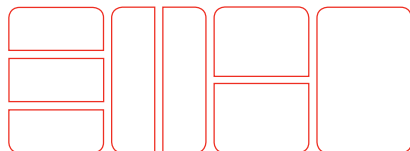
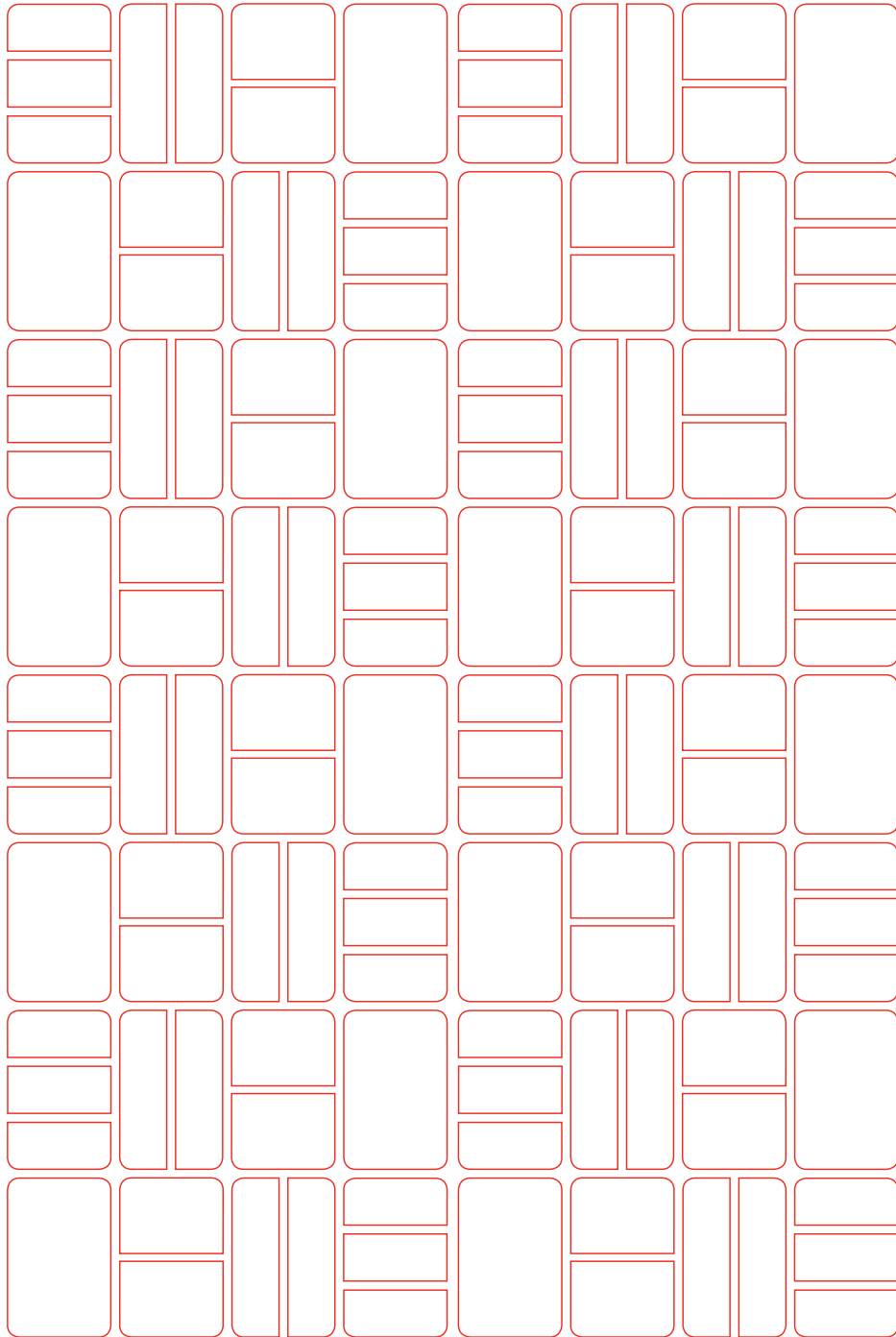


ethics

**ETHICAL DILEMMAS
IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS**





EDICO est un **dispositif d'apprentissage** à destination des adultes exerçant une activité professionnelle, quelle qu'elle soit : il vise à faire découvrir aux participant-e-s l'existence d'une méthodologie permettant de surmonter les dilemmes éthiques dans les organisations, privées ou publiques. Il s'agit d'un « serious game », c'est-à-dire d'un parcours ludique portant sur des questions sérieuses. Tout au long de ce parcours, les participant-e-s relateront des expériences individuelles, mais feront également des expériences collectives. Au terme du parcours, ils auront :

- 1 **découvert** l'importance des dilemmes éthiques, non seulement dans leur vie professionnelle, mais aussi dans celle des autres ;
- 2 **identifié** les valeurs en conflit et, à travers elles, le rôle des valeurs dans le monde du travail ;
- 3 **compris** que ces dilemmes ne sont pas insolubles... mais qu'il n'y a pas de recette miracle :
 - 3a. il existe une pluralité de **démarches** possibles ;
 - 3b. chaque **démarche** repose sur un triptyque entre :
 - **choix** d'un dilemme éthique, avec identification des valeurs en conflit
 - **construction** d'un scénario d'intervention, à l'aide d'une ou plusieurs modalités d'action
 - **concrétisation** du scénario élaboré collectivement, à l'aide d'outils d'intelligence collective.
 - 3c. la rigueur de la **démarche** ne dépend pas de la solution finale mais de la capacité à articuler ces trois dimensions en vue d'obtenir la confiance de l'ensemble des participants et de nourrir des échanges de qualité.
- 4 **acquis** une méthodologie rigoureuse et reproductible, c'est-à-dire pouvant être utilisée dans d'autres situations.

JEU D'ÉQUIPE : entre **12 et 24 personnes**, réparties en groupes de 4 à 6 personnes.

BUT DU JEU : créer des dispositions individuelles et collectives, permettant de surmonter des dilemmes éthiques dans les organisations.

DURÉE CONSEILLÉE : une journée et demi – hors étape optionnelle – à organiser de manière flexible.

