

## **La rétroaction éthique en contexte d'usage de la force**

**Johanne Boivin, Marie-Claude Boudreau, France Dionne et Suzanne Larose**

**Avec la collaboration de**

**Marie-Claude Bertrand et Katia Lima**

ISBN 978-2-924244-05-0

Dépôt légal 2013

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada



## TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
LA RÉTROACTION, UNE DÉFINITION	5
OBJECTIFS ET MOYENS	7
<b>ÉTAPES DU PROCESSUS DE RÉTROACTION</b>	<b>11</b>
(1) LA NARRATION DE LA SITUATION ET LE CONTEXTE : L'IMPORTANCE DE LA FORME NARRATIVE	11
(2) L'IDENTIFICATION DES MOMENTS CHARNIÈRES, DÉCISIFS (Ci) DANS LA SITUATION	12
(3) L'IDENTIFICATION DES ENJEUX DE VALEURS (V) POUR CHAQUE Ci IDENTIFIÉ	13
(4) LA CONCLUSION – LE RÉSUMÉ DE LA SITUATION ET DE SES ENJEUX DE VALEURS	15
<b>CONCLUSION</b>	<b>17</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXE 1 : LE CAS UTILISÉ POUR CONSTRUIRE L'OUTIL</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE 2 : LES ÉTAPES DE LA RÉTROACTION ÉTHIQUE ET LEURS OBJECTIFS</b>	<b>20</b>
<b>ANNEXE 3: LE DÉROULEMENT ET LES QUESTIONS</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 4 : LA RÉTROACTION ÉTHIQUE</b>	<b>22</b>

### *La création d'une communauté d'intervenants*

Il y a de cela quelques années, j'ai pris le pari de créer une communauté d'intervenants en éthique avec un certain nombre de nos étudiants de maîtrise en éthique appliquée. Il s'agissait alors de concilier deux objectifs : contribuer à la formation d'intervenants en éthique tout en favorisant le développement d'une recherche à la frontière de la recherche universitaire classique et de l'intervention. Pour avancer dans cette aventure, j'ai bénéficié de l'aide de Robert Roy, qui était alors un intervenant et consultant aguerri, pour coordonner les activités de la communauté. Son départ à la retraite en décembre 2012 étant prévu, nous avons, dès le début des activités de la communauté, sollicité l'aide de Richard Linteau (étudiant au doctorat en philosophie, spécialisation en éthique appliquée et intervenant et formateur en éthique au sein de l'administration publique québécoise et auprès des services policiers) pour assurer la relève. La communauté d'intervenants est ainsi devenue notre bébé, à tous les trois.

Mais cette communauté est bien davantage que notre travail à tous les trois. C'est surtout et avant tout le travail des étudiants et des chercheurs qui y ont adhéré en cours d'études, qui l'ont nourri et nous ont fait confiance. Chaque année, plus de 20 étudiants de deuxième et troisième cycle contribuent à ce travail qui se décline sous deux formes, soit sous la forme de réunions plénières auxquelles participent tous les étudiants et sous la forme de travail d'équipe pour résoudre un problème et développer un « outil » d'intervention. Le présent outil de « débriefing éthique » résulte de ce travail d'équipe au sein de la communauté des intervenants de la Chaire d'éthique appliquée.

### *Une problématique identifiée par le Service de Police de la Ville de Montréal et soumise à la communauté d'intervenants*

Il s'est concrétisé à la suite d'une initiative de Richard Linteau. La Chaire d'éthique appliquée poursuit en effet un travail de coaching auprès du SPVM depuis près de 10 ans. Au cours de leur travail en éthique au sein du SPVM, Richard Linteau, en collaboration avec Christine Brais, à la fois étudiante dans nos programmes de deuxième cycle en éthique et responsable du dossier de l'éthique au SPVM, ont modifié et amélioré un outil de débriefing psychologique pour y intégrer une dimension éthique. L'outil de débriefing psychologique était utilisé lorsqu'il y avait eu usage de la force par les policiers. Richard, avec la complicité de Christine Brais, a alors invité ces policiers à venir présenter à la communauté des intervenants leur outil et la manière dont ils l'utilisaient. Ces derniers ont accepté l'invitation, avec l'accord du SPVM. Cela nous a permis, une journée durant, de discuter, de réfléchir et de questionner les

policiers, tout autant que l'outil qu'ils avaient développé. C'est en partant de cette fructueuse et riche rencontre que Robert, Richard et moi-même avons ensuite invité les étudiants à bonifier l'outil pour qu'il soit plus adapté à l'intervention en éthique. La communauté de 20 étudiants s'est alors subdivisée en quatre équipes qui ont réfléchi et discuté l'outil. Une de ces équipes, composée de Johanne Boivin, Marie-Claude Boudreau, France Dionne et Suzanne Larose (avec la collaboration de Marie-Claude Bertrand et Katia Lima) a mené à terme son travail de réflexion et d'analyse et produit un outil de rétroaction éthique permettant de mettre en lumière les tensions de valeurs. Ces quatre étudiantes au deuxième cycle en éthique appliquée ont présenté et soumis à la discussion leur travail à l'occasion d'une des rencontres plénières de la communauté des intervenants. Elles ont ensuite intégré à leur propre réflexion le fruit de ces discussions, de même que certaines propositions faites par Robert, Richard et moi-même. L'outil de « débriefing éthique » est le résultat de ce travail et constitue le cœur de la présente note de recherche.

L'outil de débriefing éthique est intéressant à plusieurs titres. Historiquement, l'intervention en éthique s'est d'abord traduite par une intervention clinique de première ligne. C'est à tout le moins la représentation traditionnelle que nous en avons : deux ou plusieurs personnes, professionnels, gestionnaires ou simples citoyens, sont confrontées à une situation où des valeurs sont en tension, ou à une situation de dilemme éthique. On recourt alors au service d'un éthicien ou d'une éthicienne pour aider à identifier les valeurs en tension et sortir ces personnes de l'impasse. Ces formes d'intervention se sont développées à la faveur de la bioéthique dans les années 1970, et ensuite à la faveur de l'éthique clinique et de l'éthique du care dans les années 1990. Tout intéressantes et riches que puissent être les interventions cliniques, elles ont montré leurs limites au fil du temps. Les organisations ont découvert progressivement les bienfaits d'un accompagnement à la réflexion éthique par des professionnels, en même temps qu'elles ont pris conscience de l'existence et de l'importance des facteurs exogènes à l'intervention professionnelle dans le traitement des problèmes éthiques. Ces facteurs exogènes sont les référents normatifs sociaux, professionnels et institutionnels. Ce sont les éléments de culture, de contexte et de situation qui viennent nuancer et singulariser l'intervention en éthique. C'est à partir des années 2000 que cette prise de conscience s'est faite plus importante et a incité de nombreux chercheurs à s'intéresser à l'éthique organisationnelle. On vise alors non seulement à dénouer des impasses éthiques, mais également à outiller les professionnels et les organisations pour réfléchir et analyser les problèmes de conflits de valeurs, de conflits de normes et de risques éthiques, en même temps que l'on souhaite développer des « infrastructures éthiques », soit des processus de gestion, des cadres de référence et des outils d'analyse nous permettant de prévoir les problèmes récurrents pour les éviter ou mieux les gérer.

