

Université du Québec en Outaouais

L'importance de l'éthique dans les pratiques de gestion : le cas des peuples autochtones  
au Canada

par Elaine Bergeron

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade

*Maîtrise ès science* - Relations industrielles et ressources humaines

juin 2010

Présenté à un jury composé des personnes suivantes :

Ali Béjaoui  
Président du jury

Ana Maria Davilá Gómez  
Directrice de recherche

Natalia Dankova  
Membre du jury

© Elaine Bergeron, 2010

## **Résumé**

Cette étude a pour objet d'explorer l'importance de la dimension éthique des discours gouvernementaux et académiques sur les normes du travail et de ressources humaines dans l'administration publique autochtone. La méthode exploratoire et descriptive repose sur l'analyse de documents et rapports publics, ainsi que d'articles scientifiques. Elle permet d'illustrer la convergence dans l'orientation des modèles stratégiques et déontologiques d'intervention gouvernementale. La valeur de neutralité sous-jacente à ces modèles voile le travail d'interprétation subjective de l'agent chargé d'administrer les programmes autochtones. Les analyses enrichies des expériences pratiques de l'auteure du mémoire de recherche montre que la neutralité des intervenants est illusoire et qu'elle perpétue des pratiques de gestion traditionnelles qui sont considérées justes, parfois non équitables envers l'Autochtone et l'agent. Les considérations éthiques soulevées découlent de la définition même de l'éthique, soit l'« éthique du sujet » et le « souci de soi » proposés par Aubin Deckeyser (2006).

## **Mots-clés**

CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE, CONFORMITÉ, DISCOURS, ÉQUITÉ, ÉTHIQUE DU SUJET, LOYAUTÉ, NORMES, RESSOURCES HUMAINES, TRADITION

## **Abstract**

The object of this study is to explore the importance of the ethical dimension of discourses, governmental and academic, on human resources and work standards within Native public administrations. The methodology used is exploratory and descriptive, and is based on the analysis of public documents, reports and scientific papers. It allows the depiction of converging orientations in government intervention models based on strategy and best practices. The value of neutrality underlying such models veils the subjectiveness of the agent's interpretation while managing Native programs. The analysis in addition to practical experiences of this paper's author reveal that intervener's neutrality is unrealistic and perpetuates traditional management practices, believed to be just although sometimes inequitable for the Native or the agent. The ethical considerations raised result from the definition of ethics itself, set forth as "ethics of the subject" and "care of the self" by Aubin Deckeyser (2006).

## **Key Words**

CONFORMITY, DISCOURSE, EQUITY, ETHICS OF THE SUBJECT, HUMAN RESOURCES, LOYALTY, STANDARDS, TRADITION, WORK-LIFE BALANCE

## Table des matières

<i>Table des matières</i> .....	i
<i>Liste des figures</i> .....	iv
<i>Liste des abréviations</i> .....	v
<i>Remerciements</i> .....	vi
<b>Introduction</b> .....	2
<b>Chapitre 1 Définition du problème de recherche au sein des administrations publiques autochtones</b> .....	6
1.1 Contexte de travail autochtone .....	6
1.1.1 Faits généraux sur les institutions autochtones au Canada .....	7
1.1.2 Définition des termes et buts généraux.....	9
1.1.3 Contexte de revendication des Premières nations .....	12
1.1.4 Stratégie gouvernementale canadienne et évaluation des normes du travail.....	16
1.2 Pertinence sociale de l'éthique publique et formulation du problème général .....	20
1.2.1 Mimétisme et la légitimité comme interrogations éthiques.....	28
1.2.2 L'éthique comme mode de régulation dans l'espace public.....	32
1.2.3 Éthique du discours scientifique et du savoir collectif .....	34
1.2.4 Question générale de recherche.....	44
1.3 Pertinence scientifique de l'éthique de la personne (intimité).....	49
1.3.1 Initiation philosophique de l'agent gouvernemental .....	51
1.3.2 Repères éthiques et fondement de la rationalité dans le discours.	52
1.4 Formulation d'une question de recherche spécifique et conclusion .....	58
<b>Chapitre 2 Théories de l'intégration de l'éthique publique et de l'éthique de la personne (du sujet)</b> .....	65
2.1 Projet d'internement du sujet dans une configuration institutionnelle et discours du « Même » (mimétisme des organisations).....	68
2.2 Sujet minoritaire et éthique de la précarité : le défi de l'agent autochtone .....	71
2.3 La double identité de l'agent : identité-ipse et identité-idem.....	75

2.4	Définition de l'agent du Gouvernement: classique versus innovatrice ...	78
2.5	Conclusion : versant éthique du geste narratif et du concept d'agent.....	81
<b>Chapitre 3</b>	<b>Méthode de recherche.....</b>	<b>88</b>
3.1	Exploration des sources documentaires .....	91
3.2	Unité d'analyse : structures cognitives et non-cognitives dans les documents gouvernementaux et académiques.....	94
3.3	Analyse de contenu.....	96
3.4	Conclusion .....	97
<b>Chapitre 4</b>	<b>Discours gouvernementaux et académiques sur les pratiques de gestion dans les conseils de bande.....</b>	<b>99</b>
4.1	Littérature gouvernementale sur l'administration des bandes : facteurs d'influence historiques, politiques et administratifs.....	100
4.1.1	Facteurs historiques et législatifs : du passage de Béring à aujourd'hui.....	101
4.1.2	Cadre de gouvernance et dysfonctions dans les conseils de Bande : Comité de travail du MAINC.....	110
4.1.3	Normes du travail, lois et obstacles : Évaluation fédérale <i>Phase II</i> .....	117
4.1.4	Éléments du cadre administratif du MAINC et des agences partenaires : impact sur la gestion des ressources humaines.....	121
4.2	Littérature scientifique sur les institutions autochtones et les facteurs influençant la pratique de gestion.....	130
4.2.1	Études de cas autochtones : déterminants politiques et économiques de la stratégie d'affaire.....	131
4.2.2	Études de cas autochtones : déterminants organisationnels et administratifs des processus de GRH.....	140
4.2.3	Enquêtes sur la psychologie de l'acculturation et déterminants socio-culturels.....	151
4.2.4	Facteurs anthropologiques : signification morale du travail.....	170
4.3	Sommaire analytique de la littérature gouvernementale et académique.	178
4.3.1	Typologie des structures : résultats.....	179

4.3.2	Savoir destiné à l'intervention: cumulatif, répétitif, convergent.	185
4.4	Conclusion.....	188
	<b>Conclusion.....</b>	<b>192</b>
	<b>Références bibliographiques</b>	<b>206</b>
<b>Annexe 1</b>	<b>Typologie des raisonnements</b>	<b>216</b>
<b>Annexe 2</b>	<b>Typologie des actes de communication</b>	<b>218</b>
<b>Annexe 3</b>	<b>Typologie des actions langagières</b>	<b>221</b>
<b>Annexe 4</b>	<b>Classification des institutions occidentales</b>	<b>223</b>

**Liste des figures**

<b>Figure 1</b>	Les trois mondes de Popper et le monde vécu d'Habermas.....	37
<b>Figure 2</b>	Le monde vécu d'Habermas inspiré de la sociologie Phénoménologique de Jarvie.....	40
<b>Figure 3</b>	Domaine de savoirs investigué.....	100
<b>Figure 4</b>	Modèle générique d'acculturation.....	153
<b>Figure 5</b>	Échantillon de structures formalisées.....	179
<b>Figure 5a</b>	Actions des Premières nations comme fonctions des structures formalisées.....	180

## Liste des abréviations

<b>AINC</b>	Affaires indiennes et du Nord du Canada
<b>ANCSA</b>	Alaska Native Claims Settlement Act
<b>AAT</b>	Agent des affaires et du travail
<b>BRA</b>	Bureau des relations avec les Autochtones
<b>CSP</b>	Comptabilité du secteur public
<b>DRHC</b>	Développement des ressources humaines Canada
<b>ENC</b>	Emploi non conventionnel: emploi qui diffère d'un emploi traditionnel, alors que ce dernier est perçu comme étant un emploi régulier à temps plein, effectué selon un horaire régulier, dans un lieu de travail habituel. L'ENC comprend le travail à temps partiel, le travail à contrat, le télétravail, le travail à domicile et les horaires de travail inhabituels (travail par quart, travail de fin de semaine, etc.)
<b>GRC</b>	Gendarmerie royale du Canada
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>MAINC</b>	Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada
<b>MTE</b>	Monde du travail en évolution
<b>ONU</b>	Organisation des Nations unies
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SDRHA</b>	Stratégie de développement des ressources humaines autochtones

## Remerciements

À Claude mon partenaire de vie, pour son estime, son respect et son intérêt soutenu;

Aux enfants; à mon aîné Philippe qui me témoigne son intérêt pour la philosophie et la révolution industrielle; à ma benjamine Myriam qui profite de ses visites à la bibliothèque du coin pour me suggérer des livres sur les Autochtones dans le cadre de mes travaux;

À mes parents, Michel et Nicole, pour m'avoir communiqué un sens critique et la rigueur intellectuelle;

À Ana Maria, qui m'a encouragée à aller au bout de ma pensée; pour son empathie et son professionnalisme;

À mes deux lecteurs, Ali et Natalia, pour leur intérêt et leur participation à mon projet,

Au regretté Aubin Deckeyser, pour m'avoir ouvert les yeux sur le véritable sens de la conquête et du courage,

Au personnel du département de relations industrielles, pour leur flexibilité, des conditions d'apprentissage exceptionnelles et la bourse octroyée.



*Le problème de la liberté, c'est d'avoir à inventer un style de vie à la fois individuel et collectif.*

- Jean Ladrière

*Dans la vérité perpétuelle du bonheur et le courage de vivre en permanence.*

- Aubin Deckeyser

**L'importance de l'éthique dans les pratiques de  
gestion : le cas des peuples autochtones au Canada**

## Introduction

L'intervention de l'État dans les collectivités autochtones n'est pas une situation exclusive au Canada. Bien que nous ayons constaté une ressemblance avec la situation des Autochtones aux États-Unis, au Groenland et dans les pays scandinaves, le cas des Premières nations au Canada tel qu'abordé dans la littérature nous permet de mettre en relief l'équilibre fragile entre l'autonomie, le conformisme et les aspects éthiques du rôle des agents gouvernementaux.

Cette recherche porte avant tout sur l'agent gouvernemental et explore les fondements éthiques de l'intervention dans le cadre des programmes fédéraux autochtones. Elle s'appuie sur des analyses de discours au sujet des pratiques exemplaires en relations de travail et en gestion des ressources humaines (GRH) que le Gouvernement et autres experts souhaitent voir introduire dans la fonction publique autochtone. Les discours ciblent certaines pratiques, qu'on dit mal adaptées au contexte des Premières nations, qui se perpétuent et engendrent des problèmes demeurant sans solution.

Nous serons surtout attentifs au degré de convergence dans les opinions d'experts sur ce qui détermine la nature des pratiques de gestion courantes. Par exemple, quelques auteurs évoquent une variation importante dans le profil des grandes nations autochtones. Tel un élément d'un système, cette diversité affecte les modes d'opérations, un discours assez répandu, surtout dans les études comparatives (Adler, 1983; Robichaud, 1992 : 77). Si certains auteurs penchent en faveur des déterminants d'ordre ethnique et culturel,

d'autres sont d'avis que la nature des rapports de travail et les pratiques de gestion observées au sein des institutions autochtones sont le résultat de déterminants structurels comme l'historique des interventions gouvernementales et la promulgation de la *Loi sur les Indiens* en 1876.

Une étude récente démontre, par exemple, que les syndicats sont actifs dans certaines communautés autochtones, mais que des facteurs de diverses natures font obstacle à ce mode de régulation des rapports de travail (Paquet et al., 2007). Aux pratiques et techniques alternatives proposées par cet auteur et d'autres avant lui, nous apporterons un complément de recherche dont l'objet portera plutôt sur les motivations éthiques qui guident l'agent dans son intervention.

Au chapitre 1, nous élaborerons sur cet objet de recherche et sur la méthode qui délaisse le facteur déterminant, une approche généralement reconnue par le champ des relations industrielles et des ressources humaines. Parmi ceux-ci, on retrouve des facteurs environnementaux tels l'économie, la politique, le système institutionnel et de nombreuses variables, par exemple sociologiques, historiques, anthropologiques ou psychologiques. Mais d'abord, nous initions le chapitre par un examen du contexte institutionnel. La situation générale autochtone étant celle d'une société dite distincte, une discussion préliminaire portera sur certaines normes canadiennes et sur les enjeux de la conformité comme problématique de départ. L'identité d'une nation est abordée sous l'angle de l'éthique qui permet donc d'explorer le mécanisme de la pensée confrontée aux dilemmes créés par les situations de diversité. Un problème plus spécifique a trait à

la possibilité d'innover face à des écarts ethniques plus ou moins grands qui existent dans les pratiques de travail. L'agent intervenant fait partie de ce problème qui requiert que nous explorions les axes de pensée sur lesquels repose l'intervention. Selon ce qui précède, nous formulons nos deux questions de recherche (générale et spécifique) :

- Pourquoi l'éthique est importante pour le Gouvernement lorsqu'il fait des interventions au sein des peuples autochtones?
- Pourquoi est important le développement d'un sens éthique chez les agents fédéraux et dans les pratiques de la gestion au sein des communautés autochtones?

Le chapitre 2 est consacré à la présentation d'un cadre théorique composé d'auteurs qui abordent l'éthique de l'agent, à la fois dans son versant public et intime. La contribution d'une telle étude est d'accroître la connaissance générale sur les dimensions éthiques des gestes d'intervention de l'agent économique, en particulier de l'expert en gestion des ressources humaines (GRH), en plus d'acquérir une maîtrise des théories sélectionnées.

Le cadre méthodologique présenté au chapitre 3 divulgue les éléments d'un protocole de recherche qui nous conduira vers des réponses possibles aux deux questions susmentionnées. Au chapitre 4, l'analyse d'une source de données documentaires sur les activités dans les conseils de bande contient un double objectif. Le premier est d'analyser une situation concrète de diversité où nous pouvons mettre en application les notions éthiques abordées aux chapitres 1 et 2. Un deuxième niveau d'analyse porte sur la manière privilégiée pour définir la problématique autochtone dans les discours. Nos résultats révèlent que la grande majorité des auteurs consultés s'intéressent aux Autochtones sous l'angle des dysfonctions observées dans les conseils de bande et suggèrent que les stratégies d'interventions futures prennent en considérations certains

facteurs qu'ils jugent déterminants. Nous avons regroupé ces facteurs dans une grille-synthèse à la fin du chapitre 4.

Les analyses précédentes conduisent à une discussion sur le sens éthique dans l'intervention et sur une conception partagée de la rationalité dans la pratique de gestion. Les notions d'objectivité et de subjectivité de l'intervention deviennent conscientes au moyen d'un ensemble de repères éthiques que l'agent applique selon ce qu'exige la situation. Enfin, nous trouvons que la logique déterministe et déontologique prime dans les considérations des agents et se reflète dans les modèles de décisions qu'ils proposent. Les dimensions publiques de l'éthique sont à la fois mieux comprises et appliquées alors que ses dimensions intimes et le *souci de soi* nous semblent totalement exclus de l'espace public et des sphères décisionnelles, alors qu'ils nous apparaissent fondamentaux au renouvellement des pratiques et des programmes d'intervention chez des peuples autochtones.

Vu l'importance du rôle du ministère des Affaires indiennes et du Nord du Canada dans notre discussion, nous le désignerons ci-après par l'abréviation MAINC ou AINC.

En outre, le masculin désigne à la fois les hommes et les femmes dans ce texte.

## **Chapitre 1**

### **Définition du problème de recherche au sein des administrations publiques autochtones**

Le défi de la diversité autochtone à laquelle est confronté l'agent fédéral fait partie de notre problème de recherche. Mesurer l'ampleur du défi fait l'objet de ce premier chapitre, divisé en quatre parties.

La section 1.1 est allouée à l'orientation du lecteur dans l'administration publique canadienne et leurs vis-à-vis autochtones. On y retrouve des statistiques, des définitions et les principaux enjeux du point de vue des agents fédéraux et de leurs homologues des Premières nations. La section 1.2 aborde l'éthique comme élément appartenant à l'enceinte publique, selon le point de vue de divers auteurs. Ce premier survol de l'éthique nous permet de formuler la question générale de recherche. La troisième partie du chapitre (1.3) nous amène à concevoir l'éthique sous son angle personnel. Enfin, la dernière section (1.4) rassemble tout ce bagage conceptuel sur l'éthique et recadre l'intervention de l'agent dans la réalité des Premières nations. Cet exercice nous permet de dégager une seconde question de recherche plus spécifique à l'agent.

#### **1.1 Contexte de travail autochtone**

Plusieurs auteurs semblent d'avis que les institutions autochtones sont administrées de manière distincte, qu'il s'agisse de l'organisation du travail, de la gouvernance, des processus de GRH ou des normes du travail. Nous voulons cerner les repères dont ils se servent consciemment et inconsciemment pour en venir à ces conclusions. Ce sont à la

fois ces repères et leurs fondements qui nous importent, car ils dictent les comportements observés et le genre opérationnel de l'organisation (Anders et Anders, 1986). Un compte rendu de quelques études gouvernementales ainsi que des récentes revendications des représentants des Premières nations nous donne un premier aperçu du profil institutionnel dans ces collectivités. Cette revue préalable est utile pour situer la problématique de l'agent au sens large. Pour l'instant, il s'agit d'un agent économique dont la position hiérarchique gouvernementale est variable.

Les quatre sous-sections suivantes traitent, dans l'ordre, des faits généraux sur les institutions autochtones, de définitions utiles, du contexte de revendication des Premières nations et de la stratégie gouvernementale canadienne eu égard aux normes du travail.

### **1.1.1 Faits généraux sur les institutions autochtones au Canada**

Dans une étude ontarienne, les données d'Arrowfax confirment qu'en 1990, il existait environ 6000 organisations autochtones au Canada, divisées également entre le secteur public et privé et que la plupart étaient assez semblables à l'organisation moyenne de la société majoritaire, tant par leur structure que dans leurs fonctions (Chapman, Newhouse et McCaskill, 1991).

Nous nous sommes limités au profil des administrations publiques sur réserve dont voici quelques caractéristiques (AINC, 1990). D'abord, nous y trouvons quatre secteurs d'activités soit fédérales, provinciales, municipales et conseils de bande (incluant les conseils tribaux). Selon le recensement de 2006, la main-d'œuvre des réserves



canadiennes est constituée d'Autochtones inscrits, non-inscrits et de non-Autochtones totalisant 28,935 individus. D'après ces données, il semble que l'administration publique autochtone (conseil de bande et tribal) est en voie de devenir l'employeur majoritaire du secteur public sur réserve (84% en 2006 versus 71% en 1986) et donne préséance aux Autochtones inscrits (87% des employés en 2006). Les employés non autochtones y sont très peu nombreux (465 employés en 2006).

Quelques auteurs ont répertorié différents modèles de fonctions publiques dans diverses communautés et mettent en relief les singularités dans la mission, la structure et le fonctionnement, qu'ils jugent susceptibles d'apparaître de plus en plus dans les propositions de financement acheminées aux agences gouvernementales. Pour illustrer nos propos, citons l'étude de Larusic et al. (1983) sur l'intégration des valeurs des Cris dans un gouvernement autonome conventionné (convention de la Baie James). Cassidy et Blishen (1989) ont lancé une vaste enquête visant à illustrer les différences dans les formes de gouvernement de 19 communautés autochtones au Canada<sup>1</sup>. Plus récemment, les Premières nations réitéraient les grands principes du Créateur<sup>2</sup> comme fondements des droits et responsabilités d'un gouvernement (Assembly of First Nations, 2005 : 33-34).

Chapman, Newhouse et McCaskill (1991) présentent un modèle inusité de gestion des tâches basé sur la « roue médicinale » observée dans deux organisations ontariennes soucieuses d'intégrer la « théologie traditionnelle » aux processus de gestion. La roue

---

<sup>1</sup> Les travaux de ces auteurs (Larusic et al., Cassidy et Blishen) sont utilisés dans une analyse de la diversité des organisations autochtones contemporaines dirigée par Chapman, Newhouse et McCaskill (1991).

<sup>2</sup> Les lois du Créateur définissent les droits et responsabilités des Autochtones, résumés ci-après : harmonie dans la nature, harmonie dans la race humaine, gouverne de soi, gouverne des territoires, respect des valeurs, respects des traditions et respect de la spiritualité.

médicinale incarne la notion d'équilibre entre quatre dimensions d'une personne. Ce cercle (la roue) symbolise également la force unificatrice et la perfection [traduction libre, Chapman, Newhouse et McCaskill, 1991 : 338] et résume l'enseignement du Créateur (*Creator*). Tous ces exemples d'organisations autochtones illustrent qu'il y a coexistence plus ou moins harmonieuse de deux cultures organisationnelles. Chapman et al. (1991) suggèrent toutefois que les modèles alternatifs proposés soient utilisés conjointement avec des modèles plus conventionnels, surtout lorsque l'entreprise se situe à l'extérieur d'une réserve ou que le client est non autochtone. Puisque les Autochtones inscrits semblent occuper une proportion croissante des emplois dans les conseils de bande, nous avons jugé opportun de traiter de l'identité et de ses composantes éthiques dans le cadre théorique que nous présenterons au chapitre 2.

### **1.1.2 Définitions des termes et buts généraux**

La direction générale des communications du MAINC a publié, en octobre 2002, un ouvrage sur la terminologie autochtone<sup>3</sup>. Reconnaissant que cette terminologie est en constante évolution, les agents du MAINC ont voulu offrir aux futurs rédacteurs un outil ponctuel qui précise l'usage linguistique et auquel nous avons eu recours pour préparer ce qui suit.

Avant de passer aux définitions, j'aimerais rappeler ma contribution en tant que professionnelle ayant œuvré dans les programmes gouvernementaux destinés aux Autochtones, et également à l'exportation du savoir canadien. Cette recherche intègre

---

<sup>3</sup> Cet ouvrage terminologique de même que les définitions générales qui suivent sont accessibles via le site portail du ministère ([www.ainc-inac.gc.ca](http://www.ainc-inac.gc.ca)).

mon témoignage comme agent d'intervention dans des programmes de diversité et poursuit un but plus large de sensibiliser les intervenants aux limites des modèles généralement reconnus et des pratiques exemplaires. Un but secondaire est de stimuler la réflexion sur les exigences fondamentales du travail d'agent gouvernemental.

Le terme **Autochtone** servira abondamment dans le présent texte. Il réfère au peuple des premiers arrivants de l'Amérique (parfois appelés « Peuples indigènes »). Depuis que les Autochtones ont été inclus dans la *Loi constitutionnelle* (1982), ils regroupent désormais trois souches distinctes : les Inuit, les Premières nations et les Métis. Au dernier recensement (2006), on dénombrait plus d'un million d'Autochtones au Canada. Chacun possède son patrimoine, sa langue, ses habitudes culturelles et ses croyances (AINC, 2002). Les **Inuit** sont des Autochtones qui vivent dans l'Arctique canadien et qui ne sont pas visés par la *Loi sur les Indiens*, car la majorité réside au Nunavut qui possède son propre gouvernement depuis 1999. Les **Métis** représentent une souche distincte d'Autochtones dont l'un des parents est de descendance européenne et l'autre a des ancêtres des Premières nations. Pour les fins de cette étude, nous nous référerons principalement à la littérature portant sur les **Premières nations** au Canada. Ils représentent 64% de la population autochtone et sont les principaux visés par la *Loi sur les Indiens* administrée par le MAINC. On y dénombre une cinquantaine de nations et de langues, et 615 collectivités réparties dans les provinces et les territoires.

La *Loi sur les Indiens* tire son origine d'une promulgation du Parlement de 1876 qui fait de l'Indien de l'époque un citoyen distinct. À ses débuts, elle comportait une série de

dispositions visant leur assimilation graduelle au peuple canadien (appelée aussi « émancipation »), la gestion de leurs fonds, et la régie interne des réserves. (AINC, 2003; AINC, 2002; AINC, 1999a).