Deux rôles pour un projet

Pour être pleinement effectif, ce dispositif mobilise **deux rôles** distincts [], extérieurs aux participant-e-s :



l'animateur-trice. C'est à lui ou à elle que revient **la responsabilité d'animer l'ensemble du dispositif**. Pour cela, il ou elle doit avoir participé à plusieurs sessions d'EDICO, comme participant-e ET comme facilitateur-trice. Il ou elle doit également avoir reçu l'HABILITATION adéquate.



le-a facilitateur-trice. Chaque **groupe** bénéficie de l'apport d'un-e facilitateur-trice, dont le rôle est de **veiller au respect des horaires et à la qualité des échanges**. Une CHARTE est à la disposition des personnes qui souhaitent exercer ce rôle. Il est conseillé que ces personnes soient expérimentées en matière d'animation de groupes. Le choix des facilitateurs-trices est laissé à l'appréciation de l'animateur-trice.




Quel projet commun ?

Initier les participant-e-s à un dispositif d'apprentissage, face aux dilemmes éthiques rencontrés dans la vie professionnelle.

Faire confiance

Dans bien des cas, les dilemmes éthiques sont sources d'inquiétudes, de tensions ou de souffrance – surtout lorsqu'ils ne sont pas surmontés. Ils traduisent aussi une crise de confiance à plusieurs niveaux. *A contrario*, la **confiance** est une dimension-clé du dispositif d'apprentissage proposé ici.

Elle intervient à plusieurs niveaux :

- **en début de jeu** : la première phase suppose un partage d'expériences concernant des situations difficiles. L'animateur-trice  doit s'assurer que les conditions sont réunies pour que ce partage d'expérience soit le plus authentique possible. Des garanties de confidentialité peuvent être exigées, si nécessaire.
- **en milieu de jeu** : les échanges entre des participant-e-s qui ne se connaissent pas suppose de veiller à ce que la confiance soit régulièrement au rendez-vous. Dans ce domaine, le-la facilitateur-trice  joue un rôle décisif. Il ou elle veillera à ce que le choix des outils d'intelligence collective puisse se faire en tenant compte du niveau de confiance requis.
- **en fin de jeu** : la dernière phase repose sur le fait de solliciter un mandat de confiance auprès de l'ensemble des participant-e-s en vue de mettre en œuvre la méthodologie choisie. Là encore, l'animateur-trice  devra s'assurer que les critères sur lesquels repose le choix final sont connus de tous.

Qu'est-ce que la confiance ?

La capacité à coopérer en situation d'incertitude.

Le jeu comprend **une étape préalable** et six étapes de jeu. Une septième étape, optionnelle, est également proposée :

0. Une étape préalable – **Étape 0. Se préparer** – au cours de laquelle les participant·e·s sont invité·e·s à repérer un dilemme éthique au cours de leur vie professionnelle.
1. Une première étape de jeu – **Étape 1. Partager une expérience** – au cours de laquelle les participant·e·s sont invité·e·s à partager leur expérience en petit groupe, à choisir le dilemme sur lequel le groupe va travailler et à identifier les valeurs en conflit.
2. Une deuxième étape de jeu – **Étape 2. Construire un scénario** – au cours de laquelle chaque groupe est invité à élaborer un scénario d'intervention, à l'aide d'une ou plusieurs modalités d'action.
3. Une troisième étape de jeu – **Étape 3. Concrétiser un scénario** – au cours de laquelle chaque groupe est invité à opérationnaliser le scénario élaboré collectivement, à l'aide d'outils d'intelligence collective.
4. Une quatrième étape de jeu – **Étape 4. Obtenir la confiance** – au cours de laquelle chaque groupe est invité à présenter publiquement sa démarche et à solliciter un mandat de confiance auprès de l'ensemble de participant·e·s.
5. Une cinquième étape de jeu – **Étape 5. Donner son point de vue** – au cours de laquelle chacun·e a la possibilité de s'exprimer sur les démarches proposées par les groupes, dans le cadre d'une séance réunissant l'ensemble des participant·e·s.
6. Une sixième étape de jeu – **Étape 6. S'approprier l'ensemble du dispositif** – au cours de laquelle les participant·e·s prennent le temps de s'approprier individuellement l'ensemble du dispositif, par le biais d'une marche dialoguée.
7. Une septième étape de jeu – **Étape 7. S'initier aux enjeux philosophiques des dilemmes éthiques** – est proposée à titre optionnel, si les participant·e·s en font la demande au cours du jeu.

Étape 0 – Se préparer

Repérer un conflit de valeurs au cours de sa vie professionnelle

Le bon déroulement du jeu suppose que les participant·e·s s'y préparent sérieusement. Avant la séance de jeu, ils prendront le temps nécessaire pour **repérer un dilemme concret**, qu'ils ou elles ont expérimenté au cours de leur vie professionnelle. À défaut, ils ou elles identifieront **une situation vécue** en estimant, rétrospectivement, qu'elle pourrait s'apparenter à un dilemme éthique.



Car un tel dilemme n'apparaît pas nécessairement au moment où il émerge : c'est souvent **après coup** que l'on prend conscience des dimensions à l'œuvre dans une situation vécue. Le cas échéant, le jeu pourra être l'occasion d'aider les participant·e·s à réinterpréter une situation particulière comme... résultant d'un dilemme éthique.

Même si leur cas particulier n'est pas retenu pour la suite, cette réinterprétation constitue un **premier acquis**. Elle pourrait donner lieu, ultérieurement, à une nouvelle phase de jeu.

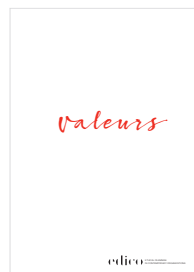
Étape 1 – Partager une expérience

Échanger avec les autres membres du groupe et choisir un dilemme qui fera l'objet d'une exploration collective

Durée conseillée: 2h

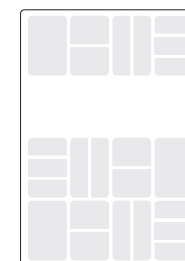
- 1.1. En séance, les personnes se répartissent en **groupes de travail**. Les règles de répartition en groupes sont laissées à **l'initiative de l'animateur·trice** . Chaque groupe de travail bénéficie **de la présence d'un·e facilitateur·trice** , dont le rôle est de veiller au respect des horaires et à la qualité des échanges.