### ***Un outil qui s'inscrit dans une dernière génération de recherche à la Chaire d'éthique appliquée***

L'outil de débriefing éthique s'inscrit dans cette toute dernière génération de recherche. Il vise à aider l'intervenant en éthique, les professionnels et l'organisation à identifier les valeurs mobilisées par les professionnels au moment de réaliser une intervention, les valeurs pouvant être mobilisées pour réfléchir une situation. Il permet aussi de mieux analyser une situation *a posteriori*, ce qui permet d'apporter un certain nombre de correctifs structurels. En ce sens, il s'agit d'un outil très riche, tant pour les intervenants en éthique que pour les organisations.

La production d'un tel outil s'inscrit donc parfaitement dans les objectifs poursuivis par la Chaire d'éthique appliquée en contribuant à outiller les professionnels et les organisations, tout en permettant aux chercheurs de réfléchir plus systématiquement les problèmes éthiques au sein de la société. C'est pourquoi je suis très heureux de présenter ce document de travail et tout aussi fier du travail réalisé par l'équipe d'étudiantes. Il s'agit d'une très belle contribution à la recherche-action en éthique, tout autant qu'un riche travail conceptuel, comme le lecteur le constatera.

### ***Nos remerciements***

Avant de vous laisser prendre connaissance du document, j'aimerais remercier les étudiantes bien sûr, pour l'excellent travail fait et l'outil qui vous est proposé. Je tiens également à remercier le Service de police de la ville de Montréal (SPVM) pour sa collaboration et la confiance qu'il nous témoigne depuis plusieurs années, et tout particulièrement Christine Brais, qui a accepté de nous ouvrir de nombreuses portes. J'aimerais également remercier Richard Linteau pour sa patience, son temps, sa confiance et son dévouement à la communauté, mais surtout pour son flair quant à l'intérêt du « débriefing » pour l'intervention en éthique. Enfin, il me faut remercier mon collègue Robert Roy qui a accepté de m'accompagner dans ce pari assez fou de constituer une communauté de recherche-action en éthique consacrée à l'intervention et à la formation d'intervenants et qui a aussi patiemment accompagné les étudiants dans leur réflexion, leurs hésitations et leur questionnement. Cette communauté d'intervenants en éthique n'aurait pu exister sans le dévouement de Robert Roy. Je suis persuadé que les auteurs de ce document, de même que tous les autres membres de la communauté, sont du même avis.

*André Lacroix*  
Professeur titulaire  
Titulaire de la Chaire d'éthique appliquée

## INTRODUCTION

Dans le cadre des travaux du groupe de recherche sur l'intervention en éthique appliquée<sup>1</sup>, notre groupe de travail a développé un outil de formation à l'intention des personnes chargées de faire une rétroaction éthique en milieu policier. Différentes situations, notamment celles où l'emploi de la force est requis, exigent des agents qu'ils prennent une décision immédiate et qu'ils agissent rapidement en fonction de diverses normes régissant leurs pratiques (normes déontologiques, légales, techniques, administratives, etc.), mais aussi, et surtout, en fonction de valeurs qu'ils priorisent dans l'action. Le présent document se veut donc une proposition, pour la formation de coachs en milieu policier, sur un processus permettant de cerner, entre autres, les enjeux de valeurs ainsi que les différentes dimensions d'une rétroaction éthique. Ce travail s'inscrit en continuité avec l'outil développé par le Service de police de la ville de Montréal, outil d'abord bonifié par Richard Linteau.<sup>2</sup>

### *Approche méthodologique*

Pour construire notre outil, nous avons réalisé une rétroaction éthique sur l'une d'entre nous<sup>3</sup>. Cette méthode nous a permis d'exercer un aller-retour entre nos observations, notre pratique et la conception de l'outil. C'est donc de manière empirique que nous en sommes venues à tirer la plupart des constats sur lesquels repose notre outil.

### *La proposition*

La proposition définit tout d'abord ce que nous entendons par rétroaction éthique, présente les objectifs poursuivis et le contexte dans lequel se déroulera le processus. Par la suite, nous identifions les différentes étapes du processus soit: 1) la narration de l'histoire et le contexte, 2) l'identification des moments charnières, 3) l'identification des enjeux de valeurs et 4) le résumé de la situation et de ses enjeux de valeurs. En conclusion, nous discutons de notre travail d'équipe et dégageons les perspectives envisagées au terme de celui-ci.

---

<sup>1</sup> Le groupe de recherche sur l'intervention en éthique appliquée relève de la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke.

<sup>2</sup> La demande qui nous été faite était de produire un outil permettant de mieux comprendre comment identifier les valeurs en tension dans une situation, ce qui correspond au bloc 4 de l'outil développé par le SPVM et bonifié par Richard Linteau (intervenant en éthique appliquée à la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke).

<sup>3</sup> La description de la situation vécue par notre collègue est présentée en annexe 1.

---

## LA RÉTROACTION, UNE DÉFINITION

La rétroaction éthique est un processus critique qui porte sur une action posée dans une situation soulevant des enjeux éthiques, c'est-à-dire lorsque des valeurs sont en conflit ou en tension dans une situation et un contexte particulier. Elle permet de faire le point, de dresser de façon constructive un bilan des enjeux de valeurs présents dans la situation. Elle s'effectue dans une perspective interdisciplinaire et survient généralement, dans le milieu policier, après un débriefing technique et un débriefing émotionnel opérés par des professionnels. Elle s'inscrit dans une démarche globale d'apprentissage<sup>4</sup>.

Lors d'une rétroaction éthique, l'intervenant accompagne la personne ou le groupe qui a pris la décision d'action. Le travail de l'intervenant consiste à guider la réflexion *a posteriori* en faisant émerger les émotions, les perceptions, les préoccupations, les faits, et les valeurs priorisées par cette personne lors de l'événement.

La rétroaction favorise l'identification des valeurs qui ont motivé l'action. La personne ou le groupe visé par la rétroaction est également invité à cerner les attentes normatives présentes dans la situation à la lumière des valeurs professionnelles, organisationnelles et sociétales.

En tant que « *réflexion sur* », la rétroaction éthique privilégie une approche par le dialogue et s'inscrit dans une démarche de collaboration entre l'intervenant et les personnes visées par la rétroaction, pour elles-mêmes et par elles-mêmes. La personne ou le groupe demeure bien sûr au centre du processus et co-construit avec l'intervenant le sens de son action. Nous lui reconnaissons donc une capacité d'introspection critique et une capacité de pensée autonome.

---

<sup>4</sup> L'apprentissage s'exerce en « double boucle », nécessitant non seulement de corriger l'action (« apprentissage en simple boucle »), mais de « réfléchir sur » l'action et son contexte (ARGYRIS, Chris et Donald A. SCHÖN. *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Paris, Bruxelles : De Boeck Université, 2002, 380 p.