Le terme **bande** réfère à un groupe d'Indiens pour lesquels des terres ou des argent détenus par la Couronne ont été réservés. Le terme **tribu** s'applique plutôt à un groupe d'Autochtones qui partagent une langue et une culture. Chaque bande possède son conseil de bande qui est l'organisme administrateur de la bande. Le **conseil tribal** désigne un organisme établi par un nombre de bandes partageant un intérêt commun, qui s'unissent volontairement pour offrir des services consultatifs et (ou) dispenser des programmes aux Premières Nations qu'il regroupe. Lorsque l'on réfère à un Indien non-inscrit, c'est qu'il n'est pas reconnu par la *Loi sur les Indiens* ou qu'il est incapable de prouver son statut ou qu'il l'a perdu en vertu de cette même *Loi*, ce qui fût le cas de nombreuses femmes indiennes avant qu'on abroge la *Loi* en 1985.

Les termes **pratique de gestion** et **pratique exemplaire** sont utilisés abondamment. Tous deux réfèrent aux services spécialisés (ex. ressources humaines, comptabilité, relations publiques etc.) qui caractérisent les grandes bureaucraties à structure formelle et en particulier, la fonction publique (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002). Nous nous attarderons aux directives, procédures et politiques entourant le recrutement, la rémunération et les méthodes disciplinaires préparées à l'intention des agents du gouvernement qui oeuvrent dans les programmes visant les peuples autochtones. En

effet, ce type d'écrits formalise l'idéal de pratique recherché et renseigne sur l'identité d'un auteur et sa conception de l'intervention, comme nous le verrons au chapitre 2.

### **1.1.3 Contexte de revendication des Premières nations**

Les revendications des Première nations s'inscrivent dans un contexte plus large de revendications des peuples autochtones soit quatre cent million de personnes réparties dans soixante-dix-sept pays (Bellier, 2008). D'abord, les Autochtones ont revendiqué leur statut de peuple. En 1986, l'Organisation des Nations unies (ONU) formule le projet d'une déclaration universelle des droits des peuples autochtones, en tant que société à part entière, pour lesquels «... tous les droits de l'homme et toutes les libertés fondamentales peuvent être pleinement réalisés » (Bellier, 2008 : 125, 135, 136). Cette déclaration fut adoptée en 2007 par plusieurs États, dont ne faisait pas partie le Canada car « ...certaines dispositions sont fondamentalement incompatibles avec son cadre constitutionnel » (AINC, 2007h). Selon Hawkes (2001), l'essentiel des revendications des peuples autochtones se rapporte à deux catégories. La première est l'obtention d'une gouvernance autonome et la seconde, le partage de pouvoir avec leur État d'appartenance. Il examine le cas des États fédérés dont la forme constitutionnelle serait, selon lui, un cadre favorable à leurs deux revendications :

L'État fédéral constitue à maints égards un cadre dans lequel les peuples autochtones peuvent facilement disposer d'eux-mêmes. Leur aspiration à une plus large autonomie peut se réaliser dans le cadre d'un gouvernement régional... » (Hawkes, 2001 : 167).

Ce nationalisme autochtone est inhabituel puisque le droit à l'autonomie et au partage de pouvoir s'exerce dans le cadre d'États existants, par exemple le Canada, le Mexique, les États-Unis, la Russie ou l'Australie. Dans ces États fédéraux, le processus de création

d'un gouvernement régional semble facilité par la concentration des populations. Ainsi, Hawkes observe que les territoires où les Autochtones sont majoritaires en nombre favorisent la création d'un gouvernement de type régional. Il cite le cas des Inuit de la région arctique du Canada qui ont formé le Nunavut, et comment ces derniers ont été influencés par les Inuit du Groenland à qui le Danemark a reconnu l'autonomie.

Par ailleurs, les pays scandinaves ont permis aux Sames (peuples autochtones autrefois appelés Lapons) de former leur propre parlement. Aujourd'hui, les Sames assurent leur gouvernance par le biais de trois parlements dont un en Norvège, les deux autres étant situés en Suède et en Finlande. Au contraire des peuples inuits, les Autochtones scandinaves (Sames) n'ont pas une pleine autonomie puisqu'ils ont dû renoncer à leur pouvoir législatif (Hawkes 2001; Schechter, 1987). Au Canada, les membres de la Commission royale sur les peuples autochtones ont aussi examiné la structure du Parlement fédéral à l'instar des nations scandinaves. Ils estiment possible de créer trois chambres parlementaires plutôt que deux, comme c'est le cas actuellement, où l'une assurerait la représentation des premiers peuples.

À partir de ce qui précède, nous identifions que divers peuples autochtones ont des degrés variables d'autonomie et de souveraineté, selon les définitions que proposent les auteurs précédents. Un des critères importants pour identifier comment se produit cette autonomie est le degré de reconstitution des nations autochtones qui se sont retrouvées très fragmentées suite aux interventions des gouvernements coloniaux. C'est le cas notamment des peuples autochtones de l'Amérique et en particulier des Premières nations

au Canada où le gouvernement fédéral est intervenu en créant la *Loi sur les Indiens* qui fit perdre à beaucoup de personnes leur statut d'Autochtone. Nous reviendrons sur ces faits lorsque nous élaborerons sur l'historique de cette *Loi* et en particulier sur les dispositions à l'origine de l'assimilation (chapitre 4, p. 101).

Encore aujourd'hui, les Premières nations sont assujetties à une politique d'autonomie en vertu de laquelle les petites communautés locales comme les bandes indiennes n'y ont pas droit, ce droit étant réservé aux grandes nations (Hawkes, 2001).

Les plus récentes revendications témoignent d'un changement de cap, signalant le passage de la résistance au partenariat chez de nombreuses institutions autochtones au Canada (Picard, 2006a). Le partenariat économique est valorisé, entre autre dans l'Ouest canadien, pour résoudre les problèmes contextuels de cette région. Ce genre d'entente plaît de plus en plus aux communautés des Premières nations, à l'instar de certains pays dont l'économie émerge (Anderson, 1997; Assembly of First Nations, 2005). Pour accéder à un marché commun, les partenaires doivent toutefois se soumettre à des contingences par exemple la standardisation des normes techniques (ex. normes ISO), l'uniformisation des règlements financiers et autres mesures facilitant l'accès aux contrats (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002 : 50). Comme nous le verrons ultérieurement, la pression qu'exercent ces contingences économiques est aussi très palpable à l'échelle organisationnelle où l'on observe une stabilisation des structures, mais aussi, leur statu quo.

Un survol de récents comptes-rendus, résolutions d'assemblée générale et rapports de comité des Premières nations révèlent une certaine ambivalence dans leurs propos sur leur avenir constitutionnel (Assembly of First Nations, 2005; Picard, 2006a,b,c,d). Les discours font état d'un dilemme, car pour pouvoir accéder à l'autonomie gouvernementale, les Premières nations doivent s'outiller avec l'aide financière du gouvernement fédéral. Les « processus » envisagés portent sur l'établissement de protocoles, structures, instruments légaux et machinerie gouvernementale parallèles inspirés des recommandations du rapport Penner (1981-82) et de la Commission royale sur les peuples autochtones (1996). Certains processus figurent à l'article 35 de la *Loi constitutionnelle* (1982) et ne peuvent être implantés sans le support du gouvernement fédéral (Assembly of First Nations, 2005 : 8).

Par ailleurs, les instances fédérales sont peu réceptives aux exigences de formation et réformes telles que les manifestent les Premières nations (Assembly of First Nations, 2005 : 20, 21; Picard, 2006a). Ces dernières y voient un problème de « reconnaissance » en tant que nation distincte, les amenant à conclure qu'une gouvernance entièrement autochtone est l'unique solution pour récupérer les ressources nécessaires à l'élaboration d'un programme de formation adapté à leurs besoins.

Ce dilemme de l'autonomie et du financement nourrit le discours politique des Premières nations d'où jaillit une multitude de propositions pouvant mener à la conciliation de leurs intérêts avec ceux de la société non autochtone. S'inspirant du programme des Nations unies (ONU), les Premières nations envisagent de construire un « gouvernement



capable » qui en principe, est le premier engin de promotion du développement économique, social et culturel. Les séances régionales de consultation organisées par un comité de Chefs et de conseillers en 2004 ont abouti sur un ensemble de recommandations dont certaines témoignent de leur engagement à ce grand principe. Les pratiques de gestion observées dans les conseils de bande sont susceptibles d'être influencées par cette résolution ainsi que d'autres apparaissant dans le rapport final du comité (Assembly of First Nations, 2005 : 20). Parmi les mesures envisagées, l'Assemblée des Premières nations prévoit l'élimination des barrières qui séparent actuellement les communautés au gouvernement **élu**, des communautés dont le gouvernement est formé selon la **coutume** (ou **traditionnel**), de même que faire cesser l'ingérence des conseils de bande dans les affaires quotidiennes des entreprises autochtones (Assembly of First Nations, 2005 : 21, 23).

#### **1.1.4 Stratégie gouvernementale canadienne et évaluation des normes du travail**

Dans le rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones (1996), le gouvernement canadien réitère son engagement envers les peuples autochtones qui cherchent à se doter d'institutions publiques distinctes :

« Les Autochtones devraient participer de manière plus tangible aux institutions canadiennes tout en disposant de leurs propres institutions légitimes, ce qui les rendraient à la fois autonomes et solidaires. (...) Ils cherchent actuellement à se doter d'institutions distinctes qui, par leur nature et leur portée, seraient à même de sauvegarder leurs identités individuelles et collectives et de réussir là où le Canada a échoué ». (Canada, 1996 : xxiv).

Quelques années après la divulgation des recommandations de cette commission, le gouvernement honore sa promesse en créant la « Stratégie de développement des

ressources humaines autochtones » (SDRHA) qui allait être gérée par le « Bureau des relations avec les Autochtones » (BRA) au ministère fédéral du Développement des ressources humaines Canada ou DRHC (DRHC, 2003). Un budget de 1,6 \$ milliard échelonné sur une période de cinq ans allait servir d'une part à « accroître les aptitudes des Autochtones à participer au marché du travail » et d'autre part, à supporter les organisations autochtones dans « l'élaboration et la mise en œuvre de leurs propres programmes d'emploi et de ressources humaines » (DRHC, 2003 : 4).

Parallèlement à cette initiative, le gouvernement entreprend son projet d'évaluer le cadre réglementaire qui régit les conditions de travail et en particulier le *Code canadien du travail (partie III)* promulgué en 1965. La *Phase II* de ce projet d'évaluation des normes fédérales entrepris par le ministère du DRHC en 1998 nous concerne étroitement parce que ce dernier questionne la pertinence des normes du travail et des procédures administratives courantes du gouvernement fédéral. Le rapport d'évaluation *Phase II* aborde les questions générales au sujet des différences entre la société canadienne et les collectivités autochtones, que le gouvernement fédéral a adressé aux représentants des gouvernements des Premières nations au cours d'entrevues approfondies et encadrées par un cabinet-conseil autochtone. Le gouvernement a voulu s'assurer que son cadre politique facilite l'atteinte des grands objectifs qu'il s'est fixés pour les ressources humaines, soit : « ...la qualité du travail, l'acquisition continue du savoir, la sécurité et la qualité de la vie familiale... » qui concernent tous les Canadiens (DRHC, 1998 : paragraphe 1.3). De plus, il réaffirme sa volonté politique de circonscrire des solutions culturellement viables, ce qu'on retrouve dans les conclusions du rapport de la *Phase II*.

Quelques années auparavant, le *Code canadien du travail (partie III)* avait fait l'objet d'une évaluation approfondie laquelle avait démontré que son utilisation comportait de nombreux bénéfices pour l'ensemble du pays, notamment ses retombées positives comme « l'égalité des règles du jeu et des conditions de travail protégées » (DRHC, 1998 : paragraphe 1.2). En outre, les principales dispositions du *Code* se basent sur des normes régissant les heures de travail, le traitement des heures supplémentaires, les congédiements et les congés. On y constatait également que ces dispositions n'étaient pas appliquées uniformément et n'étaient pas respectées chez un certain nombre d'employeurs, dont les gouvernements des Premières nations qui par la suite, ont fait l'objet d'une étude séparée dans la *Phase II* de l'évaluation (DRHC, 1998 : paragraphe 1.2). Ces gouvernements autochtones sont généralement l'employeur principal ainsi que la plus importante source d'activité économique dans une collectivité donnée. Cette étude est d'autant plus pertinente qu'elle réitère l'importance stratégique des ressources humaines dans ces petites administrations publiques locales.

Cette enquête fédérale s'intéresse de près aux changements qui caractérisent le marché du travail, à leurs répercussions positives et négatives. Dans le rapport, ces changements sont désignés par le vocable « Monde de travail en évolution » ou « MTE » (DRHC, 1998 : paragraphe 1.3). Les emplois non conventionnels désignés « ENC », étant très répandus chez les Premières nations, ils figurent au nombre des répercussions qui affectent les normes du travail et le *Code*.

Le savoir acquis dans le cadre de l'*évaluation des normes fédérales Phase II* nous permet également de bien camper notre problématique qui concerne les repères décisionnels. Comme les normes du travail et le *Code* sont des outils de gestion et de gouvernance au même titre que la *Loi sur les Indiens*, ils contraignent le travail des agents gouvernementaux. Ces outils font partie du cadre juridique des Premières nations et imposent des limites d'ordre légal sur les pouvoirs du conseil de bande, de juridiction fédérale, au même titre que la *Loi constitutionnelle*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, le *Common Law* et certaines lois provinciales (AINC, 2003 : 21).

Dans la phase antérieure du projet, le gouvernement a constaté que les normes étaient mal comprises par les employeurs de collectivités indiennes. On y énumère les obstacles dits « culturels » et autres obstacles à la compréhension des normes comme suit :

« ...certains de ces problèmes semblent être propres aux Premières nations. Il a été avancé que pour surmonter les obstacles relatifs à l'information, il faudra vraisemblablement adopter des moyens propres aux Premières nations. » (DRHC, 1998 : paragraphe 7.1)

Selon cette enquête gouvernementale, nous constatons qu'il y a un lien entre la compréhension des normes canadiennes et l'implantation des pratiques exemplaires dans les communautés. Ce qui constitue un « obstacle » pour l'implantation des normes et du *Code* pourrait bien constituer un obstacle à l'implantation de processus et pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Comme chercheur, nous questionnons également la pertinence des méthodes préconisées en matière de gestion des ressources humaines et de relations de travail par divers intervenants externes auprès des conseils de bande. À titre d'exemple, mentionnons le travail des agents du MAINC et du ministère

des ressources humaines, des experts-conseil qui livrent des ateliers de formation et publient des guides pour le compte du ministère, sans oublier les agents des ministères partenaires du MAINC qui gèrent les conditions d'obtention de financement pour leurs programmes respectifs.

## **1.2 Pertinence sociale de l'éthique publique et formulation du problème général**

Les réflexions précédentes nous amènent à examiner les connaissances générales accumulées sur les pratiques de gestion autochtones, en tant qu'accès à la réalité des conseils de bande des Premières nations. Il existe en effet d'autres axes possibles d'intervention des agents du gouvernement. Ainsi, le questionnement éthique appréhende la dimension narrative, mais aussi l'intervention au sens large. La transmission écrite du savoir est considérée comme une première tentative d'intervenir dans la sphère publique, elle-même structurée par la communication.

L'intervention étant le fait d'une personne agissant seule, notre intention n'est pas d'opérer une rupture idéologique, mais d'analyser l'importance d'une éthique de l'intervention qui soit compatible avec cette structure de délégation actuellement très répandue. La structure hiérarchique unitaire, où l'autorité formelle de l'agent dépend de sa position dans cette architecture souvent pyramidale, n'est pas remise en question dans notre analyse. Par ailleurs, le défi que pose la coordination des actions entre agents qui appartiennent à des communautés différentes en amène plusieurs à penser que la culture joue un rôle dans l'intervention. La stratégie fédérale que nous avons abordée à la section précédente proposait d'ailleurs une sélection de solutions culturellement viables.

Ainsi, la culture devient un facteur primordial de connaissance du domaine public, utile pour l'agent en quête de repères cognitifs et normatifs.

En introduction, nous avons brièvement fait mention de la prééminence accordée aux facteurs déterminants. La culture est l'un de ces facteurs dont le recours fréquent pour expliquer les pratiques de gestion autochtones incite à s'attarder à sa définition. Dans une moindre mesure, d'autres facteurs sont jugés pertinents, par exemple des facteurs historiques, politiques, économiques, stratégiques ou administratifs, comme nous le verrons au chapitre 4.

La plupart de ces facteurs servent à mettre en valeur la précarité de la situation autochtone dans le contexte canadien. En conséquence, nous avons jugé opportun d'effectuer un retour sur le vocabulaire de la philosophie moderne et contemporaine pour constater que « théorie » et « pratique » (de gestion) sont inextricablement liées (Zarader, 2002 : 111, 556). En effet, la théorie y est décrite comme un outil pour l'esprit (la raison) qui veut se représenter la pratique.

À prime abord, la théorie et la pratique sont deux domaines séparés, car le fait d'affirmer qu'un agent est libre détermine que la théorie est subordonnée à la pratique. La vie effective de l'agent est donc orientée, soit vers l'action (pratique), soit vers la théorie (effort de représentation). Cette liberté de passer de l'un à l'autre traduit le « vouloir éthique » selon la philosophie de Fichte (Zarader, 2002 : 112). Selon une définition inspirée de Marx, la pratique est le résultat d'un « conditionnement par les rapports

sociaux ». Dans cette perspective, la théorie véhicule surtout la critique, en tant que mouvement « subjectif », « humain » et « collectif ». Cette nouvelle dualité « pratique-critique » est le fondement marxiste de l'activité révolutionnaire où l'agir comprend l'action de se représenter la pratique (Zarader, 2002 : 556). Bien qu'il soit pertinent de concevoir la théorie comme une critique de nos conditionnements au travail, la théorie sert à d'autres fins.

Par exemple, les chercheurs qui ont réfléchi sur la culture y voient un concept théorique nécessaire pour décrire les activités de coopération et de régulation dans l'organisation. Nous avons identifié que les systèmes conceptuels développés par diverses écoles visent à répondre à des questions fondamentales de vie dans les collectivités et à des nécessités pragmatiques de l'organisation. Les définitions de la culture qui nous intéressent sont celles utilisées dans les écrits entourant la culture organisationnelle, ces définitions étant de nature plus ou moins statique. Pour sa part, Racine (2006) précise que la culture est plutôt dynamique où plusieurs courants culturels sont en circulation et s'influencent mutuellement, ce qui entraîne leur progression dans le temps. Pour ce chercheur, l'acculturation traduit ce phénomène de mouvance culturelle.

Le droit à la culture tel qu'énoncé par l'Organisation des Nations unies est associé à des notions qui traduisent son dynamisme. Il s'agit du « développement culturel » et de « l'identité culturelle » (Organisation des Nations unies, 2010). Selon la langue d'usage, d'autres concepts théoriques se greffent à l'identité culturelle. En anglais, arabe, français et russe, on associe l'identité culturelle à « un droit », à « l'acculturation », à

« l'ethnicité » et aux « symboles religieux ». La définition espagnole précise davantage l'aspect dynamique du concept d'identité culturelle et souligne sa dimension subjective comme suit : « Le sens de l'identité qu'un individu possède en ce qui concerne son appartenance à un groupe culturel déterminé. Aussi, lorsqu'il rend cohérent des caractéristiques et les circonstances qui distinguent un groupe culturel de l'autre. »<sup>4</sup>

À l'inverse, il y a le concept de culture enchâssé dans un système social. Selon cette approche, la culture est plutôt un concept statique et un portrait d'une situation à un temps donné qui fait partie d'un ensemble plus vaste qu'on appelle l'environnement organisationnel. Un agent ou un chercheur qui désire englober l'expérience humaine va adopter un concept de culture spécifique ou plus généralement, un concept d'environnement social pour décrire la réalité systémique de l'organisation ou des relations de travail (par exemple, AINC, 1999a; DRHC, 1998; Paquet et al., 2007; Boivin, 2004; Allaire et Firsirotu, 2004; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002; J. Bonache, 2000; Redpath et Nielson, 1997; Hofstede, 1994; Zukin et DiMaggio, 1990; G. Morgan, 1989; Adler, 1983; J.T. Dunlop, 1958).

Hofstede est de ceux qui affirment que certaines pratiques exemplaires ne peuvent pas être transposées d'une culture à une autre. Schermerhorn, Hunt et Osborn citent les recherches d'Hofstede sur la rémunération (au mérite), pratique de RH très répandue dans les sociétés « individualistes », mais qui connaît moins de succès dans les nations « collectivistes » (Schermerhorn et al., 2002 : 66). D'ailleurs, les études tendent à

---

<sup>4</sup> Traduction libre de : «Sentido de identidad que un individuo posee en cuanto a su pertenencia a un grupo cultural determinado. También, conjunto de características y circunstancias que distinguen a un grupo cultural de otro.»



démontrer que l'agent autochtone n'embrasse pas les valeurs qu'Hofstede a classées « individualistes » et qui caractérisent surtout les Canadiens non autochtones (Hofstede, 1994 : 79, 96). Selon ces échelles de classification, le travailleur autochtone a des réflexes « collectiviste » comme nous le verrons en détail à la section 4.2.3.

Un opposant à Hofstede doute de la pertinence de ces classifications et qualifie cette position de « relativiste » (Bonache, 2000). Jaime Bonache se porte à la défense des pratiques exemplaires (*best practices*), car il y a peu de données concernant les difficultés d'implantation de méthodes standardisées dans les multinationales, travail accompli par les grandes firmes de vérification nord-américaines réputées (ex. Arthur Anderson, Ernst & Young, etc). Pour faire contrepoids au relativisme, Bonache fait la démonstration que certaines pratiques exemplaires se transfèrent aisément d'une culture à une autre (Bonache, 2000 : 24). Il affirme que la « prédisposition » d'une nation (par le truchement d'une filiale ou d'une organisation) à vouloir importer un système étranger peut à la rigueur supplanter le désir de préserver les façons de faire locales.

Ces réflexions sur le concept de culture évoquent une définition inspirée de Nietzsche selon laquelle la culture est un ensemble d'activités humaines (ex. morales, religieuses, artistiques, philosophiques, politiques, sociales) et une interprétation de cette activité de manière à l'organiser en « unités » significatives à un moment précis de l'histoire (Zarader, 2002 : 658, 659). Cette dernière définition nous amène aussi à nous interroger sur l'éthique de la production d'interprétations et sa réciproque, c'est-à-dire la possibilité de réformer une culture déjà bien établie. Dans le futur, nous ne reparlerons de l'identité

culturelle que lorsque les agents fédéraux ou les chercheurs en feront la mention. Toutefois, nous demeurerons à l'affût des unités de sens qu'a soulignées Nietzsche et nous questionnerons la validité des structures proposées pour identifier une collectivité.

Cette idée d'imposition culturelle par le biais de pratiques exemplaires soulève également une interrogation sur la capacité de l'agent à recourir à des motifs plus ou moins complexes lorsqu'il intervient dans les institutions autochtones. Ainsi, nous comprenons que le souci de la diversité culturelle et de l'identité ethnique peuvent caractériser l'intention éthique, mais que la notion d'éthique reste à définir. Par ailleurs, les considérations éthiques autres que celles reliées aux scandales financiers et à la responsabilité sociale de l'entreprise sont à peine pertinentes dans le discours actuel sur les pratiques de gestion. Des normes largement partagées résistent aux tentatives d'investiguer les fondements de ces pratiques. John W. Meyer et Brian Rowan (1977) se sont intéressés aux mythes répandus dans les grandes bureaucraties qui favorisent le mimétisme et le statu quo.

Partagé entre le mythe et la réalité de son organisation, l'agent va pencher en faveur d'un choix *légitime* disent Meyer et Rowan<sup>5</sup> où ils suggèrent implicitement une moralité dans l'utilité. D'ailleurs, la fonction d'utilité conçue par la théorie économique est plus compatible avec une conception déontologique de la justice et des préférences, qu'avec des notions incommensurables de « prudence » et de la « sagesse pratique » (Lopes, 2005 : 418). Dans le quotidien, les ententes, les normes, les contrats de financement, les

---

<sup>5</sup> Le concept de légitimité des pratiques comme fondement de la survie économique de l'organisation est approfondi par Meyer et Rowan dans leur article « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony » (1977).

mandats légaux déterminent le « juste » du point de vue institutionnel, mais il est parfois nécessaire de dépasser le juste pour accéder à un idéal d'«équité ou bien» défini à l'origine par Aristote (Balaudé, 1996 : 94-101).

