



Valeurs et Normes: conciliation impossible?

Journée annuelle de l'APEC (Section Québec)

Georges A. Legault Ph.D. LL.L.

Directeur du Ciréa

Université de Sherbrooke

Plan de la présentation

1. Le diagnostic: incompatibilités
 - au plan de la régulation
 - au plan du sens (symbolique)
 - au plan de la gestion
2. La thérapeutique:
 - Créer un espace pour l'éthique
 - Gestion « internormative »
 - La légitimité de la décision
 - Développer la délibération – « bonnes raisons »
 - Favoriser l'interpellation.

Le diagnostic: incompatibilités

* comme mode de régulation

- a) Source commune à la déontologie, l'éthique, le droit ou les moeurs: assurer le vivre-ensemble.
 - Comment vivre-ensemble malgré nos différences?
 - Comment vivre-ensemble malgré notre recherche de maximiser nos intérêts?

Le diagnostic: incompatibilités

* comme mode de régulation

- b) Distinction entre « monde vécu » et « contrôle des comportements »
 - Le « monde vécu » c'est l'ensemble de nos relations avec les autres dans le cadre d'un regroupement (famille, organisation, association, quartier etc.) Dans le monde vécu se vivent différentes tensions et différents conflits. La « gestion » des conflits est une donnée courante pour chaque personne impliquée. On est préoccupé de la Qualité des relations: clients, collègues de travail, supérieur, équipe, organisation etc.

Le diagnostic: incompatibilités

* comme mode de régulation

- Le contrôle des comportements:
- ✓ Une façon de gérer les relations dans un groupe consiste à énoncer des règles s'imposant à tous, qui déterminent les attentes du travail, les rôles, les responsabilités et les tâches.
- ✓ Ces règles précisent les comportements inacceptables dans l'organisation ainsi que les mécanismes de contrôle et de surveillance pour s'assurer de l'exécution de l'ensemble des règles.

Le diagnostic: incompatibilités

* comme mode de régulation

- c) Éthique et normes
- L'éthique: L'approche « éthique » s'inscrit dans la visée de la responsabilisation, de l'interpellation éthique et du dialogue et vise la qualité des relations dans le monde vécu.
 - Les normes: L'approche par les devoirs et obligations vise le contrôle des comportements afin de s'assurer que toutes les personnes agissent conformément aux règles.

Le diagnostic: incompatibilités

* comme mode de régulation

- d) Le degré d'incompatibilité:
- Est-ce que la demande d'éthique relève de problèmes du monde vécu ou des problèmes de contrôle des comportements?
 - Est-ce qu'il y a un espace non réglementé dans le monde vécu?
(Surcharge réglementaire)

Le diagnostic: incompatibilités

* au plan symbolique

- A. La reconnaissance du rôle des valeurs dans la régulation.
 - L'approche par les « valeurs » plutôt que par les « obligations » a marqué le déploiement de l'éthique dans les organisations:
 - Mission, vision, valeurs
 - Code de valeurs
 - Valeurs partagées

Le diagnostic: incompatibilités

* au plan symbolique

- B. Qu'est-ce qu'une valeur?
- Valeur (préférence): ce qui vaut pour moi
 - Valeur (vertu): pose un savoir-être à développer (être intègre, être loyal, être honnête...)
 - Valeur (visée): pose un idéal collectif à actualiser dans les décisions d'agir (motivation)

Le diagnostic: incompatibilités

* au plan symbolique

- c. Quel est le rôle de la valeur face à l'action?
(Degré d'incompatibilité)
- La valeur: motivation personnelle...
agir selon mes valeurs
 - La valeur: Fondement de la règle...
motivation face au sens de la règle.
 - La valeur: Choix de la valeur et Légitimation
de la décision...
motivation face au choix d'action.

Le diagnostic: incompatibilités * comme mode de gestion

- Gestion par normes, objectifs ou résultats déterminés.
 - Mode de gestion pyramidale
 - Axée sur l'autorité de commandement et d'exécution
 - Contrôle des cibles atteintes (raisonnement stratégique.

Le diagnostic: incompatibilités * comme mode de régulation

- Gestion par finalités ouvertes:
Qualité du service
 - Gestion horizontale
 - Nouvelles compétences de gestion (équipe, leader, créativité, etc.)
 - Gestion axée sur la délibération: choix des fins concrètes et des moyens d'actions.

La thérapie: espace éthique

1. Créer un espace « éthique »
 - a. L'éthique dans la relation « service à la clientèle » (Marge de manœuvre dans le rapport à l'autre)
 - a. L'éthique dans les relations dans l'organisation (Vivre-ensemble)

La thérapie: espace internormatif

2. Créer un espace « internormatif »
 - a. **Définition:** La capacité d'un gestionnaire de régler une situation à partir d'un choix d'approche: mœurs (engagement du groupe); valeurs partagées (organisation); règlements).
 - Chaque « normativité » a sa fonction, son sens et sa motivation.
 - Pas un cumul des normativités.

La thérapie: espace internormatif

- b. Créer un espace « internormatif » symbolique.
 - Toute décision implique un choix d'approche qui doit être explicité si on veut donner sens à la décision.
 - Pas d'évidence dans le choix normatif
 - Différentes approches
 - Conflit de normes
 - Conflit d'interprétation

La thérapie: délibération

3. La légitimité d'une décision:
 - Renvoi aux modèles délibératifs et à la justification d'une décision qui dépasse l'appel à l'autorité.
 - Même la décision d'appliquer tel règlement de telle façon a besoin d'être explicitée. « Bonnes raisons d'agir »

La thérapeutique: l'interpellation

4. Pas d'éthique sans interpellation entre tous.
 - Coresponsabilité de la qualité des relations de services et du vivre-ensemble.
 - Interpeller: c'est d'abord comprendre la différence de sens de l'action de l'autre et de s'ouvrir aux « bonnes raisons » collectives d'agir.

Conclusion

1. L'éthique est un « nouveau mode » de régulation sociale qui fait appel à la liberté de « jugement » et à la « réflexivité » de la personne.
2. Le « besoin » de cette nouvelle normativité n'est pas ressenti de la même manière par tous. [Plus proche de l'action ... Plus loin de l'action]
3. Travail collectif de réflexion sur les « valeurs » dans les organisations.