### *La personne et les enjeux de valeurs au cœur de la rétroaction éthique*

Comme nous venons de le voir, la rétroaction éthique s'adresse à une personne ou à un groupe de personnes<sup>5</sup> œuvrant au sein d'une institution qui a vécu une situation comportant des enjeux (conflits ou tensions) de valeurs plus ou moins explicites. L'intervenant est à l'affût des occasions qui se présentent<sup>6</sup> et sait reconnaître s'il est pertinent de faire l'intervention avec le groupe ou avec la personne. Bien que la rétroaction en groupe puisse gêner quelques personnes, certaines actions et décisions collectives peuvent être traitées comme telles, c'est-à-dire collectivement et, donc, avec le groupe concerné. La rétroaction devient alors une occasion de définir collectivement une valeur importante et actualisée dans les pratiques quotidiennes (sans qu'elle soit nommée ni même consciente). De plus, l'intervention en groupe favorise le développement de la compétence dans sa double dimension individuelle et collective telle que suggérée par Le Boterf<sup>7</sup>, c'est-à-dire celle du « savoir agir et interagir » en situation professionnelle. Bref, la pertinence de mener la rétroaction éthique en groupe est évaluée soigneusement, en tenant compte du contexte.

Des tensions ou des conflits de valeurs ont donc influencé l'action d'une personne à un moment donné et doivent être mis en lumière pour que cette personne puisse mieux cerner ses motivations profondes dans l'action. Le terme « enjeu » réfère littéralement à ce qui est mis « en jeu », à ce qui peut être perdu ou gagné au cours d'une entreprise.<sup>8</sup> Un enjeu éthique a trait plus particulièrement aux conflits ou aux tensions entre les valeurs ou les normes dans une situation particulière au sein de la société, d'une organisation ou d'un groupe d'individus.<sup>9</sup>

Nous définissons les normes comme ce qui prescrit ou proscrie la conduite. Elles peuvent être explicites (par ex. les lois et règlements) ou implicites (par ex. les mœurs ou les obligations qu'une personne se donne: sa morale personnelle). Les valeurs sont quant à elles définies comme des critères d'appréciation ou d'estimation de ce qui importe pour la personne et qui sont susceptibles de guider l'action. Elles peuvent être morales (respect, transparence, intégrité, etc.), mais également esthétiques, économiques, politiques, culturelles ou autres et appartenir à différents domaines de la vie quotidienne (personnel, familial, professionnel, organisationnel ou social). Conscientes ou non, elles constituent une puissante

---

<sup>5</sup> Dans le but de faciliter la lecture du texte, lorsque nous mentionnerons « la personne », cela désignera autant la personne que le groupe participant à la rétroaction.

<sup>6</sup> Il se peut également que l'organisation demande que la rétroaction s'effectue en groupe.

<sup>7</sup> Le BORTEF, Guy (2002). « De quel concept de compétence avons-nous besoin ? », *Soins cadres*, n° 41, février.

<sup>8</sup> Le Petit Larousse illustré, 2012

<sup>9</sup> LACROIX, A. (2010), *Théories éthiques ETA 718*, Maîtrise en philosophie de type cours en éthique appliquée, Université de Sherbrooke

source de motivation de l'action si elles sont ancrées dans les convictions et les émotions de la personne<sup>10</sup>.

À la lumière de ces définitions, il importe de souligner que les tensions ou conflits de valeurs ou de normes ne peuvent pas toujours être réduits à un dilemme moral. Des valeurs peuvent également, sans être en opposition, être en tension parce qu'elles sont d'égale légitimité dans une situation ou un contexte donné. Il peut, en outre, y avoir plus d'un enjeu éthique à cerner pour une même situation.

---

## OBJECTIFS ET MOYENS

L'action, lorsque considérée d'un point de vue institutionnel, peut refléter des pratiques organisationnelles plus ou moins adéquates ou encourager de telles pratiques; il est donc important de bien comprendre les motifs de l'action. Ainsi, s'il est vrai que la rétroaction se fait d'abord avec la ou les personnes impliquées, c'est à la demande de l'organisation et donc toujours dans un contexte institutionnel visant l'amélioration des pratiques individuelles, professionnelles et organisationnelles qu'elle a lieu. En ce sens, la transformation des personnes n'est pas spécifiquement visée par la rétroaction éthique, mais il peut être souhaitable et possible qu'elle survienne. La rétroaction peut contribuer de deux façons à l'amélioration des pratiques:

1. En confortant les acteurs dans la décision prise. C'est ce qui se produira si la priorité de valeurs effectuée par l'acteur s'inscrit dans le respect des valeurs organisationnelles, professionnelles et sociales.
2. En validant de nouvelles pratiques. C'est ce qui se produira lorsque la décision permet une évolution du cadre organisationnel, professionnel ou sociétal. La valeur retenue comme prioritaire, bien que ne figurant pas dans les valeurs affichées de l'organisation, semble justifiée aux yeux de l'organisation, de la profession ou de la société. Il faut noter que la modification des pratiques futures n'est jamais garantie et ne peut être forcée, mais le travail de rétroaction devrait la favoriser.

---

<sup>10</sup> ROY, Robert (2007). *Introduction à l'éthique appliquée ETA-700*, Maîtrise en philosophie de type cours en éthique appliquée, Université de Sherbrooke et DEWEY, John (2011). *La formation des valeurs*, Paris, Les empêcheurs de tourner en rond / La découverte, 235 p.

L'action et les enjeux de valeurs qu'elle soulève sont mis en rapport avec les pratiques organisationnelles et professionnelles. La visée générale et l'objectif premier de la rétroaction éthique est l'amélioration des pratiques organisationnelles ou professionnelles. Pour atteindre cet objectif, il importe de :

1. Cerner les enjeux de valeurs pour la personne qui a agi. C'est l'objectif poursuivi lors des étapes 1, 2 et 3 du processus présenté plus loin : la narration de la situation par la personne, l'identification des moments charnières dans la situation et l'identification des enjeux de valeurs pour chacun de ces moments.
2. Effectuer un retour critique sur la situation pour cerner les autres enjeux de valeurs présents dans la situation. C'est l'objectif poursuivi à l'étape 4 du processus : résumer et recadrer l'action dans une perspective collective.

### **Moyens à déployer**

Il importe que le dialogue<sup>11</sup>, soutenu par la pratique réflexive, demeure au cœur du processus de rétroaction éthique, tout comme la pertinence de créer un climat propice.