Les conventions actuelles des institutions découlent en effet d'une justice dont la formule contient des vertus civiques et communautaires tournées vers autrui. Ce sont des lois et des normes qui visent l'utilité commune, mais aussi qui protègent les intérêts de chacun puisqu'elles sous-entendent une stricte égalité arithmétique, une réciprocité dans les relations d'échange et une justice corrective pour les transactions privées (Balaudé, 1996 : 98, 99). Jean-François Balaudé se tourne vers le concept de justice d'Aristote qui épouse l'équité et le bien, deux vertus « supra-légales ». L'équité est une « justice » politique en amont de la loi, car lorsque mise en application, elle permet de corriger les erreurs entraînées par la généralité de la loi qu'il suffirait de suivre (Balaudé, 1996 :101). Proche de l'éthique, la politique est une science de l'intervention, selon le concept aristotélicien. Dans la pratique, la fin politique ultime est le « bien proprement humain » c'est-à-dire le bien de la collectivité, mais aussi le bien de l'individu (Balaudé, 1996 : 96). Le bien de l'individu, c'est la pensée en accord avec les vertus, celles que chacun détermine comme la plus parfaite selon sa propre hiérarchie des désirs.

Mais, « cette priorité du juste (*right*) sur le bien est le propre des doctrines morales déontologiques... » encore très présentes (Lopes, 2005 : 417). Helena Lopes veut souligner comment la théorie de la justice a une valeur prioritaire sur l'équité (ou bien) dans les organisations, priorité à laquelle font aussi référence Boisvert, Y., M.

Jutras, G.A. Legault et A. Marchildon dans leur *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique* (Boisvert et al., 2003 : 12).

Nous reconnaissons ainsi que l'équité, le bien et même la justice seront des éléments à considérer dans l'agir éthique des agents. Le dilemme entre le bien et le juste illustre certaines tensions que les agents ressentent face à un problème de gestion. Par ailleurs, il importe de susciter le questionnement éthique en partant du cours banal des pratiques de gestion en milieu institutionnel. C'est du moins le projet qu'a formulé la fonction publique québécoise lors de sa déclaration de valeurs en 2002, où elle lançait son programme de formation à l'intention des cadres élaboré par le Laboratoire d'éthique publique de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et la chaire Fernand-Dumont de l'Institut national de recherche scientifique (INRS) (Boisvert et al., 2003).

Les prémisses théoriques de ce programme nous serviront de repères pour l'analyse des pratiques de gestion d'un point de vue éthique. Par exemple, ce matériel didactique à caractère fonctionnaliste définit le sens et la pertinence de la régulation des comportements des fonctionnaires. Alors qu'on souhaite introduire des modes de régulation alternatifs, on souligne le mérite des initiatives qui respectent le critère d'allègement et d'assouplissement des procédures bureaucratiques. Pour le ministre d'État et président du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, elles sont synonymes d'une plus grande autonomie des travailleurs de l'État et représentent la voie de la modernisation (Boisvert et al., 2003 : 11). Par ailleurs, ces nouvelles valeurs et le

programme de formation répondent surtout à des considérations pragmatiques comme l'absence possible de règles.

Dans les prochaines sous-sections, nous délaisserons quelque peu la problématique des Premières nations afin d'introduire quelques notions d'éthique, et à laquelle nous reviendrons ultérieurement. Il sera d'abord question de l'origine des normes de gestion (1.2.1), suivi d'une présentation sommaire des travaux de Boisvert et al. (2003) sur un mécanisme existant de régulation éthique des agents de la fonction publique (section 1.2.2). Ce premier volet sur la fonction publique explore les mécanismes bureaucratiques formels de la délibération éthique en situation de dilemme et servira à constituer une problématique générale de l'agent gouvernemental. Un deuxième volet (section 1.2.3) est dédié à Habermas (1987) qui a réfléchi sur les critères d'éthicité du discours dans la *sphère publique* alors que la section 1.3 porte sur les recherches d'Aubin Deckeyser (2006) qui s'intéresse à l'aspect identitaire du discours et à l'éthique du sujet et de sa *sphère intime*. Les considérations éthiques principales soulevées par ces trois auteurs, dans un contexte d'intervention gouvernementale, viendront se greffer à notre cadre d'analyse présenté au chapitre 2.

### **1.2.1 Le mimétisme et la légitimité comme interrogations éthiques**

Audet, Landry et Déry (1986) effectuent un retour sur l'histoire des sciences administratives et démontrent comment la modernisation des grandes organisations militaires a contribué au développement des États-nations et de l'entreprise capitaliste. Ces dernières répliquent la méthode militaire pour accroître l'efficacité des résultats au

moyen de la parcellisation, la coordination et la division de l'activité. Un engouement pour les sciences appliquées marque le début du XXe siècle et accompagne ces transformations dont la naissance des grands projets de démocratie, mais aussi des projets colonialistes qui s'inscrivent dans cette conquête de la maîtrise de l'univers. Considérés comme les Pères-fondateurs des sciences de l'administration, Taylor et Fayol sont sensibilisés à l'importance symbolique de la rhétorique scientifique comme « mode de connaissance ». Ils l'incorporent aux activités des entreprises et synthétisent leur vécu empirique en créant les premières théories de l'organisation (Audet et al., 1986 : 412).

Les chercheurs et bâtisseurs des sciences administratives de cette époque épousent le projet unitaire de la science, persuadés qu'il est possible d'obtenir un ensemble de connaissances unique, complet, définitif et universel. Ce projet s'inspire du modèle orthodoxe de la science publié dans un Manifeste par les membres du Cercle de Vienne au début du XXe siècle, où l'on prône l'unité de la méthode et du langage théorique (Audet et al., 1986 : 414, 415). L'empirisme est alors le langage de l'observation et source de connaissances objectives et cumulatives.

Avec la modernité naissent certains impératifs tels que la coordination des opérations de grandes envergures, par exemple la centralisation des moyens de communication et transport. Dans le sillon de la pensée scientifique orthodoxe, beaucoup des solutions ayant fait leur preuve durant la guerre, seront répertoriées. Audet et al. parlent d'un « catalogue », au sens figuré, de solutions administratives « fichées » parce qu'elles ont fait leurs preuves au cours des deux grandes guerres du XXe siècle (Audet et al., 1986 :

421). Il est aussi question d'un « usage abusif » et « intensif » de solutions éprouvées et répertoriées, autant dans les écoles qu'en entreprise et dans plusieurs institutions. La critique première du modèle orthodoxe s'adresse au postulat de l'extériorité du sujet humain, d'autant plus que l'objet des sciences administratives contient bien souvent des sujets humains qui « agissent », donc qui font partie de l'*objet* d'étude. Cette critique révèle aussi le caractère utopique du projet unitaire de la science et amènera certains chercheurs à se pencher sur l'environnement institutionnel moderne pour mettre à jour les mécanismes sociaux de « légitimité et de mythes » que proposent entre autres Meyer et Rowan (1977). Ce phénomène de légitimité est retracé lors de l'analyse des données, alors que nous portons un regard critique sur les solutions et pratiques de gestion mises de l'avant par divers auteurs, au chapitre 4.

Le fait d'assimiler un problème à un problème précédent (par l'intermédiaire du « catalogue » de solutions) fait ressortir une incongruence dans le postulat selon lequel les connaissances universelles sont cumulatives. Ce postulat n'est valable que si on suppose que le passé se confond au présent et qu'il garantit l'avenir (Audet et al., 1986 : 418, 427-429). Nous constatons que les pratiques exemplaires reposent à la fois sur de la théorie et des observations de terrain où la « cumulativité pragmatique » s'intègre à cet ensemble universel unique de connaissances cumulatives. Audet et al. soulignent les « effets de vérité » qui accompagnent le modèle scientifique de gestion, mais en tant qu'effet pervers (Audet et al, 1986 : 425).

Aubin Deckeyser a analysé le cas de l'Afrique où les solutions proprement occidentales sont un « langage en folie » du point de vue de l'Africain, par exemple les structures de colonisation qu'on y a implantées (Deckeyser, 2006 : 181). Nous y reviendrons avec d'autres exemples et détails à la section 1.3. D'autres se sont penchés sur la mondialisation des échanges commerciaux et la nécessité d'adopter des normes et une certaine conformité dans les échanges à l'échelle mondiale (Schermerhorn, Hunt et Osbord, 2002), si bien qu'à moyen terme, il est permis d'envisager un monde des affaires aux structures très homogènes. Nous constatons également que ce message de conformité domine dans les documents d'agents fédéraux concernant les affaires autochtones, où certains manifestent plus que d'autres une préoccupation pour la diversité.

Témoins des efforts de modernisation des fonctions publiques depuis quelques années, Boisvert et ses collaborateurs (2003) s'attardent aux structures qui ont eu un impact sur la régie de la fonction publique québécoise. Ils constatent que certaines activités dites stratégiques ont un rôle régulateur. Ils mentionnent dans l'ordre les divers modes de gestion en tant qu'axes de régulation des pratiques des agents, par exemple la gestion axée : 1) sur la clientèle, 2) vers les résultats, 3) vers une déconcentration et un allègement réglementaire, 4) sur la séparation des unités responsables des opérations, 5) sur l'imputabilité et 6) sur le renouvellement des ressources humaines (Boisvert et al., 2003 : 12). Boisvert et al. font le pont entre le type de *raisonnement* et le type de *régulation*. Ils introduisent un mode de régulation alternatif, le « raisonnement éthique » comme mode de régulation autonome parce qu'il s'harmonise avec les valeurs modernes



de « responsabilité, transparence et autonomie » adoptées par le gouvernement québécois (Boisvert et al., 2003 : 43, 79). Nous estimons que ces distinctions entre types de raisonnement et modes de régulation s'appliquent tout autant à l'agent fédéral appelé à intervenir dans les collectivités autochtones et feront l'objet de la prochaine section.

### 1.2.2 L'éthique comme mode de régulation autonome dans l'espace public

Boisvert, Jutras, Legault et Marchildon ciblent la régulation des comportements comme « incidence déterminante» de la réalisation de la mission de l'organisation (Boisvert et al., 2003 : 27). C'est d'ailleurs ce qui explique leur intérêt pour les axes de raisonnement du fonctionnaire et ses choix. Comme nous l'avons vu précédemment, le mimétisme des organisations et l'homogénéité des pratiques constituent un souci pour certains et l'étude du mode de régulation permet d'expliquer le phénomène, du moins en partie.

Par un continuum à deux extrémités, l'**autorégulation** et l'**hétérorégulation**, les auteurs se représentent le mécanisme décisionnel. Leur modèle illustre que la conduite hétérorégulatrice est dictée par une autorité externe sous forme de déontologie, de textes juridiques (droit) et réglementaires, de mœurs ou de morale (appelé aussi régulation hétéronome). Une logique hétéronome de cette nature en appelle au respect des « règles imposées » par une autorité extérieure par crainte de sanction, de rejet ou de représailles (Boisvert et al., 2003 : 28). À l'extrémité « autorégulation » du continuum, l'agent peut décider de réguler sa conduite de manière tout à fait autonome en autant qu'il tienne compte de son entourage (lieu-temps-groupe social), ce que les auteurs appellent le « sens co-construit et partagé par les membres du groupe ». Pour Boisvert et al., la conduite

éthique est un mode autorégulateur de comportement qu'ils distinguent clairement de la morale, par exemple, où les normes de conduite sont dictées par la religion, la Nature, un Dieu, la Patrie ou autres dogmes politiques. Pour eux, l'éthique est la forme la plus complète d'autorégulation du « sujet en mesure de poser des actes libres et responsables ». Ce mode de régulation de la conduite fait une place importante à la dimension subjective, mais ne signifie pas pour autant une totale liberté. Nous voyons ainsi comment, par exemple, l'autorégulation dans l'espace public implique aussi que l'agent soit motivé à « ...agir conformément aux règles, selon [ses] propres valeurs librement assumées » (Boisvert et al., 2003 : 30). Ce modèle de régulation basé sur les motivations objectives et subjectives, conçu par Boisvert et al., nous permet de positionner l'agent et sa conscience éthique par trois axes de raisonnement (stratégique, normatif et éthique).

#### Trois axes de raisonnement : stratégique, normatif et éthique

L'annexe 1 (Raisonnement éthique, raisonnement normatif et raisonnement stratégique) permet d'approfondir la distinction conceptuelle que Boisvert et ses collaborateurs font entre les trois types de raisonnement qui président la conduite d'un agent. Le premier raisonnement est une délibération qui s'oriente vers des valeurs communes, le second reflète les obligations déontologiques alors que le troisième s'aligne avec une fin déterminée à l'avance.

Une action autorégulatrice et **éthique** sous-entend que l'agent confronté à une situation difficile ou à une absence de règle s'impose, avant de décider, une délibération qui prend la forme d'un processus individuel et documenté. Le processus vise à éviter les abus et à

honorer la valeur de transparence propre aux fonctions publiques canadiennes. La méthode comprend quatre phases et un peu plus d'une douzaine d'étapes-repères qui constituent la base du « raisonnement éthique » à appliquer aux cas-limites nécessitant un travail d'interprétation, ou quand les règles et les normes sont des balises insuffisantes (Boisvert et al., 2003 : 78, 79, 101). Cette conception individualiste de l'agent se veut d'abord un outil pour le préparer au dialogue, à justifier les motifs de son action et à démontrer son souci d'évaluer l'impact que son action pourrait avoir sur « les autres et la collectivité ». En somme, le mode de régulation éthique vise à faire émerger le consensus et favorise la création d'un « sens commun » qui tient lieu de « contrat collectif » (Boisvert et al., 2003 : 44, 45).

Ce qui distingue le raisonnement éthique des raisonnements **normatifs** et **stratégiques**, c'est la délibération. Par définition, la délibération englobe tous les types de raisonnement, car elle crée l'espace nécessaire pour réfléchir sur les modes de régulation de la conduite et leur donner une hiérarchie. Par exemple, le raisonnement éthique se superpose au raisonnement normatif lorsqu'on questionne les normes, les règles, les valeurs, la déontologie ou les mœurs devenues inappropriées, défailtantes ou désuètes (Boisvert et al., 2003 : 54, 55). De même, c'est le raisonnement éthique qui domine lorsque les stratégies, les objectifs et les moyens sous-jacents sont remis en cause.

### **1.2.3 Éthique du discours scientifique et du savoir collectif**

En complément de la pensée éthique qui précède l'action économique, il nous faut explorer comment la connaissance elle-même a son propre versant éthique. Dans la

formulation de notre problème, nous nous interrogeons sur le recours aux pratiques exemplaires, lesquelles sont sensées contenir des connaissances (un savoir) pour guider l'intervention gouvernementale. J. Habermas est de ceux qui ont réfléchi sur les aspects éthiques de la connaissance utilisée par les agents dans la sphère publique. Il s'intéresse principalement à la manière dont les agents (sujets) communiquent leur savoir ou le fruit de leur raison, qu'il aborde dans une perspective de développement psychologique de la personne (Habermas, 1992). Il situe les « discussions » dans l'espace public et s'intéresse au « rapport complexe entre droit, morale et éthicité » qui forment l'objet des rencontres sociales qu'il sous-entend dans un cadre institutionnel (Habermas, 1987 :10). Sa thèse se fonde en partie sur les écrits de Max Weber, en lien avec la bureaucratie. En partant du concept du sujet « monologique »<sup>6</sup>, Habermas rattache sa théorie à celle de Durkheim sur les « formes d'intégration sociale » et la classe parmi les « théories de la société ». La théorie de l'acteur social devient une « théorie de l'agir » d'une personne. Habermas s'éloigne donc d'une méthodologie inspirée des théories du langage et de l'analyse des « formes propositionnelles et des structures grammaticales », son nouvel objet de recherche étant la conversation et l'interprétation chez l'agent (Habermas, 1987 : 10). Habermas se dissocie de la philosophie analytique du langage de Frege, du structuralisme en général, et réserve une place centrale à la conversation, comme chez Humboldt. Dès le début, il fait la distinction entre « l'activité communicationnelle » et « l'agir communicationnel ». Cette nuance conceptuelle lui permet de donner du relief aux « structures rationnelles de l'agir orienté vers l'intercompréhension » (Habermas, 1987 : 15).

---

<sup>6</sup> Habermas décrit son modèle comme un « modèle d'action atomistique d'un acteur isolé... » (1987 : 284, 290).

### Exposé critique sur la rationalité

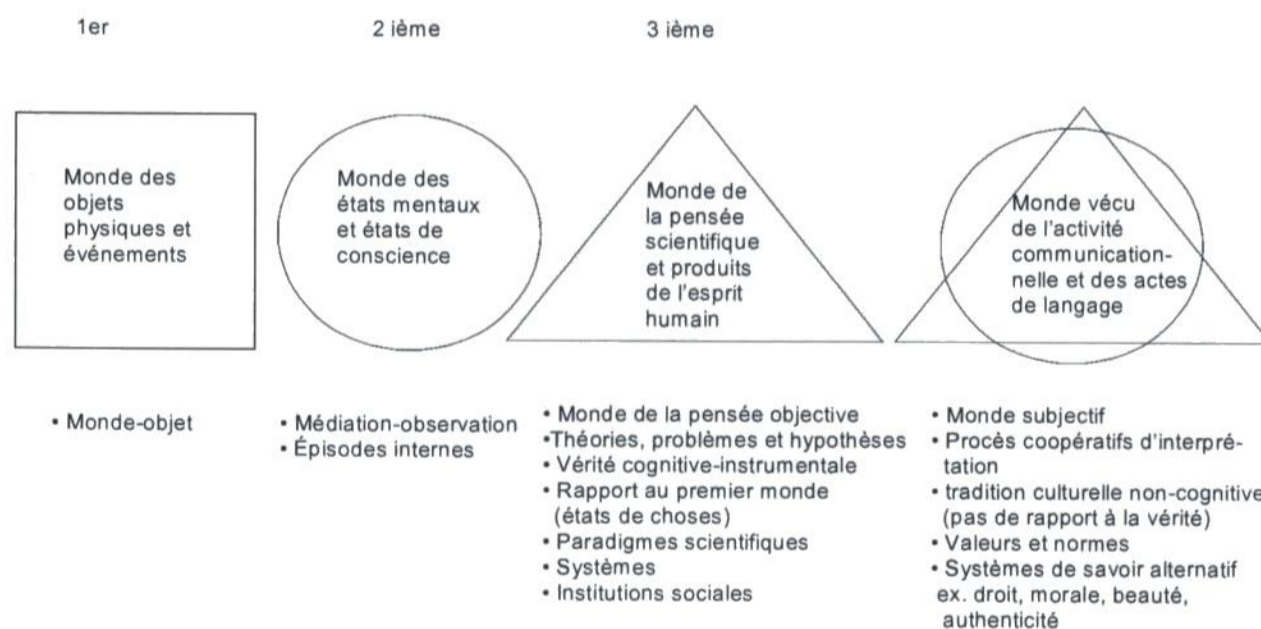
Les écrits d'Habermas sont pertinents à la problématique de l'agent devant intervenir dans les communautés autochtones, d'autant plus qu'Habermas fait le choix d'expliquer les dynamiques relationnelles entre membres de petits groupes, constitués de deux personnes ou plus. Il situe l'intervention et le processus de résolution de problème à l'échelle d'une micro société, qui reflète bien la réalité de l'agent gouvernemental devant intervenir dans un conseil de bande. Pour Habermas, le « problème » se matérialise dans l'« énoncé » qui véhicule une « opinion » sur un « savoir » (Habermas, 1987 : 24).

Dans l'ouvrage *Économie et Société* de Weber, Habermas trouve les fondements pour établir des degrés d'organisation rationnelle de l'action d'un agent (Habermas, 1987 : 291). Il stipule qu'on juge généralement du degré de rationalité de l'action d'une personne à la façon dont elle obtient l'accord sur la validité de son savoir et à sa volonté de communiquer ce savoir. Les structures propositionnelles qui incorporent le savoir sont de trois types : « symboliques, langagières et non langagières, communicationnelles et non communicationnelles » (Habermas, 1987 : 24). À l'inverse, une proposition qui ne contient pas un savoir, est considérée comme irrationnelle. Habermas donne plusieurs exemples de propositions irrationnelles dont une personne qui formule des excuses ou justifie un retard. Ce qui différencie surtout la proposition rationnelle est sa caractéristique de « prétention transsubjective à la validité » du savoir pour le sujet qui agit ou le destinataire (du savoir) ou un observateur (un tiers) présent lors d'une interaction entre sujets (Habermas, 1987 : 26). Comme les savoirs varient d'une

personne à une autre, nous pouvons dès lors supposer que ce qui est rationnel pour un agent peut s'avérer irrationnel pour un autre, et qu'une négociation peut s'enclencher sur cet univers du "rationnel" qui comporte des limites. Ces précisions théoriques sur la rationalité nous amènent à réfléchir sur le besoin d'intercompréhension entre agents provenant de milieux différents (ex. gouvernement autochtone et non autochtone).

Pour expliquer son concept de « prétention à la validité » du savoir, Habermas introduit la théorie de la connaissance et des trois mondes de K.R. Popper qui dans la tradition positiviste, permet d'établir qu'un savoir est faillible (Habermas, 1987 : 92). Nous avons développé un diagramme présenté à la figure 1 qui permet de saisir la complexité du rapport entre ces trois mondes.

**Figure 1**  
**Les trois mondes de Popper et le monde « vécu » d'Habermas**



Le fait d'affirmer qu'un **premier** et un **troisième** monde doivent nécessairement transiter par un **deuxième** justifie, pour Habermas, la nécessité de se pencher sur la nature de ce dernier que Popper dit être constitué par des gestes (actes) d'observation du monde-objet. Les « prétentions à la validité » articulées en théories et en énoncés sur le savoir appartiennent au troisième monde de Popper, mais doivent subir une épreuve critique, car les trois mondes sont en interaction. Habermas s'appuie sur les écrits de Frege: « Les théories, affirmations ou énoncés sont les objets linguistiques les plus importants dans le troisième monde » (Habermas, 1987 : 95).

Pour Habermas, cette dynamique entre les trois mondes sert à illustrer une théorie de l'action de problématiser<sup>7</sup> conçue en tant que cycle cumulatif de la science siégeant dans le troisième monde. Ce cycle, qu'Habermas considère comme un processus autonome du troisième monde, est illustré comme suit: problème de départ, formation créatrice d'hypothèses, mise à l'épreuve critique, révision, et finalement, découverte d'un nouveau problème. L'autonomie à laquelle fait référence Habermas découle du fait que la théorie engendre de nouveaux problèmes qui engendrent de nouvelles théories sous forme de cycle (Habermas, 1987 : 93-95). Habermas s'attarde au fonctionnement du deuxième monde qui est ce mécanisme de l'esprit qui vérifie l'effet des connaissances acquises et des interventions sur le premier monde, ce que Popper évite de faire.

Nous constatons que ce passage obligé par un deuxième monde révèle l'existence de ce qu'Habermas appelle les « procès d'interprétation des sujets » générés par des prétentions

---

<sup>7</sup> Le terme « problématiser » est un emprunt à Deckeyser qui signifie une démarche singulière de « questionnement » (Deckeyser, 2006 : 217).

