



Conditions expérimentales de la délibération éthique dans les organisations¹

By/Par | **Christian Mahieu**

Lille Economie & Management-CNRS
IAE-Université de Lille & de l'Université Catholique de Lille
MESHS, 2 rue des Canoniers, 59800 Lille, France
christian.mahieu@wanadoo.fr

ABSTRACT

Deliberation, this term has a high topical debate. Initiatives and experiments are emerging on this subject in very different organizational contexts. Research on ethical decision making and analysis of several experiments on this subject lead us to focus our attention on decision-making processes related to these new deliberative practices. With regard to ethical decision and its legitimacy, rather than the analysis of convergence in the systems of representation and ethical judgments, the priority should be given to the analysis of the deliberative process itself. Based on this concept, we discuss how some experimental approaches and methods available to social actors include this concept of legitimacy by the deliberative process.

Keywords: Deliberation, dialogue, deliberative process, ethical decision making,

RÉSUMÉ

Le terme délibération connaît une forte actualité. Des initiatives et des expérimentations se font jour sur ce thème dans des contextes organisationnels très différents. Les recherches sur les processus de décision éthique et l'analyse de plusieurs expérimentations sur ce thème nous conduisent à focaliser notre attention sur les processus décisionnels en lien avec ces nouvelles pratiques délibératives. S'agissant de la décision éthique et de sa légitimité, plus que l'analyse des convergences dans les systèmes de représentation et de jugement éthiques, la priorité doit être donnée à l'analyse du processus délibératif lui-même. Partant de cette conception, nous analysons comment des démarches et méthodes expérimentales proposées aux acteurs intègrent cette conception de la légitimité par la procédure délibérative.

Mots Clés : Délibération, dialogue, processus délibératif, décision éthique, dispositif

JEL Classification: M14

¹ Cet article a bénéficié de la collaboration de Jean-Jacques Nilles, enseignant chercheur à l'Université de Savoie et créateur de SOCRATES, ainsi que de Sabrina Dirand-Pierron, gérante de SOCRATES, notamment pour l'étude de cas.

Éthique et économique/Ethics and Economics, 9 (1), 2012
<http://ethique-economique.net/>

INTRODUCTION

Le terme délibération connaît cependant une forte actualité. Les initiatives et les expérimentations foisonnent. Elles traduisent, dans les pratiques sociales, des débats qui ont pour cadre des entreprises ou des organisations de la vie économique et sociale. Elles concernent les questions de gouvernance, de responsabilité (avec le thème de la responsabilité sociale-sociétale des entreprises), de l'éthique. Elles ont aussi pour cadre des secteurs particuliers (la Santé, l'Education) ainsi que leurs institutions et organisations spécifiques traversées par les problématiques de l'éthique. Elles ont également pour cadre des institutions politiques, à différents niveaux, ou des collectifs organisés au sein de la société civile, il s'agit alors d'autant de manifestation de cet « impératif délibératif » analysé par certains chercheurs (Blondiaux, Sintomer, 2002). Le recensement des expérimentations sur le thème du délibératif serait riche d'enseignements, et la typologie des problématiques et des modes d'action sous jacents très utile (Bacqué, Sintomer, 2011). Mais l'évolution récente des recherches sur les processus de décision éthique et l'analyse de plusieurs expérimentations sur ce thème nous conduisent à focaliser notre attention sur les processus décisionnels en lien avec ces nouvelles pratiques délibératives.

Nous montrerons que, s'agissant de la décision éthique et de sa légitimité, plus que l'analyse des convergences dans les systèmes de représentation et de jugement éthiques, la priorité doit être donnée à l'analyse du processus délibératif lui-même, vu comme « *processus de formation des volontés* » (Manin, 1985, p. 11), ou comme processus de construction collective de sens (Weick, 1995, 1999).

Pour argumenter cette proposition nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous discuterons de l'importance désormais donnée à la question de la délibération dans l'espace public, en France notamment. Nous montrerons également que les travaux récents sur la décision éthique mettent en avant la dimension processus de cette décision. Dans un second temps, nous examinerons les conditions de faisabilité d'un tel processus. Nous verrons alors que celui-ci a besoin d'être organisé et de répondre à plusieurs exigences de construction. Argumenter une telle proposition nous fait analyser en quoi certaines des conditions que nous avons définies se retrouvent déjà en œuvre dans des démarches et des méthodes expérimentales proposées aujourd'hui aux acteurs sociaux. L'examen des méthodes proposées nous en fait distinguer deux types selon qu'elles s'adressent à des communautés de pratique virtuelles, ou existantes, au sein d'organisations, ou qu'elles débouchent, ou non, sur une structuration des interactions avec un processus délibératif explicite. Enfin, pour approfondir l'analyse de ces conditions, nous présenterons et discuterons une démarche expérimentale conçue par une entreprise qui en fait la base de son développement. Nous mettrons à l'épreuve la méthodologie proposée en examinant un cas d'application dont nous tirerons les principaux enseignements.

LE TOURNANT DÉLIBÉRATIF DANS LES COLLECTIFS ORGANISÉS :
AU CROISEMENT DES PROBLÉMATIQUES DU DIALOGUE SOCIAL ET DU
PROCESSUS DE DÉCISION ÉTHIQUE

L'impératif délibératif

Tout d'abord nous nous interrogeons sur l'ampleur et les raisons du succès que rencontre le phénomène « délibératif » dans les organisations. Des chercheurs de plus en plus nombreux se penchent sur cette question, parlant de « tournant » voire d' « impératif » délibératif (Blondiaux, Sintomer, 2002). Certains aspects de ce phénomène sont nouveaux, d'autres ne font que souligner des tendances déjà observées précédemment comme conditions de réussite des processus collectifs de transformation sociale.

La science politique contemporaine constate la valorisation constante et systématique de certains termes : la discussion, le débat, la concertation, la consultation, la participation, le partenariat, la gouvernance (Blondiaux, Sintomer, 2002, p. 17). Ces auteurs, reprenant les analyses de Boltanski et Chiapello, dans leur ouvrage sur « le nouvel esprit du capitalisme » (1999), constatent que, dans la sphère de l'action publique comme dans celle des grandes organisations publiques et privées décrites par Boltanski et Chiapello, « *s'intensifie le recours à des dispositifs qui visent à impliquer explicitement une pluralité d'acteurs, au-delà de ceux classiquement habilités à décider dans le cadre du gouvernement représentatif. Corrélativement sont mises en place des procédures nouvelles visant à organiser les discussions entre les parties en présence* » (Blondiaux, Sintomer, 2002, p. 18).

Mais, s'agissant des collectifs d'acteurs organisés, quels qu'en soient les contextes et les modes d'organisation (les entreprises, les institutions, les associations, etc.), cette question doit être approfondie. Elle doit l'être alors que de nombreux chercheurs s'intéressent au renouvellement actuel des relations industrielles et professionnelles au sein des entreprises (Nachi, de Nanteuil, 2006 ; Thuderoz, 2010). Certes, la recherche sur les organisations n'a pas manqué de souligner le rôle de la discussion et du dialogue dans les processus de transformation (Bohm, 1996 ; Kögler, 1996). Cet approfondissement dans l'analyse des relations entre les acteurs au sein des organisations et l'impact des relations axées sur des modes dialogiques et délibératifs gagne à se nourrir des travaux de Bohman (1998, 1999) sur la démocratie délibérative. Il s'enrichit aussi de références directes à la philosophie politique contemporaine, notamment à celles d'Habermas avec sa définition procédurale et discursive de la légitimité (1992, 1997), d'Apel avec sa communauté délibérative (1994, 2010) et même de Rawls avec sa notion de raison publique (1997). Les conditions d'un processus de délibération éthique trouvent donc leur fondement dans la convergence d'une conception relationnelle et d'une conception délibérative (Palazzo, Scherer, 2006). Ces auteurs reprennent les travaux de Suchman (1995) pour qui la légitimité morale des organisations est le résultat d'une discussion publique explicite (Suchman, 1995, p. 579 ; Palazzo, Scherer, 2006, p. 73). Ils adaptent alors aux conditions spécifiques du fonctionnement des grandes organisations, les concepts de la démocratie délibérative. Ils mettent en avant que les théories libérales² sont focalisées sur les contenus et les résultats des politiques en matière de bien être pour la société, tandis que les nouvelles approches de la démocratie délibérative se

² Au sens de la philosophie américaine contemporaine.

focalisent sur la participation citoyenne. Ce faisant, ils insistent sur la dimension procédurale qui donne un cadre aux processus décisionnels eux-mêmes (Scherer, Palazzo, 2007, p. 1107). En effet, pour eux, la légitimité d'une décision repose sur la qualité discursive du processus de décision (Habermas, 1992, 1998 ; Scherer, Palazzo, 2007). Dès lors, la légitimité peut être vue comme le résultat d'un processus de délibération publique. Une autre condition de possibilité du processus de la délibération comme base de la légitimité de la décision repose sur la prise en compte du niveau de problématicité de ce qui est en dialogue. Meyer, dans son analyse de ce qu'est l'argumentation (2005), reprend et approfondit la distinction que fait Aristote (2007) des trois genres de la rhétorique : l'épidictique (l'éloge funèbre ou la conversation quotidienne), le judiciaire (le procès) et le délibératif (le débat politique). Le délibératif est l'un de ces trois genres, celui qui concerne le futur et ce qui sera utile ou nuisible (Aristote, 2007, p. 141). Meyer distingue ces trois genres en les reliant à un niveau croissant de problématicité. Il associe le délibératif au niveau de complexité et de problématicité maximales, là où se situent « *les questions douteuses sans critère de résolution* » (Meyer, 2005, p. 47). Cela revient à dire que toutes les discussions et les dialogues conduisant à des décisions, même s'ils doivent trouver leurs conditions spécifiques de faisabilité, ne relèvent pas tous de processus proprement délibératifs.