Le dialogue, tel que nous l'entendons, ne relève pas de la conversation, de l'échange ou encore de la discussion sur un contenu. Il est entendu ici au sens où le conçoit Patenaude (2001), c'est-à-dire en tant qu'exercice de *co-élaboration de sens*. Il s'agit d'un processus interactionnel basé sur la collaboration qui, loin d'être un interrogatoire, est traversé par la *pensée interrogative* permettant de faire progresser le discours entre les interlocuteurs. Le dialogue exige une aptitude réflexive chez la personne, c'est-à-dire la capacité de porter un regard critique sur son action et d'exprimer les raisons qui la poussent à agir. Guillaumin nomme cette aptitude la « réflexivité », une compétence d'action qui peut être développée par des apprentissages en individuel ou en groupe. Elle mobilise la conscience de soi chez la personne et l'engage à une remise en question de ses certitudes, de ses valeurs et de ses points de vue fondamentaux :

*La réflexivité comme outil et comme attitude fait référence à l'aptitude humaine à se percevoir (à percevoir ses propres actions et le contexte dans lequel ces actions ont lieu comme objet d'une pensée intentionnelle et explicite – Schön, 1983; Verloop, 1995; Calderhead, Gates, 1993). Cette réflexivité doit être conçue comme une compétence. En tant que compétence, c'est l'aptitude à reconsidérer, repenser, reconstruire mentalement ses expériences et ses actions d'une manière réfléchie et plus ou moins systématique. La réflexivité implique et présuppose à la fois une*

---

<sup>11</sup> PATENAUDE, Johanne (1998). « Le dialogue comme paradigme éthique », Réseaux, vol. 82-83-84, p-73-83.

*attitude d'ouverture, d'éveil et même de curiosité pour mettre en question l'évidence de ses propres situations et expériences.*<sup>12</sup>

Le dialogue est un outil dynamique qui favorise la réflexion de façon non linéaire<sup>13</sup> permettant les va-et-vient entre les faits, les actions, les émotions et les valeurs. Il s'inscrit dans une perspective d'exploration, mais aussi de responsabilisation. Aussi, bien que la rétroaction passe par une démarche individuelle, sa visée est collective. La phase finale vise à forcer une mise en perspective des valeurs de la personne à celles privilégiées par différents acteurs sociaux. Dans la poursuite de cet objectif, il est possible que l'intervenant doive confronter la personne pour bloquer les voies d'évitement et la mettre face à ses choix d'actions et à ses motivations d'agir, en tenant compte de la réalité et de ses conséquences<sup>14</sup>. En ce sens, la démarche de rétroaction, même si elle n'a aucune intention de contraindre ou de culpabiliser la personne, contribue à sa socialisation en l'invitant à la responsabilité sociale, organisationnelle et professionnelle.

Il nous apparaît primordial de souligner l'importance de créer un climat propice aux échanges pendant la rétroaction éthique. La personne et l'intervenant sont invités à nommer leurs préoccupations quant au processus, ce qui permet de développer un lien de confiance. Il est tout aussi important que l'intervenant clarifie, dès le départ, les objectifs poursuivis, le rôle de chacun et leurs responsabilités respectives. Aussi, pour lui, les préoccupations suivantes demeurent présentes tout au long du processus :

- Veiller aux conditions favorisant un dialogue réel avec la personne (ouverture à l'autre, respect, non-jugement, transparence, doigté);
- Créer et maintenir un climat de confiance avec la personne pour favoriser l'accès à ses réflexions, ses motivations et ses valeurs sans qu'elle ne se sente menacée ou jugée (poser des questions ouvertes plutôt que fermées); à ce titre, co-construire avec elle et diriger le processus (non la personne);
- Demeurer à l'affût des signes d'ouverture (fluidité verbale, expressions faciales, respiration, etc.) ou de fermeture (rationalisation, déni, évitement ou exacerbation des émotions, etc.) en

---

<sup>12</sup>GUILLAUMIN, Catherine (2010). « La réflexivité comme compétence : enjeu des nouvelles ingénieries de la formation », in Didier de Robillard (dir.), *Réflexivité, herméneutique. Vers un paradigme de recherche?*, Cahiers de sociolinguistique, N° 14, Nouvelle Série, Presses Universitaires de Rennes, p.93.

<sup>13</sup> LÉTOURNEAU, Alain et André LACROIX (2005). « L'intervention en éthique : structurée, mais non linéaire », *Interactions*, vol. 9, no.1, p. 43-63.

<sup>14</sup> RENO, M. (2005). *Psychoéducation, une conception, une méthode*. Éditions Sciences et Culture Inc, 403 p.

vue de faciliter pour la personne, le retour sur elle-même, en lien avec ses valeurs et celles de l'organisation et de la société. Dénouer les résistances et les impasses au besoin;

- Demeurer à l'affût des signes annonciateurs d'une surcharge émotionnelle ou psychologique chez la personne;<sup>15</sup>
- Chercher à comprendre les motivations qui ont poussé la personne à agir comme elle l'a fait, plutôt que d'être à la recherche de « la bonne » solution. Éviter les questions culpabilisantes ou moralisatrices et la formulation négative (pourquoi n'as-tu pas fait X plutôt qu'Y?);

Ces préoccupations nous amènent à la compétence de l'intervenant. Celui-ci aura avantage à être conscient :

- de ses capacités et habiletés, de ses moyens et de ses limites en tant qu'intervenant;
- de ses zones d'ombre, de ses propres cadres de références (valeurs, convictions, positions spontanées qui seraient prises dans la situation, points vulnérables, émotions, etc.) tout en étant en mesure de les mettre à distance au cours de son accompagnement (afin d'éviter les biais).

La rétroaction éthique, utilisée dans un contexte d'emploi de la force (ou de toute autre action ayant eu des conséquences graves sur soi ou sur les autres), comporte des risques. Même si la rétroaction éthique survient généralement après un débriefing psychologique (visant justement à atténuer la détresse psychologique), elle peut amener ou faire réapparaître un stress chez la personne et ainsi la déstabiliser. L'intervenant doit donc être en mesure de bien évaluer la pertinence de poursuivre ou d'arrêter le processus, en tenant compte du rythme de la personne. Étant donné les risques que la rétroaction éthique comporte, il est souhaitable que l'intervenant dirigeant le processus travaille en interdisciplinarité, c'est-à-dire de concert avec les autres ressources disponibles du milieu (p. ex. un psychologue).

Nous poursuivons en décrivant les étapes du processus de rétroaction éthique : le contexte (quoi, qui quand, où, comment), l'identification des moments charnières liés à la décision, l'exploration de ces moments et les enjeux de valeurs qu'ils révèlent, et enfin le résumé de la situation. Un schéma illustrant les différentes étapes du processus est présenté en annexe 4.

---

<sup>15</sup> Cela se révèle entre autres par la présence d'un excès de tensions de la personne qui ne peut plus contenir, endiguer, gérer ses émotions par ses moyens habituels de défense.

## ÉTAPES DU PROCESSUS DE RÉTROACTION

### (1) LA NARRATION DE LA SITUATION ET LE CONTEXTE : L'IMPORTANCE DE LA FORME NARRATIVE

**Objectif :** Permettre à la personne de raconter le déroulement de la situation. Identifier les faits importants pour la personne, ce qu'elle a retenu, ses impressions (sur le champ), sa posture de départ dans la situation, les antécédents, bref tous les points marquants pour la personne ou pour le groupe, le cas échéant.