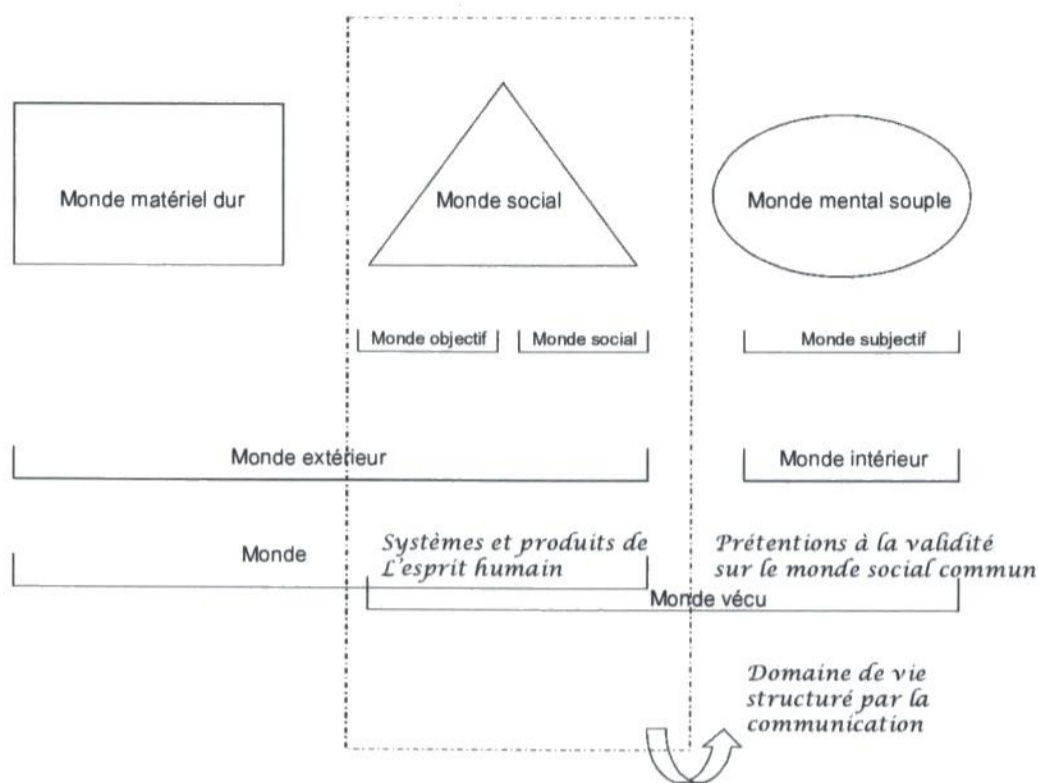
à la validité. Le procès d'interprétation n'étant pas articulé théoriquement chez Popper dans sa représentation du deuxième monde, Habermas conçoit un **quatrième** monde (figure 1), celui de l'acteur, de sa subjectivité et de son intersubjectivité dans ses activités d'interprétation. S'inspirant des recherches de Jarvie, il utilise le concept de « monde matériel dur » qu'il oppose au « monde mental souple » plus représentatif de ce quatrième monde (Habermas, 1987 : 95).

Habermas considère que la théorie poppérienne est mieux adaptée à la réalité académique et scientifique dans son rapport à la vérité, mais il lui reproche d'exclure du troisième monde des éléments comme les traditions culturelles, les normes et les valeurs qui font partie de cette « sphère de validité », mais échappent au cycle de formulation d'un problème (Habermas, 1987 : 97-99). Selon ce qui précède, nous identifions que les interprétations rationnelles fondées sur des valeurs culturelles ou des traditions font partie de l'agir communicationnel, mais elles ne trouvent pas leur place dans le troisième monde de Popper, car elles n'entretiennent pas de rapport à la vérité. La figure 2 de la page suivante illustre ces critiques à caractère phénoménologique et facilite la compréhension des mondes d'Habermas lorsque comparés à ceux de Popper.

Entre le **monde matériel dur** et le **monde mental souple** illustrés à la figure 2 se loge la société. Habermas décrit la société comme une « construction sociale du monde quotidien, une construction [faite à partir] de procès d'interprétations des sujets agissants, et qui se coagule en objectivité » (Habermas, 1987 : 95).



**Figure 2**  
**Le monde vécu d'Habermas inspiré de la sociologie phénoménologique de Jarvie**



© créée par Elaine Bergeron à partir des textes d'Habermas

Pour circonscrire le domaine de cette objectivité, nous l'avons encerclé par un trait pointillé dans la figure 2 et nommé le **domaine de vie structuré par la communication** pour illustrer la pensée de l'auteur. Pour Habermas, il existe donc un monde social qu'il situe entre le monde subjectif et le monde objectif (3<sup>e</sup> monde de Popper) que les universitaires et praticiens se représentent à l'aide de diverses structures cognitives. Ainsi, nous identifions que deux mondes extérieurs, le **monde matériel dur** comme le **monde social**, sont les deux réalités tangibles de l'agent gouvernemental confronté aux normes qui se matérialisent par la communication dans les institutions, alors que le **monde subjectif intérieur** appartient à chacun (voir figure 2). Habermas a nommé **monde** tout ce qui est extérieur, incluant tout espèce de **système concret élaboré par**

**l'esprit humain** (ce qui constitue une différence majeure avec le troisième monde de Popper). Le concept d'agir communicationnel devient alors très utile pour expliquer la dynamique de construction de ce « monde social » avec des systèmes au service de la société qu'on veut rendre autonomes, et appelés « domaines de vie structurés par la communication » dans l'enceinte du **monde vécu** (Habermas, 1987 : 14).

#### Action de communiquer et intercompréhension

Dans le monde social, Habermas et son précurseur Weber considèrent qu'une valeur non-cognitive, c'est-à-dire autre que la connaissance, peut orienter les actes de communication d'un agent. Habermas désigne les valeurs « non-cognitives » (ex. la tradition) comme opposées aux valeurs cognitives qui ont fait l'objet d'une recherche scientifique et d'une démarche par problème qu'il qualifie plutôt de processus cognitif (Habermas, 1987 : 98, 99). Les grandes catégories d'actes de communication formulées par Habermas sont : l'agir téléologique ou stratégique, l'agir régulé par les normes, l'agir dramaturgique et l'agir communicationnel. Nous constatons certaines ressemblances avec les trois axes de raisonnement décrits à l'annexe 1 (Raisonnement éthique, raisonnement normatif et raisonnement stratégique) comme en témoigne notre analyse conceptuelle détaillée présentée à l'annexe 2 (Actes de communication). Ces catégories d'actes de communication illustrent divers « rapports au monde » que peuvent manifester les agents, par exemple ceux qui interviennent auprès des Autochtones (Habermas, 1987 :100-102).

Ce qui différencie principalement les actes de communication est la place qu'y occupe le langage. Pour l'auteur, chaque acte véhicule un des grands paradigmes qui ont structuré les sciences sociales. Il associe l'**action téléologique** aux doctrines néo-classiques (théories des choix économiques), l'**action régulée par les normes** aux doctrines sociologiques (ex. Durkeim et Parsons), l'**action dramaturgique** aux écrits de Goffman et enfin, l'**action communicationnelle** reflète davantage les discours de Mead et Garfinkel. Selon Habermas, les parties prenantes à une interaction confrontent leur rapport au monde et leur choix de paradigme. C'est pourquoi les quatre concepts fondamentaux de l'agir définis à l'annexe 2 suggèrent un modèle « pré-communicationnel » où deux agents peuvent parvenir à une entente tacite sur le paradigme à adopter au cours d'un échange de propos.

Le langage est un « médium d'intercompréhension non tronqué » sous l'agir communicationnel, plutôt qu'un médium qui véhicule des expressions et énoncés en lien avec les « intentions », les « valeurs » ou « l'auto-mise en scène » (Habermas, 1987 : 111). De même que le raisonnement éthique constitue la meilleure formule de régulation de la conduite du fonctionnaire pour Boisvert et al. (2003), l'utilisation du langage dans un but d'intercompréhension est le type d'agir qu'Habermas considère comme plus éthique. Il dévoile ses critères de l'argumentation et de l'intercompréhension en présentant une typologie des actions langagières que nous avons résumée sommairement à l'annexe 3 (Actions langagières classées par type de prétention à la validité). En somme, le classement des actions langagières découle des cinq dimensions des prétentions à la validité c'est-à-dire : cognitive-instrumentale, morale-pratique,

évaluative, herméneutique et expressive. Par ailleurs, les actes de communication et les actions langagières rapportées à l'annexes 2 (Actes de communication) et à l'annexe 3 (Actions langagières classées par type de prétention à la validité) ont en commun qu'ils « ...contribuent à construire des interactions » entre les agents alors que ceux-ci peuvent être « ouverts » ou « sourds à l'argumentation » (Habermas, 1987 : 289, 34). Sa théorie de l'argumentation suppose une « relation symétrique » entre le locuteur et l'auditeur dont l'engagement dans un discours argumentatif dépend essentiellement de « ... l'intention d'achever le débat autour des prétentions hypothétiques par un accord rationnellement motivé » (Habermas, 1987 : 42).

Habermas qualifie sa théorie de la communication de « pragmatique-formelle » et énonce les trois fonctions du langage comme suit<sup>8</sup> :

- 1) usage impératif du langage : les parties «... se rapportent à quelque chose dans le monde objectif et élèvent une prétention au pouvoir face au destinataire afin de l'amener à agir de sorte qu'advienne l'état de chose visé. »
- 2) usage régulateur du langage : les parties élèvent « ...des prétentions normatives à la validité, et elles se rapportent à quelque chose dans le monde social commun. »
- 3) usage communicationnel du langage : les parties considèrent le « ...langage comme un médium d'intercompréhension non tronqué, où locuteur et auditeur, partant de l'horizon de leur monde vécu interprété, se rapportent à quelque chose à la fois dans le monde objectif, social et subjectif afin de négocier des définitions communes de situation ».

En définissant un « usage communicationnel du langage », Habermas établit une rupture avec les deux autres usages. La fonction « communicationnelle » ne sert pas uniquement à élever des « prétentions » alors que les gestes communicationnels traduisent plutôt « ... la fonction de coordination de l'action et contribuent à construire des interactions » (Habermas, 1987 : 289). Enfin, ce modèle d'Habermas repose aussi sur sa théorie de

---

<sup>8</sup>Habermas, 1987 : 111, 288, 289

l'argumentation où le sujet peut, dans le cadre d'un discours théorique, manifester une action langagière « constative » ou action de faire un constat (Habermas, 1987 : 341). Alors qu'un usage impératif du langage converge avec le souci d'efficacité lorsque sont débattues des questions théoriques (ex. les pratiques exemplaires), les arguments constatifs incarnent le savoir et la critique sous l'aspect de la vérité « ...et rendent possibles des conversations ». L'action langagière constative, impérative, normative et communicationnelle seront des concepts clés lorsque nous aborderons le thème des pratiques de gestion dans les agences fédérales et autochtones.

#### **1.2.4 Question générale de recherche**

Selon ce qui précède, l'agent qui participe à la construction du monde social du travail peut s'inspirer des théories scientifiques du troisième monde de Popper, en particulier lorsqu'il choisit de se conformer à une norme ou d'adopter une pratique alternative qui tient compte de l'éthique (voir figure 1, p. 37). Nous préciserons donc les écoles de pensée issues des relations industrielles et des ressources humaines afin de révéler les dimensions (autres que l'éthique) qui peuvent orienter l'agent dans sa gestion quotidienne des programmes autochtones. Sur ce point, nous élaborons une discussion qui explore quelques autres dimensions et qui sont celles que nous trouvons comme les plus présentes dans la bibliographie des domaines de la gestion et des relations industrielles dont par exemple l'environnement externe et interne de l'organisation, l'adaptation des groupes d'acteurs, la rétroaction entre les parties, les conflits de travail, l'attitude au travail et le rôle des institutions, entre autres. Ensuite, dans ce point, notre discussion termine en indiquant pourquoi nous choisissons de traiter l'importance de la dimension éthique et

non pas les autres dimensions préalablement mentionnées. Ainsi, nous pourrions clore cette section par une question générale de recherche.

En nous référant aux travaux d'Audet et Larouche (1988) sur les écoles de pensée en relations industrielles, il a été possible d'identifier quelques chercheurs pour illustrer la tradition positiviste, celle qui a le plus marqué la discipline selon cette étude. Des nuances importantes dans les paradigmes de chercheurs tels J.T. Dunlop, R. Hyman, A. Fox et T.A. Kochan nous amènent à présenter quelques dimensions de ces paradigmes, car nous trouvons qu'elles sont présentes dans l'espace public et l'environnement professionnel d'un agent.

Les dimensions présentées ci-après prennent la forme de facteurs influençant l'action de l'agent et extraits de ces diverses théories. Selon la vision systémique de Dunlop (1958), un objectif important était de prédire l'évolution du système des relations industrielles et des règles qui le composent. Ce modèle d'intrants et d'extrants a été repris récemment par Jean Boivin (2004) qui nous donne un aperçu des facteurs de l'environnement externe (i.e. politiques, économiques, juridiques, constitutionnels, sociaux, écologiques) qui affectent les activités des trois acteurs principaux du système de relations industrielles (i.e. employeurs, employés, État). Le résultat (i.e. l'extrant) de cette dynamique entre les acteurs et leur environnement est au fondement de ce modèle qui permet de prédire la création ou la modification de règles relatives aux conditions de travail (ex. conflits de travail, la productivité, satisfaction au travail, les salaires, les droits des travailleurs, etc.).

Kochan, McKersie et Cappelli (1984) ont rajouté la dimension stratégique à cette théorie systémique des relations industrielles, c'est-à-dire l'influence des valeurs d'acteurs qui prennent des décisions, font des choix, bref, qui agissent de manière autonome dans le système. Aux contingences identifiées par leurs prédécesseurs, Kochan, McKersie et Cappelli rajoutent l'action planifiée des trois groupes d'acteurs, notamment les syndicats, les dirigeants et les décideurs publics. Cette représentation sociale, à l'origine inspirée des sciences naturelles, tient compte de nouvelles dimensions comme l'adaptation des groupes d'acteurs et la rétroaction entre les parties du système en contact avec l'environnement. G. Morgan (1989) a d'ailleurs approfondi le concept d'organisation en tant que système ouvert sur son environnement ayant pour mission le maintien de l'équilibre et la survie.

Par ailleurs, nous trouvons que le rôle du conflit est minimisé dans cette perspective systémique et stratégique où l'on s'intéresse peu à d'autres systèmes que celui des relations industrielles. Les conflits de travail qui ont caractérisé la période de 1970-1980 amènent des chercheurs comme Hyman et Fox à s'intéresser aux dynamiques entre diverses institutions et groupes d'intérêt. Alors que Fox (1973) met de l'avant des dimensions comme la liberté de négociation, la recherche du compromis et d'équilibre des pouvoirs entre diverses coalitions d'individus (ex. salariés, consommateurs, fournisseurs, État, communautés, etc.), Hyman (1979) s'attarde plutôt aux rapports de force qu'il considère inégaux. Son modèle matérialiste inspiré du marxisme représente les institutions dont celles qui contrôlent le capital et les moyens de production. Cette école de pensée entraînera un réexamen de la nécessité pour l'État d'intervenir et de

réguler les rapports de travail comme l'ont suggéré avant lui les chercheurs en économie. Enfin, la réunion des deux fonctions, c'est-à-dire les relations du travail et la gestion des ressources humaines s'est produit au cours de cette période (vers 1980 et après) permettant de trouver d'autres avenues pour mobiliser les savoirs acquis en sciences sociales (ex. dimensions anthropologiques, psychologiques et culturelles). Les sciences de la gestion ont notamment contribué à développer une approche individuelle, par le biais des ressources humaines, pour stimuler la productivité de la main-d'œuvre et réguler le travail dans les organisations (Boivin, 2004 : 11, 14, 248).

Bien que nous reconnaissons l'importance des dimensions précédentes, nous trouvons qu'elles sont déjà amplement explorées dans la recherche en gestion et en relations industrielles, alors que la dimension de l'éthique commence juste à faire l'objet des recherches, plus récemment, et surtout lorsqu'il est voulu de l'aborder sous un angle qualitatif. Les dimensions éthiques du savoir et d'autorégulation du comportement du fonctionnaire, telles que nous les avons présentées aux sections 1.2.2 et 1.2.3, nous permettent déjà de poser un regard neuf sur les concepts, les institutions et les systèmes qui meublent les théories des relations industrielles et des sciences de la gestion. Il s'agit maintenant d'examiner les implications éthiques des définitions, des classifications et autres considérations de ce genre, en général utilisées par les agents.

Dans la prochaine section, nous abordons la pertinence de s'intéresser davantage à l'éthique de la personne, ce que Deckeyser (2006) appelle l'éthique du sujet dans son versant intime. Les définitions que nous proposerons reflètent une approche



subjectiviste, selon les classifications d'Audet et Larouche (1988). Nous trouvons que quelques postulats du subjectivisme énoncés par Audet et Larouche (1988 : 6, 7), que nous avons résumé ci-après, sont cohérents avec les définitions à venir du sujet éthique :

- le monde social est une création de l'esprit où l'exercice de nommer les choses est considéré comme un choix subjectif et une interprétation de la réalité;
- le sujet n'est pas un observateur neutre, car il est impliqué dans l'activité étudiée (et surtout, capable d'adresser des considérations éthiques);
- le subjectivisme s'oppose au déterminisme des modèles contenant des variables quantitatives pour montrer que les acteurs sont dominés par leur environnement;
- la méthodologie requiert une interprétation de données qualitatives et non quantitatives, par exemple des extraits de textes.

Comme premiers repères déjà explorés, nous retenons que deux dimensions éthiques semblent réguler le discours dans l'espace public, soit la délibération et l'intercompréhension. Nous avons aussi remarqué que l'équité, le bien et la justice caractérisent l'agir éthique dans le quotidien. Nous aimerions aussi connaître, si en plus de ces dimensions déjà explorées, il en existe d'autres (et que l'analyse de données à venir pourra nous montrer), et comment elles sont prises en compte par les agents fédéraux. Enfin, ces réflexions et discussions précédentes nous permettent de formuler notre question générale de recherche comme suit : *Pourquoi l'éthique est importante pour le Gouvernement lorsqu'il fait des interventions au sein des peuples autochtones?*

Bien sûr, répondre à cette question générale implique pour nous le besoin de regarder comment l'agent, avant d'agir, projette de recourir aux pratiques et aux normes dites objectives et exemplaires lorsqu'il fait face à un dilemme culturel. Il faut donc passer du général (l'organisation du gouvernement fédéral) au spécifique (l'agent, la personne,

l'intervenant), notre objet à développer dans les sections qui suivent. La question spécifique de recherche sera établie à la fin de ce premier chapitre.

### **1.3 Pertinence scientifique de l'éthique de la personne (intimité)**

Pour répondre à la question générale de recherche, nous délaisserons l'éthique appliquée à la sphère publique pour approfondir notre compréhension de l'éthique, en particulier celle de la personne dans son vécu intime (éthique du sujet).

L'ouvrage d'Aubin Deckeyser (2006) s'insère dans les débats philosophiques portant sur l'« identité de l'individu », mais sa thèse s'articule autour des « repères éthiques » pour arriver à une « formulation de la subjectivité » et répondre à la question : qu'est-ce qui distingue le sujet de l'individu? (Deckeyser, 2006 : 1-3). Ces repères encadrent l'exercice de « représentation rationnelle » du sujet et de sa communauté politique, ce que Deckeyser appelle « la connaissance de soi » (Deckeyser, 2006 : 9). L'enfermement et l'exclusion du sujet sont des thèmes qu'aborde Deckeyser lorsqu'il décrit le milieu institutionnel et la rationalité de l'espace public. Il provoque une réflexion sur la personne en situation minoritaire et examine l'orientation de l'agir humain « dans son double versant individuel et collectif » (Deckeyser, 2006 : 3). Nous reviendrons sur le thème du sujet dans le milieu institutionnel, dans le cadre théorique prévu au chapitre 2.

Dans son discours, Deckeyser différencie la « connaissance de soi » et le « souci de soi ». Le souci de soi est un « mode de subjectivation » qui implique que nous devons lutter pour nous libérer des propositions logiques, des codes et des savoirs « réductionnistes »

ayant trait à l'individu, qui peuplent notre actualité (Deckeyser, 2006 : 54, 198-199). Cette « pratique de soi » comme expression de la singularité du sujet est possible en autant que l'agent puisse la vivre dans un cadre institutionnel qui y fait parfois obstacle, comme nous le verrons au prochain chapitre.

Cette distinction que fait Deckeyser entre l'éthique qu'on conçoit rationnellement et l'éthique comme « agir » nous aide à comprendre que l'environnement politique institutionnel est plus favorable à l'intellectualisation de l'intervention plutôt qu'à une logique du bien vivre<sup>9</sup> où siège la diversité des besoins individuels non spécifiés (Höffe, 1993 : 25). Le souci de soi est une « vertu vitale » dans « l'agir humain » dans un optique de renouvellement, d'« invention de soi » et de pérennité (Deckeyser, 2006 : 3, 198). L'éthique se révèle alors comme « un art de vivre » qui permettra d'intégrer la sphère publique et la sphère intime, par exemple lorsqu'intervient un agent fédéral des affaires indiennes (Deckeyser, 2006 : 202).

Ce qui distingue Deckeyser des auteurs vus précédemment est le « souci de soi » comme fondement de l'intervention plutôt que la « connaissance de soi » qui suppose un recours au savoir et aboutit par un accord rationnellement motivé. Par ailleurs, il constate que cette « connaissance de soi » inspirée de Descartes est fermement enracinée dans nos modes d'intervention, comme nous le verrons ci-après.

---

<sup>9</sup> La logique du « bien vivre » est mentionnée brièvement par Deckeyser dans son premier ouvrage (p.4) et est approfondie dans son second, *Michel Foucault : L'actualité de la vérité*, 2007 (p. 25, 26). Cette logique du bien vivre ou l'eulogie est entre autres un ordre discursif et une forme « d'hygiène rationnelle » dans la quête de vérité. Dans l'ordre, cette hygiène de la raison consiste à « dire du bien » pour « faire du bien » à soi-même et à l'autre.

### 1.3.1 Initiation philosophique de l'agent gouvernemental

Deckeyser décrit sa théorie de l'agir comme une « herméneutique de soi » c'est-à-dire un nouveau rapport à soi-même, mais aussi à la communauté. Il s'agit d'un rapport différent de la « pragmatique universelle » d'Habermas qu'il situe dans un espace public indissociable du langage (Deckeyser, 2006 : 53). Deckeyser voit la nécessité d'une « épreuve initiatique philosophique et modificatrice » par laquelle une personne transforme son identité. S'inspirant de l'univers théorique de Foucault, il décrit cette transformation par l'intensité des rapports à soi où l'on est appelé à « ...se prendre soi-même pour objet de connaissance et domaine d'action... », qualifiés par ailleurs de « souci de soi » (Deckeyser, 2006 : 1, 53, 54). Cette notion d'identité dont il sera désormais question est restreinte au sujet qui communique verbalement ce nouveau rapport au monde du travail (nous reviendrons à cette définition d'identité narrative).

Cette épreuve de modification entraîne la libération d'une force vitale chez le sujet, citée dans les écrits de Foucault, en particulier ceux qui traitent de la « gouvernementalité ». Deckeyser qualifie cette force d' « énergétique anatomique » sous-jacente à la gouverne de soi-même qui se répercute dans la gouverne institutionnelle (Deckeyser, 2006 : 54). Il s'en inspire pour amorcer une réflexion sur l'art de « problématiser » à partir d'actes et gestes concrets du sujet, qu'il oppose à la propension à édifier des valeurs et des savoirs communs, selon les « prétentions rationnelles » évoquées précédemment dans la thèse d'Habermas (Deckeyser, 2006 : 55). Dans les sciences sociales par exemple, la notion de « pratique gouvernementale » s'exprime par des concepts universaux qu'ont développés les cercles académiques, qu'ils ont ensuite inséré dans des grilles de référence qui servent

de « grille d'intelligibilité » (Deckeyser, 2006 : 54). Deckeyser suggère une démarche contraire où il s'agit de partir des pratiques concrètes pour tester la validité des « universaux ». Nous appliquerons sa suggestion en élaborant notre propre grille d'intelligibilité à partir de concepts utilisés dans la littérature pour décrire la situation des Premières nations, selon une méthode que nous présenterons au chapitre 3.

### **1.3.2 Repères éthiques et fondement de la rationalité dans le discours**

S'inspirant principalement des travaux de Michel Foucault, Deckeyser admet que le regard qu'il pose sur son œuvre n'est pas celui qu'on croise familièrement. En effet, la méthodologie foucauldienne d'analyse du discours est surtout employée comme technique destinée à révéler les rapports de domination. Il cite par exemple les travaux d'Axel Honneth qui assimile la pensée de Foucault à un « monisme du pouvoir ». Deckeyser réagit également aux travaux d'Habermas et reproche à ce dernier de faire du langage une « puissance d'émancipation » où la communication dans l'espace public, entendue au sens de la « pragmatique universelle » et de théorie de la société, repose sur la prémisse que chaque sujet d'une communauté de communication est « pleinement reconnu dans l'intersubjectivité » (Deckeyser, 2006 : 53-55). De ce qui précède, nous identifions que l'éthique de la discussion n'est qu'un aspect de l'éthique du sujet telle que définie par Deckeyser.