Manin est également un des auteurs susceptibles d'enrichir notre problématique de la délibération dans les organisations. Dans un article important, parce qu'esquissant une théorie de la délibération politique, Bernard Manin (1985) développe une conception originale associant délibération et légitimité. Pour lui : « *la source de la légitimité n'est pas la volonté déjà déterminée des individus mais son processus de formation, la délibération* » (Manin, 1985, p. 11). Il souligne que : « *comme le propre de la décision politique est de s'imposer à tous, on est amené à poser la délibération de tous, ou plus exactement le droit, pour tous, de participer à la délibération comme la condition de légitimité essentielle... La décision légitime n'est pas la volonté de tous, mais celle qui résulte de la délibération de tous ; c'est le processus de formation des volontés qui confère sa légitimité au résultat, non les volontés déjà formées* » (Manin, 1985, p. 11).

On est alors frappé par la convergence de cette conception avec celle que développe Weick (1995, 1999) et ceux qui, sur sa lancée (Vidaillet, 2003 ; Sonensheim, 2007), ont montré le rôle des processus et des dispositifs dans la construction du sens de l'action légitime. La justification théorique de cette conception se trouve dans les recherches montrant que la transformation de l'organisation ne coïncide pas forcément avec la construction d'un « sens collectif ». Pour ces chercheurs un tel sens peut ne recouvrir que des points d'accord temporaires, négociés par les membres d'un collectif durant leurs interactions. Même s'ils se forment des représentations différentes de la situation, les acteurs peuvent quant même parvenir à un consensus sur les actions à entreprendre. La question du sens collectif est reléguée au second plan, alors que celle de la construction collective du sens acquière un rôle central (Allard-Poesi, 2003, p. 99). Pour Weick, le maintien d'une ambiguïté quant aux missions et aux objectifs évite les conflits et encourage la créativité collective. Des interprétations divergentes peuvent exister tandis que les membres de l'organisation élaborent ensemble une perspective stratégique. Mais, pour cela, il faut des dispositifs spécifiques. C'est le dispositif physique (le lieu, l'agenda, les objets supports) qui forme le groupe, et pas leurs objectifs préalables et leurs supposées valeurs communes (Vidaillet, 2003). C'est pourquoi, le dispositif représente le point de départ et le point d'arrivée de

l'analyse. Au sein de ces dispositifs, pour peu que des conditions de dialogue et d'interaction soient réunies, peuvent s'opérer des micro mécanismes d'attention et de jugement qui permettent une construction collective de sens. Cette construction collective ne peut intervenir que si elle s'appuie sur une transformation des routines organisationnelles et des systèmes de rôles qu'elles incorporent. Mais la compréhension de la dynamique délibérative, produit d'interactions multiples, et de ses effets en termes de décision et d'action, relève d'un autre niveau d'analyse que le seul examen des jugements individuels et de leur hypothétique convergence. Un processus délibératif légitimé peut se construire même si les acteurs ne partagent pas les mêmes représentations et si le consensus construit collectivement peut n'être que partiel. Il n'en demeure pas moins que les acteurs auront, chacun, à se construire leur « zone de sens » (Vidaillet, 2003, p. 116). Ce seront alors les effets spécifiques de certains dispositifs et de certains micro processus que de baliser, pour chacun, cette zone de sens en la formalisant sous forme d'un type d'engagement et d'un choix de positionnement identitaire dans un contexte marqué par le processus délibératif auquel ils auront, ou non, directement participé.

Complexité de la décision éthique : émergence d'un processus dynamique délibératif, légitime

Un examen attentif de l'évolution des travaux de recherche sur les processus de décision éthique nous montre l'importance grandissante prise par les questions de dialogue et de délibération dans le processus de décision.

Les travaux sur les processus de décision éthique (Trevino, 1986) et les bilans qui en ont été faits (O'Fallon, Butterfield, 2005) renforcent une conception de la légitimité qui se fonde sur des pratiques délibératives. Trevino (1986) a abordé la question de la décision éthique en proposant une perspective processuelle et interactionniste. Ce modèle combine des variables individuelles, basées sur la théorie du développement moral de Kohlberg (1981), avec des variables dites situationnelles, de nature à expliquer, voire prédire, les comportements éthiques individuels au sein des organisations. En soulignant l'importance des interactions individu/situation, le modèle de Trevino (1986) a rendu possible une approche expérimentale et contextualisée de la décision éthique (1992). Cette piste demande à être approfondie. Il convient alors de passer d'une conception où toutes les corrélations entre variables individuelles et situationnelles sont envisagées deux à deux (Randall, Gibson, 1990 ; Ford, Richardson, 1994), à une conception qui tient compte d'une dynamique constructive délibérative.

Et c'est bien l'analyse des conditions de possibilité et de faisabilité d'une telle dynamique que vise cet article. Analyser les interactions concrètes entre les individus et les situations, ou dilemmes, dans lesquels se pose la question de l'évaluation éthique est un bon point de départ. Mais la sophistication de la mesure de chacune des interactions n'est ici pas suffisante (Jones, 1991). Une dynamique délibérative susceptible de correspondre à des pratiques responsables, et légitimées comme telles, repose, selon nous, sur une double exigence dont nous faisons notre hypothèse centrale. Le modèle dynamique et itératif susceptible de répondre aux exigences d'un processus légitime de « formation des volontés » doit en effet rencontrer une double condition.

Tout d'abord, il doit être en situation d'assurer une mise en relation étroite et itérative du jugement individuel et de la délibération collective. Pour cela, il faut recourir à une procédure et à un cadre dans lesquels chaque acteur impliqué par une décision éthique pourra exercer sa capacité de jugement individuel, à différents moments d'un processus de confrontation – argumentation, et positionner ses jugements successifs par rapport à ceux des autres. Procédure et cadre constitueront le processus itératif intensif dans lequel pourront s'exprimer l'intersubjectivité et la réflexivité des participants. Mais, jugement individuel et délibération collective ne peuvent s'exercer en une seule séquence qui, lorsque c'est le cas, ne peut alors que coïncider à un hypothétique moment de synthèse ou à une illusoire convergence des volontés et des points de vue supposés pré existants. C'est principalement sur ce point que le processus délibératif nous semble devoir être enrichi. Cependant, même enrichi de plusieurs séquences associant jugements individuels, positionnements vis-à-vis de ceux des autres, et moments délibératifs, la dynamique délibérative doit répondre à une autre condition majeure.

Une délibération locale, aussi itérative soit-elle, ne peut trouver sa légitimité par l'accord des seuls participants directement impliqués dans le processus délibératif. Ce qui se construit au niveau des situations et dilemmes concrets locaux, à savoir l'accord local à propos de la procédure délibérative et ce sur quoi la procédure débouche, doit être mis en relation, d'une part, avec l'ensemble des parties prenantes concernées par l'accord et, d'autre part, avec les accords passés et légitimés qu'incarnent les « valeurs » proposées au niveau de l'organisation de référence, dans son ensemble. Les conditions de possibilité d'une dynamique délibérative se situent à ces deux niveaux et sont indissociables.

Toute construction de sens au niveau des processus locaux doit prendre un sens plus universel (Habermas, 1997) et participe d'un équilibre réflexif au niveau global (Rawls, 1997). Définissant les conditions de possibilité d'une éthique de la discussion, Apel précise qu'une telle éthique se comprend comme une éthique à deux niveaux. Elle se fonde sur une procédure formelle qui appelle à une formation de consensus par l'argumentation (Apel, 1998, p. 58). Et, il faut alors que du point de vue d'une pragmatique transcendantale s'opère un processus d'universalisation et pour cela que soient envisagés tous les points de vue apportés par tous les partenaires potentiels de la discussion. Il est alors nécessaire « *de ne jamais mettre sur un même pied le consensus des participants à la discussion et le consensus de toutes les personnes concernées* » (idem, p. 58). Une seconde raison pousse Apel à définir l'éthique de la discussion comme une éthique « à deux niveaux ». Pour une éthique de la discussion « *en tant qu'elle est éthique de la responsabilité (à l'âge de la science)* », l'accord « local » obtenu par la discussion doit être envisagée dans ses conséquences et effets secondaires. Ce que l'on risque de voir prévaloir au niveau local et entre les participants directs à la discussion, ne doit pas prévaloir sur la « *maximisation de l'utilité globale et sur l'égalité de droit des membres de la communauté illimitée de communication* » (Apel, 1998, p. 59).