Cette phase est surtout narrative. C'est la personne qui parle et se raconte à travers son récit. L'intervenant écoute et demande des clarifications et précisions, au besoin. La prochaine étape est celle où l'intervenant questionne davantage pour tenter d'organiser les informations en vue des étapes 3 et 4.

Dans cette première étape, nous cherchons plus précisément :

Le **QUOI** : De quoi parle-t-on? Quel est le problème du point de vue de la personne?

Le **QUI** ? Qui était concerné et de quelle façon? Cette question s'applique à la personne et aux autres acteurs impliqués (les relations entre les acteurs, rôles, caractéristiques individuelles pertinentes comme la nationalité, le poste occupé, la personnalité, etc.).

Le **QUAND**? Quand l'événement s'est-il produit? Nous référons également à la chronologie des événements ainsi qu'au temps écoulé entre la rétroaction et la crise vécue par la personne. Par exemple, ce délai plus ou moins long a-t-il influé sur l'émotion initiale (ex. : de la colère au ressentiment)?

Le **OÙ** : Où s'est produit l'événement (le lieu/espace)? La personne était-elle présente sur les lieux (cela peut par exemple affecter sa perception d'efficacité et de contrôle sur la situation)?

Le **COMMENT**? Comment la personne a-t-elle réagi/est-elle intervenue en réponse aux différentes actions et décisions des autres personnes impliquées? Les réponses à cette question ouvrent des pistes pour identifier les émotions dominantes et les moments charnières de l'événement traités dans l'étape (2). Elles permettent aussi de jeter les assises pour un questionnement axé sur les raisons d'agir (plus confrontant).

Cette étape nous amène à cerner les moments charnières et décisifs qui nous permettrons de mieux comprendre les enjeux de la situation.

## (2) L'IDENTIFICATION DES MOMENTS CHARNIÈRES, DÉCISIFS (CI) DANS LA SITUATION

**Objectif :** Prendre conscience des zones d'ombre, de ce qui importe pour la personne, ses limites, ses possibilités. Établir un point d'ancrage avec les émotions dominantes et les actions/réactions de la personne et des autres acteurs. Préparer le terrain pour identifier les valeurs agissantes.

Les moments charnières sont des points pivots dans l'événement (chaque étape décisionnelle). Ces pivots, aussi identifiés dans le schéma de l'annexe 4, sont caractérisés par :

- des **actions/décisions**<sup>16</sup> de la personne ou des autres acteurs (**réactions**) (**ADr<sub>i</sub>**);
- le « **focus** » (la préoccupation centrale, la motivation) de la personne qui change d'objet (il se déplace d'un acteur à un autre et d'elle-même aux autres personnes impliquées) (**F<sub>i</sub>**)
- un changement dans la ou les **émotions** dominantes (par exemple on passe de la frustration à l'indignation, ensuite à la colère, et on termine par la peur) (**E<sub>i</sub>**).

Les moments charnières liés aux émotions, focus et actions/décisions reprennent chacun des éléments du contexte (quoi, qui quand, où, comment). En effet, un élément du contexte peut prendre plus ou moins d'importance selon le moment charnière et il est important d'effectuer un aller-retour constant sur la situation (caractère non linéaire de la rétroaction éthique). L'identification des émotions dominantes est un moyen pour identifier les valeurs en tension dans chaque moment charnière. Ces valeurs permettent de mieux comprendre le prochain moment charnière de l'événement (les motifs de l'action/réaction de la personne). L'identification des émotions dominantes aide au processus réflexif de la personne, à la prise de conscience de ses convictions et motivations profondes; celles-ci se répercutent souvent de façon inconsciente sur les actions.

---

<sup>16</sup> Il est important de noter que le fait de ne rien faire constitue, à notre sens, une action à part entière. Il faut bien sûr distinguer l'indécision, du doute (émotion).

Pour identifier les moments charnières (C), il faut en faire ressortir les principales caractéristiques, c'est-à-dire les émotions E<sub>i</sub>, le focus F<sub>i</sub> et l'action/réaction ou décision ADr<sub>i</sub>.

D'abord, pour faire ressortir les émotions dominantes<sup>17</sup>, nous cherchons à mettre en lumière les sentiments de répulsion, d'indignation, de colère, de peur, etc. Les signes non verbaux nous apparaissent aussi très importants. Nous cherchons à comprendre la source de ces **émotions (E)** et leur rôle dans chaque **décision (ADr)**: Quand précisément la personne s'est-elle mise en colère? À quel moment précis la décision d'utiliser la force a-t-elle été prise? Avant ou après avoir pris connaissance de ABC? Le choix des expressions, la fréquence de certains mots clés, l'accent mis sur certaines personnes/actions sont des éléments à considérer. Poser des questions comme : quelle était ta principale préoccupation à partir de ce moment? Qu'est-ce qui te dérangeait le plus? Qu'as-tu décidé à la suite de l'intervention de X? Qu'as-tu fait?

Ces questions amènent ensuite les « pourquoi? » que nous verrons à la prochaine étape et qui permettront d'explorer les enjeux de valeurs présents dans la situation.

### (3) L'IDENTIFICATION DES ENJEUX DE VALEURS (V) POUR CHAQUE CI IDENTIFIÉ

**Objectif** : Mettre en lumière les enjeux de valeurs de la personne ; les valeurs privilégiées et les valeurs secondaires.

Une fois les moments charnières bien définis à l'aide du focus (F), des émotions (E), et des actions/décisions (ADr), on explore toutes les pistes les unes après les autres. Pour chaque moment charnière, il faut cerner les valeurs agissantes de façon systématique. Il s'agit ici de faire ressortir les enjeux de valeurs avec la personne (et non pas *pour* elle). Il est important de faire ressortir les **valeurs privilégiées pour chaque moment charnière**, de même que les valeurs qui ont été mises de côté (les **valeurs secondaires**).

Dans cette étape, en reprenant les propos de la personne, nous posons des questions sur le sens de ses décisions et de ses actions, sur ce qui l'a motivée à agir. Les questions portent sur les raisons, les motifs, bref, on cherche à connaître les valeurs qu'elle a privilégiées dans les circonstances. Nous cherchons à

---

<sup>17</sup> Le travail de la rétroaction éthique ne consiste pas à traiter les émotions, mais elles sont une des voies qui nous mènent aux valeurs de la personne. C'est en ce sens que nous leur accordons une grande importance - en tant qu'indice privilégié des valeurs et motivations de la personne. Le débriefing psychologique s'effectue avant le débriefing éthique, ce qui facilite normalement l'accès aux émotions par l'intervenant en éthique.

comprendre *pourquoi et pour quoi* la personne a agi, réagi, décidé de telle ou telle façon, mais en empruntant différentes formulations. Le « pourquoi » a souvent tendance à être interprété comme une demande de justification et doit par conséquent être utilisé avec précaution.<sup>18</sup> Il s'agit ici d'une série d'interrogations et non pas d'un interrogatoire. Voici des exemples de formulation : que visais-tu en agissant ou en réagissant ainsi? Pour quelles raisons es-tu intervenu de cette façon? Pourquoi cela t'a-t-il mis en colère? En quoi la décision/action de X était-elle inacceptable pour toi? En quoi et pourquoi étais-tu en désaccord avec Y? Qu'aurais-tu souhaité faire à la place de ce que tu as fait? Pourquoi?