Par ailleurs, la vie « bonne et juste » d'origine antique est un objectif légitime de l'espace public, du point de vue de l'idéologie morale chez Platon et Socrate (Höffe, 1993 : xiii).

Les contemporains des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles ont introduit la notion de « bien commun »,

l'accent portant sur la « médiation des intérêts publics et privés »<sup>10</sup>. Alors que certains chercheurs modernes prônent l'harmonisation des volontés individuelles pour assurer la « cohésion » de nos sociétés pluralistes, nous réitérons ces premiers enseignements grecs selon lesquels le bien, le bien commun et l'intérêt personnel sont intimement liés d'un point de vue idéologique (Lévesque, 1997; Höffe, 1993 : 25; Métayer, 1997).

Quelques précisions s'imposent concernant le vocabulaire employé pour décrire la conduite des agents gouvernementaux. La distinction entre les mots **éthique** et **morale** est primordiale alors que le premier porte davantage sur le « fondement de l'action » et « l'analyse du comportement et des règles qui le régissent » alors que le second porte plutôt sur des conventions, comme les mœurs, coutumes et habitudes<sup>11</sup>. Dans le courant de l'éthique appliquée, certains se sont intéressés à **l'action** comme résultant de « la médiation entre la visée éthique et le concret des situations » (Ladrière, 1997 : 11). La production d'écrits normatifs ou constatifs est la forme de médiation des intentions de l'agent à laquelle nous nous intéressons plus particulièrement. **L'espace institutionnel**, que Ladrière décrit comme ayant une forme abstraite ou matérielle, regroupe plusieurs individus (Ladrière, 1997 : 9). Cet espace est reconnu par plusieurs comme devant se doter de mécanismes de **régulation** des comportements, l'éthique étant l'un d'eux (Boisvert et al., 2003 : 7). **L'institution**, sous-entendu le « vivre-ensemble » dont parle Bégin, implique également un élément « d'arbitrage<sup>12</sup> ». Cet arbitrage (ou régulation) de l'espace public est décrit par d'autres dans des termes plus généraux, comme « table

---

<sup>10</sup> Les auteurs A. Smith, J. Bentham et J.S. Mill sont donnés en exemple dans l'analyse de HÖFFE (1993 : 25).

<sup>11</sup> Selon les notes recueillies au cours d'Aubin DECKEYSER (27 septembre 2007) et selon un ouvrage de LÉVESQUE (1997 : 245-248).

<sup>12</sup> Extrait du texte de Luc Bégin publié dans *Qu'est-ce que l'éthique publique?* (2005 : 54).

d'orientation », utile dans les débats publics sur les normes et leur implications éthiques (Höffe, 1993 : xiii, xiv).

Parce que les actes sont jugés par autrui dans l'espace public, certains attribuent ce phénomène de régulation à un mécanisme d'**imputabilité**. On est « imputable » à l'autre en vertu de certaines normes, mais également à soi-même (Ladrière, 1997 : 155). Pour les praticiens de l'éthique à la fonction publique, l'imputabilité évoque en plus le caractère « autorégulateur » de l'acte, c'est-à-dire qu'elle comporte une délibération sur la hiérarchie des valeurs (Boisvert et al., 2003). Boisvert et al. distinguent la régulation éthique des modes de régulation stratégiques et normatifs dépendants des conventions externes (hétérorégulatrices) comme nous l'avons vu à la section 1.2.2. Ce processus itératif de construction des valeurs communes attribue un poids marginal à l'imputabilité à soi-même et à ses propres besoins. En effet, l'agent imputable doit d'abord se reconnaître en tant qu'héritier des normes et de la tradition dans un milieu institutionnel.

La dimension éthique de la personne dans une rationalité d'intervention est illustrée autrement par Ladrière. Dans son ouvrage, il associe l'action éthique aux actes qui dépassent « la simple répétition d'un schème de comportement hérité d'un passé » et la qualifie de « nouveau commencement » (Ladrière, 1997 : 30). Ladrière introduit la notion d' « agent libre [pouvant] se donner à lui-même la loi ». Selon ce qui précède, l'action éthique est celle de l'agent qui se sert des normes comme « principes d'éclaircissement » eu égard aux décisions possibles. Cependant, il est capable d'expérimenter une rupture intérieure entre l'être présent et à venir en vue d'aménager les

conditionnements de son milieu de travail (Ladrière, 1997 : 37, 44). Comme il arrive qu'aucune norme éprouvée soit jugée adéquate, cette forme de délibération indique que l'agent est en mesure de reconnaître une situation éthique. Ce vide, nous le traduisons par une opportunité pour l'agent gouvernemental d'innover dans son discours selon les dimensions éthiques formulées ci-après.

### Éthique du sujet énonciateur

Comme Habermas, Deckeyser se distancie des études qui reposent sur les structures sémiotiques et sémantiques complexes du langage parce que selon lui, elles opèrent en systèmes indépendants, masquant le sujet et son action dans le quotidien (Deckeyser, 2006 : 11).

C'est dans la pragmatique du langage que la rationalité de l'agent devient plus palpable, car elle nécessite qu'on réponde à la question « Qui parle? » (Deckeyser, 2006 : 17). Le langage étant d'abord l'action d'énoncer quelque chose, Deckeyser ajoute qu'il suscite un questionnement par rapport au « statut du sujet énonciateur ». « Je parle » est un acte du dehors qui dans la théorie foucauldienne, peut exister sans un sujet, « comme vérité invincible ». Lorsqu'on substitue à l'énoncé de parole « je parle » par celui de « je mens », le « je » du sujet devient implicitement responsable de ses énoncés.

En somme, l'établissement de rapports de causalité entre le langage et le sujet pour en appréhender la rationalité posent problème pour Deckeyser et suscite le mépris chez Foucault (Deckeyser, 2006 : 26). Notre méthode de recherche exposée au chapitre 3 tient



d'ailleurs compte de cette critique puisque nous nous attarderons plus aux actions, aux conséquences et au savoir sous-jacent aux actions des intervenants en milieu autochtone.

### L'éthique de l'auteur

L'« éthique de l'auteur » est le thème qui fait pénétrer le monde du « je », comme sujet responsable qui parle et écrit. Deckeyser s'interroge sur la « fonction-auteur » dans une perspective qu'il qualifie de « structuraliste génétique », c'est-à-dire de mode d'agir qui ne nie pas le sujet ni le remplace par des « structures linguistiques, mentales ou sociales » (Deckeyser, 2006 : 31-34). Cette conception éthique de la fonction-auteur présuppose une reconnaissance de la « transindividualité » du récit. Deckeyser explique qu'un auteur produit une « œuvre collective » du moment qu'il fait référence à un autre que lui-même, qu'il s'agisse d'auteurs, de participants, de membres d'une collectivité, etc.. Dans une société de droits où les auteurs s'approprient (juridiquement) les produits de leur narration, le structuralisme génétique suppose qu'ils arrivent à se soustraire du souci moderne qui consiste à attribuer un discours à un seul individu. Deckeyser fait le constat qu'un auteur est généralement une « personne publique » qui se distingue par sa « pluralité d'ego » (Deckeyser, 2006 : 28, 29).

Il introduit ses repères éthiques qu'il destine aux discours académiques ou professionnels. D'abord, il précise l'importance qu'accorde Foucault à « l'ordre du discours » lequel se rattache aux performances verbales du sujet en tant que critère, pour découvrir si elles proviennent d'un champ du savoir structuré (Deckeyser, 2006 : 22). Le lien entre le sujet et son contexte temporel-physique devient alors tangible, car les énoncés, la constellation

d'énoncés et la « forme » du discours (système de règles provenant d'un champ disciplinaire donné) forcent un observateur à se questionner sur leur rapport avec la position que peut et doit occuper tout individu en tant que sujet du discours. Sur ce thème de « l'ordre du discours », Deckeyser dit: «...un ensemble d'énoncés ne forme un discours que pour autant que ces énoncés sont produits par des individus reliés entre eux dans l'ordre historique, et par là même, dans l'ordre de la causalité » (Deckeyser, 2006 : 24). Autrement dit, la structure du discours forme un miroir de l'identité d'un auteur, de même qu'un miroir pour l'auditoire qu'il vise, ce dont il faut prendre en considération. Pour nous, l'agent du gouvernement est un sujet situé dans l'espace et le temps qui adhère à certaines valeurs d'une ou plusieurs communautés culturelles, de même qu'aux valeurs organisationnelles. À ces valeurs s'ajoutent ses propres croyances et principes, ce qui lui confère son identité qu'il propage par ses discours et autres interventions.

#### Dimension éthique de l'identité narrative

La question de l' « identité narrative » du sujet ou de toute une communauté est centrale chez Deckeyser et devient un lieu et domaine de questionnement éthique. Ce lieu est une « marge ». La place qu'occupe le sujet dans l'histoire du monde est sa « marge » qui se situe à l'extrémité d'un espace physique et temporel : « ...un lieu pour mieux définir sa propre singularité » (Deckeyser, 2006 : 57). Foucault pose, dans le quotidien, le problème du sujet qui écrit sa propre histoire en se référant soit à « l'universel », soit à la « singularité ». Dans le sillage de la pensée de Foucault, Deckeyser affirme que devant une expérience possible, « ...il faut distinguer ce que nous sommes, ce que nous ne sommes déjà plus, et ce que nous sommes en train de devenir : la part de l'histoire, et la

part de l'actuel. L'histoire c'est l'archive, le dessin de ce que nous sommes et cessons d'être, tandis que l'actuel est l'ébauche de ce que nous devenons » (Deckeyser, 2006 : 198).

Dans le cas de l'identité d'une communauté autochtone impliquant plusieurs personnes, on engage un récit transindividuel à partir de l'examen de la vie de cette communauté. Selon Deckeyser, l'« histoire racontée », méthode empruntée à Paul Ricoeur, consiste à accorder par la procédure narrative « les expériences vécues dans la temporalité » de façon à assigner une identité. Le but de la méthode est de permettre à l'individu concerné (ou à une communauté) de se reconnaître dans le miroir d'un récit assez crédible pour qu'il puisse situer son intervention à l'extrémité (à la marge) de cette histoire (Deckeyser, 2006 : 45-48).

#### **1.4 Formulation d'une question de recherche spécifique et conclusion**

Cette distinction que fait Deckeyser entre l'éthique de l'espace public et de l'espace intime, appliquée ensuite aux discours de l'agent, nous a permis de découvrir de nouveaux repères éthiques pertinents à l'univers narratif portant sur les pratiques de gestion autochtones. Ainsi, nous identifions que l'intervention dans ces milieux naît de la complémentarité de ces deux espaces et débute par une narration sur le genre opérationnel des Premières nations. Avant de présenter la question spécifique de recherche, nous désirons conclure ce chapitre en effectuant un retour sur les principaux thèmes abordés.

Alors que Boisvert et ses collaborateurs (2003) présentent une alternative éthique pour réguler la conduite des agents à la fonction publique selon une approche dialogique documentée, Habermas (1987) préconise plutôt d'analyser l'action de communiquer un savoir selon une typologie du langage propre au sujet. Ce dernier est d'avis que le langage est instrumental, car il révèle les intentions et les paradigmes du locuteur de même que sa volonté d'entamer un dialogue et d'arriver à une entente. La dimension théorique du langage et de l'argumentation n'est pas présente chez Boisvert et al. qui proposent en revanche un travail de hiérarchisation des valeurs en tant que pré-requis indispensable au dialogue.

Boisvert et al. et Habermas évaluent le succès d'une délibération selon qu'un agent parvienne à refléter le sens « co-construit » dans ses décisions, mais omettent de préciser les conséquences auxquelles il fera face s'il ne parvient pas au consensus, après avoir documenté sa délibération par exemple. De même, ils élaborent peu sur les options qui s'offrent aux parties prenantes à une discussion lorsqu'elles se trouvent dans l'impasse des valeurs ou paradigmes conflictuels et qu'elles ne peuvent accéder au stade de « l'intercompréhension ». Habermas mentionne toutefois la prise de position réciproque signifiée par un oui, un non ou une abstention lors d'un échange de propos (Habermas, 1987 : 10).

Habermas, comme Boisvert et al., formulent tous deux le souhait de dépasser les limites intrinsèques de l'agir stratégique (téléologique) ou normatif en préconisant une conduite éthique caractérisée par le dialogue qui prend en considération les besoins de soi et

de l'autre. Habermas veut en plus prendre congé des « absolus » de la science, la morale et autres normes. En ce sens, il rejoint la pensée de Deckeyser, car il poursuit l'objectif de surmonter le « logocentrisme » qui caractérise la modernité (Habermas, 1987 : 11), surtout lorsque celui-ci incarne une rationalité instrumentale qui supporte des aberrations comme le conflit violent ou l'intervention brutale, par exemple avec les Premières nations.

Il y avait donc lieu de circonscrire les repères éthiques du discours ainsi que les critères d'éthicité d'une situation, ce que nous avons amorcé au chapitre 1. Nous y avons traité notamment de la préoccupation d'Aubin Deckeyser sur l'éthicité des auteurs et en particulier sur ceux qui se prononcent sur l'identité d'autres qu'eux-mêmes. Il parle d'initiation philosophique de la personne et d'une transformation de son identité parce qu'il croit qu'une intervention efficace auprès d'autres groupes sous-entend qu'un agent est conscient au préalable des doctrines véhiculées par le discours ambiant et s'en libère.

En résumé, la revue bibliographique sur l'éthique qui précède nous amène à établir la pertinence de considérer l'agent comme un acteur isolé et sujet qui réfléchit sur lui-même et sur sa collectivité, car entre autres, il est confronté à des choix qu'il est libre d'exercer au meilleur de sa connaissance.

Un constat de l'importance de la dimension éthique du choix est qu'il peut conduire à l'aménagement de nos conditionnements au travail. Le Danemark présente un exemple d'aménagement pertinent alors que des délégués de l'État danois ont aidé leur ancienne

colonie du Groenland à développer un code criminel qui tient compte du droit coutumier des Inuit qui y habitent (Schechter, 1987). Le code criminel du Groenland est un cas intéressant puisque les experts qu'ont travaillé à sa création, en 1948-49, ont souhaité marier les pratiques exemplaires du droit danois et les éléments non cognitifs de valeurs et de traditions pour arriver à une structure judiciaire qui supporte les pratiques inuites.

E. Schechter retrace l'évolution de cette fusion du concept danois de justice avec les traditions inuites, mais constate que ces dernières sont appelées à disparaître, subissant des pressions à la conformité et à l'intégration sociale. Par ailleurs, l'auteure qualifie ces pressions de « centralisme juridique danois » et d'influence des systèmes judiciaires étrangers qui convergent vers la même logique pénale plutôt qu'une logique de réhabilitation. Pour Schechter, ce « modèle arctique de paix » en déclin symbolise la semi-autonomie qui prévalait dans cet univers juridique au moment de l'étude.

Avec ce qui précède, nous établissons que parfois, les repères subjectifs se substituent à la connaissance, en particulier lorsque le sujet constate qu'un savoir est faillible. Toutefois, le caractère péjoratif de la subjectivité la rend peu attrayante dans un monde gouvernemental qui privilégie le savoir et une démarche stratégique (Duxbury et Higgins, 2003 : 7). Selon ce que nous avons vu à la section 1.2.2, l'agent peut s'il le désire pratiquer l'éthique selon la déontologie en vigueur. Il peut décider stratégiquement d'une visée utilitaire, telle que rechercher les conditions optimales de bien pour le plus grand nombre de personnes. Helena Lopes affirme qu'une personne peut choisir d'exercer sa « préférence morale » comme calcul d'utilité économique (Lopes, 2005 : 407). Enfin,

l'environnement institutionnel est porteur de valeurs communes dans une sphère publique qui ne cesse de confronter l'agent au dilemme de son bien vivre personnel selon des valeurs et vertus auxquelles il adhère dans son vécu intime.

L'abandon des repères collectifs-publics implique une nouvelle rationalité au cœur des pratiques de l'agent dans son milieu de travail, une réflexion qui nécessite que nous explorions davantage cette subjectivité, car selon nous et nos préoccupations pour l'éthique de l'agent, les critères d'humanité auxquels réfèrent Habermas ou Boisvert et ses collaborateurs apportent quelques éléments de définition, mais non pas tous. Habermas et Boisvert et al. nous indiquent l'importance des éléments comme la discussion, l'argumentation, le compromis et la justice, par exemple. Toutefois, il nous semble que d'autres éléments sont nécessaires pour décrire l'éthique de l'agent, dont par exemple la conscience du choix, la recherche de la cohérence entre les objectifs de la vie publique et ceux de la vie privée, la tolérance au risque et à l'erreur, le respect de la dignité des personnes, etc.. Dans le milieu de travail autochtone (et non autochtone), les choix prennent plusieurs formes où cette subjectivité se manifeste dans la décision stratégique, la décision de travailler, le refus d'être cloisonné dans une école de pensée, etc..

En conséquence, nous sommes allées chercher d'autres cadres théoriques de référence qui pourraient nous permettre d'inclure ces éléments de préoccupation. Ainsi, dans cette démarche, nous sommes tombées sur les textes de Deckeyser pour qui l'agent qui manifeste un *souci de soi* manifeste aussi des choix de comportements propres à l'univers

institutionnel que nous souhaitons identifier et approfondir. Pour ce faire, nous avons retracé un ouvrage de Paul Ricoeur (1990) duquel s'est inspiré Deckeyser.

Nous consacrerons donc le chapitre 2 à ce cadre théorique (et tel que mentionné, inspiré surtout des concepts de Deckeyser), à l'identification des repères éthiques de l'acteur comme sujet, c'est-à-dire l'agent du gouvernement, à sa manière de réguler son comportement avec ses homologues dont certains ont un statut considéré précaire. Ensuite, nous désirons approfondir le thème connexe de l'autonomie selon laquelle un agent peut opérer sans aide dans un système de travail donné selon des critères de succès bien définis. Nous nous intéresserons notamment aux conséquences possibles de déroger à l'harmonisation de la vision de l'intervention et aux compromis négociés en nous inspirant des études d'Alvesson et Willmott (1996).

Selon nous, une difficulté supplémentaire viendrait du fait que traditionnellement, le droit a séparé les domaines de la vie publique et privée alors que de nos jours, cette distinction entre l'État et le citoyen n'est plus aussi nette (Boisvert et al., 2005 : 34; Deckeyser, 2006 : 208). Le flou actuel de nos conventions sur ce qui sépare la vie publique de la vie privée ne peut prévenir le discours qui porte préjudice au travailleur autochtone, et l'atteint dans son intimité. Il faut donc élever le niveau de conscience des agents fédéraux comme moyen de réguler leurs interventions auprès des peuples autochtones, ce qui nous amène à notre question spécifique de recherche : *Pourquoi est important le développement d'un sens éthique chez les agents fédéraux et dans la pratique de la gestion au sein des communautés autochtones?*



Les prochains chapitres visent à répondre à cette question où il s'agira d'évaluer s'il est possible de développer une conception personnelle de l'éthique de l'intervention à partir des motivations complexes de l'agent. Au-delà de l'enrichissement professionnel, répondre à ces questions de recherche est important pour le domaine des relations industrielles et des ressources humaines. Ces questions nous mènent vers de nouveaux éléments à considérer lors de l'évaluation des normes et des politiques de l'État. De même que nous venons de présenter des considérations éthiques générales sur l'intervention gouvernementale, nous présenterons au chapitre 4 des considérations spécifiques en lien avec les structures politiques et administratives observées dans les conseils de bande, selon les objectifs qui suivent :

- contribuer à l'avancement des connaissances sur l'éthique applicables aux relations industrielles et aux ressources humaines
- collaborer au développement théorique des pratiques (exemplaires) de ressources humaines
- comprendre l'usage des normes dans l'intervention du Gouvernement chez les Autochtones
- cerner les enjeux de la diversité dans l'élaboration de politiques gouvernementales

## Chapitre 2

### **Théories de l'intégration de l'éthique publique et l'éthique de la personne (du sujet)**

Les auteurs visités au chapitre 1 nous ont guidés en vue de constituer le présent cadre théorique. Nous y avons rassemblé des connaissances théoriques ayant pour objet la dialectique de l'éthique de la personne et l'éthique publique dans les actes d'intervention de l'agent gouvernemental<sup>13</sup>.

Dans ce chapitre, nous ferons un résumé de l'analyse dialectique de Deckeyser portant sur une contradiction fondamentale qu'il perçoit entre la « subjectivité » et l' « individualité », c'est-à-dire entre le « sujet » et le « sujet-objet » (Deckeyser, 2006 : 66-71, 84). Cette revue historique du concept d'individu est un préambule nécessaire pour présenter les analyses de Deckeyser sur l'enfermement du sujet dans un monde institutionnel (section 2.1). Cette théorie du sujet de Deckeyser est un cadre de référence pour définir l'Autochtone comme sujet minoritaire et l'état précaire associé à ce statut (section 2.2). Ce cadre sert aussi à notre exposé théorique sur les composantes éthiques de l'identité à la section 2.3. Enfin, les textes de Paul Ricoeur (1990), d'Alvesson et Willmott (1996), nous amènent à concevoir la narration comme une intervention et première manifestation concrète de l'identité, de l'autonomie et de l'indépendance (sections 2.3 et 2.4).

---

<sup>13</sup> Ce concept de cadre théorique est extrait de l'ouvrage d'Omar Akouf (Aktouf, 1986 : 55).

La distinction entre la notion de sujet et celle d'individu mérite qu'on s'y attarde puisqu'en matière d'éthique, l'individu incarne une représentation narrative de plusieurs sujets qui agissent, qu'on distingue de l'action d'intervenir singulièrement propre au sujet. Deckeyser présente, à la suite de Foucault, la dialectique du sujet singulier et du sujet collectif (transindividuel), un thème central à notre cadre théorique. Il analyse la dynamique entre le particulier et l'universel qu'il considère être un fondement de la vérité. Selon lui, la singularité du sujet se démarque de la conception sociologique et anthropologique de « l'individualisme » (Deckeyser, 2006 : 71). Empruntant la méthode foucauldienne, il pénètre dans l'histoire du concept d'« individu » qu'il situe dans l'ère pré-moderne. Sur le thème de la subjectivité de la raison, il explique comment le philosophe Leibniz (1646-1716) conçoit l'**individu** comme une « monade » dans un « système » de monades réglées a priori par Dieu<sup>14</sup>. De cette réduction du réel au rationnel (indispensable à la théorie à venir de Hegel), Leibniz énonce que chaque substance est « ...un miroir de tout l'univers suivant son point de vue... et qu'il existe autant de représentation du monde que de monades, autant de perspectives que de subjectivités... » (Deckeyser, 2006 : 70). C'est ce qui a fait dire à Nietzsche, deux cent ans plus tard, dans le courant des critiques de la raison, que nous vivons dans un monde chaotique puisqu'« ...il n'y a pas de faits, rien que des interprétations ».

D'une part, cette analyse foucauldienne permet à Deckeyser de situer la naissance du « concept de sujet » dans l'histoire, c'est-à-dire comme une « invention moderne », mais coexistant toujours avec la notion d'« individu » (Deckeyser, 2006 : 71). D'autre part, il

---

<sup>14</sup> Chaque substance de l'univers est une «monade» dans un ensemble de monades régies par des principes d'ordre (Deckeyser, 2006 : 69, 70).

réintroduit le questionnement éthique en soulignant que la période moderne a donné lieu à une schématisation (représentation) du « monde » et du « moi ». L'« unicité » de ces concepts (comme l'unicité d'une monade) est illusoire, mais aura servi à « ...répondre à des nécessités pratiques », « régulatrices » et « opératoires » (Deckeyser, 2006 : 77, 78). Deckeyser critique les concepts unitaires et la conception d'unité : « Il n'y a de moi qu'individuel ». L'unicité, l'unité morale sont des « masques philosophiques » à retirer avant d'agir, en l'occurrence pour l'agent gouvernemental, dans notre recherche.