Dans quelle mesure les travaux de recherche sur la décision éthique contribuent-elles à conforter ou invalider ce modèle et les hypothèses qui le sous-tendent ?

Certes, de nombreuses recherches se sont efforcées de mieux concevoir la psychologie de l'imagination morale des acteurs (Kolhberg, 1981 ; Rest, 1986; Moberg, Seabright, 2000 ; Colle, Werhane, 2008) en amont de la mise en œuvre de leurs capacités individuelles de jugement. D'autres travaux ont cherché à améliorer les déterminants du jugement moral

individuel et leur mesure au sein d'un processus de décision éthique vu comme la résultante de ces jugements (Jones, Kavanagh, 1996 ; McMahon, Harvey, 2007 ; Arjoon, 2007 ; Lovinsky et al., 2007 ; Haines et al., 2008 ; Sparks, Pan, 2010 ; Carlson et al., 2009 ; Shawver, Sennetti, 2009). Certains travaux ont cherché à évaluer l'impact de différences culturelles dans le processus de décision éthique (Jeffrey et al., 2004 ; Cherry, 2006 ; Husted, Allen, 2008).

D'autres recherches envisagent un processus décisionnel plus itératif et dynamique. C'est le cas lorsque le processus de décision éthique est envisagé sous l'angle d'un cycle décisionnel complexe (Van de Poel, Royackers, 2007) ou sous l'angle du jugement réflexif (Clarke, Holt, 2010). D'autres contributions vont plus loin dans l'élaboration d'un modèle décisionnel itératif et constructiviste. C'est le cas de ceux qui mettent en avant un modèle qui tient compte de l'intuition et de la délibération dans la construction du sens (Sonensheim, 2007). C'est aussi le cas de ceux qui intègrent la perspective de l'action collective dans leur modèle (Hargrave, 2009) ou d'un leadership dialogique, autre façon de concevoir la décision sous l'angle de la discussion (Nielsen, 1991).

Conditions de faisabilité du processus délibératif légitimé : pertinence des notions de champ et de dispositif

Mettre en avant l'importance du processus délibératif comme fondement de la légitimité de la décision éthique suppose d'en définir les conditions de faisabilité. Pour que puisse s'opérer une dynamique délibérative, il apparaît nécessaire qu'un cadre et des moyens organisationnels soient donnés à ce processus. Notre réflexion à ce propos se fonde sur certains travaux marquants concernant l'expérimentation de processus dialogiques.

Un processus délibératif légitimé, tel qu'envisagé sur la base des prémisses exposées plus haut, ne correspond pas à un idéal utopique inaccessible. Il suppose des conditions de faisabilité dont la mise en œuvre, même partielle, peut déboucher sur des décisions légitimées. Cette approche pragmatique réduit l'écart entre les pratiques décisionnelles et la normativité des discours éthiques. Encore faut-il établir les conditions pratiques d'un tel processus délibératif.

Il faut tout d'abord que ces conditions de faisabilité pratique rencontrent la double condition de possibilité émise précédemment ; à savoir, d'une part, permettre une mise en relation itérative du jugement individuel et de la délibération, et, d'autre part, resituer le processus de délibération et ses résultats dans un cadre plus global qui leur donne un sens.

Les travaux d'Isaacs, et plus globalement ceux initiés par le Dialogue Project au sein du MIT (USA), nous aident à préciser ces conditions de faisabilité (Isaacs, 1999, 2001). Dans ce contexte, un processus délibératif suppose des actions de dialogue et des échanges bien identifiés. Il suppose aussi des structures fluides d'interaction opérant dans un espace complet où peuvent se développer ces interactions. Pour Isaacs, le dialogue prend place dans une « enveloppe » ou une « atmosphère » qui influence beaucoup comment nous pensons et nous agissons (1999, p. 30). Dans cette enveloppe peut s'opérer de « l'écoute » à partir de dilemmes, du « respect », dans la mesure où la délibération sera aussi le fruit de la participation de points de vue opposés, de la « suspension » dans la mesure où elle suppose aussi une prise de conscience et une attention à d'autres points de vue que ceux que les acteurs développent personnellement et spontanément.

Mais ces premières conditions de la délibération ont besoin d'un cadre et d'une atmosphère qu'Isaacs élabore en s'appropriant des catégories qui, certes, ne sont pas inconnues dans les sciences sociales mais qui renvoient plus aux sciences physiques. Ce sont surtout les catégories de « *field*/champ » et celle de « *container*/dispositif » (Isaacs, 1999, 2001).

Si, en physique, le champ se définit comme « *n'importe quel système de variables qui varie de façon systématique sur un espace* » (Isaacs, 1999, p. 234). Adapté au contexte du dialogue, un champ est fait « *d'une atmosphère, d'une énergie et des mémoires de ceux qui interagissent* » (idem, p. 234).

Isaacs poursuit sa métaphore du champ en soulignant qu'on ne peut le fabriquer à partir de rien, il s'enracine dans un contexte, mais on peut créer les conditions de son développement dans ses effets dialogiques ; il agit alors comme un champ d'intensification des interactions. Ce champ constitue un élément clef de la dynamique du processus de délibération. Il n'intervient pas avant, où il s'agirait en quelque sorte de fournir un cadre normatif à la délibération, ni après, pour en tirer une synthèse, mais bien en même temps, simultanément, au rythme où s'opèrent les processus délibératifs locaux. Conçu de cette façon, la particularité du champ est qu'il ne peut être choisi ex nihilo. On ne peut que le découvrir par une démarche de découverte active. Il ne peut être créé artificiellement. Il se fonde sur un historique et les difficultés dans sa construction viennent aussi de cet ancrage.

Il est alors proche de ce que des chercheurs en management stratégique désignent comme un paradigme (Johnson, 1988) ou une controverse (Besson, Mahieu, 2006) stratégique. Pour ces derniers auteurs la controverse est le liant discursif qui assure la focalisation, la continuité, la cohérence et le rythme d'un dialogue organisé. Elle fait circuler dans l'espace-temps d'une organisation les questions essentielles au cœur du dialogue. Sa capacité de délibération et de transformation repose sur les dispositifs qu'elle active, le mode de dialogue assertif qu'elle impulse, sur la tension polémique qu'elle entretient et sur la capacité d'innovation qu'elle autorise. On voit alors toute la complexité d'une dynamique délibérative dont la qualité réside autant dans celle de ses dialogues locaux que dans la mise en cohérence des niveaux global et local.

La seconde notion de nature à nous aider à comprendre et concevoir une dynamique de délibération, et que nous empruntons à Isaacs est celle de dispositif/container.

Pour ce dernier, le dialogue a besoin d'un récipient, d'un container, d'un cadre dans lequel des interactions peuvent s'opérer et où la transformation créatrice peut intervenir en toute sécurité (Isaacs, 1999, p. 242-243). Parlant d'une expérience de dialogue concernant des acteurs au sein d'une aciérie, Isaacs mentionne que les acteurs concernés parleront à ce propos d'un « chaudron » pour caractériser le « dispositif » institué dans le cadre d'un dialogue délibératif. Un tel container est une condition sine qua none du dialogue lui-même : « *no container, no dialogue* » (idem, p. 244). Isaacs insiste sur les caractéristiques sociales du dispositif/container, pièce essentielle de la dynamique délibérative. Un tel dispositif est tout à la fois un cadre et un périmètre associé à une composition sociale ; on est dedans ou dehors. Le container a une forme, une limite, voire une frontière. Ses activités spécifiques, menées au titre d'un mandat reçu, se concrétisent en autant de sessions, de séminaires, ou de travaux en groupes. Décrivant ces activités, Isaacs définit les conditions matérielles d'un dialogue organisé et sécurisé. Il insiste aussi sur les conditions matérielles du dialogue et l'importance du lieu où s'opère le travail du container, voire de son acoustique (Isaacs, 1999,

p. 246). Le container n'est pas qu'un espace de dialogue protégé, il opère comme un réacteur, ou, pour reprendre la métaphore des processus chimiques, d'un cracking ou d'une catalyse qui aura besoin d'un élément déclencheur. Les principes qui régissent la construction et l'animation des champs et containers relèvent plus d'une pragmatique de l'action que de méthodes managériales.