- 1.2. Grâce au travail préalable, chaque participant-e évoque le cas auquel il ou elle a pensé, ainsi que le contexte dans lequel le dilemme est apparu. Pour chaque cas évoqué, **le groupe se met en disposition d'écoute et de dialogue**. Le-la facilitateur-trice 🗨️ crée les conditions pour que chaque dilemme puisse faire l'objet d'une attention équivalente.
- 1.3. Après un ou plusieurs tours de piste, le groupe a pour mission de **retenir un dilemme spécifique**. Ce choix est décisif: il s'agit du dilemme sur lequel le **groupe** va désormais se concentrer. En fin de session, chaque participant-e aura l'occasion de revenir sur son propre dilemme, de façon plus individualisée.
- 1.4. Les autres membres du groupe s'approprient le dilemme retenu collectivement: ils pourront réaliser un **jeu de rôle** afin d'incarner les différents personnages que le dilemme met en scène. Le but du jeu de rôle est d'identifier avec précision les valeurs en conflit.
- 1.5. La personne « par qui le dilemme est arrivé » devient la **PERSONNE-SOURCE**: le groupe peut lui poser toutes les questions nécessaires pour comprendre les **diverses dimensions** que le dilemme met en jeu, mais aussi le **contexte** dans lequel le dilemme est apparu. Le-la facilitateur-trice 🗨️ veillera à ce que ces questions soient suffisamment explorées avant de passer à la suite.
- 1.6. **CARTES DES VALEURS**. Le groupe sélectionne, dans la BOÎTE A VALEURS, les deux valeurs que le dilemme oppose. ATTENTION: chaque groupe doit retenir **deux et seulement deux cartes**. À cette occasion, l'animateur.trice 🗨️ insistera sur le fait que les valeurs retenues doivent exprimer une adhésion personnelle de la part de la PERSONNE-SOURCE.



- 1.7. Il est possible que les valeurs évoquées par le groupe ne soient pas présentes dans la BOÎTE À VALEURS. Il existe donc des **CARTES BLANCHES**, sur lesquelles le groupe peut écrire celle ou celles qu'il a identifiées. Cette procédure suppose deux conditions :
 - le groupe doit s'assurer qu'il ne peut pas se retrouver dans les valeurs figurant *déjà* dans la BOÎTE À VALEURS ;
 - il doit faire *valider* sa ou ses nouvelles valeurs par l'animateur-trice 🗨️.
- 1.8. Une fois ce choix effectué la **PERSONNE-SOURCE quitte le groupe** et rejoint... un **autre groupe**, où elle devient un-e participant-e comme les autres.

Sur chaque carte figure une et une seule valeur



Il existe des **CARTES BLANCHES**, sur lesquelles le groupe peut écrire celle ou celles qu'il a identifiées

Étape 2 – Construire un scénario

Élaborer un scénario d'intervention, à l'aide d'une ou plusieurs modalités d'action

Durée conseillée: 1h

2.1. À l'entrée de cette deuxième étape, chaque groupe aura à cœur **d'accueillir le nouveau ou la nouvelle venu·e**, à savoir la PERSONNE-SOURCE provenant d'un autre groupe. Il importe de lui présenter le dilemme retenu, le contexte organisationnel, les raisons de ce choix, etc. Ce faisant, le groupe se donne les moyens d'exposer ses motivations et de clarifier ses orientations. Le·la facilitateur·trice 🗨️ veillera à la qualité de cette séquence, avant de passer à la suite.

2.2. Le groupe a désormais pour mission de réfléchir à **une démarche qu'il lui paraît souhaitable de proposer pour que les acteurs concernés par le dilemme... soient en mesure de le surmonter**. C'est au groupe de décider s'il souhaite adresser cette démarche à la *personne* directement concernée, aux membres de son *équipe* ou de sa *hiérarchie*, à l'*organisation* dans son ensemble, etc.

2.3. Pour ce faire, il doit réaliser un premier objectif, qui est le thème de cette nouvelle étape : **élaborer un scénario d'intervention à l'aide d'une ou plusieurs modalités d'action**.

2.4. Pour découvrir les modalités d'action à sa disposition, le groupe ouvre la BOÎTE À SCÉNARIOS transmise par l'animateur·trice 🗨️. Cette boîte contient les **4 modalités** suivantes :

- DISCUTER
- NÉGOCIER
- DÉVELOPPER
- RECONNAÎTRE



2.5. Cette deuxième étape se veut très ouverte. Les 4 modalités sont conçues comme **les pièces d'un scénario à construire**. À chaque groupe de voir s'il choisit une ou plusieurs modalités ...

2.6. Dans l'hypothèse où plusieurs modalités seraient choisies, **différentes formules** existent. Par exemple :

- le groupe souhaite les *hiérarchiser*: si plusieurs modalités sont possibles, l'une est plus importante que les autres, pour telle ou telle raison...
- le groupe souhaite les *séquencer*: plusieurs modalités sont possibles, mais l'une doit précéder l'autre, pour telle ou telle raison ...
- bien *d'autres configurations* sont imaginables...

À nouveau, c'est au·à la facilitateur·trice 🗨️ que revient la tâche de répondre aux interrogations du groupe et de veiller à la qualité des échanges.

2.7. Dans l'ensemble, il importe que le groupe puisse définir un **cap**, donner une **direction générale** au scénario qu'il cherche à construire.

À chaque groupe d'élaborer le scénario qui lui semble le plus adapté... au dilemme sur lequel il a choisi de se concentrer!