Les émotions dominantes (E) et le focus (F) de la personne à chaque moment charnière sont d'importants indicateurs des valeurs (V). C'est ensuite dans la décision, l'action/réaction de la personne que nous pouvons identifier la valeur agissante, celle qui l'a fait agir ou réagir d'une façon plutôt que d'une autre.

À cette étape, nous visons à cerner les motivations profondes de la personne. Nous identifions les valeurs privilégiées et les valeurs secondaires pour chaque moment de l'action. Ces valeurs sont celles de la personne et nous permettent de mieux comprendre son action. Ces valeurs s'inscrivent cependant dans un cadre plus large, c'est-à-dire dans un cadre professionnel, organisationnel, sociétal, qui devra ensuite être considéré (voir l'étape suivante).

---

<sup>18</sup> Le « pourquoi » pour comprendre n'est pas le « pourquoi » ou le « pourquoi pas » moralisateur. Le risque de faire lever les résistances de la personne visée par la rétroaction est toujours présent. C'est pourquoi il importe de clarifier à nouveau, à cette étape, le contexte de la rétroaction éthique : on demande « pourquoi? » pour comprendre et se représenter le sens de l'action pour la personne, pas pour exiger une justification ou pour culpabiliser.

#### (4) LA CONCLUSION – LE RÉSUMÉ DE LA SITUATION ET DE SES ENJEUX DE VALEURS

**Objectif :** Résumer et recadrer l'action à partir d'une meilleure compréhension de la situation et de la prise de conscience des motivations, valeurs, émotions, etc. qui ont guidé la personne dans ses actions/réactions. Resituer les valeurs de la personne dans le contexte professionnel, organisationnel, sociétal.

##### Avec la personne ou le groupe:

- Énoncer clairement les moments charnières (actions/réactions), les émotions et les enjeux de valeurs. Aider la personne à les nommer par une validation au besoin et les organiser dans le schéma global de l'événement.
- Mieux comprendre les motifs des décisions actions/réactions, bref, mieux comprendre la situation, telle que vécue par la personne.
- Examiner comment ces valeurs s'inscrivent dans le cadre professionnel, organisationnel ou sociétal;
- Favoriser la prise de conscience du chemin parcouru, du processus qui l'a amenée au résultat final (les choix de valeurs à chaque moment charnière *Ci*).
- S'assurer de la compréhension de la situation par la personne (analyse, interrelations des faits et des acteurs, réflexion, valeurs, motivations)
- Souligner la valeur d'apprentissage du travail accompli de sorte que la personne puisse se réapproprier cette expérience et que celle-ci puisse servir lors de situations similaires dans l'avenir.

Cette étape est importante dans le processus. Il s'agit, avec la personne, de résumer la situation de son point de vue pour que cette personne puisse *poursuivre* sa démarche<sup>19</sup>. Cette étape est aussi et surtout l'occasion d'une ouverture vers la dimension collective des valeurs. C'est la dimension dialogique du processus: les enjeux de valeurs sont resitués dans le cadre professionnel, organisationnel et sociétal, en amenant la personne à reconsidérer son action dans le regard d'autrui. Outre les valeurs identifiées au cours du processus, d'autres valeurs sont en jeu et n'ont pas été vues ou prises en compte au moment de l'action. Il importe de les identifier et de les mettre en relation avec les valeurs de la personne

---

<sup>19</sup> Rappelons que la rétroaction éthique s'inscrit dans un processus d'apprentissage structuré plus large (voir à ce sujet la note 6 sur l'apprentissage en double boucle).

(valeurs privilégiées et valeurs secondaires). Il se peut aussi que la personne ait privilégié une valeur que l'organisation, la profession ou la société juge légitime dans les circonstances; cette étape devient donc l'occasion de valider cette valeur et de conforter la personne dans sa décision, ce qui peut amener un changement des pratiques organisationnelles, professionnelles ou individuelles.

On peut poser les questions suivantes : quelles autres valeurs y avait-il en jeu dans ta situation? Quelles valeurs tes supérieurs, tes collègues, les citoyens, les aspirants policiers, etc. auraient-ils privilégiées, selon toi, dans la situation? Comment les valeurs que tu as choisies se comparent-elles aux autres valeurs que tu n'as pas priorisées? Sont-elles en conflit? Sont-elles cohérentes ou contradictoires? Pourquoi? Crois-tu être en mesure de soutenir raisonnablement ton choix de valeurs devant tes collègues, tes supérieurs, les citoyens, etc.?

Il est important de noter que la réévaluation de l'action dans un cadre normatif, à la lumière des valeurs professionnelles, organisationnelles ou sociétales, peut se faire lorsque les motivations de la personne visée ont été identifiées, comprises et acceptées par elle.<sup>20</sup> La réévaluation de l'action peut être particulièrement pénible pour la personne. C'est pour cette raison que l'intervenant s'assure, particulièrement durant cette étape, que la personne soit relativement en sécurité (du point de vue psychologique).<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> PATENAUDE, J. (1998). « L'apport réflexif dans les modèles professionnels par-delà l'efficacité », *L'intervention : usages et méthodes*, Les Éditions GGC. pp. 99-133. L'auteure attire notre attention sur le caractère intersubjectif et communicationnel de la démarche réflexive. La personne est amenée à expliciter ses raisons d'agir à d'autres personnes, à rendre compte de son action et des moyens qu'elle a jugés appropriés dans les circonstances en fonction des fins visées. La délibération permet ici le développement de ce qu'elle appelle la « rationalité pratique » et un agir socialement responsable.

<sup>21</sup> Voir à ce sujet la section « Déroulement du processus ».

## CONCLUSION

L'outil de formation que nous avons développé ici constitue une première version de notre travail. Il est le résultat de plusieurs rencontres et d'évaluations critiques, sur la base de nos expériences respectives et de nos connaissances multidisciplinaires (éthique, droit, gestion, santé, et éducation). Nous avons toujours gardé à l'esprit la dimension pédagogique. Ainsi, au cours de notre démarche et dans un esprit d'ouverture, nous avons soumis une ébauche de cet outil à une assemblée formée de personnes intéressées par la formation ou l'intervention en éthique appliquée, par le travail des policiers relativement à l'emploi de la force ou par l'éthique en général. Les commentaires et critiques formulés à cette occasion nous ont permis d'approfondir notre réflexion et d'apporter plusieurs précisions à notre texte. Nous remercions chaleureusement ces personnes, comme nous remercions Robert Roy, André Lacroix et Richard Linteau pour leur apport significatif. C'est par ce travail de co-construction et de dialogue que nous avons pu bonifier notre outil et proposer la version actuelle.