Comme Deckeyser, nous renonçons à la vision chaotique de Nietzsche selon laquelle les interprétations se multiplient à l'infini, mais nous identifions sa contribution qui a sans doute été de s'en prendre à l'« illusion logique » du « moi » et à l'être de raison de Descartes (Deckeyser, 2006 : 78, 79). Dans le sillon théorique de Nietzsche, Deckeyser propose la « pluralité intra-individuelle » qui se définit par les multiples rôles sociaux qui habitent et « surdéterminent » le présent d'une personne. Il suppose que ce présent surdéterminé existait dans l'antiquité et fait un retour sur les sociétés archaïques qui selon lui, commandaient jadis à l'instinct humain de repérer les rôles nécessaires pour s'intégrer (et survivre) comme membre d'une société. « Ce qui équivaldrait à dire que l'individu se cherche et se trouve dans autrui », affirme Jean-Pierre Vernant, au terme d'une étude de cette même période (Deckeyser, 2006 : 80, 81, 62). Celui qui porte en lui ces rôles est en soi toute une société, ce que Nietzsche appelle « l'Éternel Retour » des identités, qui n'est pas sans rappeler le phénomène du mimétisme dans les sciences administratives, que nous avons abordés plus tôt (section 1.2.1). Cette faculté d'unité logique occulte (entre autres) la faculté d'introspection de même qu'elle envahit la

sphère intime de la personne. Deckeyser partage l'avis de Foucault selon lequel les chercheurs des sciences humaines, pour qui le rôle social est devenu un objet de connaissance, nous ont appris « ...à nous passer de l'homme » (Deckeyser, 2006 : 156).

Sur les thèmes de l'unicité et du caractère cyclique de l'existence, Deckeyser entame sa discussion sur la fonction-auteur, où il qualifie un auteur de personne publique soumise à l'« oubli » de l'histoire humaine vécue et qui entraîne un perpétuel retour du « Même ». Nous résumons ci-après ses analyses de deux auteurs : les études de M. Foucault (1972) sur les sociétés asilaires et les textes V.Y. Mudimbe (1974, 1982) portant entre autres sur le rôle de l'épistémologie en Afrique. La critique de Deckeyser porte à réfléchir sur les conditions d'émancipation des communautés autochtones et de l'agent intervenant, que nous adressons dans notre recherche.

## **2.1 Projet d'internement du sujet dans une configuration institutionnelle et discours du « Même » (mimétisme des organisations)**

Deckeyser s'intéresse à l'évolution du concept de raison et aux analyses historiques de Foucault (1972) portant sur le concept de « folie ». Établissant les périodes marquantes et les auteurs qui ont traité la dialectique de la raison-folie, Deckeyser dresse un parallèle avec l'évolution des institutions psychiatriques, qu'il dépeint comme le « grand renfermement » structurel (Deckeyser, 2006 : 91-96, 97). Pour Deckeyser, c'est le même « geste d'exclusion » qui est révélé c'est-à-dire le schéma « d'internement » auquel sont arrivés les philosophes européens (ex. Descartes au 17<sup>e</sup> s. et Hegel au 18<sup>e</sup> s.) et la création d'institutions asilaires. Le geste d'exclusion auquel l'auteur fait référence est cette

nécessité de traiter les sujets qui s'écartent de la norme par l'internement institutionnel, physiquement et métaphysiquement (discours philosophique en vigueur à l'époque).

La raison est le commencement absolu de l'être chez Descartes qui, renonçant aux conceptions divines, cherche des preuves de « l'existence et de la vérité du monde » (Deckeyser, 2006 : 109). Ces preuves tardent à venir et les théories se multiplient sur la folie si bien qu'au cours des années soixante, les fous sont catégorisés (conceptuellement et unitairement) comme « ...personnes jugées à la fois incapables de s'occuper d'elles-mêmes et dangereuses pour la communauté... » et devant être prises en charge par une institution. Pour illustrer les discours de l'époque, nous avons reproduit la liste complète des catégories de Goffman (1968), reprises ensuite par Deckeyser à l'annexe 4 (Classement des institutions occidentales). Comme nous le verrons au chapitre 4, l'histoire administrative des réserves indiennes révèle aussi ce même scénario d'enfermement.

Par la déconstruction analysée du discours cartésien de J. Derrida et l'examen des travaux de Foucault sur la folie, nous comprenons le mécanisme du « surgissement du même » au centre de la thèse de Deckeyser, par lequel l'esprit raisonnable, confronté à « l'universelle erreur », doit tenir compte du risque inhérent à s'opposer au « système » de pensée en vigueur gardé par une « ...petite pédagogie historiquement bien déterminée » (Deckeyser, 2006 : 106, 107). C'est le discours du « maître » s'imposant à l'élève; « du grand théâtre » et une grave erreur pour Deckeyser puisqu'un message répété indéfiniment incarne la raison, plutôt que la folie.

Ces travaux de Foucault et d'autres sur les institutions pour intégrer les déviants de la norme ont permis à Deckeyser de dresser un prototype (proto-modèle) d'institution contemporaine devant exercer cette ségrégation par la norme (Deckeyser, 2006 : 124). Quelques sections de son ouvrage sont consacrées à la bureaucratisation des institutions et à l'examen des caractéristiques de cette existence sociale qu'il qualifie « d'hyperrationalisée », en particulier les paragraphes réservés à « l'éthique de l'espace public et du temps institutionnel »<sup>15</sup>. Il s'attarde à l'origine lointaine des mécanismes disciplinaires, au « chronométrage des activités », aux origines antiques de la « manipulation des corps » et des principes de « quadrillage des individus », dont le dénominateur commun est une autonomie réduite et une personne dépouillée de ses symboles d'identité.

En guise d'illustration, Deckeyser relate le discours d'un protagoniste britannique de "l'anti-psychiatrie", David Cooper: « ... pour quiconque travaille dans le champ psychiatrique et refuse de voir sa conscience critique de la situation..., paralysée et absorbée par le processus de l'institutionnalisation - à travers l'enseignement théorique et l'endoctrinement au jour le jour qu'on lui dispense... » (Deckeyser, 2006 : 125). Ces propos relatés nous aident à comprendre comment l'agent gouvernemental, lui-même absorbé par le processus d'institutionnalisation, pourrait-être enclin à oublier ses propres besoins et ceux des Autochtones.

---

<sup>15</sup> Sur ce thème particulier, Deckeyser (2006) a rédigé les sections 3.3 (La configuration historique et institutionnelle du sujet éthique : constitution de la société asilaire et critique de la raison politique) et 3.4 (L'éthique de l'espace public et du temps institutionnel : Foucault et Goffman).

## **2.2 Sujet minoritaire et éthique de la précarité : le défi de l'agent autochtone**

Selon Deckeyser, le sujet minoritaire est représenté par une position de fragilité et de « précarité ». Cette personne minoritaire requiert donc une bonne dose de courage pour vivre au présent et faire face à son champ d'interventions possibles dans un milieu politique et de relations de pouvoir que Foucault qualifie « d'artificiel » (Deckeyser, 2006 : 163). La dernière partie de l'ouvrage de Deckeyser porte sur un cas spécifique « d'éthique de la précarité », où il fait la critique d'une analyse de l'identité africaine réalisée par V.Y. Mudimbe, lui-même romancier africain de renommée internationale et professeur-chercheur faisant carrière aux États-Unis.

Deckeyser s'est intéressé à Mudimbe parce qu'il adopte la méthode archéologique (historique) de Foucault pour critiquer les grandes vérités conceptuelles (Deckeyser, 2006 : 187). Mudimbe commence par énumérer les principaux enjeux de la colonisation pour montrer que ceux-ci correspondent au parcours évolutif de l'épistémologie en Europe. Disciplines initiées dans un langage servant à articuler les premières théories de l'exotisme et de la vie à l'extérieur des frontières de l'Occident (ex. concept du Sauvage), l'ethnologie et l'ethnographie sont à leur début plus près de la philosophie, car elles traduisent une « réflexion globalisante et systématique » (Deckeyser, 2006: 169).

Ainsi, les premières hypothèses scientifiques seront essentiellement fondées sur des rapports de forces entre dominants et dominés. Mudimbe dénonce les nombreux stéréotypes rationnels, les parti-pris scientifiques qui servent les intérêts européens et coïncident avec l'émergence de la « structure colonisatrice » qu'il détaille avec beaucoup



de rigueur afin de démontrer qu'elle a provoqué la marginalisation du peuple africain qu'il donne en exemple (Deckeyser, 2006: 170-175). Deckeyser souligne une digression de Mudimbe qui, pour illustrer son propos, décrit les images négro-africaines de la peinture du 16<sup>e</sup> siècle. À cette époque, les artistes se représentaient l'Africain selon certaines normes esthétiques de manière à « assimiler » l'identité africaine à la « norme blanche ». Mudimbe déplore cette attitude colonisatrice qu'il perçoit ailleurs, notamment à travers la « violence structurante » et fondatrice des premières recherches en ethnologie (Deckeyser, 2006 : 180).

Pour Deckeyser, l'essentiel de la thèse de Mudimbe porte sur la dislocation de l'identité de l'Africain qui à l'instar de l'Autochtone, est considéré comme sujet minoritaire dans les discours occidentaux de toute forme soit scientifique, économique, politique, artistique, etc. Alors que Mudimbe se sert du mythe d'Œdipe pour montrer comment le peuple africain souffre d'une dépendance paternelle à l'Occident dont il voudrait se libérer, Deckeyser propose une incursion dans l'œuvre du romancier<sup>16</sup> dont il soupçonne de souffrir lui-même d'une identité disloquée. Pour Deckeyser, la libération n'est possible que si Mudimbe arrive à s'affranchir lui-même des paradigmes ethniques occidentaux.

Il montre par exemple comment ce chercheur, lui-même d'origine africaine, fait appel à l'épistémologie « gréco-cartésienne » pour mettre à jour des « pratiques divisantes ». Par la méthode archéologique de Foucault, Mudimbe a fait la démonstration que les structures de colonisation ont divisé l'Afrique et l'Occident. Deckeyser croit que

---

<sup>16</sup> V.Y. Mudimbe est à la fois un chercheur et romancier.

Mudimbe et les Africains en général doivent « investir la science » et pratiquer une archéologie du milieu qui permet de voir au-delà des « dispositifs colonisateurs » et d'émerger de ce paradigme (Deckeyser, 2006 : 185-188). Ainsi, nous établissons que l'acte de résolution de problème (problématiser) doit prendre sa source dans la communauté autochtone et dans son vécu pour que l'histoire racontée soit celle d'un peuple qui se reconnaît dans le récit.

Deckeyser se démarque par sa théorie de la « volcanique des intimes déchirures ». Toujours en se référant à Mudimbe, il décèle chez l'auteur une énergie canalisée dans la haine et le mépris de l'Occident qui réduit son potentiel d'action visant à reconstruire le pays (Deckeyser, 2006 : 186). Mudimbe a « oublié » ses conditionnements et ses rôles qui gouvernent son action; il se voit tel que l'histoire l'a pensé, comme un objet, comme un « néant » engendré par le dispositif de colonisation. La « néantisation », c'est aussi « l'aliénation » de l'Africain, palpable dans l'œuvre de Mudimbe (Deckeyser, 2006 : 185, 191). L'Occident habite entièrement celui qui « vocifère » contre le mode de vie occidentale et elle entrave ses « projets » intimes, comme ses projets de société. Deckeyser se rallie à Foucault lorsqu'il affirme qu'il faut « ... guérir la philosophie de la propension à toujours traduire l'Autre dans la langue du Même... » (Deckeyser, 2006 : 178). La langue du Même est celle qui évoque la « ... pensée majoritaire (ou majeure)... la pensée-étalon est celle de l'homme-blanc-mâle-adulte, civilisé, libre et raisonnable » (Deckeyser, 2006 : 196).

En dernière analyse, Deckeyser fait le constat que l'espace public est un espace culturel. Il réitère la position philosophique d'Habermas qui stipule clairement la nécessité d'un « droit à l'intégration des minorités » dans la sphère publique libérale. Cependant, il présente la situation contemporaine des minorités qui selon lui, appelle à l'examen des procédures démocratiques. Par exemple, il considère que le programme de discrimination positive appliqué à la fonction publique cache un subtil processus d'exclusion, en particulier lorsque la méthode repose sur des facteurs de différenciation, plus près de la ruse d'homogénéisation que de la volonté d'inclusion de l'altérité (diversité). Deckeyser décrit le phénomène d'exclusion comme «une hantise de la marginalisation de l'autre » alors que cette « dynamique de passage de l'un vers l'autre » est également source de créativité et d'enrichissement. Il appelle « hétérologie » cette éthique du passage de l'un vers l'autre (Deckeyser, 2006 : 194, 195).

Ces discussions sur les travaux de Deckeyser nous amènent à concevoir l'éthique du sujet comme comme « processus de novation ». Par exemple, on constate que certains Autochtones acceptent de vivre en marge d'un domaine public qui les « tolère » comme minorité, alors que d'autres vont pratiquer « l'éthique de la conquête » et « surmonter les obstacles inhérents aux représentations historiques, aux artifices de la politique » (Deckeyser, 2006 : 212-219). Deckeyser présente donc un nouveau « mode de subjectivation » de même qu'il souligne les retombées néfastes des représentations dichotomiques (Deckeyser, 2006 : 189, 210). L'exercice rationnel qui consiste à créer des groupes, à les opposer pour les définir l'un par rapport à l'autre (ex. dominants-dominés, indiens-blancs, hommes-femmes, etc.), et à généraliser par des universaux,

incarne pour les praticiens et membres du milieu académique une meilleure *connaissance de soi*, mais exige en contre-partie d'adhérer au paradigme du déterminisme historique.

Les quêtes d'égalité et de justice, bien qu'indispensables, ont le défaut de polariser le débat autour de cette connaissance de soi en laissant pour compte le *souci de soi* qui peut grandement contribuer à fonder un nouvel ordre public. L'agent, qu'il soit autochtone ou non autochtone, a l'option de renoncer au déterminisme, de s'inclure dans la formulation du problème en tenant compte de son identité et de celle de sa communauté. Le désir du sujet de vivre sa subjectivité est la promesse de « bonheur » formulée par Deckeyser et d'un potentiel accru de novation pour le sujet qui habite l'espace public (Deckeyser, 2006 : 195, 218).

À partir des analyses précédentes, nous comprenons que l'identité influence les pratiques exemplaires, que le classement des identités est un acte de cognition et qu'« habiter » l'espace public est un critère d'humanité essentiel. L'agent habite l'organisation autochtone lorsqu'il la « bâtit » par des actions concrètes définies par la cohérence entre l'objectivité et la subjectivité (Deckeyser, 2006 : 213).

### **2.3 La double identité de l'agent : identité-ipse et identité-idem**

Pour Paul Ricoeur, l'identité d'une personne ou d'une collectivité est un terme équivoque parce qu'en latin, il se scinde en deux mots : « idem » et « ipse ». En parlant de deux identités (idem et ipse), il dévoile son intention philosophique qui est de montrer

comment l'identité se compose d'une partie permanente et d'une partie non permanente (Ricoeur, 1990 : 12-13).

La partie **idem** de l'identité est permanente ou stable dans le temps, qu'il appelle aussi « identité narrative » parce qu'elle peut être communiquée par écrit ou oralement. Ricoeur utilise le terme de « noyau non changeant de la personnalité » et « mêmeté », c'est-à-dire ce qu'on réclame de commun à soi et à l'autre. En ce sens, cette personnalité est transindividuelle puisqu'elle concerne un groupe d'individus liés dans l'espace et le temps, telle la fonction-auteur chez Deckeyser (voir section 1.3.2). C'est aussi de cette identité narrative que naissent les pratiques exemplaires et les disciplines enseignées dans les universités et autres institutions. Les discours scientifiques positionnent l'individu en tant qu'objet (de recherche) pour saisir cette « mêmeté » c'est-à-dire ce que les humains ont en commun. Deckeyser partage le point de vue de Ricoeur lorsqu'il qualifie le discours dans la sphère publique de mode d'objectivation qui conduit à des représentations dichotomiques. Selon Ricoeur, cette identité narrative comporte une limite intrinsèque selon laquelle l'identité-idem occulte l'identité-ipse : « ... dans une problématique de la référence identifiante, la mêmeté du corps propre occulte son ipséité (Ricoeur, 1990 : 46). »

La portion **ipse** de l'identité est sa partie non permanente, celle qui fait dire au sujet qu'il est unique et distinct des autres membres de son groupe d'appartenance. Ce qui différencie l'identité-ipse de l'identité-idem, c'est l'attribution qu'on se fait à soi-même des repères de l'identité qui nous sont communiqués oralement ou par écrit, c'est-à-dire

l' « ascription » (Ricoeur, 1990 : 53). Nous identifions qu'il y a une distinction entre soi et l'autre, ressentie dans l'intimité et un besoin de cohérence. Le soi devient ainsi un « lieu épistémique » posé comme délibération alternative au raisonnement scientifique, où le *souci de soi* se substitue à la *connaissance de soi* (Ricoeur, 1990 : 27).

Le geste de narration ou acte de discours, oral ou écrit, est la première intervention de l'agent. L'acte de discours réfère à trois gestes que Ricoeur considèrent équivalents : décrire, raconter, prescrire (Ricoeur, 1990 : 32). C'est l'organe (*organon*) qui transmet les énoncés et les propositions constituées de verbes et de phrases. La théorie des actes de discours part de la prémisse que chaque énoncé est une promesse plutôt qu'un constat selon deux classes d'énoncés : performatifs et constatifs. En conséquence, le geste d'interlocution vise plus qu'une description de la situation et l'entente commune sur cette dernière (énoncé constatif). En effet, la description d'une situation limite la compréhension, car elle renvoie aux faits et rend opaques les intentions sous-jacentes de l'agent. Nous identifions que le geste de narration tel que le conçoit Ricoeur incarne plutôt un échange d'intentions (énoncé performatif) et joue un rôle capital dans le versant éthique du soi (Ricoeur, 1990 : 57, 58, 73).

En énumérant des pratiques exemplaires, l'agent exprime son identité-idem que nous appellerons désormais « identité narrative » ou « idéal narratif » selon le contexte. L'identité-idem véhicule un idéal narratif et explique en partie le phénomène du mimétisme institutionnel abordé dans la problématique (voir chapitre 1). L'idéal narratif est transmis par le discours et révèle l'intention de perpétuer ou de changer le modèle

d'intervention dont il est question. En partant des deux identités, on interroge les actes de discours des agents, « Qui parle? », ce que Ricoeur appelle de « longues boucles » d'analyse herméneutique centrées sur le sujet qui agit (Ricoeur, 1990 : 29).

Par exemple, nous avons trouvé que des catégories conceptuelles utilisées dans la recherche universitaire et dans les textes gouvernementaux peuvent sembler étranges à certaines communautés autochtones (Redpath et Nielson, 1997; Développement des ressources humaines Canada, 1998; Delâge et Warren, 2001). Ainsi, les vocables de « consensus », « de monde du travail en évolution » et d' « éthique » ont une signification variable dans le monde vécu, selon que l'agent est autochtone ou non autochtone. Lorsqu'on médite sur le sujet qui parle, on exprime un souci épistémique à l'effet que le savoir est « dernier » et « autofondateur », donc enraciné dans l'expérience d'une collectivité donnée (Ricoeur, 1990 : 33-34). Cette forme d'attestation de la validité de l'identité narrative satisfait la raison en tant que garantie de la « véracité de la vérité » et une « hypercertitude ». Un agent gouvernemental atteste de la validité d'un concept s'il le perpétue au temps présent. Il démontre sa cohérence lorsqu'il s'approprie l'identité narrative et les pratiques exemplaires qu'elle véhicule. Cela nous amène à penser que la cohérence entre les deux identités (*idem et ipse*) est un repère éthique important.

#### **2.4 Définition de l'agent du Gouvernement : classique versus innovatrice**

Alvesson et Willmott (1996) se servent de la théorie critique pour reconstruire les concepts de gestion qui meublent l'identité narrative des environnements institutionnels. Cette théorie date de quelques décennies dont les toutes premières formes sont apparues

au siècle des Lumières. Cette approche théorique adoptée par quelques chercheurs en sciences de la gestion consiste à spéculer, à partir des choix de concepts, sur les prémisses décisionnelles des agents qui oeuvrent dans diverses spécialités de l'administration comme l'organisation, la planification stratégique, la comptabilité, la recherche opérationnelle, etc. (Alvesson et Willmott, 1996). L'approche est pertinente puisqu'on retrouve certaines de ces spécialités dans les conseils de bande.

La conception plus classique de **l'intervention de l'agent**, c'est-à-dire d'origine scientifique, met en lumière deux activités soit celle d'élaborer un plan d'intervention et celle de l'exécuter. En ayant recours à la théorie critique, Alvesson et Willmott arrivent au constat que cette définition de l'intervention convient mieux aux problèmes d'ordre technique et moins bien aux problèmes d'ordre humain. En même temps qu'ils reconnaissent le pouvoir émancipateur du raisonnement scientifique, ils dénoncent ses limites au plan social comme les systèmes et les routines qu'il a engendrés et qui sont devenus la cause du gaspillage de ressources et des tensions entre les divers groupes [traduction libre de *needless waste and divisiveness*], dont certains peuvent se perpétuer parce qu'ils contiennent un mécanisme de coercition (Alvesson et Willmott, 1996 : 3). Comme ils redoutent le « dopage culturel » et l'endoctrinement, Alvesson et Willmott soustraient à l'agent sa capacité à délibérer et envisagent plutôt un enchaînement de type action-réaction (Alvesson et Willmott, 1996 : 103) marqué par les conditionnements.

Contrairement à Deckeyser, ces auteurs mettent l'accent sur une liberté d'action restreinte et s'attardent davantage à la question de la dissonance possible entre les valeurs



personnelles des agents et les demandes corporatives, de même qu'au mécanisme de contrôle du travailleur décrit comme suit : le devoir de loyauté envers le superviseur et le respect des règles et valeurs organisationnelles (*organizational rules or values*) sous peine de s'exposer aux mesures disciplinaires. Quel que soit le degré de liberté qu'on lui reconnaît, il nous apparaît souhaitable de formuler des repères pour se situer en matière de niveau de conscience d'un agent en tant que « sujet d'imputation morale » (Ricoeur, 1990 : 18).

Dans le but de résoudre ces difficultés, Alvesson et Willmott ont commencé par redéfinir le concept d'agent. Au-delà du souci linguistique, l'approche de reconstruction des concepts peut s'avérer un outil efficace pour qui veut prendre ses distances des modèles et techniques classiques (Alvesson et Willmott, 1996 :14-18, 34-35). La définition de l'agent proposée par Alvesson et Willmott est innovatrice parce qu'elle met l'accent sur sa responsabilité collective et limite le degré d'opportunisme mercantile qu'offrent les définitions plus classiques en gestion. Ils définissent l'agent comme un gestionnaire en autorité hiérarchique, définition que nous modifions pour inclure également les agents subalternes à l'interne et l'influence des agents externes. Comme Habermas, ils s'attardent aux compétences communicationnelles des agents, mais le font à l'intérieur de champs spécialisés comme les ressources humaines (Alvesson et Willmott, 1996 : 192).

Alvesson et Willmott font une distinction fondamentale entre « autonomie » et « indépendance » qu'ils disent sous-jacents aux concepts utilisés dans les sciences de la gestion. Dans la conception classique de la gestion, l'agent est un preneur de décisions

**autonome** en quête d'une solution optimale, dont le domaine d'information est limité par son champ de connaissance (Alvesson et Willmott, 1996 : 14, 15, 30). Il doit mettre en place des structures, des techniques et des procédures qui sont impartiales (*impartial technique and procedure*) et attrayantes pour les actionnaires. Pour Alvesson et Willmott, cette autonomie est beaucoup enseignée dans les établissements scolaires et encouragée en Occident, qu'ils décrivent comme la capacité d'un agent d'opérer sans aide et de récolter du succès selon les critères d'un système donné. Parmi d'autres, nous retiendrons cette particularité du comportement **indépendant** qui rend l'agent apte à exercer un recul critique face aux valeurs véhiculées par le système dont il fait partie. Lorsque ces valeurs sont incompatibles aux siennes, l'agent indépendant pourra tenter de les influencer ou de s'en distancer au besoin. Nous estimons que l'autonomie et l'indépendance influencent la manière dont un agent utilise les grandes classes conceptuelles et résoud un problème. Ces deux concepts vont nous servir lors des analyses des données et discussions de résultats (chapitre 4).