ATTENTION :
lors de la présentation finale, le groupe devra présenter son scénario et motiver ses choix

Sur chaque carte figure une description simple [RECTO]

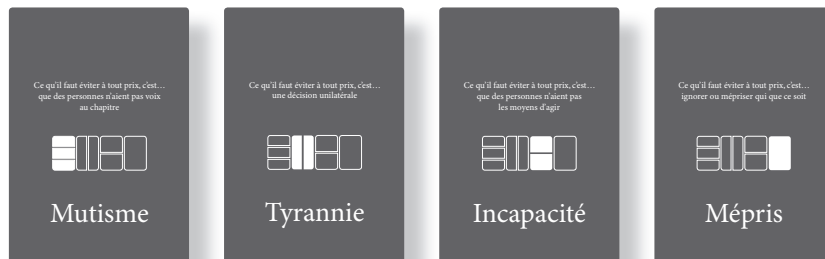
- **Discuter** : préciser les arguments, créer des espaces de parole
- **Négocier** : construire une position intermédiaire, trouver une formule de compromis
- **Développer** : créer les conditions pour que les personnes puissent développer des compétences ou des capacités d'action
- **Reconnaître** : accorder de l'attention ou de la considération à tous, en particulier aux plus vulnérables



Sur chaque carte figure un code visuel, important pour la suite

Au dos de chaque carte, figure une situation qu'il faut éviter à tout prix, car elle est incompatible avec le scénario choisi [VERSO]

- Ce qu'il faut éviter à tout prix, c'est... que des personnes n'aient pas voix au chapitre [**Mutisme**]
- Ce qu'il faut éviter à tout prix, c'est... une décision unilatérale [**Tyrannie**]
- Ce qu'il faut éviter à tout prix, c'est... que des personnes n'aient pas les moyens d'agir [**Incapacité**]
- Ce qu'il faut éviter à tout prix, c'est... ignorer ou mépriser qui que ce soit [**Mépris**]



Étape 3 – Concrétiser un scénario

Opérationnaliser le scénario élaboré collectivement, à l'aide d'outils d'intelligence collective

Durée conseillée: 1h30

3.1. Le jeu va alors donner aux participants les moyens d'**opérationnaliser le scénario élaboré collectivement, à l'aide d'outils d'intelligence collective.**

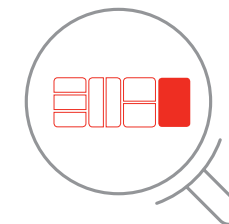


3.2. Pour cela, chaque groupe dispose d'une BOÎTE À OUTILS. Cette boîte contient **12 outils d'intelligence collective.**

3.3. À cela s'ajoute une caractéristique particulière : chaque outil d'intelligence collective dispose d'un **code visuel**. Ce code permet de souligner, lorsqu'elle existe, la proximité forte entre un outil (BOÎTE À OUTILS) et une ou plusieurs modalités d'action (BOÎTE À SCÉNARIOS).

ATTENTION :

Ce code est destiné à **guider le choix**, non à le contraindre. Les groupes peuvent préférer choisir des outils d'animation nettement différents des modalités d'action retenues précédemment.



Chaque outil d'intelligence collective dispose d'un code visuel. Ce code permet de souligner, lorsqu'elle existe, la proximité forte entre un outil (BOÎTE À OUTILS) et une ou plusieurs modalités d'action (BOÎTE À SCÉNARIOS).

- 3.4. Cette fois, le groupe doit réaliser un second objectif, qui est le thème de cette nouvelle étape: **traduire le scénario dans un ensemble d'actions concrètes, pour lesquelles il est possible de suggérer un certain nombre d'outils d'intelligence collective.**

DU SCÉNARIO À L'OUTIL D'INTELLIGENCE COLLECTIVE, QUELQUES EXEMPLES

Pour illustrer ce propos, prenons quelques exemples :

- *face à un dilemme surgissant dans une organisation hospitalière, le groupe construit un scénario combinant plusieurs modalités, mais l'axe principal de son intervention est « DISCUTER ». Dans ce contexte, il souhaite proposer à l'équipe concernée par le dilemme de se réunir plus régulièrement (action concrète) et d'animer les réunions à l'aide d'un outil de gestion par consentement (outil d'animation);*
- *face à un dilemme surgissant dans une agence bancaire, le groupe construit un scénario combinant plusieurs modalités, mais l'axe principal de son intervention est « NÉGOCIER ». Dans ce contexte, il souhaite proposer aux managers de l'organisation de se former à la négociation (action concrète) à l'aide des outils de gestion par consentement ou de négociation raisonnée (outils d'animation);*
- *face à un dilemme surgissant dans une organisation non-gouvernementale, le groupe construit un scénario combinant les 4 MODALITÉS, dont l'axe principal est assez ouvert. Dans ce contexte, il souhaite proposer aux membres de l'équipe dirigeante de réfléchir ensemble à la façon de traduire ce scénario en actions concrètes. Pour animer cet échange, qui s'annonce difficile, il souhaite mobiliser plusieurs outils d'intelligence collective...*

- 3.5. Ensemble, le scénario élaboré collectivement ET le choix des outils d'intelligence collective forment **une démarche d'intervention**. Pour mémoire, cette démarche s'adresse aux différents acteurs concernés de près ou de loin par le dilemme: soit la *personne* elle-même, soit les membres de son *équipe* ou de sa *hiérarchie*, soit *l'organisation* dans son ensemble...

- 3.6. Dans sa réalisation, cette troisième étape présente **deux spécificités** :

- les membres du groupe ont la possibilité, à un moment qu'ils jugent opportun, **de faire appel à la PERSONNE-SOURCE pour un entretien d'une durée limitée**. Cet entretien pourrait permettre de préciser certaines dimensions en jeu, de vérifier l'adéquation du scénario ou des outils retenus, etc. La durée de l'entretien est fixée conjointement avec le facilitateur-riche 🗨️;
- ils peuvent également, s'ils le souhaitent, **tester sur eux-mêmes la pertinence de certains outils d'intelligence collective**, afin d'améliorer leur connaissance de l'outil et/ou renforcer la consistance de leur proposition.

Dans toutes ces séquences, le rôle du-de la facilitateur-trice 🗨️ est décisif: c'est à lui ou à elle de répondre aux interrogations éventuelles, de faire en sorte que le groupe soit en mesure de proposer une démarche d'ensemble et de veiller à la qualité des échanges.


À chaque groupe de concrétiser le scénario de la manière la plus adaptée... à l'organisation où le dilemme a surgi!

ATTENTION :
lors de la présentation finale, il devra exposer ses outils et motiver ses choix.