Par ailleurs, nous avons choisi d'aller plus loin que la simple description des étapes. Nous avons donc insisté sur les objectifs et le déroulement général de la rétroaction éthique. Il nous apparaissait en effet important de définir le processus, ses conditions de succès et d'insister à certains moments sur les compétences et les exigences qu'il comporte pour l'intervenant.

Enfin, nous croyons fermement que l'utilisation de l'outil permettra d'en identifier les limites, ce qui forcera les utilisateurs ou d'autres penseurs à l'améliorer à leur tour. Ainsi, l'outil sera bonifié et enrichi au fur et à mesure que la pratique de la rétroaction éthique évoluera. Nous pensons ici aux enjeux de la rétroaction éthique pour l'intervenant en lien avec la personne et ses besoins, notamment en ce qui a trait à ses compétences, à son expérience et au fait d'exercer ce type d'intervention seul ou en contexte multidisciplinaire. Une évaluation des impacts de l'outil sur les pratiques professionnelles et organisationnelles pourrait aussi être envisagée, pour mettre en évidence les avantages de la réflexion sur l'action dans la pratique quotidienne. Finalement, nous croyons que l'outil pourra être généralisé à d'autres milieux de pratique, par exemple dans celui de la santé et celui de l'éducation.

## BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, Chris et Donald A. SCHÖN (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Paris, Bruxelles : De Boeck Université, 380 p.

DEWEY, John (2011). *La formation des valeurs*, Paris, Les empêcheurs de tourner en rond / La découverte, 235 p.

GUILLAUMIN, Catherine (2010). « La réflexivité comme compétence : enjeu des nouvelles ingénieries de la formation », in Didier de Robillard (dir.), *Réflexivité, herméneutique. Vers un paradigme de recherche?*, Cahiers de sociolinguistique, N° 14, Nouvelle Série, Presses Universitaires de Rennes, pp. 85-101.

LACROIX, A. (2010) *Théories éthiques ETA 718. Maîtrise en philosophie de type cours en éthique appliquée*.

Le BOTERF, Guy (2002). « De quel concept de compétence avons-nous besoin ? », *Soins cadres*, n° 41, février, 2002.

LÉTOURNEAU, Alain et André LACROIX (2005). « L'intervention en éthique : structurée, mais non linéaire », *Interactions*, 2005, vol. 9, no.1, p. 43-63.

PATENAUDE, Johanne (1998). « Le dialogue comme paradigme éthique », *Réseaux*, vol. 82-83-84, pp-73-83.

PATENAUDE, Johanne (1998). « L'apport réflexif dans les modèles professionnels par-delà l'efficacité », dans Georges A. Legault (dir.), *L'intervention : usages et méthodes*, Collection « analyse des pratiques professionnelles », Québec GGC, pp. 99-133.

RENOU, Marcel (2005). *Psychoéducation, une conception, une méthode*. Éditions Sciences et Culture Inc, 403 p.

ROY, Robert (2007). *Introduction à l'éthique appliquée ETA-700*, Programme de maîtrise en philosophie et d'éthique appliquée, Université de Sherbrooke.

SCHÖN, Donald A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Collection la formation des maîtres, Les Éditions Logiques, 1994, 418 p.

## ANNEXE 1 : LE CAS UTILISÉ POUR CONSTRUIRE L'OUTIL

La situation se déroule un samedi après-midi lorsque Louise, coordonnatrice clinique dans un centre de crise en santé mentale (CIC), reçoit un appel de Stéphanie, une intervenante du CIC.

Stéphanie explique que les policiers ont été appelés à la suite d'une altercation avec un client qui refusait de quitter le CIC à sa demande parce qu'il ne respectait pas son contrat de séjour. L'intervenante et sa collègue jugeaient que Monsieur avait perdu le contrôle. Il criait qu'il trouvait leur décision injuste et qu'il n'entendait pas la respecter. Stéphanie affirme que les résidents présents au Centre ne se sentaient pas en sécurité et s'étaient réfugiés dans leur chambre ou avaient quitté le CIC. Louise est surprise et demande à Stéphanie la raison de l'appel puisque celle-ci a déjà pris sa décision. L'intervenante lui explique qu'elle voulait simplement la mettre au courant de la situation étant donné que le client voulait porter plainte auprès de la direction. Louise demande donc à Stéphanie de lui expliquer pourquoi un renvoi immédiat était nécessaire et quel était la nature du non-respect du contrat. Stéphanie explique que Monsieur a signé un contrat qui stipulait la clause suivante : « je m'engage à participer à 3 rencontres des AA par semaine... Advenant le non-respect de cette entente, la pertinence de mon séjour au CIC sera remise en question. »

Louise n'est pas du tout en accord avec la décision des intervenantes et questionne le fait qu'elles en soient arrivées à demander l'aide des policiers. Stéphanie se justifie en expliquant qu'elles ont rencontré Monsieur pour exiger qu'il aille à un « meeting AA » s'il voulait éviter l'éviction du CIC. Bref, on lui demandait de respecter son entente. Monsieur a expliqué qu'il n'était pas au courant que le non-respect du contrat avait pour conséquence un renvoi immédiat du CIC et qu'il voulait en discuter avec son intervenante. C'est à ce moment que Stéphanie et sa collègue ont insisté et posé un ultimatum : le respect du contrat ou un renvoi immédiat du CIC. La discussion a dégénéré et il semble que Monsieur se soit mis à crier et à faire des menaces.

Stéphanie avise ensuite Louise que les policiers viennent tout juste d'arriver et qu'elle doit interrompre la conversation. Louise lui dit qu'elle se rend immédiatement au CIC étant donné qu'elle est tout près. Tout au long de la discussion avec l'intervenante, Louise sent un sentiment de colère monter en elle. Elle ne croit pas et a l'impression que la décision des intervenantes n'est pas justifiée. De plus, elle sait que ces deux intervenantes ont tendance à être très rigides et à appliquer les règles à la lettre.

À son arrivée au CIC, les policiers discutent déjà avec les intervenantes et Monsieur est au salon, en attente d'une décision. Stéphanie explique au policier que Monsieur est agressif, hors de contrôle et qu'elle se sent menacée. Un des policiers lui fait remarquer que Monsieur collabore très bien et qu'il ne le juge pas en perte de contrôle. Louise constate que les deux policiers questionnent aussi la décision des intervenantes. Elle se présente alors aux policiers et tente de répondre à leurs questions, mais se sent coincée. Elle n'est pas d'accord avec la décision prise et croit que la décision est une injustice ; Monsieur ne mérite pas d'être mis à la porte. D'un autre côté, elle doit soutenir les intervenantes, car il est trop tard pour revenir en arrière.

Après quelques discussions avec Monsieur, les policiers et les intervenantes, il est entendu que Monsieur sera escorté pour quitter le CIC. Lorsque les policiers et Monsieur partent, Louise discute avec les intervenantes et leur exprime son insatisfaction face à la situation. Les deux intervenantes ne démontrent aucune ouverture et reviennent sur le fait que leur sécurité était menacée et que, selon elles, le client ne démontrait aucune motivation à répondre à leur demande. Elles se justifient aussi par le fait qu'elles devaient considérer la sécurité des autres résidents qui ont affirmé avoir peur de Monsieur.