La démarche analytique d'Alvesson et Willmott, qui consiste à interroger les actes de discours (*discursive acts*) a d'ailleurs inspiré la nôtre avec une approche sensiblement différente, adaptée aux discours actuels sur les conditions de travail chez les Autochtones, comme nous le verrons au chapitre 3.

## **2.5 Conclusion : versant éthique du geste narratif et du concept d'agent**

Comme nous l'avons vu antérieurement, une conversation entre agents sur les pratiques peut donner lieu à des procès d'interprétation à l'intersection du monde et du monde vécu

(voir figure 2, p. 40), susceptibles d'être résolus par un accord rationnel où tous les types d'arguments et toutes les prétentions sont admissibles : cognitive instrumentale, herméneutique, morale-pratique, évaluative ou expressive (voir la liste que nous avons présentée à l'annexe 3 : Actions langagières classées par type de prétention à la validité). Cette conception habermassienne des actes de discours qui valorise le dialogue et le compromis n'est pas pertinente chez Deckeyser pour qui l'origine première d'une pratique de la sphère publique est le *souci de soi* et de son histoire propre (histoire racontée du sujet). Si une norme ou une pratique exemplaire pose problème, c'est qu'elle se trouve d'abord en conflit avec l'identité d'une personne ou d'une communauté de personnes.

Pour Ricoeur et Deckeyser, le langage utilisé dans un discours doit d'abord témoigner d'un souci de soi et de l'identité, en particulier les discours théoriques prononcés sur les rôles et autres modèles. Deckeyser formule une critique radicale de tous les discours de vérité ayant pour thème la domination, la raison, le pouvoir, la majorité, la minorité. Il cible également les formes d'éducation qui véhiculent ce type de rapport à l'autre, en tant que rôle et référence théorique abstraite («ce n'est jamais personne») qui porte atteinte à la dignité des gens et constituent un préjudice social (Deckeyser, 2006 : 197).

Selon nos discussions précédentes, nous identifions que le *souci de soi* dont il est question dans le « raisonnement éthique » formulé par la fonction publique québécoise ne constitue pas le principal axe de gouverne de la conduite. En effet, la gouverne de soi que Boisvert et ses collaborateurs nomment « régulation de la conduite » est soumise à un

travail préalable de hiérarchisation des valeurs, où le souci de soi-même est une valeur parmi d'autres devant passer l'épreuve du consensus.

Enfin, nous retenons que le raisonnement éthique et « l'agir communicationnel » constituent deux représentations d'une mécanique de délibération de l'agent dans la sphère publique dont une composante essentielle est la négociation de définitions communes de la situation ou de la pratique qui pose problème. Dans notre problématique de l'intervention éthique, ceci implique que l'agent doit se rallier au raisonnement stratégique ou normatif, car le souci de soi repose sur des valeurs personnelles et des vertus qui ne peuvent conduire à un consensus dans cette conception de l'éthique publique. Le consensus absolu équivaut à affirmer que l'espace public exclut l'imputabilité à soi et l'identité-ipse. Selon nos lectures antérieures, l'invention et la vitalité humaine sont compromises dans une telle situation alors qu'il est souhaitable de rechercher un équilibre entre l'éthique du sujet et l'éthique publique. L'éthique transposée dans la sphère intime repose sur un *souci de soi* qui selon Deckeyser, n'a pas à être négocié ou imposé à un individu : il doit venir de lui comme « art de vivre », pour emprunter sa terminologie.

Pour cerner le lieu d'application de l'éthique publique ou de l'éthique du sujet, il faut d'abord examiner le lieu d'intervention. Les auteurs de l'éthique appliquée et de la décision délibérée parlent de l'organisation en termes généraux, de lieux où il y a absence de règles, de situations difficiles, de situations complexes, de zones de conflits latents sur les finalités poursuivies, mais rarement avouées (Boisvert et al., 2003; Langlois, 2005;

Legault, 1999). Nos réflexions nous amènent à dire que ces tentatives pour délimiter le lieu d'intervention ne permettent toutefois pas de fonder la pertinence d'une décision en communauté de réflexion ou inversement, d'une décision individuelle. Les arguments qui suivent comportent deux volets : le premier apporte une précision sur le lieu ou la substance des problèmes à composantes éthiques et le second, sur la prééminence accordée à l'autonomie de groupe ou individuelle.

Si on admet d'emblée que le travailleur autochtone est en situation de précarité, tant par son statut de minorité que par le fait qu'il occupe fréquemment un « emploi de type non conventionnel » (voir section 1.1.4), il faut aussi admettre que la précarité n'est pas exclusive aux Autochtones. Toute personne, incluant l'agent du gouvernement, peut, à un moment donné de son existence de travailleur, se retrouver en situation de précarité et être vulnérable à l'exclusion, déterminée par sa position particulière dans l'histoire de l'organisation (espace-temps). Lorsqu'on définit l'intervention gouvernementale, on doit également tenir compte de la vulnérabilité de l'agent qui ne peut obtenir le consensus sur ses projets d'intervention et de l'importance des considérations éthiques dans ce domaine.

Michel Métayer analyse le parcours des sociétés traditionnelles et leur mutation en sociétés modernes afin de comprendre pourquoi une société accorde une priorité à l'individu plutôt qu'à la communauté<sup>17</sup>. Pour ce faire, il représente les sociétés traditionnelles qui n'accordent aucune liberté à l'individu par les systèmes de valeurs fondés sur de longues traditions, et une culture morale traditionnelle autoritaire, sectaire

---

<sup>17</sup> Les liens entre l'individu et sa communauté dans le cours de la modernisation sont analysés par Michel Métayer dans *Philosophie éthique*, (Métayer, 2002 : 105-107).

et intolérante, les rendant vulnérables au « relativisme culturel » et à ses dangers. L'esprit moderne a voulu remédier à ce fondement communautaire de la morale ce qui explique en partie l'origine du libéralisme politique caractérisé par des systèmes de contraintes extérieures et de respect de lois, et par le souci d'impartialité.

Dans l'esprit du libéralisme, le fonctionnaire c'est-à-dire celui qui intervient dans les communautés autochtones, accepte de se soumettre à une certaine neutralité au plan des valeurs morales et adhère à des principes déontologiques détachés des particularités individuelles lorsqu'il se voit déléguer sa capacité exécutive. Il est toutefois confronté au dilemme d'une conduite autonome et éthique (action monologique) et de la co-construction d'une décision (action dialogique). La décision délibérée peut en effet contrarier le projet d'allègement des procédures bureaucratiques par la lourdeur (lenteur) du processus, du moins en ce qui a trait au modèle québécois<sup>18</sup>. Dans le concret de l'intervention, la possibilité du non-conformisme est vue comme un acte d'irresponsabilité alors que pour d'autres, « s'extirper du conformisme du groupe » est un acte de création (Luc, 2004 : 22). Par exemple, le fait de délibérer sur les fins poursuivies peut s'avérer un acte de non conformisme dans un environnement de travail où les « ... finalités ne font pas l'objet de discussions ni de délibérations, elles sont là, comme les prémisses... » (Legault, 1999 :256). Si on attend une conduite autonome, c'est qu'on est prêt à assumer la part d'échec qui accompagne chaque acte de libre arbitre.

---

<sup>18</sup> Cette réflexion est inspirée d'un texte de Dany Rondeau, « L'éthique publique : *auto* ou *hétéro* régulation?, dans *Qu'est-ce que l'éthique publique?*, (Boisvert et al., 2005 : 61).

Le sens qu'on donne à "l'autonomie" diffère selon qu'une communauté reconnaît ou ne reconnaît pas la décision autonome comme fondement suffisant (par opposition à un fondement de vérité appuyée par des prétentions à la rationalité<sup>19</sup>). Parmi les raisons qui militent en faveur d'une conduite autonome étendue à chaque fonctionnaire quel que soit son rang, citons par exemple qu'une libération du conformisme social encourage la prise d'initiative et l'innovation et que des mesures visant à défier le statu quo sont compatibles à l'horizon de modernisation de la fonction publique québécoise. Par ailleurs, «...le conformisme social n'engendre pas uniquement des coûts, il peut dégénérer en des prises de décisions absurdes et des pertes de vies humaines » (Luc, 2004 : 23). Pour les fins de notre recherche, les précisions d'Alvesson et Willmott sur la définition de l'agent comme intervenant autonome ou indépendant figurent aux nombres des intentions qui seront répertoriées dans le contenu narratif des auteurs de notre source documentaire analysée au chapitre 4.

Le sens de l'éthique, selon Langlois, c'est de pouvoir déroger aux normes et aux lois injustes (Langlois, 2005 : 13). S'affranchir de la pression du groupe est une forme de conquête de l'espace public, un acte de leadership, sur lequel pourrait porter l'intention heuristique pour préparer chaque fonctionnaire à s'y exercer. Langlois mentionne certaines initiatives du gouvernement en vue de renforcer l'intégration de l'éthique par l'instauration de programmes de formation et de systèmes d'évaluation du rendement adéquats (Langlois, 2005 : 14). En résumé, la précarité concerne également l'agent devant confronter sa délibération à celle du groupe, contrairement à la prise de décision

---

<sup>19</sup> Il s'agit d'une référence aux « prétentions à la validité du savoir » d'Habermas et au préambule de l'annexe 3 (Actions langagières classées par type de prétention à la validité).

fondée sur le souci de soi et sur l' «auditoire universel» en tant que diversité virtuelle, dans une perspective d'universalisation (Legault, 1999 : 264). Si un dispositif de régulation est requis, il servira aussi à protéger les agents des pressions à la conformité, un élément important dans la définition de l'intervention. Avec ces précisions sur la conformité et l'autonomie, nous pouvons mieux anticiper les formes que peut prendre ce mécanisme de régulation, par exemple dans le cadre d'un contrat de travail.

Enfin, les discussions précédentes sur les deux identités de l'agent (identité-ipse et identité-idem) constituent l'élément central de notre méthode d'enquête présentée au prochain chapitre. Cette méthode vise à cerner l'identité-idem des auteurs des textes faisant l'objet du chapitre 4, révélée par les grandes catégories conceptuelles et unitaires auxquelles ils ont eu recours dans leurs discours sur les affaires autochtones.



## Chapitre 3

### Méthode de recherche

L'étude de cas, telle que formulée par Yin, encadre bien l'étude **descriptive** envisagée pour ce mémoire, de même que les problématiques fondées sur les témoignages ou discours d'individus (Yin, 2003 : xiii). Yin réitère l'importance de la théorie comme étape préliminaire à l'étude de cas. L'étude théorique que nous proposons se veut rigoureuse, car nous imitons (*emulate*) la démarche scientifique, sans répondre toutefois à l'ensemble des exigences du protocole classique. Ainsi, le problème général formulé à la section 1.2.4 (p. 48) correspond à l'hypothèse générale de recherche alors que le problème spécifique énoncé à la section 1.4 (p. 63) devient la question de recherche. Il s'agit également d'un problème de recherche « appliqué » au contexte de gestion des programmes fédéraux autochtones (Aktouf, 1987 : 33).

Il y a des circonstances comme la nôtre où le sujet d'intérêt nécessite le recours à plusieurs sources d'information pour appuyer une proposition de recherche, ce qui caractérise également l'étude de cas de type **exploratoire**. Notre étude est à la fois descriptive et exploratoire, parce qu'en analysant les textes des auteurs, nous avons recherché des considérations éthiques.

Nos discussions précédentes sur les normes institutionnelles, le contexte autochtone et la dualité de l'éthique dans l'espace public et la sphère d'intimité au chapitre 1 nous ont menés à une théorie de l'intervention de l'agent, notre cadre théorique présenté au chapitre 2. La dimension exploratoire de l'étude consiste à cerner, dans notre source de

documents, des éléments empiriques très significatifs pour illustrer ce cadre. La méthode descriptive s'applique dans la mesure où deux théories sont en concurrence et qu'il sera nécessaire de sélectionner les cas et de les arrimer à l'une ou l'autre des théories (Yin, 2006 : 6). Le critère de sélection du cas devient son lien avec la proposition de recherche que nous souhaitons vérifier. Ce procédé d'arrimage confère à l'étude un caractère d'impartialité pour qui désire comparer tout en évitant les jugements sur ce qui est bien ou mal (Grawitz, 2001 : 489).

La proposition de recherche prend l'allure d'une « prédiction » (Yin, 2003 : 23) dérivée de notre cadre théorique et de l'échantillon de littérature constitué pour les fins du dépôt du projet de mémoire en 2007. La totalité des écrits amassés à ce jour, qu'ils soient gouvernementaux ou académiques, contribue à accroître la connaissance publique sur les nations autochtones et supporte une intervention basée sur ces connaissances qui dévoilent les particularités ethniques des Premières nations concernant leurs pratiques de gestion en ressources humaines.

La proposition qui suit permet de vérifier s'il y a convergence dans l'axe de pensée (intentions) des auteurs de ces documents: À partir des documents recueillis, il est possible d'élaborer une grille d'éléments systémiques et de facteurs déterminants des pratiques de gestion en ressources humaines, de produire une synthèse des connaissances sur les pratiques au travail des communautés autochtones, aux fins de circonscrire l'identité narrative véhiculée dans l'espace public et d'en discuter les considérations éthiques pour l'agent devant intervenir dans ces communautés.

Notre méthode qualitative est interprétativiste et repose sur l'analyse des données provenant de deux sources. La première source est constituée des documents publics (ex. des plans, des programmes et des études gouvernementales, entre autres) ainsi que des recherches académiques au sujet des peuples autochtones. Nous ferons l'interprétation des écrits contenus dans ces documents pour les fins d'analyse au chapitre suivant. Il s'agira d'examiner le cours prescrit d'une intervention en privilégiant l'axe de la conscience subjective-intime, tel que nous le décrirons à la section 3.2.

La deuxième source de données repose sur un segment du parcours professionnel de l'auteure, en tant qu'agente fédérale dans trois ministères différents, totalisant une quinzaine d'années dans ces milieux. Cette approche subjectiviste d'interprétation du contenu narratif des documents gouvernementaux et académiques contraste avec des analyses objectivistes plus répandues en relations industrielles. L'examen des écoles de pensée à la section 1.2.4 nous a d'ailleurs permis de mettre en lumière les forces et les faiblesses de chacune et de justifier notre dimension d'analyse privilégiée, c'est-à-dire l'éthique. Nous sommes donc loin de l'application de questionnaires quantitatifs et de traitement de la statistique. Nous voulons explorer l'importance de l'éthique dans le quotidien de la vie sociale d'un agent gouvernemental où la réalité de son univers est liée aux idées qu'il exprime. Cette forme d'analyse s'apparente davantage à la méthodologie idiographique (Audet et Larouche, 1988 : 7; Grawitz, 2001 : 355).

Les théories de l'éthique publique et de l'éthique de la personne permettent en outre de définir le problème d'une manière différente et surtout, d'émerger du cycle de résolution de problème scientifique pour analyser le travail des agents sous un angle additionnel. Notre étude se présente comme le point de départ d'études ultérieures incorporant des données d'entrevues. Sa faiblesse est la triangulation de l'information provenant des différentes sources de données (p. ex. des entrevues, des observations sur le terrain), c'est-à-dire que l'analyse des contenus documentaires ne s'accompagne pas d'entrevues avec un groupe d'agents, mais se limite au vécu empirique de l'auteure de ce mémoire. Cela a pour effet de limiter la validité externe de la présente étude.

### **3.1 Exploration des sources documentaires**

Les bases de données universitaires ont donné des résultats mitigés lors de nos enquêtes en vue d'amasser des articles portant sur l'observation des pratiques de gestion et de ressources humaines en milieu autochtone. En outre, nous avons consulté les bases de données du réseau des universités canadiennes, et en particulier celles du réseau des Universités du Québec dont Manitou, Repère, Érudit, Scopus, Proquest, EBSCO/Academic Search Premier, Web of Science et enfin, Google Scholar et d'autres.

Les efforts pour dépister une littérature scientifique ont donné peu, avec des mots-clés tels « ressources humaines », « gestion », « personnel », « relation du travail », « business practice », « efficacité », « recruitment », « staffing », « training », etc. Par ailleurs, il existe une abondante littérature dans certains champs thématiques indirectement reliés à notre problématique, par exemple le développement économique

des Premières nations (ex. de mot-clé « business »), la gestion des forêts et ressources naturelles (ex. « management »), les revendications pour l'autonomie gouvernementale (ex. « public administration » , « politique », « droit ») et enfin, les partenariats et initiatives conjointes du gouvernement fédéral avec les Premières nations (ex. « programme » et « travail »).

Cependant, des professeurs universitaires experts sur les questions autochtones nous ont conduit vers les sites Web d'universités reconnues pour leurs programmes et bibliothèques spécialisées dans les études autochtones (*Native Studies*), principalement Laval, Sudbury, Trent, Régina, Montréal et Lethbridge. Nous y avons découvert trois revues spécialisées dont *Journal of Aboriginal Economic Development* et *Canadian Journal of Native Studies* et enfin, *Recherches amérindiennes au Québec*, cette dernière étant la seule accessible de notre localisation (Gatineau-Ottawa) via la base de données *Repère* au moment de l'enquête (automne 2006). Les études de cas que nous y avons trouvées sur les pratiques de travail autochtones au Canada apportent un complément indispensable à une vaste littérature sur les pouvoirs politiques de l'exécutif des conseils de bande, les revendications territoriales et autres questions juridiques, en général plus accessible.

Pour ce qui est de la littérature gouvernementale, nous avons eu recours à une imposante bibliographie portant sur les administrations publiques des Premières nations (AINC, 1993). Ces documents colligés par le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada constituent des références pour tout ce qui concerne les solutions répertoriées en

matière de développement organisationnel, perfectionnement du personnel, autonomie gouvernementale et interprétations des lois.

Nous y avons puisé quelques ouvrages très pertinents (sondages, enquêtes, rapports et articles) bien que plusieurs des documents, surtout les rapports de consultants et certaines études de cas non publiés, soient non disponibles. Lorsque nécessaire, nous avons fait appel au personnel du ministère pour accéder à certaines enquêtes.

Nous avons aussi obtenu les guides et manuels de procédures récents portant sur l'administration dans les conseils de bande. Enfin, une recherche en ligne sur Internet nous a permis de prendre connaissance de la planification annuelle du ministère (AINC) et des initiatives du ministère des ressources humaines.

L'examen rigoureux et systématique des pratiques dans les organisations est peu fréquent dans la littérature scientifique (Schuler et Dolan, 1995 : 688), encore moins pour les pratiques autochtones (Chapman, Newhouse et McCaskill, 1991). Étant donné cette rareté des publications sur le sujet, nous avons regroupé les documents gouvernementaux et académiques pour atteindre une saturation acceptable, en tout, 17 articles scientifiques et 22 publications gouvernementales. Ces documents constituent nos données à analyser au chapitre 4, environ le tiers des documents repérés, et totalisent un peu plus de deux mille pages de texte.

Plusieurs auteurs consultés ont opté pour l'étude de cas. Une explication possible de cette préférence nous vient d'un auteur d'une analyse de recensement qui mentionne que des taux de réponse acceptables sont difficiles à obtenir alors que plusieurs réserves s'abstiennent de répondre aux sondages (AINC, 1990). L'accès aux données se trouve davantage restreint depuis qu'en 2005, l'Assemblée des Premières nations a exprimé le désir d'accroître les partenariats de recherche (Assemblée des Premières nations, 2005). Les Premières nations sollicitent une collaboration accrue dans la méthodologie et ce, en vertu d'un nouveau protocole avec les chercheurs.

### **3.2 Unité d'analyse : structures cognitives et non-cognitives dans les documents gouvernementaux et académiques**

Pour constituer le problème général et le problème spécifique de recherche au chapitre 1, nous avons regroupé les auteurs en deux catégories, les premiers étant plus préoccupés par l'éthique dans l'espace public que les seconds, préférant sonder l'éthique de la personne dans sa sphère intime.

Ces deux créneaux de recherche révèlent également le caractère axiologique de l'intervention qui vient de la double identité de l'agent: idem et ipse (voir section 2.3). L'axe du savoir "collectif-public" inclut les connaissances, les normes et les valeurs, où tous ces éléments incarnent les traditions culturelles et la vie publique structurée par la communication (Habermas, 1992). La **structure cognitive** est un savoir acquis par une démarche scientifique (ex. théorie, prototype, modèle) alors que la **structure non-cognitive** naît de la répétition d'une pratique et de la cumulativité pragmatique, par exemple une règle, une politique, une loi, une tradition ou tout autre norme. Ces deux

volets de la définition du savoir collectif-public sont inspirés de la théorie communicationnelle d'Habermas (Habermas, 1987 : 97-99).

Le deuxième axe de pensée, la conscience "subjective-intime", incarne le geste c'est-à-dire le choix et la délibération. Ce geste est une « narration » qui consiste à « décrire, prescrire ou raconter » selon Ricoeur (Ricoeur, 1990 : 32). Pour les besoins de notre analyse, il prendra la forme du discours écrit par un agent et chercheur où le caractère subjectif est révélé entre autres par les structures cognitives et non-cognitives privilégiées dans l'acte de communication.

La dimension éthique de cette conscience subjective-intime naît de son interaction avec le savoir collectif-public, en particulier sa consonnance avec les convictions intimes de l'agent. En effet, c'est dans la conscience subjective que réside le choix et divers projets d'intervention, par exemple d'ordre stratégique (utilitaire), d'ordre identitaire (identités idem ou ipse) ou de l'ordre de la conformité aux normes sociales (régulation). Ces énoncés de choix ont été repérés dans nos sources explorées aux chapitres 1 et 2.

**L'unité d'analyse** (Yin, 2003 : 11) de la présente étude descriptive est donc une structure cognitive ou non-cognitive utilisée dans un document rédigé par un ou plusieurs agents fédéraux ou experts universitaires des questions autochtones. L'objectif est de recueillir un ensemble de propositions narratives qui révéleront les préférences des auteurs sur les classifications, dichotomies, normes et lois. En somme, il s'agit de cerner les facteurs et les éléments du savoir collectif (idem) jugés déterminants par ces auteurs dans la gestion



des ressources humaines au conseil de bande. Au moment de la sélection des textes, nous avons ciblé les auteurs qui discutent principalement des activités de gestion dans l'espace public autochtone, en particulier les discours en lien avec la structure organisationnelle, les processus et normes de RH, et les relations de travail. Pour bien répondre à notre question de recherche, nous avons retracé les arguments supportant une relation possible entre ces éléments fonctionnels et l'identité des Premières nations, lorsque décrites comme des sociétés minoritaires.

Pour valider notre proposition de recherche énoncée en introduction du chapitre 3, nous examinerons le contenu de chaque document par une procédure que Yin (2003) nomme « *pattern matching procedure* ». L'examen préliminaire des contenus nous permet déjà d'affirmer que les auteurs recensés s'intéressent davantage aux problématiques issues du souci normatif et des impératifs fonctionnels, inspirées de l'épistémologie occidentale dite « gréco-cartésienne » c'est-à-dire qui repose sur la connaissance de soi. Cet examen préliminaire nous montre que les auteurs canadiens s'intéressent peu à d'autres formes d'investigation du monde social vécu. Par exemple, nous avons identifié un nombre minime d'auteurs qui, voulant se distancer des créneaux traditionnels, ont suggéré une épistémologie alternative, c'est-à-dire une manière plus autochtone d'édifier le savoir et d'intervenir, que nous effleurerons en conclusion de ce mémoire.

### **3.3 Analyse de contenu**

Le dépouillement du contenu de chaque document ne servira pas à dénombrer les occurrences des propositions ou énoncés, une méthode privilégiée des chercheurs. Il

s'agit plutôt d'élaborer une grille-synthèse de facteurs ou d'éléments systémiques apparaissant dans la narration. L'unité narrative est de type « cognitif-instrumental<sup>20</sup> » puisqu'elle confirme « l'état d'existence » de la « chose », c'est-à-dire l'univers normatif et stratégique du conseil de bande comme objet de recherche. Les énoncés recherchés véhiculent une « prétention au savoir » institutionnalisé qui sert ensuite à l'agent dans l'exercice de ses fonctions auprès des communautés, mais aussi du public en général.