Étape 4 – Obtenir la confiance

Présenter publiquement sa démarche, susciter l'adhésion de l'ensemble de participant-e-s





Durée conseillée: 1h à 1h30 (15 mn par groupe, suivies de questions de clarification)

- 4.1. Nous voici arrivés à la phase de présentation. Au cours de cette étape, **chaque groupe présente, à tour de rôle, l'ensemble des éléments sur lequel il a travaillé** :
 - les valeurs en jeu, le dilemme retenu, les raisons du choix, du contexte d'émergence, etc. ;
 - la démarche proposée, comprenant à la fois le scénario d'intervention et sa mise en œuvre concrète à travers des outils d'intelligence collective ;
 - tout autre élément qu'il juge nécessaire... pour obtenir la confiance de l'ensemble des participants.
- 4.2. Le sens général de cette étape est le suivant: par sa présentation, le groupe doit **susciter l'adhésion** de ceux à qui il s'adresse. Pour l'ensemble des personnes présentes, la question est double: il s'agit de savoir si elles y adhèrent personnellement et si elles seraient prêtes à y avoir recours, au cas où l'organisation concernée en ferait la demande.
- 4.3. Pour des raisons pratiques, **chaque groupe présente le résultat de ses travaux en 12 à 15 mn max.** Personne ne peut interrompre les présentations, à l'exception de l'animateur-trice  qui veille au respect du timing. À la fin de chaque présentation, seules des questions de clarification sont autorisées. De façon générale, cette étape doit permettre de se placer dans des **dispositions d'écoute** vis-à-vis de chaque cas particulier.

Étape 5 – Donner son point de vue

S'exprimer, échanger, adhérer

Durée conseillée: 1h30 à 2h

- 5.1. Cette cinquième étape a pour but de **donner à chacun-e l'occasion de s'exprimer sur la forme et le fond des présentations effectuées.** En initiant cette étape, l'animateur-trice  veillera à apporter deux précisions :
 - les points de vue exprimés ne sauraient contenir des *jugements sur les personnes* ;
 - il est souhaitable que chaque point de vue aborde, non seulement les éléments précis contenu dans la présentation, mais le *degré de confiance* qu'elle suscite.
- 5.2. L'animateur-trice  pourra également introduire cette étape par des questions du type :
 - « Face au dilemme mentionné, la démarche proposée vous inspire-t-elle **confiance** ? »
 - « Auriez-vous envie de donner un **mandat de confiance** à ce groupe pour mettre en œuvre la démarche qu'il vient d'exposer, si l'organisation concernée en faisait la demande ? »
- 5.3. Au cours de cette étape, il importe de donner la parole à chacun-e des membres de l'assemblée :
 - d'abord, à chaque **facilitateur-trice de groupe**  : son rôle sera d'éclairer l'assemblée sur la dynamique du groupe et, en particulier, sur la façon dont le groupe a procédé pour proposer une démarche d'intervention ;
 - ensuite, à **chacun-e des participant-e-s**: celles-ci ou ceux-ci pourront s'exprimer par groupe, ou à tour de rôle, en fonction des dispositions choisies par l'animateur-trice .
 - enfin, à **chaque PERSONNE-SOURCE**: son rôle sera d'éclairer l'assemblée sur la pertinence des valeurs identifiées et de la démarche élaborée, au regard du contexte organisationnel, des acteurs concernés, etc. ;

- 5.4. À l'issue de cette cinquième étape, chacun-e est amené-e à prendre conscience, non seulement de l'existence de certains dilemmes, mais de la **diversité** des réponses, des scénarios élaborés et des démarches proposées.

**Il n'y a pas d'autre conclusion que celle-là :
la prise de conscience collective de l'importance
des questions et de la pluralité des réponses.**

Étape 6

S'approprier l'ensemble du dispositif

Revenir sur chaque dilemme individuel, dans le cadre d'une marche dialoguée

Durée conseillée: 1h30

- 6.1. Cette sixième et dernière étape a pour but de **donner à chacun-e des participant-e-s le temps et l'espace nécessaires pour s'approprier l'ensemble de la démarche**. Il s'agit de voir, non seulement ce qu'apporte l'ensemble du dispositif, mais la façon dont cela peut résonner chez chacun-e, au regard du dilemme avec lequel on est arrivé pour participer à la formation.
- 6.2. Pour cela, l'animateur-trice 🗣️ demandera à chaque participant-e de choisir une autre personne **au sein** de l'assemblée, mais **en dehors** du petit groupe avec lequel il ou elle a travaillé jusqu'ici. Par binôme, les participant-e-s effectueront une **marche dialoguée** : tout en déambulant dans la campagne – ou la ville –, ils ou elles réfléchiront ensemble sur les leçons à tirer de ce dispositif.

- 6.3. La marche dialoguée vise à favoriser l'**écoute active** entre deux partenaires. La méthode est la suivante : par binôme, A et B sortent marcher ; au cours d'une première séquence, A s'exprime sur la session EDICO pendant que B écoute, sans interrompre ; puis B s'exprime sur la session EDICO pendant que A écoute, sans interrompre ; A et B décident ensemble s'ils souhaitent poursuivre, etc.
- 6.4. En s'adressant aux participant-e-s, l'animateur-trice 🗣️ veillera à donner des indications de durée pour les différentes séquences. Il ou elle pourra introduire cette étape en demandant à ce que chacun-e réponde aux questions suivantes (« 3 A ») :
« Qu'ai-je **Appris** ? »
« Qu'ai-je **Apprécié** ? »
« Que vais-je **Appliquer** ? »
- 6.5. Après un temps défini par avance, l'animateur-trice 🗣️ fera revenir les participant-es en salle, pour un **débriefing collectif** à propos de cette dernière étape.

L'animateur-trice 🗣️ veillera à conclure une session d'EDICO par une évaluation du dispositif avec l'ensemble des participant-e-s.

FIN

LA SUITE PEUT S'ÉCRIRE AILLEURS, AUTREMENT
À CHACUN SON CHEMIN...


Étape 7 – S’initier aux enjeux philosophiques des dilemmes éthiques

Étape optionnelle

Formule conseillée : une conférence-débat

En fin de session, les participant-e-s peuvent exprimer le souhait de s’initier aux enjeux philosophiques des dilemmes éthiques. Cela peut concerner les dilemmes rencontrés dans la vie professionnelle mais aussi ceux qui traversent la vie publique dans son ensemble.