Louise retourne chez elle frustrée : elle pense que toute la situation aurait pu être évitée, mais qu'elle ne pouvait pas discréditer les intervenantes devant les policiers et les résidents.

Aucune autre rétroaction en équipe n'a été faite pour revenir sur la situation. Le sentiment d'échec et de colère envahissait toujours Louise, mais elle préférait tourner la page. Elle a malgré tout communiqué avec l'intervenante qui avait établi le contrat. Celle-ci a confirmé ne pas avoir expliqué à Monsieur les conséquences du non-respect du contrat.

## ANNEXE 2 : LES ÉTAPES DE LA RÉTROACTION ÉTHIQUE ET LEURS OBJECTIFS

Étape	Description	But
1. La narration de l'histoire et le contexte	Sous forme narrative, faire ressortir par la personne <sup>22</sup> le « quoi, qui, quand, où et comment ».	Permettre à la personne de se raconter dans le déroulement de la situation et identifier les faits importants pour la personne, ce qu'elle a retenu, ses impressions (sur le champ), sa posture de départ dans la situation, les antécédents, bref tous les points marquants pour la personne.
2. L'identification des moments charnières, décisifs (Ci) dans la situation	Les moments charnières sont des points pivots dans l'événement (chaque étape décisionnelle). Les moments charnières <b>C<sub>i</sub></b> sont caractérisés par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des <b>actions/décisions</b> de la personne ou des autres acteurs (<b>réactions</b>) (<b>AD<sub>r</sub></b>).</li> <li>- le « <b>focus</b> » (la préoccupation centrale, la motivation) de la personne qui change d'objet (<b>F<sub>i</sub></b>)</li> <li>- un changement dans les <b>émotions</b> dominantes (<b>E<sub>i</sub></b>)</li> </ul>	Prendre conscience des zones d'ombre, ce qui importe pour la personne, ses limites, ses possibilités.  Établir un point d'ancrage avec les émotions dominantes et les actions/réactions de la personne et des autres acteurs.  Préparer le terrain pour identifier les valeurs agissantes.
3. L'identification des enjeux de valeurs (V) pour chaque Ci identifié	Pour chaque pivot, cerner les valeurs agissantes de façon systématique (à partir des caractéristiques de l'étape 2 : AD <sub>r</sub> , F <sub>i</sub> et E <sub>i</sub> ). Il s'agit ici de faire ressortir les enjeux de valeurs <b>V<sub>i</sub></b> <u>avec</u> la personne.	Mettre en lumière les enjeux de valeurs de la personne ; les valeurs privilégiées et les valeurs secondaires.
4. La conclusion – le résumé de la situation et de ses enjeux de valeurs	Résumer et recadrer la situation du point de vue de la personne et du point de vue collectif (sociétal, professionnel et organisationnel).	Résumer et recadrer l'action à partir d'une meilleure compréhension de la situation et de la prise de conscience des motivations, valeurs, émotions, etc. qui ont guidé la personne dans ses actions/réactions.  Resituer les valeurs de la personne dans le contexte professionnel, organisationnel, sociétal.

<sup>22</sup>Rappelons qu'ici aussi, dans le but de faciliter la lecture du texte, lorsque nous mentionnons « la personne », cela désigne autant la personne que le groupe participant à la rétroaction.

## ANNEXE 3: LE DÉROULEMENT ET LES QUESTIONS

Étape	Exemples de questions à poser	Déroulement
1. La narration de l'histoire et le contexte	<p>De quoi parle-t-on? Quel est le problème du point de vue de la personne?</p> <p>Qui était impliqué et de quelle façon? Le décideur et les autres acteurs impliqués.</p> <p>Quand l'événement s'est-il produit?</p> <p>Comment la personne a-t-elle réagi/est-elle intervenue en réponse aux différentes actions et décisions des autres personnes impliquées?</p> <p>Où s'est produit l'événement? La personne était-elle au même endroit que les autres acteurs impliqués?</p>	<p>Ici, c'est surtout la personne qui parle et se raconte.</p> <p>L'intervenant oriente au besoin la personne pour assurer sa compréhension de la situation.</p>
2. L'identification des moments charnières, décisifs (Ci) dans la situation	<p>Quelle était ta principale préoccupation à partir de ce moment?</p> <p>Qu'est-ce qui te dérangeait le plus?</p> <p>Qu'as-tu décidé à la suite de l'intervention de X? Qu'as-tu fait?</p>	<p>Il faut mettre en lumière les sentiments de répulsion, d'indignation, de colère, de peur, etc. Les signes non verbaux sont très importants. Il faut comprendre la source de ces émotions (E) et leur rôle dans chaque décision (ADr).</p>
3. L'identification des enjeux de valeurs (V) pour chaque Ci identifié	<p>Que visais-tu en agissant ou réagissant ainsi?</p> <p>Pour quelles raisons es-tu intervenu de cette façon?</p> <p>Pourquoi cela t'a-t-il mis en colère?</p> <p>En quoi la décision/action de X était-elle inacceptable pour toi?</p> <p>En quoi et pourquoi étais-tu en désaccord avec Y?</p> <p>Qu'aurais-tu souhaité faire à la place de ce que tu as fait? Pourquoi?</p>	<p>Il faut explorer toutes les pistes identifiées en 2.</p> <p>Le « pourquoi » se pose ici comme <i>interrogation</i> pour comprendre la <i>motivation</i> de la personne à agir à ce moment précis, et ce, dans une visée d'apprentissage. Il ne s'agit pas d'un pourquoi « technique » ou culpabilisant.</p> <p>Il faut identifier les valeurs privilégiées par la personne <i>et</i> les valeurs secondaires. Attention de ne pas nommer les valeurs pour la personne et de ne pas se limiter à des raisons « superficielles », convenues ou habituelles.</p>
4. La conclusion – le résumé de la situation et le recadrage de ses enjeux de valeurs	<p>Quelles autres valeurs y avait-il en jeu dans ta situation?</p> <p>Quelles valeurs tes supérieurs, tes collègues, les citoyens, les aspirants policiers, etc. auraient privilégiées, selon toi, dans la situation?</p> <p>Comment les valeurs que tu as choisies se situent-elles par rapport aux autres valeurs que tu n'as pas choisies? Sont-elles en conflit? Sont-elles cohérentes? Pourquoi?</p> <p>Crois-tu être en mesure de soutenir raisonnablement ton choix de valeurs devant tes collègues, supérieurs, citoyens, etc.?</p>	<p>Peut se faire lorsque les motivations de la personne ont été identifiées, comprises et <i>acceptées</i> par elle. La réévaluation de l'action peut être particulièrement confrontante pour la personne. Il est donc nécessaire de s'assurer que la personne est relativement en sécurité (par exemple l'accès au soutien nécessaire).</p>

ANNEXE 4 : LA RÉTROACTION ÉTHIQUE



