
L'activité en situation réelle de travail, objet de l'intervention en ergonomie .....	39

L'intervention en ergonomie: un processus pour transformer les situations de travail . . . . .	42
Les aspects techniques . . . . .	42
Les aspects socio-organisationnels . . . . .	44
Un modèle pour penser la production de changements lors des interventions en SST . . . . .	45
Les assises théoriques du modèle . . . . .	46
Un modèle articulant plusieurs niveaux d'analyse . . . . .	47
Analyser le contexte d'un milieu . . . . .	48
De l'analyse du contexte aux gestes d'intervention . . . . .	52
En guise de conclusion: préoccupations et questions partagées autour de l'intervention en milieu de travail . . . . .	54
Remerciements . . . . .	56
 CHAPITRE 3	
<b>Praxis et pragmatique de l'intervention. Aider, accompagner et réfléchir plutôt que contrôler . . . . .</b>	<b>61</b>
<i>André Lacroix</i>	
Introduction . . . . .	61
Les ambiguïtés du concept d'intervention . . . . .	63
La praxis et l'intervention . . . . .	66
Remarques générales sur le pragmatisme . . . . .	70
Un cadre de référence pragmatiste: la situation, l'acteur et l'institution .	72
Une perspective de recherche actionnaliste . . . . .	75
Une philosophie pratique engagée . . . . .	78
 CHAPITRE 4	
<b>Trois finalités de l'intervention en éthique organisationnelle . . . . .</b>	<b>85</b>
<i>Luc Bégin</i>	
Finalités et contextes d'intervention . . . . .	87
Les trois finalités et le rôle des organisations . . . . .	92
La capacitation éthique des acteurs . . . . .	92
La capacitation éthique des collectifs . . . . .	98
Le traitement équitable des acteurs et des collectifs . . . . .	104
Conclusion . . . . .	106



## CHAPITRE 5

**Subjectivation et participation.****Pourquoi de nouveau une question du sujet? . . . . . 113***Marc Maesschalck*

Le néo pragmatisme, et après? . . . . .	116
Un apport de la théorie relationnelle de Stephen A. Mitchell. . . . .	120
La cure comme processus participatif . . . . .	122
Les modes de relationalité. . . . .	123
Le changement subjectif du point de vue relationnel . . . . .	125
Le cas de Connie comme « forme canonique ». . . . .	127
La recherche d'un « espace potentialisant » à partir du dedans de l'interaction. . . . .	131
Réflexivité déviée ou « oblique »: le décalage du schéma relationnel . . . . .	133
Une nouvelle « économie d'action » . . . . .	136

## PARTIE 2

LIEUX ET THÉORISATIONS DE L'INTERVENTION  
EN ÉTHIQUE

## CHAPITRE 6

**Éthique, sociologie d'intervention et organisation réflexive . . . . . 143***Gilles Herreros*

Essai d'explicitation terminologique . . . . .	143
L'éthique et les sociologues . . . . .	144
La notion de réflexivité. . . . .	145
La sociologie d'intervention . . . . .	148
Organisation réflexive et intervention éthique . . . . .	151
Une discrimination tranquille. . . . .	152
Consolidation du raisonnement . . . . .	154
Pour conclure . . . . .	157

## CHAPITRE 7

**Le rôle de l'éthicien dans un comité d'éthique  
d'une entreprise privée . . . . . 161***Geert Demuijnck*

Introduction . . . . .	161
Les éthiciens dans l'entreprise . . . . .	162
L'éthique appliquée comme casuistique. . . . .	163
Le rôle de l'expert dans un comité d'éthique . . . . .	167
Conclusion . . . . .	174

## CHAPITRE 8

**L'intervention en éthique appliquée: enjeux théoriques et pratiques . . . . . 177***Georges-Auguste Legault*

L'intervention en éthique appliquée. . . . .	178
Quelle théorie éthique pour quelle intervention? . . . . .	180
Gouvernance éthique: déontologie ou éthique, hétérorégulation ou autorégulation . . . . .	180
Trois modes généraux d'intervention en éthique et éthique appliquée . . . . .	182
Apprentissages collectifs nécessaires à l'implantation de l'éthique dans les organisations . . . . .	189
La reconnaissance de l'insuffisance des approches actuelles . . . . .	189
La confiance dans les organisations . . . . .	191
Le temps de la réflexion dans l'action . . . . .	192
Conclusion . . . . .	193