Pour répondre à cette demande, **une conférence-débat pourra être demandée à un-e expert-e compétent-e.**

Une possibilité est de connaître les bases philosophiques qui ont été mobilisées dans la fabrication d’EDICO, notamment pour la BOÎTE À SCÉNARIOS. Mais d’autres perspectives sont envisageables. C’est à l’animateur-trice  de sonder les besoins des participant-e-s et de chercher de réfléchir à des propositions adéquates.



Qu’est-ce qu’un dilemme éthique ? Qu’est-ce qu’une valeur ?

Le bon déroulement du dispositif suppose que les participant-e-s puissent s’appuyer sur des définitions claires et partagées.

En voici deux :

1. ***Un dilemme éthique est un conflit opposant deux valeurs d’importance égale, entre lesquelles il est impossible de trancher... immédiatement.***

Même si la vie professionnelle est un lieu où s’exercent de nombreuses pressions, un dilemme éthique suppose qu’il existe un espace de choix entre deux valeurs également légitimes. Un dilemme n’est donc pas seulement l’expression d’une contrainte ou d’un empêchement. En pratique, des marges de manœuvre existent... mais il est impossible de trancher immédiatement. À la question « que faire ? », la réponse doit être difficile. Face à un dilemme éthique, les personnes sont confrontées à l’**épreuve de l’indécidable**.

Ex. : l’honnêteté vis-à-vis d’un patient en phase terminale vs. la loyauté vis-à-vis d’un supérieur hiérarchique qui conseille de ne pas dévoiler la vérité médicale.

ATTENTION : il est possible de ne pas avoir vécu une situation de travail sous la forme d’un dilemme éthique au moment où elle s’est présentée à nous. Dans la vie professionnelle, il arrive de ne prendre conscience de ces questions que bien des années plus tard. Le jeu offre aux participant-e-s la possibilité de revenir sur ces expériences et de voir si les difficultés ressenties à l’époque ne résultaient pas d’un dilemme éthique insoupçonné.

2. Une valeur est une référence culturelle qui donne sens à l'action.

Cette référence, on peut l'énoncer publiquement, la mentionner dans nos échanges, la défendre avec des arguments précis. Pour autant, elle ne se confond ni avec le registre de l'intérêt (le fait d'agir en raison d'une motivation économique) ni avec celui de la règle de droit (le fait d'agir en raison d'une obligation juridique). L'importance des valeurs dans la vie sociale signifie donc ceci : ce qui donne sens à l'action ne relève ni du calcul ni de l'obligation... Le plus souvent, une valeur peut marquer notre appartenance à une profession ou une organisation. Mais ce n'est pas toujours le cas : on peut aussi se référer à des valeurs pour marquer notre différence.

Ex. : la valeur de courage dans une situation où l'intégrité physique ou morale des personnes est menacée, la valeur de solidarité dans des équipes de travail confrontées à une forte pression de la hiérarchie, la valeur d'écoute dans des relations interpersonnelles sans cesse prises par le flux de la vie...

ATTENTION – Une valeur n'est ni une simple attitude, ni une simple vertu. On peut avoir une attitude courageuse dans une situation particulière, sans faire du courage une valeur à laquelle on se réfère explicitement. De même, on peut vouloir se conformer à un code de bonne conduite, valorisant l'honnêteté ou la transparence, sans pour autant considérer ces qualités comme des valeurs à part entière. En revanche, on peut vouloir s'y référer pour donner sens à l'action : c'est alors que le courage, l'honnêteté ou la transparence deviennent des valeurs pour celles et ceux qui les expriment.

Qu'est-ce que l'éthique de la discussion ? [Discuter]



L'un des philosophes allemands les plus importants du XX^e siècle, Jürgen Habermas, est le premier à avoir jeté les bases d'une éthique de la discussion. Pour la plupart des philosophes de sa génération, la raison s'est définitivement abîmée dans les horreurs du siècle passé. Ce qui était raisonnable (réfléchir ensemble pour rendre le monde meilleur) est devenu rationnel (faire preuve de raison en toutes choses). Et ce qui est rationnel a été asservi à la technique (une connaissance scientifique visant exclusivement la domination de la nature), à l'argent (l'enrichissement comme seul horizon individuel et collectif) ou au pouvoir (l'exercice du pouvoir comme unique voie d'affirmation de soi). Au temps des Lumières, la raison nous libérait de l'obscurantisme. Deux siècles plus tard, elle aurait perdu ses potentialités émancipatrices. Sauf si...

Sauf si nos façons de parler, d'échanger ou de communiquer deviennent le lieu d'exercice de la raison. Une raison plus modeste. Une raison capable d'analyse et de compréhension. Une **raison intersubjective**, où le point de vue d'une personne est toujours en relation avec celui d'une autre. Dans cette optique, une nouvelle éthique est possible. Il ne s'agit nullement de forcer qui que ce soit à adhérer à un idéal de vie qui ne correspondrait pas à son éducation, sa tradition, sa culture. Dans une société ouvertement plurielle, ceci est devenu impossible. Mais nous ne devons pas pour autant renoncer à faire entendre justice, c'est-à-dire à imaginer un monde **qui donnerait à chacun-e le droit d'exprimer son point de vue sur la vie qu'il ou elle entend mener, sans exclure qui que ce soit**. Une telle éthique renvoie à un idéal d'intercompréhension : malgré les difficultés, il doit être possible de se mettre d'accord sur la façon d'aborder ces questions, à condition de respecter des règles communes de discussion. Pour Habermas, ces règles sont au nombre de trois :

- **vérité propositionnelle** : faire en sorte que les arguments avancés de part et d'autre correspondent à des situations vérifiables empiriquement ;
- **sincérité subjective** : faire en sorte que les propos tenus soient sincères, c'est-à-dire que les participant-e-s croient à ce qu'ils disent ;
- **justesse normative** : faire en sorte que, lorsque des évaluations sont émises sur la réalité, celles-ci soient comprises par les parties en présence, c'est-à-dire correspondent à des manières d'interpréter le réel dont chacun accepte l'existence ou reconnaisse la pertinence.

Plus largement, Habermas est celui qui a forgé le concept **d'espace public de discussion** en donnant ses lettres de noblesse à l'idée de **démocratie délibérative**. Il considère que la vigueur d'une démocratie dépend essentiellement de la qualité de son tissu associatif et de la vitalité de la société civile, comme lieux de débat sur le sens de la vie en commun.