Il s'agit ici plus de principes d'action pour une écoute active (Evans, 2001) que de techniques de gestion de projet (Gergen et al. 2001), et davantage de générer un vocabulaire utile caractérisant un dialogue créatif et transformateur plutôt que de méthodes strictes. Cette approche rejoint celle de chercheurs qui se penchent sur les conditions présidant à des systèmes à forte intensité d'interactions sociales. Les interactions sociales à l'œuvre au sein de ce container obéissent à des processus sociaux qu'Isaacs caractérise (2001) en proposant une théorie « actionnaliste » du dialogue (2001, p. 741-742). Ces interactions se déploient à différents stades d'évolution du champ conversationnel dans lequel le container opère (1999, p. 261). L'analyse de cas dont Isaacs restitue la dynamique d'évolution du processus de dialogue montre que les acteurs du container peuvent passer d'une situation de juxtaposition et d'indépendance à un état participatif dans lequel ils commencent à être conscients de leurs propres processus de réflexion (2001, p. 740-741). Isaacs en dégage un modèle d'évolution du dialogue en quatre phases successives :

- une phase d'instabilité du container dans laquelle les participants sont préoccupés par les problèmes de sécurité et de confiance ;
- une phase d'instabilité dans le container, au cours de laquelle les participants se heurtent sur les croyances et représentations, pouvant déboucher sur une crise de retrait ou d'interruption, chacun campant sur ses positions ou pouvant conduire à une première tentative de remise en cause des convictions personnelles (Il serait intéressant de regarder attentivement quels sont les éléments permettant de dépasser cette crise ; Isaacs en donne peu d'éléments) ;
- une phase d'investigation dans le dispositif au cours de laquelle les participants commencent à s'organiser et à analyser les éléments d'information et de connaissance apportés par les membres du groupe ; cette phase sera souvent un moment de crise dans lequel le groupe ressent un malaise collectif face à la fragmentation des points de vue proposés ;
- une phase de créativité (dont il faudrait analyser les déterminants et les conditions de faisabilité) pouvant ouvrir à de nouvelles compréhensions et constructions de connaissances partagées.

Isaacs propose une représentation graphique du processus de dialogue et de ces quatre grands moments de structuration du champ conversationnel (1999, p. 261).

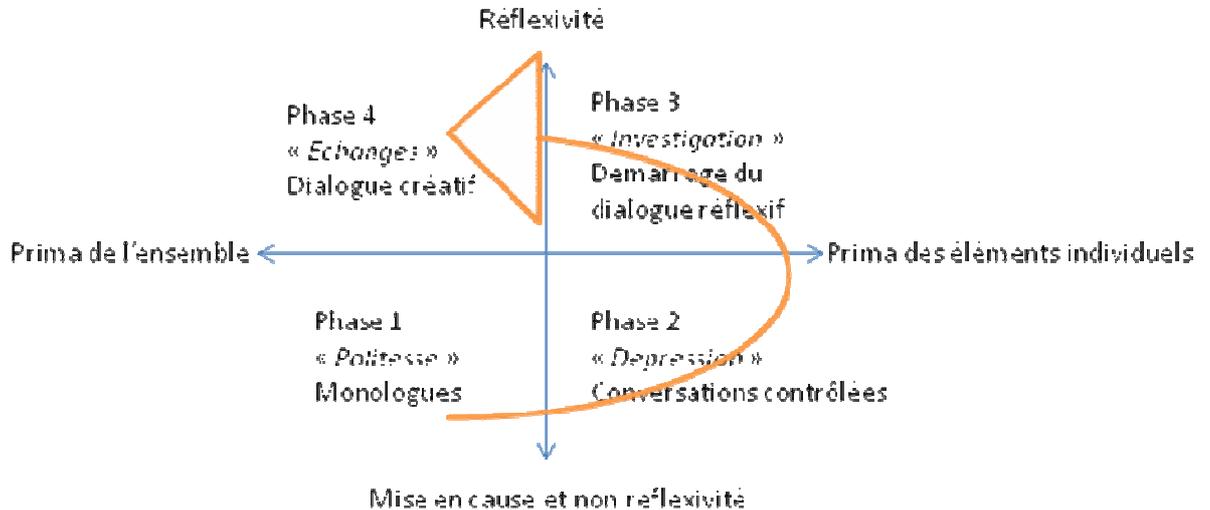


Figure 1. : Dialogue et dynamique des champs conversationnels (d'après Isaacs)

Une telle représentation caractérise globalement ce que peut être une dynamique délibérative au sein d'un collectif. A ce titre, elle représente un résultat du processus délibératif tel qu'il a pu se développer et, restitué aux participants, elle peut renforcer la dynamique délibérative elle-même.

Mais les propositions d'Isaacs fournissent peu d'éléments pour envisager ce que peuvent être les autres résultats d'une délibération qui, si elle concerne une dynamique d'interactions et de « fabrique » sociales, doit déboucher sur des « construits sociaux ».

Pour nous, ces construits peuvent être potentiellement envisagés sous deux aspects : celui de l'« accord » et celui de la transformation des positions et des rôles.

Les premiers, les « accords », pourront être appréhendés au travers des « objets » que les acteurs auront produits en interaction au sein du dispositif. De nombreux travaux de recherche ont souligné l'importance des objets « transitionnels » au cours des interactions. Dans les processus délibératifs qui concernent des collectifs organisés il pourra s'agir de schémas, de tableaux, croquis et graphiques, de chartes, résolutions et relevés de décision, etc.

S'agissant des seconds, les positions et les rôles sociaux, on ne pourra pas facilement dissocier ce qui relève de la formalisation des rôles dans la conception et la mise en œuvre du dispositif et ceux plus spécifiquement « construits » au cours du processus délibératif lui-même. La conception du dispositif correspond à une formalisation préalable de rôles. D'autres repositionnements et tenues de rôles s'opèrent au sein du container/dispositif par « cracking » des codes organisationnels et des systèmes socio cognitifs de représentation de l'action, du fait même du « fonctionnement » du dispositif et de la dynamique délibérative qu'il instaure. Les rôles induits par la conception du dispositif renvoient à ce que l'on

retrouve dans la gestion de projet ou dans la dynamique de groupe, mais ils entrent ici dans une dynamique délibérative originale. Isaacs les décrit comme autant de modes originaux de leadership, correspondant à chaque phase dans la dynamique délibérative et susceptibles de faciliter le processus de dialogue (1999, p. 291 à 299).

La tenue et la transformation de ces rôles pourront être analysées par l'observation même des échanges, dialogues et autres interactions au sein du dispositif, par des méthodes de type ethnographique ou des démarches de recherche action et par le recours à des analyses complémentaires, des entretiens par exemple. Une compréhension fine des repositionnements et des transformations dans les représentations suppose également une analyse des micro processus psycho socio cognitifs à l'œuvre dans ces repositionnements. Mais, il nous semble important qu'une telle analyse soit menée en cohérence avec la compréhension socio politique de la dynamique combinée des dispositifs opérant dans des champs délibératifs faits d'interactions et de dialogue.

PRATIQUES DE LA DÉLIBÉRATION ÉTHIQUE : DE L'ANALYSE CRITIQUE DE QUELQUES PROPOSITIONS DE MÉTHODES À L'ÉLABORATION DE CONDITIONS ET DE RÈGLES

Dans quelle mesure les propositions méthodologiques et pratiques que révèlent les expérimentations que nous avons repérées peuvent-elles nous aider à développer une approche pragmatique de la délibération au sein des collectifs organisés ? En particulier, comment ces méthodologies se positionnent-elles par rapport à la double condition de possibilité émise précédemment ; à savoir, d'une part, permettre une mise en relation itérative du jugement individuel et de la délibération, et, d'autre part, resituer le processus de délibération et ses résultats dans un cadre plus global qui leur donne un sens ?

La critique de ces propositions peut être menée à deux niveaux : celui de la méthodologie du jugement et de l'évaluation ; celui de la méthodologie de la délibération elle-même.

Envisager une critique des méthodologies proposées ne signifie pas qu'une dynamique délibérative légitimée relève de la simple mise en œuvre de quelques méthodes et techniques. Isaacs lui-même, qui nous aide à mieux comprendre le déploiement d'une telle dynamique nous met en garde contre toute instrumentalisation simplificatrice : « *If you meet a method on the road, kill it !* » (1999, p. 73).

Sur quoi, alors, faut-il faire porter l'effort de conception méthodologique ? Faut-il donner la priorité aux méthodes et techniques de jugement individuel dans un processus délibératif non maîtrisé du point de vue du jeu des interactions ? Ou bien faut-il mettre la priorité sur l'assistance et la mise sous contrôle de ce jeu lui-même ? Dans le premier cas, les méthodes se centreront sur les moments de jugement individuel et, dans le second cas, sur les moments de délibération. Une solution intéressante serait de les combiner étroitement dans une démarche d'ensemble.