## CHAPITRE 9

**L'accompagnement comme mode d'intervention et de formation en éthique . . . . . 197***Dany Rondeau*

Ce qu'accompagner veut dire . . . . .	200
L'accompagnement en communauté de pratique. . . . .	203
Développement de la compétence éthique et identité morale et professionnelle. . . . .	210
Accompagnement et identité professionnelle d'appartenance. . . . .	214
Conclusion . . . . .	218

## CHAPITRE 10

**La bioéthique: un laboratoire pour l'intervention dans les institutions de santé . . . . . 225***Jean-Philippe Cobbaut*

Le champ de la bioéthique ou la remise en question d'une posture d'expertise. . . . .	226
La recherche d'un cadre théorique à travers la pratique . . . . .	228
Une veine de théorisation sémantique . . . . .	229
Théorisation pragmatique, réflexivité et apprentissage: l'héritage du pragmatisme américain. . . . .	231

L'intervention éthique comme programme expérimental . . . . .	232
Le bilan de l'activité des groupes . . . . .	234
La difficile construction du rôle de la « CARE ». . . . .	234
L'intervention éthique ou le rôle de la « structure d'appui universitaire » . . . . .	235
En conclusion : comment articuler apprentissage et coordination institutionnelle? . . . . .	238

## CHAPITRE 11

### **Construction ou destruction du sens lors de l'intervention en éthique? Le cas d'un laboratoire pharmaceutique . . . . . 245**

*Samuel Mercier*

Introduction . . . . .	245
Présentation du cadre conceptuel: la musique du hasard. . . . .	246
Hasard et ambiguïté dans les organisations . . . . .	247
Pour une approche narrative des organisations : la transposition de l'univers de Paul Auster dans le contexte organisationnel . . . . .	250
Le cas LABB . . . . .	251
Présentation de LABB . . . . .	252
La démarche éthique de LABB . . . . .	253
Les ambiguïtés rencontrées . . . . .	255
Quelles leçons tirer de l'intervention dans l'entreprise? . . . . .	258

## ÉPILOGUE

### **L'éthique organisationnelle: un chantier disciplinaire en définition au Québec . . . . . 263**

*Lyse Langlois*

Introduction . . . . .	263
L'éthique organisationnelle au Québec: une science interdisciplinaire? . . . . .	264
L'éthique organisationnelle: discipline scientifique et pratique professionnelle par excellence . . . . .	268
Les interventions à portée éthique. . . . .	269
La position intervention . . . . .	269
La position partenariale . . . . .	271
L'éthique organisationnelle et la légitimité des savoirs . . . . .	273
Conclusion . . . . .	274



# Introduction

L'éthique occupe une place de plus en plus importante dans les milieux de travail. Cela se constate notamment dans le fait qu'un nombre grandissant d'organisations – provenant tant des sphères privée que publique, incluant les institutions de santé et de services sociaux – font référence à l'éthique dans des documents officiels (chartes éthiques, énoncés de valeurs, politiques institutionnelles, etc.). Il n'est pas surprenant, alors, que se multiplient les demandes d'intervention en organisations autour de questions éthiques. Ces demandes sont toutefois très variées. Certaines visent essentiellement à garantir la conformité des acteurs de l'organisation à des règles de conduite de manière à limiter les déviances, alors que d'autres privilégient plutôt le développement de la capacitation des acteurs et des collectifs afin qu'ils puissent affronter les tensions et les problèmes éthiques au sein de leur organisation. Les pratiques d'intervention auxquelles donnent lieu ces demandes prennent elles aussi des formes multiples, en fonction des objectifs, des cadres théoriques et disciplinaires mobilisés et des contextes organisationnels dans lesquels ont lieu les interventions.