Qu'est-ce que l'éthique du compromis ? [Négocier]



Cette perspective a été conceptualisée par un sociologue, Luc Boltanski, et un économiste, Laurent Thévenot, dans leurs travaux sur les **formes de coordination** entre les personnes. Pour beaucoup de chercheur.e.s, les manières de se « mettre d'accord » seraient prises au piège d'une terrible alternative : soit une coordination abstraite (procédures, routines, contraintes techniques, etc.) ; soit un conflit sans issue, en raison de divergences insurmontables entre groupes sociaux. Leurs analyses montrent au contraire que les individus ou les groupes sont amenés à étayer leurs décisions sur des « justifications ». Se justifier n'est pas un défaut : c'est au contraire **une façon d'exprimer à haute voix les valeurs qui sous-tendent une décision, quelle qu'elle soit**. Il s'agit d'énoncer publiquement les raisons pour lesquelles une décision apparaît « juste » ou « injuste » dans une situation donnée, pour un objet donné, etc.

Dès lors, une visée de justice sociale consiste à faire **co-exister plusieurs justifications dans une même organisation**, tout en plaidant pour que cette pluralité puisse se maintenir dans la durée. C'est ce que désigne l'**éthique du compromis**. Dans cette perspective, dessiner une voie médiane ou trouver le juste milieu constituent le socle d'une pratique de la justice sociale. À trois conditions :

- **pluralité** : il faut d'abord qu'existe, dans l'organisation en question, une vraie *diversité* d'opinions et valeurs. Une organisation parfaitement homogène, où tout le monde penserait la même chose, est un univers inerte, où un aucun idéal de justice n'est possible.
- **compromis** : il importe ensuite de veiller à ce que cette co-existence puisse faire l'objet d'un compromis, au sens fort. Ce terme s'oppose à ceux d'arrangement, de troc, de magouille... Un compromis, c'est sérieux. Cela suppose de *formaliser un accord* – aussi temporaire ou fragile soit-il – et de lui donner une dimension *publique*, afin de viser une certaine *stabilité*.
- **civisme** : enfin, un certain sens du *civisme* est nécessaire, c'est-à-dire une capacité à défendre une vision du bien commun. Cela n'implique nullement une vision exhaustive – plusieurs biens communs sont possibles. Mais cela suppose de s'éloigner, temporairement ou durablement, de la seule défense des intérêts particuliers.

Plus largement, Boltanski et Thévenot cherchent à rendre compte, de manière pragmatique, des manières de travailler et de vivre ensemble. Ils défendent une **conception négociée de la démocratie** – à l'instar de ce que furent les modèles de négociation collective –, où aucun système de valeur ne serait en mesure de **s'imposer** à d'autres sans qu'un compromis concret ne soit scellé entre les parties.

Qu'est-ce que l'éthique des capacités ? [Développer]



Cette perspective a été dessinée par Amartya Sen, intellectuel indien et prix Nobel d'économie, dans ses travaux sur les inégalités. Elle a été complétée par la philosophe américaine Martha Nussbaum, qui a enrichi les résultats de recherche de son prédécesseur. L'analyse de Sen part des apports, mais aussi des limites, de l'approche juridique de la liberté.

Son problème de départ est le suivant : dans beaucoup de pays non-occidentaux (dits « en développement »), il existe des **droits fondamentaux** donnant à chacun.e la possibilité de vivre la vie qu'il ou elle entend mener, mais la mise en œuvre de ces droits est impossible. Pourquoi ? Parce que les structures ou les institutions en place ne permettent pas de les traduire en **accomplissements**. Prenons l'exemple du droit des enfants à l'éducation : s'il n'existe pas d'école dans le village, de moyens de transport permettant de se rendre dans le village où se trouve une école, si ces moyens existent mais sont trop chers, ou si les professeurs sont de mauvaise qualité, ce droit est une fiction. Plus précisément, **les enfants ont des droits**, mais **ils n'ont pas de capacités**.

On voit alors que la capacité n'est pas seulement un droit. C'est une capacité à agir, dans un contexte spécifique. On voit également qu'une capacité n'est pas exclusivement individuelle. Pour que les droits puissent se traduire en accomplissements, il faut des appuis collectifs (un système de scolaire de qualité, etc.). Plus largement, **l'éthique du développement** a une visée pragmatique : elle entend **donner aux personnes les moyens d'accomplir concrètement ce qu'elles considèrent comme un « idéal de vie bonne »**. Le plus souvent, cet idéal est garanti par des droits mais... empêché par l'organisation sociale. En général, trois conditions sont évoquées :

- **liberté** : il est d'abord nécessaire que les personnes puissent identifier et exprimer le type de vie qu'elles entendent mener. Le rôle des droits est de créer ces possibilités, mais aussi d'élargir constamment le champ des possibles.
- **accomplissement** : dans cette perspective, il s'agit de travailler à ce que les personnes aient les moyens de traduire leurs droits en accomplissements. Cela peut impliquer la construction de capacités collectives : à l'échelle d'une équipe de travail, d'une profession, d'un acteur syndical.
- **développement** : cela suppose de mettre l'accent sur la notion de « développement ». Formation, développement de compétences, développement des organisations. Mais aussi développement des structures de santé, d'éducation, de travail social, des institutions judiciaires ou encore des moyens de participation citoyenne, etc.

Plus largement, Sen est celui qui a renouvelé la lecture des inégalités à l'échelle nationale ou internationale. À ses yeux, les analyses font trop souvent abstraction des structures et des institutions collectives, mais aussi des possibilités d'investir dans les potentialités des individus ou des groupes. Or une **démocratie** n'a de sens qu'à condition, non seulement de construire des droits protégeant les plus vulnérables, mais d'**égaliser les capacités de toutes et tous**.