Critiques des méthodes centrées sur le jugement individuel, mais pour des communautés délibératives virtuelles

Ce sont essentiellement des méthodes de jugement individuel en situation que nous avons vues se développer au cours de la dernière période. Sans en avoir fait un recensement exhaustif, il nous semble éclairant de voir dans quelle mesure, et comment, ces méthodes ont envisagé le moment « jugement individuel » sans le situer dans une démarche délibérative explicitée en tant que telle. Plusieurs méthodes connaissent actuellement un certain succès parmi les entreprises et les grandes organisations soucieuses d'enrichir et de rendre attractives des démarches dites participatives. Il s'agit essentiellement d'outils permettant de rendre visibles des jugements individuels à travers des techniques de communication. La mise en visibilité collective des jugements individuels est alors censée faciliter et légitimer une décision qui se veut collective parce que les données d'évaluation sont communiquées à tous les participants et parce que tous sont susceptibles de participer à l'évaluation.

Ainsi, la SNCF est-elle à l'origine d'un outil online (www.tgvlab.com/imaginety) censé permettre aux usagers de la SNCF, et en particulier ceux du TGV, de participer aux processus d'innovation dans les services. L'outil se présente sous la forme d'un site web qui a pour objet de « *créer des communautés de clients autour d'innovations et de nouveautés en termes de services* ». Il se veut un support d'échanges entre l'entreprise et ses clients, ainsi qu'entre elle et ses fournisseurs. Il permet de collecter des idées, de les mettre en discussion auprès d'internautes, supposés clients de l'entreprise. Les communautés de communication qui sont susceptibles de se former résultent de la convergence des opinions sur les idées proposées sur le site. Elles ne sont pas posées a priori comme des groupes ou des collectifs soucieux d'entrer dans un processus délibératif, que ce soit pour des raisons organisationnelles (dans les entreprises, par exemple) ou de choix politiques sur un même territoire (dans le cas de démocratie participative locale, par exemple).

Des offres comparables sont proposées par des sociétés sous forme de logiciels présentés sur des sites spécialisés dans les méthodes d'aide à la coopération ou à la communication (au sens étymologique du mot, « mise en commun »). Parmi celles-ci on peut noter :

- www.co-ment.com, proposé par la société Sopinspace (www.sopinspace.com), "*Text Annotation and Collaborative Writing, For people or groups who want to cooperate on a text*";
- www.talk-map.com, « *online debating* », un outil de discussion sur le web qui crée une interface d'échange et de débat en synthétisant les idées sous forme de représentations cartographiques ;
- www.glinkr.net, système de modélisation d'idées, de tâches, « *cartographiez et partagez votre vision de contenus sur le web* », un logiciel libre propose l'élaboration de cartes et de cheminements d'idées à partir de boîtes et de flèches ;

Pour reprendre les catégories de champ et de container/dispositif dont nous faisons les composantes essentielles d'un processus délibératif légitime, nous devons constater que, dans le cas de ces « sites », le champ n'est pas circonscrit d'emblé, il est le résultat de l'expression spontanée des internautes. De la même façon, la (ou les) communauté(s) qui en

résulte(nt) n'est (ne sont) pas l'une des dimensions de l'un (ou des) dispositif(s) d'une délibération. L'inscription sur le site est libre. Les internautes proposent des idées qui font l'objet de votes et de commentaires qui peuvent ensuite migrer sur les réseaux sociaux (par exemple, Facebook, Twitter, Myspace, etc.).

Critiques d'outils de délibération, au service de communautés réelles mais en l'absence de dispositifs d'interactions et d'articulations de champs conversationnels

Pour concevoir ce que pourrait être une démarche délibérative qui corresponde aux conditions exposées plus haut, nous pouvons nous appuyer sur deux types de propositions. Le premier type concerne des méthodes qui définissent des moments et des phases correspondant à des principes de dialogue éthique. Le second type de propositions incorpore des outils d'évaluation et de jugement, mais qui viennent en appui à un groupe existant au préalable et qui est en situation de délibérer collectivement.

Dans le cas du premier type de proposition, la dimension délibérative vient se superposer à un vocabulaire repris de la gestion de projet mais sans véritable créativité méthodologique concernant le processus délibératif. Des chercheurs nous en fournissent quelques exemples (Legault, 1999 ; Langlois, 2005). Legault définit ainsi une « méthode » en quatre phases : Phase 1, « *prendre conscience de la situation* », phase 2, « *clarifier les valeurs conflictuelles de la situation* », phase 3, « *prendre une décision éthique par la résolution rationnelle du conflit de valeurs dans la situation* », phase 4, « *établir un dialogue réel avec les personnes impliquées* ».

Ces démarches mettent en avant un ensemble de principes d'action chronologiquement ordonnés, mais dans ces propositions on ne voit pas l'organisation des interactions que permet un dispositif tel que le définit Isaacs, ni l'articulation du (ou des) moment(s) évaluatif(s) individuel(s) et des interactions collectives dans un processus de délibération.

Un second type de propositions concerne des outils décisionnels ou d'assistance au vote pour des collectifs en situation de délibération. Parmi ceux-ci citons un ensemble d'outils déclinés des travaux de Régnier et basé sur l' « *Abaque de Régnier* ». Le principe consiste à élaborer des questions courtes, sous forme d'affirmations, et d'y assortir des réponses correspondant à une échelle d'intérêts symbolisés par des couleurs allant de vert foncé (« tout à fait d'accord »), à rouge foncé (s'il ne l'est pas), en passant par blanc (s'il ne sait pas) et noir (s'il ne veut pas répondre). La méthode débouche donc sur une représentation colorée des opinions pour un ensemble de questions mises en discussion au sein d'un groupe. Comme dans les cas précédents, les outils (logiciels et pavés de vote) correspondant à cet « *abaque de Régnier* », sont commercialisés par une société (appelée e-motive) via un site web (www.colorvote.com).

Il en est de même pour l'outil Succeed Together (www.succeed-together.eu) qui, porté par la société du même nom, se veut au service de pédagogie interactive en temps réel ou différé, destiné aux entreprises ou aux institutions. « L'outil se fonde sur un moteur d'analyse sémantique et permet de travailler avec des groupes de plusieurs centaines de personnes, jusqu'à l'entièreté de l'organisation répartie par tables de huit à dix collaborateurs ». Par exemple, dans le cadre de projets de mobilisation de grandes équipes, cet outil offre cet avantage de pouvoir diffuser les mêmes messages à tout le monde en même temps, « mais

aussi de recueillir l'intelligence créative des participants ou de faire remonter leurs critiques pour aller de l'avant ».

L'outil Maxi Meeting software est présenté de la façon suivante sur le site qui en fait la promotion : « il permet d'installer un vrai dialogue, une conversation, un échange à l'intérieur d'un groupe ».

En effet, des questions ouvertes sont posées aux participants (regroupés en table de 8 à 10 personnes - chacune disposant d'un PC relié en réseau) dans le but de construire ensemble. Les réponses sont exprimées librement et spontanément. « Une interface graphique intuitive et conviviale permet de visualiser de façon instantanée, claire et compréhensible la synthèse de l'ensemble des réponses ».

Avec ces deux dernières propositions nous avons bien l'identification possible d'un groupe susceptible d'être institué en dispositif délibératif et de fonctionner dans le cadre d'un champ conversationnel. Mais ces outils ne proposent aucun cadre pour la démarche délibérative elle-même ; tant pour s'assurer de la dynamique des interactions au sein du dispositif que pour s'assurer de celle de la délibération elle-même, par la maîtrise des champs conversationnels par lesquels passe le processus délibératif.

Éléments de conception d'une démarche expérimentale de délibération éthique

Une démarche expérimentale susceptible de maximiser les conditions de faisabilité présentées plus haut devrait pouvoir faciliter l'ensemble de la dynamique délibérative : faciliter un ensemble de choix/votes, en situations, tout en facilitant un processus délibératif dans ses interactions. Quels en seraient les éléments constitutifs ?

Dans leur bilan des recherches empiriques sur le processus de décision éthique, O'Fallon et Butterfield (2005) relèvent plusieurs tendances d'évolution qui nous semblent valider une approche davantage processuelle et délibérative de la décision éthique légitimée. En premier lieu, ils soulignent que les variables individuelles examinées le sont de plus en plus (autour de 70% des enquêtes analysées) en relation avec des variables contextuelles (2005, p. 400). Bien plus, les modèles de décision éthique ont été analysés en envisageant l'influence des pairs dans cette décision. Parmi celles recensées par ces auteurs, les méthodes les plus utilisées privilégient les scénarios (O'Fallon, Butterfield, 2005, p. 403). La méthode des scénarios est bien connue depuis les travaux d'Alexander et Becker (1978). O'Fallon et Butterfield notent que les scénarios décrivent des situations correspondant à autant de dilemmes éthiques dans un contexte supposé être le même pour tous les répondants (au questionnaire) ; ce qui n'est pas toujours le cas. D'autre part, pour chaque situation / scénario, plusieurs lignes de conduite sont proposées entre lesquelles un choix est à faire, mais un choix qui demeure limité. Ils notent aussi que les études tendent à mesurer des représentations et des comportements de façon moins conventionnelle pour enrichir le processus individuel de jugement à partir de dilemmes (2005, p. 404). Ils citent alors que quelques études (4% des 174 recensées dans leur bilan) ont recours à des méthodes dites alternatives qui privilégient des expérimentations en matière de jugement individuel : « *lab studies, field experiments, in-basket exercises and simulation techniques* » (2005, p. 404).