Pour plusieurs chercheurs (Boisvert, 2011, Bourgeault, 2004 ; Legault, 1999), l'éthique est devenue un dispositif organisationnel, au même titre que le droit, le contrat de travail ou les codes de déontologie tout en poursuivant des finalités qui lui sont propres. Ces dispositifs à orientation éthique sont souvent conçus en complémentarité des autres dispositifs de régulation qui existent au sein des organisations. Pour autant, leur implantation structurelle et organisationnelle n'est pas sans soulever certains défis. En effet, les attentes concernant ces dispositifs sont multiples, parfois peu compatibles entre elles. Ainsi, de nombreuses

activités d'intervention à portée éthique ont vu le jour dans les organisations, tantôt pour répondre à des demandes exprimées par ces milieux, tantôt en réponse à une obligation faite par le législateur d'introduire une structure de régulation par l'éthique. Ces activités prennent des formes variées : conseils, accompagnement, aide à la décision, formation ou élaboration de lignes directrices (APEC, 2010). Ces interventions à portée éthique suscitent plusieurs questionnements que ce soit autour de la régulation, du rapport à la norme ou des formes d'engagement et de mobilisation des travailleurs. C'est donc dans le cadre d'un renouvellement des connaissances en éthique des organisations que s'inscrit le présent ouvrage. Son objectif est de faire le point sur les approches théoriques et pratiques que l'institutionnalisation de l'éthique ainsi que les demandes croissantes d'interventions à portée éthique dans les milieux de travail ont permis de consolider.

Cet ouvrage s'inscrit dans le prolongement du colloque international *Les interventions à portée éthique dans les organisations. Entretiens multidisciplinaires*<sup>1</sup>, qui s'est tenu sous l'égide de l'Institut d'éthique appliquée (IDÉA) de l'Université Laval les 3 et 4 juin 2013. Ce colloque avait pour objectifs d'approfondir les modèles théoriques sur lesquels se fonde l'intervention en éthique, de s'interroger sur ce qui constitue l'intervention en éthique et sur les raisons de celle-ci, d'aborder d'autres cadres théoriques d'intervention en organisations qui ne sont pas spécifiquement dédiés à des questions d'éthique, mais qui peuvent remplir des fonctions analogues ou encore inspirer des pratiques d'éthique organisationnelle, de réfléchir sur la façon dont s'opère le transfert de connaissances en éthique, de même que sur la légitimité des savoirs dans ce domaine.

Les échanges riches et fructueux qui s'y sont déroulés ont permis aux participants de réfléchir sur leurs pratiques et leurs cadres théoriques dans un contexte d'échanges résolument ouvert à la multidisciplinarité et aux expériences variées. Les contributions rassemblées dans cet ouvrage sont le fruit de ce dialogue. Originaires du Québec, de la France ou de la Belgique, les auteurs ont été amenés à approfondir entre eux leur démarche d'intervention qu'elle soit spécifiquement reliée au domaine de l'éthique ou qu'elle relève d'un autre domaine.

---

1. Ce colloque est organisé dans le cadre d'une subvention du Programme Soutien aux équipes de recherche du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (anciennement Fonds de recherche Société et culture du Québec) et bénéficie également du soutien d'une subvention du Programme Connexion du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

Le livre est divisé en deux parties : la première partie est structurée autour des réflexions d'Yves Boisvert, Magalie Jutras, Marie Bellemare, André Lacroix, Luc Bégin et Marc Maesschalck. Une préoccupation commune se dégage de ces textes, soit la mise en évidence d'*une démarche de modélisation des pratiques de l'intervention*. La deuxième partie regroupe les textes de Gilles Herreros, Geert Demuijnck, Georges-A. Legault, Dany Rondeau, Jean-Philippe Cobbaut et Samuel Mercier. Ils sont surtout orientés vers une réflexion qui met en évidence *des lieux et des théorisations de l'intervention en éthique*. Enfin, le texte de Lyse Langlois propose une réflexion sur les interventions à portée éthique en tant qu'objet scientifique et méthodologique de même que sur les résultats qui en découlent et qui en sont une condition de scientificité.

Nous pensons que l'ensemble de ces réflexions constitue une contribution théorique importante au domaine relativement nouveau de l'éthique organisationnelle. Ces réflexions permettront, nous osons le croire, de mieux soutenir les projets d'interventions en organisations, mais aussi de mieux comprendre les apports riches et divers au domaine de l'éthique organisationnelle des disciplines et des cadres théoriques mobilisés. Nous espérons que cette contribution théorique ouvrira à de nouvelles pratiques de changement, de transformation et de collaboration.

## À PROPOS DES AUTEURS PAR ORDRE D'APPARITION DANS LE LIVRE

**Yves Boisvert** est professeur en sciences politiques à l'ÉNAP-Montréal. Il est responsable du groupe de recherche en éthique publique du Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO) et de l'axe enjeux éthiques et jeux de régulation au Laboratoire Santé, Éducation et Situations de Handicaps (Santésih) de l'Université Montpellier.