Qu'est-ce que l'éthique de la reconnaissance ? [Reconnaître]

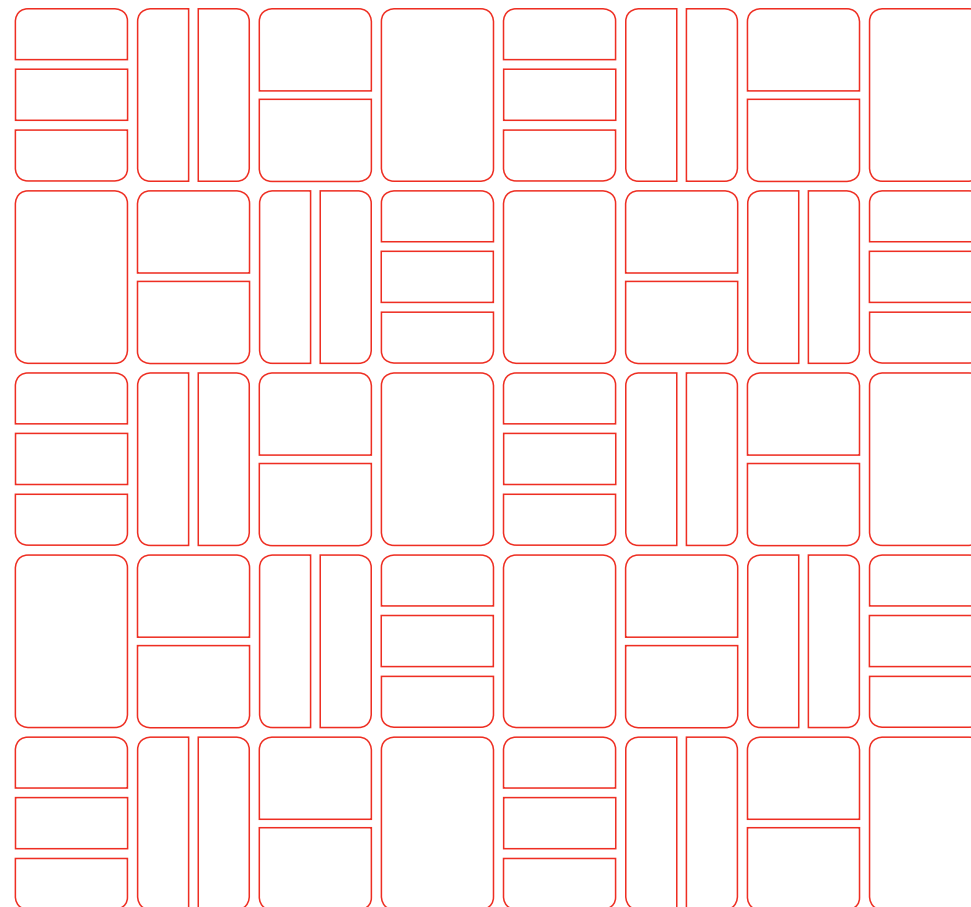


Dans les débats contemporains, Axel Honneth (philosophe allemand) et Judith Butler (philosophe américaine) occupent une place à part. Sensibles aux exigences de justice sociale, chacun-e considère que les grandes constructions théoriques sont souvent impuissantes à répondre aux aspirations des populations les plus vulnérables. Quelles sont ces populations ? Ceux qui sont victimes d'indifférence ou de mépris – autrement dit, les groupes humains dont les valeurs, les conditions matérielles ou les modes de vie n'intéressent pas les élites dirigeantes. À leurs yeux, il existe un **préalable affectif et symbolique à tout idéal de justice** : que chacun-e puisse s'inscrire dans un ensemble de relations grâce auxquelles **une vie peut avoir un sens**. Bref, que personne ne soit considéré comme une simple chose. Cela vaut dans le travail, mais aussi dans la vie publique.

Mettre en œuvre un idéal de justice, ce n'est donc pas simplement réfléchir de manière de rationnelle aux façons de débattre, de négocier ou de développer des capacités. C'est d'abord créer un ensemble de **relations** permettant à **chacun-e d'être reconnu-e** pour ce qu'il ou elle est, mais aussi pour les valeurs qu'il ou elle porte. Ce n'est pas seulement « connaître » : c'est avant tout « re-connaître ». En ce sens, l'éthique de la reconnaissance est essentiellement une **éthique relationnelle** : elle entend construire des relations de reconnaissance mutuelle, à différents niveaux. Pour Honneth, trois niveaux doivent être pris en considération :

- **amour** : le niveau élémentaire est celui des liens d'amour (relations parents-enfants, relations amoureuses, relations d'amitié ou de bienveillance, etc.). Une personne privée d'amour ne dispose pas des appuis indispensables pour trouver sa place dans la société.
- **droit** : le niveau intermédiaire est celui des statuts et des droits. Une personne qui n'a ni statut ni droit est menacée par l'indifférence générale, l'oubli, l'abandon. Sans-papier, sans-toit, sans-famille, sans-emploi...
- **solidarité** : le niveau supérieur est celui de la coopération sociale. Une personne méprisée est celle à qui l'on refuse tout soutien, toute solidarité. La solitude ou l'isolement en sont les expressions les plus radicales.

Plus largement, Honneth défend une **version conflictuelle de la démocratie**, où les luttes pour la reconnaissance sont considérées comme l'expression d'un puissant désir de justice sociale. Butler a infléchi cette approche en montrant que les cadres de la reconnaissance sont eux-mêmes dépendants des **rapports de pouvoir**, à une époque et/ou dans une région donnée. Car il arrive que nous soyons amenés à reconnaître certains groupes humains... et pas d'autres. Ainsi, au début de la révolution industrielle, la classe ouvrière européenne a lutté pour être reconnue comme un partenaire à part entière du patronat. Mais il s'agissait, pour l'essentiel, d'un groupe social masculin et blanc : les femmes et les travailleurs non-européens étaient exclu-e-s de leurs revendications. Or ce qui est important n'est pas simplement d'être **reconnu**, mais d'être **reconnaissable**. Une démocratie vivante doit pouvoir élargir **les conditions de la reconnaissabilité**.



EDICO a bénéficié du soutien du projet « Université Numérique » de l'UCLouvain et des conseils du Louvain Technological Transfer Office (LTTO)

Le concepteur, Matthieu de Nanteuil, exprime ses plus vifs remerciements à :
Isabelle Sion, Yves Deville, Christine Jacqmot, Matthieu Palatte, Pierre Apraxine,
Nathalie Cranshoff, Nathalie Delvaux, Gaëlle Mahoux, Pierre Meurens.