La méthode des scénarios consiste à bâtir un outil d'évaluation éthique sur la base des situations vécues par les acteurs concernés. Des situations présentant un dilemme, ou, à tout

le moins, un problème de décision, sont décrites schématiquement. Plusieurs décisions ou lignes de conduite possibles, appelées scénarios, sont alors proposées en guise de réponse dans chaque situation³.

Ainsi à la différence des questionnaires où l'on pose des questions directes mais qui peuvent être abstraites, et sans rapport direct avec le contexte de travail, les scénarios permettent de présenter des situations plus concrètes dans lesquelles les répondants peuvent se projeter pour exprimer leur point de vue. Cette méthode permet un recueil des données qualitatives mais aussi quantitatives (Meyer, 2004). Elle est bien connue de la recherche en sociologie et en sciences de gestion. Elle constitue un bon compromis entre les approches qualitatives et quantitatives. Sa dimension qualitative est adaptée à un questionnement éthique où l'appréciation subjective du sens des comportements est importante ; là où la passation d'un questionnaire explicite pose des problèmes de fiabilité des données recueillies, accentués par la difficulté de l'auto évaluation portant sur un sujet à enjeu fort. Les tests ont mis en évidence une forte résistance des individus à un questionnaire d'auto évaluation explicite. Les individus sont davantage enclins à se représenter les questions éthiques en termes d'alternatives concrètes (Ferrel, Gresham, Fraedrich, 1989). La perception de ces alternatives par rapport à une même situation peut faciliter leurs réponses (Hunt et al., 1984 ; Hunt, Vitell, 1986).

Pour approfondir notre analyse critique des propositions méthodologiques correspondant aux conditions de possibilité et de faisabilité d'un processus délibératif légitimée nous nous basons sur une démarche d'évaluation recourant à des techniques Internet développées par une société, Socrates (<http://www.socratesonline.com>), avec laquelle nous avons noué une relation de partenariat⁴. Nous présentons les éléments clés de cette démarche ainsi que de la méthodologie, relevant de la méthode des scénarios.

Dans les expérimentations que nous avons menées, la construction du dispositif délibératif intervient, la plupart du temps, en appui d'un projet de changement organisationnel et/ou de développement managérial. Souvent, ce projet est confié à un groupe de managers et représente un « chantier » particulier au service du déploiement d'une stratégie plus ou moins élaborée et explicitée comme telle. L'observation directe (Yin, 2003) associée à l'établissement d'interactions étroites avec ce groupe de managers dans le cadre d'une recherche action (Reason, Bradbury, 2001) permet le recueil de données sur les situations sensibles. Les entretiens individuels avec chaque membre du groupe, mais plus encore les confrontations organisées au sein du groupe à partir des données recueillies, constituent un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs ; les différents entretiens individuels étant ainsi restitués au groupe dans leurs spécificités, leurs oppositions et leurs convergences. Avec ce premier groupe de managers peut s'élaborer le dispositif expérimental qui sera ensuite soumis à un groupe plus important de managers, objets et sujets de la transformation visée par le projet.

³ Alexander et Becker (1978) définissent les scénarios comme « *des courtes descriptions d'une personne ou d'une situation sociale qui contiennent des références précises sur les facteurs les plus importants dans la prise de décision ou l'élaboration du jugement chez les répondants* » (p. 94).

⁴ Ce programme associe Jean-Jacques Nillés, créateur et responsable de SOCRATES, ainsi que son équipe.

La construction du support au sein du dispositif peut s'opérer de plusieurs façons. Elle peut partir d'une définition des valeurs⁵ exprimées par un groupe de managers désigné comme groupe de conception. Ce même groupe identifie les comportements typiques de ces valeurs. Puis, il détermine les situations problématiques au plan éthique susceptibles d'illustrer chacun de ces comportements. Il décrit ensuite schématiquement ces situations problématiques. Puis, il identifie des réponses comportementales possibles dans chacune des situations : les scénarios. Il met ensuite au point une échelle de mesure des rapports entre comportements et valeurs.

La construction du dispositif peut aussi partir des dilemmes de responsabilité et des situations dans lesquelles ces dilemmes se présentent. Ces situations font alors l'objet d'une première évaluation par un groupe de conception des réponses comportementales possibles, en laissant le soin aux futurs répondants (eux-mêmes et/ou les managers sollicités au sein de leur entreprise) d'établir des liens entre ces réponses et les valeurs auxquelles elles renvoient.

Le processus individuel d'évaluation éthique qui forme le support principal du processus délibératif se présente alors, pour le second groupe de managers en apprentissage du jugement éthique, sous la forme d'un ensemble de situations et de leurs scénarios correspondants. Nous en reproduisons ici un exemple.

La situation :

Vous recherchez un commercial. Vous recevez plusieurs courriers de candidatures, dont celle du fils d'un de vos principaux clients, qui représente un CA proche de 30 % du CA global. Comment gérer cette candidature qui ne semble pas offrir les garanties de compétences requises pour le poste ?

Les quatre scénarios proposés :

- 1) Vous ne donnez aucune suite, en espérant que le candidat abandonnera de lui-même. S'il donne suite et fait preuve d'une certaine motivation, vous prétexterez de d'engagements déjà pris avec d'autres candidats pour l'éconduire.
- 2) Vous faites transmettre au candidat une réponse négative, sans vous soucier des conséquences de cette décision, considérant que c'est le bon choix pour l'entreprise.
- 3) Vous recevez le candidat et lui proposez un bilan de compétences. Durant l'entretien vous êtes suffisamment technique et incisif dans vos demandes, pour que ses lacunes deviennent évidentes au candidat. Vous lui démontrez ainsi logiquement son incapacité à gérer la mission.
- 4) Compte tenu des avantages incontestables d'une relation directe et privilégiée avec ce client en particulier et ne souhaitant pas rentrer en conflit avec lui, vous repositionnez la mission de façon à pouvoir retenir la candidature de son fils.

Encadré 1. La candidature du fils d'un client important

⁵ La démarche peut, par exemple, les faire s'exprimer en termes de « vertu », dans une perspective néo aristotélicienne.

Etape 2.a
Donner une valeur éthique à chaque décision possible, selon ce qui vous paraît souhaitable, en dehors de toute contrainte organisationnelle

Les décisions possibles		Note d'éthique	Probabilité du comportement
A	Vous ne donnez aucune suite, en espérant que le candidat abandonnera de lui-même. S'il donne suite et fait preuve d'une certaine motivation, vous affirmerez l'impossibilité de prendre en compte sa candidature, en raison des engagements déjà pris avec d'autres candidats.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B	Vous faites transmettre au candidat une réponse négative du service du personnel, sans vous soucier des conséquences de cette décision, considérant que c'est le bon choix pour l'entreprise.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	Vous recevez le candidat et lui proposez un bilan de compétences. Durant l'entretien vous êtes suffisamment technique et incisif dans vos demandes, pour que ses lacunes deviennent évidentes au candidat. Vous lui démontrez ainsi logiquement son incapacité à gérer la mission.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D	Compte tenu des avantages incontestables d'une relation directe et privilégiée avec ce client en particulier et ne souhaitant pas rentrer en conflit avec lui, vous repositionnez la mission de façon à pouvoir retenir la candidature de son fils.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Etape 2.b
Attribuer une probabilité en fonction des chances que chacun des scénarios soit adopté dans votre contexte professionnel

Figure 3. Deuxième étape de l'évaluation des situations

Etape 3 : C'est celui de la décision/évaluation individuelle. Les décisions pouvant être équiprobables, il est demandé dans un troisième temps d'opter pour l'un des comportements proposés. Cette donnée permettra également de réaliser des moyennes afin de définir les décisions majoritaires dans chaque situation.

4. La candidature du fils d'un client important.

Revoir les consignes
Imprimer le questionnaire

Responsable commercial d'une entreprise dont l'activité est directement liée à un réseau de spécialistes, vous recherchez un commercial. Vous recevez plusieurs courriers de candidatures, dont celle du fils de l'un de vos principaux clients (qui représente un CA proche de 30% du CA global). Comment gérer cette candidature qui ne semble pas offrir les garanties de compétences requises pour le poste ?