**Marie Bellemare** est titulaire d'un doctorat en ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers (France) et chercheure chevronnée dans le domaine de l'ergonomie du travail. Elle a travaillé huit ans comme chercheure à l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Ses recherches portent sur l'intégration de la prévention dans les processus de conception des situations de travail dans l'industrie et dans les services.

**André Lacroix** est professeur d'éthique et de philosophie. Il a été titulaire de la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke à Longueuil (Québec) de 2005 à 2014. Ses travaux de recherche et ses

publications portent sur l'intervention en éthique, l'organisation du travail dans une perspective d'éthique appliquée et l'élaboration d'une théorie pragmatique de l'intervention.

**Luc Bégin** est professeur de philosophie et directeur de l'Institut d'éthique appliquée de l'Université Laval (IDÉA), Québec. Il est également le directeur de la revue *Éthique publique – Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*. Ses travaux de recherche et ses interventions se situent dans les domaines de l'éthique organisationnelle, l'éthique professionnelle et l'éthique publique.

**Marc Maesschalck** est professeur de philosophie à l'Université catholique de Louvain et directeur de la cellule philosophique du Centre de philosophie du droit de cette même université. Il est l'auteur de nombreuses publications autour d'un programme de recherche s'articulant à une théorie de la réflexivité et à une philosophie de la gouvernance. Il intervient aussi régulièrement en éthique dans les secteurs socio-éducatifs (syndicats et autres).

**Gilles Herreros** est professeur de sociologie à l'Université Lyon 2 et membre de la Chaire d'économie sociale et solidaire de cette même université où il est responsable du groupe « formation continue ». Il a développé un modèle de sociologie de l'intervention qui s'appuie sur une longue pratique d'intervention auprès de différents milieux professionnels et non professionnels.

**Geert Demuijnck** est philosophe et professeur en éthique à EDHEC Business School de Lille. Il est membre du comité d'éthique d'Auchan ainsi que de celui de la Caisse solidaire (Roubaix). Depuis 2007, il est responsable de la commission d'experts du Forum mondial de Lille pour une économie durable. Il est également consultant auprès d'Auchan, Trois Suisses et Orange.

**Georges Legault** est professeur associé à la faculté de droit de l'Université de Sherbrooke depuis sa retraite en 2009. Il continue ses recherches en éthique appliquée, notamment dans le champ de l'accompagnement éthique du développement technologique. Consultant et formateur, il accompagne divers organismes dans leurs efforts d'intégrer l'éthique dans leur milieu.

**Dany Rondeau** est professeure de philosophie et d'éthique au Département de lettres et humanités de l'Université du Québec à Rimouski (Québec) et directrice du Groupe de recherche Ethos de la même université. Elle est également chercheure à l'Institut d'éthique



appliquée (IDÉA) de l'Université Laval. Ses recherches en éthique appliquée se situent dans les domaines de l'éthique organisationnelle et de l'éthique professionnelle.

**Jean-Philippe Cobbaut** est directeur du Centre d'éthique médicale de l'Université Catholique de Lille et coordonnateur du Département d'éthique de cette même université. Il a développé une expertise en intervention dans les milieux hospitaliers sur la base d'hypothèses de recherche faisant valoir les concepts d'action collective et d'apprentissage réflexif.

**Samuel Mercier**, professeur de sciences de gestion à l'Université de Bourgogne, a développé une solide expertise sur l'approche des parties prenantes et ses liens avec l'éthique. Il poursuit plusieurs projets d'intervention dans différents pays, dont la Chine.

**Lyse Langlois** est professeure en relations industrielles, section gestion des ressources humaines. Elle est chercheure associée au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) et à l'Institut d'éthique appliquée. Son expertise en éthique se situe dans le domaine de l'évaluation de dimensions éthiques dans les pratiques de gestion.

Luc Bégin, Lyse Langlois et Dany Rondeau

## RÉFÉRENCES

- APEC (2010). L'éthique organisationnelle au Québec, Étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé, section québécoise de l'Association des praticiens en éthique du Canada, APEC Québec, mai 2010.
- BOISVERT, Yves (2011). *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BOURGEAULT, G. (2004). *Éthiques. Dit et non-dit, contredit, interdit*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LEGAULT, A. Georges (1999). *Professionnalisme et délibération éthique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.



PARTIE 1  
Modélisation des pratiques d'intervention