Pour gérer cette situation, vous pensez que le poids relatif de chaque vertu est de :

Pas du tout important ←————→ Très important

Altruisme	----- ----- ----- -----	
Justice	----- ----- ----- -----	
Courage	----- ----- ----- -----	
Prudence	----- ----- ----- -----	
Tempérance	----- ----- ----- -----	

Revoir les vertus

Les décisions possibles

	Note d'éthique	Probabilité du comportement
A Vous ne donnez aucune suite, en espérant que le candidat abandonnera de lui-même. S'il donne suite et fait preuve d'une certaine motivation, vous affirmez l'impossibilité de prendre en compte sa candidature, en raison des engagements déjà pris avec d'autres candidats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Vous faites transmettre au candidat une réponse négative du service du personnel, sans vous soucier des conséquences de cette décision, considérant que c'est le bon choix pour l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Vous recevez le candidat et lui proposez un bilan de compétences. Durant l'entretien vous êtes suffisamment technique et incisif dans vos demandes, pour que ses lacunes deviennent évidentes au candidat. Vous lui démontrez ainsi logiquement son incapacité à gérer la mission.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Compte tenu des avantages incontestables d'une relation directe et privilégiée avec ce client en particulier et ne souhaitant pas rentrer en conflit avec lui, vous repositionnez la mission façon à pouvoir retenir la candidature de son fils.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Et maintenant, choisissez votre décision :

A
 B
 C
 D

Etape 3.
Si vous deviez maintenant prendre une décision dans votre contexte professionnel, quelle serait-elle ?

Figure 4. Troisième étape de l'évaluation des situations

Un cas expérimental, au sein d'une grande entreprise, nous permet de baliser les interrogations sur ces conditions.

Il se situe dans un grand groupe pharmaceutique européen qui a connu plusieurs réorganisations récentes dans le cadre d'une fusion.

La direction veut établir un lien fort entre une stratégie en cours d'élaboration et un projet managérial axé sur le leadership et l'engagement.

Sous la responsabilité d'un comité de pilotage représentatif du comité de direction et animé par le DRH Groupe, le projet s'organise de la façon suivante :

Un groupe de 10 managers issus des principales divisions du groupe liste, priorise et décrit un ensemble de 15 situations sensibles avec leurs scénarios (lignes de conduites) correspondants. Deux séminaires d'une demi-journée sont animés par SOCRATES dans ce but.

Un autre groupe de 80 managers, représentatifs des différents niveaux managériaux du groupe, participe ensuite à l'évaluation/entraînement.

Individuellement, ils évaluent les 15 situations proposées. L'évaluation se fait en ligne, pendant une période de trois semaines, à l'initiative de chacun.

Collectivement, répartis en sous groupes d'abord, puis rassemblés en un séminaire, ils analysent et débattent des résultats. Une journée, animée par SOCRATES est ainsi organisée sur cette base.

Les situations sensibles sont tout d'abord différenciées selon leur criticité et leur fréquence.

Un débat s'engage sur les occurrences des décisions et sur les choix des uns et des autres. Tous n'ont pas la même vision des contraintes et des opportunités qu'offrent les scénarios proposés.

La discussion est animée. Elle passe par plusieurs phases : incompréhension, déception de ne pas arriver à un consensus, ni même à une décision souhaitable pour chaque situation, puis intérêt collectif pour une définition progressive de ce qui apparaît désormais inacceptable à tous et pour maintenir une discussion ouverte sur les lignes de conduite préférables.

Encadré 2 : Un cas de mise en œuvre d'Eval'Ethique® : retour d'expérience

Nous ne pouvons ici restituer toute la dynamique des interactions individuelles et collectives à l'œuvre au sein du dispositif d'apprentissage sur ce cas.

Les expérimentations que nous avons d'ores et déjà menées dans ce cadre nous ont permis d'établir la pertinence heuristique de la démarche conçue, tout au moins de celle coïncidant au fonctionnement du dispositif délibératif central.

Cependant certaines des conditions posées précédemment demanderaient à faire évoluer fortement la démarche pour en développer la dynamique spécifiquement délibérative. Notre réflexion nous conduit à positionner Eval'Ethique® comme outil de jugement individuel, mobilisé à différents moments du fonctionnement d'un dispositif à formaliser et dans le cadre d'une démarche formalisée susceptible d'accompagner la dynamique du champ délibératif, mis ainsi sous contrôle collectif des participants à la démarche.

Le résultat collectif sur lequel débouche le dispositif délibératif paraît limité, il n'en est pas moins intéressant. On peut le situer à deux niveaux. D'une part, l'ensemble des participants a pu expérimenter un vrai moment délibératif ; chacun a pu construire son argumentation et la confronter à celle des autres. D'autre part, les participants n'en ressortent pas avec un code éthique à respecter mais avec une capacité personnelle d'argumentation éprouvée par la délibération collective. De plus, cette capacité peut s'appuyer, chez chacun, sur la pratique vécue du rejet collectif de l'inacceptable.

Pour en arriver là, ce que montre le cas, c'est que le processus délibératif a besoin d'être construit, alimenté et animé ; il ne peut démarrer à partir de la feuille blanche.

On ne peut échapper à une mobilisation des acteurs à deux niveaux : le niveau de la sélection et de la formalisation de propositions de situations délibératives et le niveau de la délibération elle-même. Le premier niveau correspond à la mobilisation d'un groupe de managers intermédiaires pour qui cet exercice pourra représenter une contribution à la

stratégie de développement managérial et organisationnel de l'entreprise. Alors qu'il est souvent demandé aux managers de ce niveau de redéployer vers les équipes qu'ils dirigent des codes et des référentiels tout fait, ici, il leur est demandé d'organiser un travail de réinterprétation de ces codes au travers de situations critiques. Il serait alors intéressant, qu'ayant « paramétré » le processus délibératif et sélectionné (sur des critères à expliciter) ceux qui y participeront, ils soient en mesure d'en discuter eux-mêmes les résultats, au terme du premier moment délibératif collectif. Il s'agirait pour eux d'analyser les conditions d'une reproduction, d'une consolidation et d'une reconnaissance des mécanismes de développement des capacités délibératives au sein de l'organisation. Dans notre cas, le dispositif a été un moment délibératif innovant mais n'a pas enclenché une dynamique délibérative.

Le second niveau du processus délibératif, celui qui mobilise le groupe des 80 managers, pose d'autres problèmes. Nous avons vu que, dans notre cas, ce niveau n'est pas véritablement établi en « moment délibératif ». L'introduction du séminaire est faite sur le thème de la restitution-discussion des résultats produits par le dispositif technique (Eval'Ethique) et pas sur le thème de la construction d'une délibération dont l'outil technique ne serait que le support de l'une des phases. Il n'en demeure pas moins que le processus délibératif, même incomplet, opère. Les questions qui se posent alors sont celles de la consolidation et de la reconnaissance des capacités délibératives potentiellement construites au cœur du dispositif. Ce sont aussi celles de la prolongation de ces délibérations par du changement organisationnel et l'établissement de nouvelles règles de fonctionnement.

CONCLUSION

Nous avons présenté les conditions expérimentales d'un processus délibératif légitimé recevable par des collectifs organisés. Nous l'avons fait en nous interrogeant sur certaines conditions de possibilité qui demanderaient à être davantage fondées sur une sociologie interprétative et pragmatique des interactions en situations. Nous avons dégagé des conditions de faisabilité en passant en revue des expérimentations repérées. Ce repérage devrait être poursuivi et approfondi, en particulier dans une perspective internationale et multiculturelle. Il nous semble en effet que l'on est aujourd'hui en situation de pouvoir profiter de l'ouverture des entreprises et des organisations pour les questions de la délibération, associées à celles de la responsabilité sociale, environnementale, etc. , pour aller plus loin que les déclarations d'intention et pour entreprendre des expérimentations guidées et outillées dont il faudrait tirer tous les enseignements. Il s'agit de faire face aux défis que représentent pour l'organisation, les dilemmes éthiques qui, de plus, se posent dans un cadre multiculturel. Souligner la dimension processus, c'est aussi souligner l'importance de l'institutionnalisation d'une délibération qui doit permettre de donner à l'organisation un soubassement éthique pour aller dans le sens de la fabrique sociale de cette « éthicité » (*Sittlichkeit*) chère à Hegel (1807, 1993). C'est ce qui fonde le programme de recherche que nous développons à ce sujet avec un collectif de chercheurs et de praticiens. C'est ainsi que nous pensons faire avancer significativement la recherche sur la « fabrique sociale » de la décision éthique et donc sur les processus de délibération légitimée dans les collectifs organisés.

RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi, F. (2003). 'Sens collectif et construction collective du sens', in B. Vidaillet (ed.), *Le sens de l'action*, Paris : Vuibert.
- Apel, K.O. (1994). *Ethique de la discussion*, Paris : Les Editions du Cerf.
- Apel, K.O. (2010). *Transformation de la philosophie, Tome II*, Paris : Editions du Cerf.
- Aristote, (2007). *Rhétorique*, Paris: Garnier-Flammarion.
- Arjoon, S. (2007). 'Ethical decision-Making: A Case for the Triple Font Theory, *Journal of Business Ethics*, 71: 395-410.
- Bacqué, M.H. et Sintomer, Y. (2011). *La démocratie participative : Histoire et généalogie*, Paris : La Découverte.
- Besson, P. et Mahieu, C. (2006). 'Construction d'un acteur stratège : dialogue stratégique et transformation organisationnelle', in D. Golsorkhi (ed.), *La fabrique de la stratégie*, Paris : Vuibert.
- Blondiaux, L. et Sintomer, Y. (2002). 'L'impératif délibératif', *Politix*, 15(57) : 17-35.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*, London & New York : Routledge.
- Bohman, J. (1998). 'Survey Article: The Coming of Age of deliberative Democracy', *The Journal of Political Philosophy*, 6(4): 400-425.
- Bohman, J. (1999). 'Citizenship and Norms of Publicity: Wide Public reason in Cosmopolitan Societies', *Political Theory*, 27(2): 176-202.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. et Wadsworth, L.L. (2009). 'The Impact of Moral Intensity Dimensions on Ethical Decision-making: Assessing the Relevance of Orientation', *Journal of Managerial Issues*, XXI(4): 534-551.
- Cherry, J. (2006). 'The impact of normative influence and locus of control on ethical judgments and intentions: a cross-cultural comparison', *Journal of Business Ethics*, 68: 113-132.
- Clarke, J. et Holt, R. (2010). 'Reflective Judgement: Understanding Entrepreneurship as Ethical Practice', *Journal of Business Ethics*, 94: 317-331.
- Colle, S. et Werhane, P.H. (2008). 'Moral Motivation Across Ethical Theories: What Can We Learn for Designing Corporate Ethics Programs?', *Journal of Business Ethics*, 81: 751-764.
- Evans, K.G. (2001). 'Dewey and the dialogical process: Speaking, listening, and today's media', *International Journal of Public Administration*, 24(7&8): 771-798.
- Ferrel, O.C., Gresham, L.G. et Fraedrich, J. (1989). 'A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing', *Journal of Marketing Research*, August: 309-324.
- Ford, R.C. et Richardson, W.D. (1994). 'Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature', *Journal of Business Ethics*, 13: 205-221.

- Gergen, K.J., McNamee, S. et Barrett, F.J. (2001). 'Toward transformative dialogue', *International Journal of Public Administration*, 24(7&8): 679-707.
- Habermas, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*, Paris : Editions du Cerf.
- Habermas, J. (1997). *L'espace public*, Paris : Payot.
- Habermas, J. (1998). *L'intégration républicaine*, Paris : Fayard.
- Haines, R., Street, M.D. et Haines, D. (2008). 'The Influence of Perceived Importance of an Ethical Issue on Moral Judgment, Moral Obligation, and Moral Intent', *Journal of Business Ethics*, 81: 387-399.
- Hargrave, T.J. (2009). 'Moral Imagination, Collective Action, and the Achievement of Moral Outcomes', *Business Ethics Quarterly*, 19(1): 87-104.
- Hegel, G.W. (1807, 1993). *Phénoménologie de l'Esprit*, Tomes 1 et 2, Paris: Gallimard.
- Hunt, S.D., Chonko, L.B. et Wilcox, J.B. (1984). 'Ethical Problems of Marketing Researchers', *Journal of Marketing Research*, August: 309-324.
- Hunt, S.D. et Vitell, S. (1986). 'A General Theory of Marketing Ethics', *Journal of Macromarketing*, 8: 5-16.
- Hunt, S. D. et Inderrieden, E. J. (1987). 'The Influence of Stated Organizational Concern Upon Ethical Decision Making', *Journal of Business Ethics*, 6: 297-306.
- Husted, B.W. et Allen, D.B. (2008). 'Toward a Model of Cross-Cultural Business Ethics: The Impact of Individualism and Collectivism on the Ethical Decision-Making Process', *Journal of Business Ethics*, 82: 293-305.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*, New York: Doubleday.
- Isaacs, W. (2001). 'Toward an action theory of dialogue', *International Journal of Public Administration*, 24(7&8): 709-748.
- Jeffrey, C., Dilla, W. et Weatherholt, N. (2004). 'The impact of ethical development and cultural constructs on auditor judgments: A study of auditors in Taiwan', *Business Ethics Quarterly*, 14(3): 553-579.
- Johnson, G. (1988). 'Rethinking Incrementalism', *Strategic Management Journal*, 9(1): 75-91.
- Jones, T.M. (1991). 'Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model', *Academy of Management Review*, 16(2): 366-395.
- Jones, G.E. et Kavanagh, M.J. (1996). 'An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace', *Journal of Business Ethics*, 15: 511-523.
- Kögler, H.H. (1996). *The Power of Dialogue, Critical Hermeneutics after Gadamer and Foucault*, Cambridge, London: The MIT Press.
- Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*, New York: Harpercollins.
- Langloy, L. (2005). 'Comment instaurer un processus décisionnel éthique chez le gestionnaire', in L. Langloy, R. Blouin, S. Montreuil et J. Sexton (eds.), *Ethique et dilemmes dans les organisations*, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

- Legault, G. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte Foy, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Lovinsky, G.E., Trevino, L.K. et Jacobs, R.R. (2007). 'Assessing Managers' Ethical Decision-making: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment', *Journal of Business Ethics*, 73: 263-285.
- McMahon, J.M. et Harvey, R. J. (2007). 'The Effect of Moral Intensity on Ethical Judgment', *Journal of Business Ethics*, 72: 335-357.
- Manin, B. (1985). 'Volonté générale ou délibération ? Esquisse d'une théorie de la délibération politique', *Le Débat*, 33 : 72-93.
- Meyer, M. (2005). *Qu'est-ce que l'argumentation ?*, Paris : Vrin, Chemins philosophiques.
- Moberg, D.J. et Seabright, M.A. (2000). 'The development of moral imagination', *Business Ethics Quarterly*, 10(4): 845-884.
- Nachi, M. et de Nanteuil, M. (eds.)(2006). *L'éloge du compromis, Pour une nouvelle pratique démocratique*, Louvain-la-Neuve : Bruylant-Academia s.a..
- Nielsen, (1991). 'I am We' Consciousness and Dialog as Organizational Ethics Method', *Journal of Business Ethics*, 10: 649-663.
- O'Fallon, M.J. et Butterfield, K.D. (2005). 'A review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003', *Journal of Business Ethics*, 59: 375-413.
- Palazzo, G. et Scherer, A.G. (2006). 'Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework', *Journal of Business Ethics*, 66: 71-88.
- Randall, D.M. et Gibson, A.M. (1990). 'Methodology in Business Ethics Research: A Review and Critical Assessment', *Journal of Business Ethics*, 9: 457-471.
- Rawls, J. (1987). *Théorie de la justice*, Paris: Seuil.
- Rawls, J. (1997). 'The Idea of Public Reason Revisited', *The University of Chicago Law Review*, 64(3): 765-807.
- Reason, P. et Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research*, London: Sage Publications.
- Rest, J.R. (1986). *Moral development, Advances in Research and Theory*, New York, London: Praeger.
- Scherer, A.G. et Palazzo, G. (2007). 'Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective', *Academy of Management Review*, 32(4): 1096-1120.
- Shawver, T.J. et Sennetti, J.T. (2009). 'Measuring Ethical sensitivity and Evaluation', *Journal of Business Ethics*, 88: 663-678.
- Sonensheim, S. (2007). 'The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model', *Academy of Management Review*, 32(4): 1022-1040.
- Sparks, J.R. et Pan, Y. (2010). 'Ethical Judgments in Business Ethics research: Definition, and Research Agenda', *Journal of Business Ethics*, 91: 405-418.
- Suchman, M.C. (1995). 'Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches', *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.

- Thuderoz, C. (2010). *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Trevino, L.K. (1986). 'Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model', *Academy of Management Review*, 11(3): 601-617.
- Trevino, L.K. (1992). 'Experimental approaches to studying ethical-unethical behavior in organizations', *Business Ethics Quarterly*, 2(2): 121-136.
- Van de Poel, I. et Royackers, L. (2007). 'The Ethical Cycle', *Journal of Business Ethics*, 71: 1-13.
- Vidaillet, B. (ed.)(2003). *Le sens de l'action*, Paris: Vuibert.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. (1999). 'Theory construction as disciplined reflexivity: trade offs in the 90s', *Academy of Management Review*, 24(4): 797-810.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design & methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.