Enfin, la structure « supra linguistique » du document nous renseigne sur l'intention du narrateur et permet de découvrir le paradigme ou l'ordre anticipé dans la réalité qu'il décrit avec des concepts. Ce type d'analyse diffère de l'analyse linguistique, taxinomique et lexicologique selon les diverses techniques d'étude du document (Grawitz, 2001 : 530, 633-635). L'étude de contenu d'un document « ...a pour rôle de dégager les significations, associations, intentions... non directement perceptibles à la simple lecture des documents... » (Aktouf, 1987 : 111). La méthode choisie s'inspire en effet de la science herméneutique et se démarque de l'approche critique d'Alvesson et Willmott qui s'intéressent à l'origine historique des énoncés, à l'étymologie des mots et aux luttes de pouvoir qu'ils dissimulent (Alvesson et Willmott, 1996 : 56).

### **3.4 Conclusion**

Malgré la rigueur de la méthode, notre étude ne sert qu'à des fins comparatives, c'est-à-dire qu'elle ne permet pas la prévision, la généralisation ou la découverte d'une loi. Elle s'avère aussi moins coûteuse, car elle ne nécessite pas de déplacement pour observer les

---

<sup>20</sup> Le type de proposition narrative est extrait de la typologie d'Habermas présentée à l'annexe 3 (Actions langagières classées par type de prétention à la validité).

pratiques dans les milieux autochtones qui du reste, sont difficilement accessibles vu la persistance des tensions politiques (voir section 1.1.3). Une autorisation du comité éthique a été obtenue bien qu'elle ne soit pas indispensable dans le cadre d'une analyse de documents publics. Notre démarche empirique consiste en effet à récupérer les résultats des observations des experts et d'examiner s'il y a convergence dans l'intention et dans l'interprétation des résultats de leurs enquêtes chez diverses nations autochtones au Canada. Une étude de cas additionnelle semble toutefois incontournable dans le futur, vu l'inexistence de cas pour tester la théorie rivale fondée sur l'intégration de l'éthique dans les scénarios d'intervention des agents fédéraux, telle que nous l'avons redéfinie.

## Chapitre 4

### **Discours gouvernementaux et académiques sur les pratiques de gestion dans les conseils de bande**

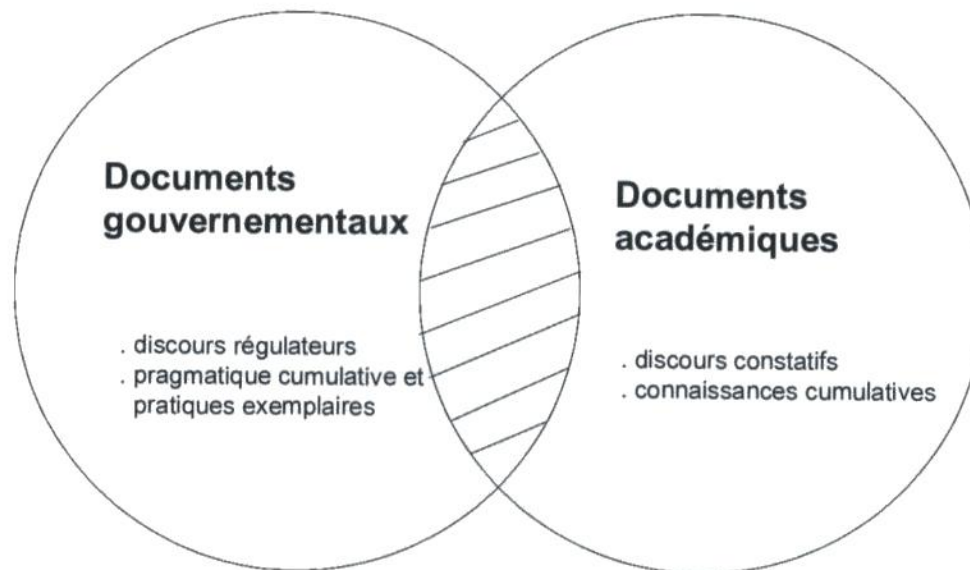
La première partie du chapitre (4.1) est consacrée aux auteurs de publications gouvernementales qui se prononcent sur l'efficacité des programmes fédéraux autochtones. Ces textes ont en commun une visée **pragmatique** c'est-à-dire former l'agent aux pratiques exemplaires et accroître son bagage de connaissance eu égard aux pratiques dans les collectivités autochtones. Ils portent sur l'histoire de l'administration des bandes (4.1.1), les cadres de gouvernance et opérationnel du MAINC (4.1.2 et 4.1.4) ainsi que sur les évaluations fédérales récentes ayant trait à l'implantation des normes fédérales du travail (4.1.3).

Dans la deuxième section du chapitre (4.2), nous présenterons un compte rendu d'articles scientifiques qui ont pour thème général l'intervention de l'État dans les collectivités autochtones. Les chercheurs proviennent de disciplines variées et procurent un large éventail de **connaissances** sur les Premières nations : leur stratégie d'affaires (4.2.1), leurs relations de travail incluant les activités de GRH (4.2.2) et leur profil socioculturel (4.2.3 et 4.2.4). La section 4.3 est réservée au sommaire analytique qui porte sur les structures privilégiées dans le discours de chacun en vue de préciser l'identité des Premières nations en relation avec leurs modes opératoires.

Des observations et considérations éthiques, appuyées sur les définitions et les théories présentées aux chapitres 1 et 2, accompagnent ces analyses. Pour bien répondre à notre

question de recherche, nous analyserons les arguments selon lesquels diverses structures jugées importantes influenceraient l'identité autochtone (identité-idem), surtout lorsque cet argument se retrouve chez les deux groupes d'auteurs, c'est-à-dire gouvernementaux et académiques. Nous avons donc repéré les éléments communs et les convergences selon le schéma d'analyse présenté à la figure 3.

**Figure 3**  
**Domaine de savoirs investigué**



© Elaine Bergeron

#### **4.1 Littérature gouvernementale sur l'administration des bandes : facteurs d'influence historiques, politiques et administratifs**

En réponse à un besoin exprimé par les Premières nations, le ministère des Affaires indiennes et du Nord a mis sur pied un comité de travail formé de chefs de bande et des représentants du MAINC pour analyser leurs mécanismes de gouvernance (AINC, 2003).

Il s'agit d'une source importante pour comprendre le secteur public autochtone que nous examinerons en détail à la section 4.1.2..

Les responsabilités qui viennent avec l'autonomie gouvernementale se traduisent par des fonctions bien précises pour les élus d'un conseil de bande et parfois mal comprises, d'où la nécessité d'en clarifier la structure et le rôle. Avant d'aborder les mécanismes sous-jacents à cette structure d'autonomie, nous examinerons brièvement les facteurs historiques et législatifs qui ont façonné les administrations autochtones depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle, selon les sources du MAINC (section 4.1.1). Ensuite, nous reviendrons sur le projet fédéral d'évaluation stratégique (*Phase II*) du *Code canadien du travail* et ferons l'analyse des divers constats (section 4.1.3). En dernier lieu, nous nous pencherons sur une description du cadre administratif du MAINC, tel que le conçoivent les agents fédéraux (section 4.1.4).

#### **4.1.1 Facteurs historiques et législatifs : du passage de Béring à aujourd'hui**

On doit tout d'abord s'interroger sur la nécessité de raconter l'histoire des Indigènes depuis leur passage par le détroit de Béring (Robichaud, 1992; AINC, 1999a). L'intérêt prend sa source dans la divergence des récits. Les traditions orales des Premières nations nient le fait que leurs ancêtres soient des descendants asiatiques ayant utilisé ce passage, faisant d'eux des immigrants. La distinction entre Indigène et immigrant est fondamentale et dicte une bonne partie de leurs revendications contemporaines. Qu'ils eussent été autrefois des nations libres et autosuffisantes constitue le fondement d'une

revendication à l'autodétermination et l'autogérance faisant les manchettes récentes (Dutrisac, 2006; Leduc, 2006).

Nous esquiverons les étapes de la colonisation, les revendications territoriales, globales ou particulières en rapport avec les traités, que Robichaud et d'autres ont parcouru en détail (Robichaud, 1992; AINC, 1999a; Jacob, 1994). Nous conserverons uniquement les faits historiques utilisés dans le discours qui suggèrent l'éclosion de structures qui contraignent la pratique de la gestion dans le quotidien. L'histoire des interventions de l'État est subdivisée par période, choix discrétionnaire visant à refléter l'évolution des pratiques administratives en vigueur dans les réserves. Nous avons divisé notre analyse dans ces périodes : avant 1876, 1876 à 1951, 1951 à 1969, 1969 à 1982, 1982 à aujourd'hui. La *Loi sur les Indiens* et ses amendements subséquents constituent l'élément central de cette discussion puisqu'ils contiennent les dispositions touchant la régie des bandes.

#### Avant 1876

Le Wampum à deux rangs (*Two-Row-Wampum*) de 1664 et la Proclamation Royale de 1763 ont été les premiers accords attestant de la forme que prendrait la coexistence des gouvernements européens et autochtones en tant que nations distinctes (AINC, 1999a : 12-20). Ce qui distingue le Wampum de la Proclamation, c'est qu'il ne concerne pas les limites de la colonisation, mais plutôt le rapport de fraternité, d'autonomie et de respect mutuel entre les nations. Avant l'arrivée des premiers Européens, le traité représentait un accord formel conclu lors de rencontres entre tribus, nations et confédérations

avoisinentes désirant « traiter » les unes avec les autres. Il s'agissait d'accords politiques « qui définissaient les conditions de la coexistence entre les signataires », certains étant des « déclarations de fraternité et de respect », dont la valeur légale n'a été que récemment reconnue dans la *Loi constitutionnelle de 1982* (article 35). Le traité, qui s'apparente aux alliances et partenariats contemporains, est le mode privilégié de rapport politique avec une nation voisine dans cette culture:

« Les Premières nations demeurent convaincues que les traités sont le moyen le plus viable et le plus honorable pour établir des relations ... concerne habituellement deux nations distinctes ou plus, chaque partie étant à égalité au moment de se présenter à la table de négociations. »  
(AINC, 1999a : 22)

Ce rapport d'égalité allait toutefois s'estomper puisque qu'au cours de cette période coloniale, plusieurs lois allaient être adoptées en vue de contrôler certains aspects de la vie dans les réserves dont l'alcool, les écoles et les revenus provenant des terres. Cette période de l'histoire est racontée comme le début d'une relation autoritaire, impérative et prescriptive avec les peuples autochtones, où l'intervention est législative et politique et qu'elle vise surtout à « réduire la liberté et la mobilité des nomades » (Delâge et Warren, 2001 : 102).

### De 1876 à 1951

De fait, les pouvoirs accordés aux Indiens en vertu de *l'Acte des Sauvages*<sup>21</sup> de 1876 étaient très limités. Première loi « codifiée » qui rassemblait tout ce corpus de lois antérieures, elle « ... donnait au gouvernement de grands pouvoirs de contrôle sur les Indiens vivant dans les réserves » (AINC, 1999a : 24). Aujourd'hui, on parlerait de

---

<sup>21</sup> Cet acte est précurseur à la *Loi sur les Indiens* adoptée après la Confédération.



champs de compétence restreints pour les Autochtones de l'époque qui se limiteraient à la réparation des routes et à la répartition des terres entre membres d'une réserve (Robichaud, 1992 : 33,34). Cette *Loi* a favorisé l'assimilation et édicté les conditions d'admissibilité à la citoyenneté canadienne, avec l'objectif sous-jacent de convertir le « Sauvage » en citoyen moderne, entraînant inévitablement une baisse de la population (Robichaud, 1992 : 33; Assembly of First Nations, March 2005 : 13). Par exemple, le terme « émanciper » est un terme légal qui signifie perdre son statut d'Indien par le mariage (articles 3.3c et 3.12) par l'instruction ou l'exercice d'une profession légale ou religieuse (article 86.1).

Le « Sauvage » auquel on fait référence dans cette *Loi* n'est pas éligible aux mêmes bénéfices que les autres Canadiens. En outre, la *Loi* leur interdit de participer aux élections fédérales et provinciales. Elle édicte la forme de leur gouvernement et prescrit les modalités pour la tenue d'élections. Des commissaires sont délégués par le Surintendant des affaires des Sauvages (précurseur du ministère des Affaires indiennes et du Nord). Ces agents sont à leur début des militaires. Ils deviendront plus tard des fonctionnaires fédéraux. Comme les bandes ont peu de pouvoir, les structures administratives y sont absentes (Robichaud, 1992 : 39). L'agent fédéral et le chef sont les seules personnes pouvant commander une assemblée au cours de laquelle l'un ou l'autre prend des minutes qu'il transmet à ses supérieurs. L'agent fédéral est également responsable de tous les programmes gouvernementaux. Dans ces communautés, il désigne les bénéficiaires de l'aide sociale, les candidats éligibles à la scolarisation et au

statut d'Indien<sup>22</sup> (émission de cartes). Pour certaines communautés éloignées, il demeure un des rares contacts avec la vie urbaine et on l'accueille parfois comme un officier d'honneur.

Certaines collectivités telle Kanawake ont échappé à ces contrôles et ont continué à administrer leurs affaires (Robichaud, 1992 : 40). Dans un cas précis datant de 1924, le gouvernement canadien tente de supprimer une institution traditionnelle des Haudenosaunee de la réserve des Six Nations en y envoyant la GRC. Ces formes de gouvernements traditionnels (formés selon la coutume) que sont les potlachs ou institutions des Haudenosaunee seront alors déclarées illégales jusqu'à ce que la *Loi* soit amendée en 1951 (Robichaud, 1992 : 35). Par le biais de procès-verbaux de la Chambre des communes, nous apprenons entre autres que les Haudenosaunee possèdent leur propre constitution prévoyant un régime démocratique « héréditaire où les dirigeants sont choisis parmi les membres de chaque famille élargie » et que leurs lois sont adoptées par une assemblée de deux chambres, le tout étant supervisé par un conseil des Anciens. Même si ce régime d'assemblée à deux chambres évoque vaguement la structure du système politique canadien, il s'en distingue considérablement. Au cours de la cérémonie du potlach, « on portait au pouvoir de nouveaux chefs » et on procédait à la redistribution des richesses dans une économie « fondée sur le partage plutôt que l'accumulation », propre aux Premières nations de la côte Ouest. D'ailleurs, le souci d'accumulation de la richesse qui caractérise les sociétés capitalistes semble toujours relativement absent, en

---

<sup>22</sup> Selon la terminologie actuelle du MAINC (2002), le statut d'Autochtone a remplacé l'ancien statut d'Indien.

particulier chez le petit entrepreneur autochtone sur réserve, selon les sources d'Apikan Ltd. (Apikan Ltd, 1991).

Selon nos sources, l'assimilation est la voie qu'a privilégiée le gouvernement dans ses toutes premières interventions. Les lois sont les principales normes pour cette période de l'histoire caractérisée par des efforts d'assimilation qui donnent des résultats dont le gouvernement est plus ou moins satisfait.

#### 1951 à 1969

En 1951, date où on amenda la *Loi sur les Indiens* afin de reconnaître les gouvernements traditionnels, les chefs des conseils de bande sont grandement préoccupés par les mauvaises conditions de vie des collectivités autochtones et ils sollicitent un meilleur contrôle. Parallèlement, le gouvernement augmente sa présence en multipliant les agents fédéraux, car il exige que tous les Indiens soient dûment enregistrés. Commentant cette période, certains diront qu'il a fallu attendre les années 1980 avant que le gouvernement commence à démontrer une attitude plus « humaniste et libérale » (AINC, 1999a : 17). Mais au cours des années 1960, on souhaite que les conseils de bande se structurent et se chargent de leurs infrastructures (écoles, habitations, etc.) bref, qu'ils deviennent des villages. On attribue aux Premières nations la citoyenneté canadienne (1958) suivi du droit de vote fédéral (1960). Les bandes se voient octroyer des fonds et doivent attribuer des responsables, les premiers gérants de bandes, qu'on appelle aujourd'hui les directeurs des opérations. Dans les réserves nomades, ce mode de vie n'a plus sa place; les Indiens

doivent se sédentariser. Pour certains, la transition génère son lot de difficultés et envenime les rapports entre eux et avec les « Blancs » (Schneider, N., 2004 : 35).

À partir de 1951, les auteurs veulent signifier un changement de direction dans l'intervention du gouvernement. Ils se fondent sur certains amendements à la *Loi*, mais aussi sur l'exercice accru de pressions pour que les Autochtones conforment leur mode de vie à celui qui prévaut dans le reste du Canada. Ces discussions nous amènent à conclure que durant cette période, l'intervention gouvernementale deviendra de plus en plus stratégique et qu'un sentiment d'urgence d'agir est perceptible chez les leaders autochtones.

#### 1969 à 1982

Cette période est caractérisée par le retrait complet des agents fédéraux sur réserve, dès 1969. Dans ce contexte, les peuples des Premières nations rejettent le « Livre Blanc » du gouvernement fédéral où l'on propose l'abolition de la *Loi* qui fait de l'Indien un citoyen distinct du citoyen canadien ordinaire. Certains auteurs supposent que l'état de dépendance dans laquelle la *Loi sur les Indiens* a conduit le peuple autochtone est un des facteurs les ayant poussés à rejeter cette proposition. Robichaud qualifie ce genre d'initiative de tentative de faire émerger, après un siècle de paternalisme, une nouvelle génération d'administrateurs (Robichaud, 1992 : 42). D'autres prétendent que la « vive opposition » vient d'un sentiment partagé que le gouvernement tente de mettre fin à sa relation juridique avec les peuples autochtones (AINC, 1999a : 6).

Malgré ses injustices, la *Loi* demeurera en vigueur et les peuples autochtones réaffirmeront leurs désirs de « bénéficier de tous les avantages de la citoyenneté canadienne en plus des droits spéciaux... » (AINC, 1999a : 17). Leur proposition de partage des pouvoirs par le biais d'un conseil exécutif bilatéral est rejetée. La Fraternité des Indiens du Canada (*National Indian Brotherhood*) et ancêtre de l'Assemblée des Premières nations poursuivra ses revendications, mais les bandes sont laissées à elles-mêmes, bien que le Ministère exerce à distance un contrôle sur les dépenses et sur les procédures de gestion des programmes. Durant cette période, nous constatons que les traditions organisationnelles des « Blancs » tardent à s'implanter dans les administrations publiques autochtones. À partir de 1973, les collectivités autochtones obtiendront enfin le droit de se charger de l'éducation de leurs enfants (Assembly of First Nations, 2005 : 15; Robichaud, 1992 : 36, 42). Plusieurs pensionnats autochtones seront abolis et des écoles laïques verront le jour.

Selon nos sources, cette période est caractérisée par le questionnement de la pertinence des structures légales et politiques, et par les débats entre le gouvernement fédéral et les associations autochtones au sujet de ces structures. Les auteurs signalent aussi l'émergence d'une fonction publique autochtone.

### 1982 à aujourd'hui

Les années 1970 ont surtout été marquées par les revendications territoriales et les griefs relativement au respect des obligations découlant des traités, mais également par les débats entourant le sens de l'autonomie gouvernementale (AINC, 1999a : 27). La *Loi*

*constitutionnelle de 1982* mettra un terme aux revendications visant à prouver l'existence des droits ancestraux et des droits issus traités. Ces derniers seront enchâssés dans la constitution. Mais les revendications se poursuivront, désormais, au chapitre de l'interprétation de cette *Loi*. Alors débute le transfert des responsabilités et d'une partie des argent de la Couronne, soit environ le tiers (AINC, 1980). Le gouvernement prévoira également un programme permettant aux Premières nations d'accéder à l'autonomie gouvernementale et de se soustraire à la *Loi sur les Indiens*, moyennant qu'elles puissent faire preuve de bonnes capacités administratives (AINC, 2003 : 10, Robichaud, 1992 : 42), ce que les Premières nations qualifieront de « politiques d'assimilation et d'affranchissement » (Assembly of First Nations, 2005 : 15). Quelques nations signeront des conventions avec le gouvernement canadien (ex. Cris et Naskapis, Sechelte), mais la majorité d'entre elles jugera que ces conventions sont unilatérales et préférera se conformer à la *Loi sur les Indiens* (Robichaud, 1992 : 53; Assembly of First Nations, 2005 : 26).

La période de 1982 à aujourd'hui ne diffère pas tellement de la précédente puisque les auteurs traitent encore des débats sur la pertinence des structures légales en vigueur. Une différence notée est la diminution des querelles juridiques puisque certaines structures autochtones (ex. traités) sont validées, car enchassées dans la *Loi constitutionnelle*. Pour l'ensemble des périodes de l'histoire que nous avons couvertes, le discours des divers auteurs converge vers l'importance de reconnaître des structures politiques et législatives propres aux deux cultures, alors que certaines sont perçues comme des obstacles au développement des nations autochtones.

Une première observation éthique est que l'agent qui connaît les différentes structures et leur évolution va pouvoir en tenir compte dans sa délibération et dans son raisonnement stratégique ou normatif, selon le cas. L'étape subséquente consiste à se demander en quoi ces facteurs historiques correspondent à la situation précise où l'agent doit intervenir et à solliciter les personnes concernées pour accéder à l'intercompréhension comme manière de valider ces connaissances.

#### **4.1.2 Cadre de gouvernance et dysfonctions dans les conseils de bande : Comité de travail du MAINC**

Les auteurs du Comité de travail du MAINC sur la gouvernance (AINC, 2003) reconnaissent qu'avant la Confédération de 1867, les Indiens des Premières nations avaient un mode de gouvernance distinct qui était fondé sur leur relation avec d'autres Premières nations, à l'occasion inspiré de la gouvernance européenne. Par après, le Parlement a modifié l'organisation traditionnelle d'une tribu en exigeant la création d'un groupe de dirigeants (conseil) par processus électoral. Ce faisant, il « ...imposait à ces chefs élus une obligation de rendre des comptes au ministre plutôt qu'à leurs commettants » (i.e. les membres de la communauté), ce que des chercheurs comme Bherer et ses collaborateurs ont qualifié de « double imputabilité », entraînant un état de dépendance où les Premières nations perdirent le contrôle de leurs affaires pendant près d'un siècle (AINC, 2003 : 10; Bherer, Gagnon et Roberge, 1989 : 37).

Les travaux du Comité de travail sont pertinents en raison de leur impact sur la gestion des ressources humaines (GRH) et les relations de travail. On tente de remédier à des

problèmes de longue date qu'on énumère : contrôle gouvernemental excessif, confusion quant aux rôles et aux responsabilités des dirigeants, pouvoirs limités. Bien que la *Loi sur les Indiens* ait été autrefois utilisée pour « asservir » les Autochtones, le Comité précise que le gouvernement leur offre, depuis 1982, la possibilité de cheminer vers l'autonomie gouvernementale pour finalement se soustraire à cette *Loi* selon une procédure clairement énoncée (AINC, 2003 : 10).

Le terme « conseil » désigne le chef et un certain nombre de conseillers, analogue à un conseil municipal formé d'un maire et de ses conseillers municipaux. D'ailleurs, tout comme dans une municipalité, le conseil est une entité politique qui délègue la conduite des opérations à un directeur des opérations ou directeur municipal. Le conseil est une forme de gouvernement et en tant que tel, doit se préoccuper du bien-être des membres de la Première nation (bande), de l'usage des terres et des ressources. On dit que les agents du conseil ont une relation de fiduciaire avec la collectivité qui leur a conféré des pouvoirs et une autorité en échange d'un travail de saine gestion des fonds publics.

La *Loi sur les Indiens* de 1876 et ses amendements subséquents est la principale source de référence des conseils en matière de gouvernance. Elle traite entre autres de la création d'un conseil de dirigeants par voix d'élection et des règlements administratifs qu'ils devront faire respecter. Par contre, elle est silencieuse en ce qui a trait aux « nombreuses relations de gouvernance du conseil », notamment avec les membres de la collectivité, le directeur des opérations et les intervenants extérieurs, ce qui procure une certaine flexibilité. Par exemple, elle permet au conseil d'adopter un mode de



gouvernance en accord avec la culture et les traditions de la bande, lequel doit par contre être bien documenté. Lorsque surgissent des conflits, le conseil doit notamment prévoir des politiques de griefs. Avec la *Loi constitutionnelle de 1982*, les Premières nations ont désormais la possibilité de recourir aux tribunaux pour régler leurs différends. Les instruments de gouvernance disponibles aux conseils de bande sont : les lois canadiennes, les procès-verbaux des réunions, le guide des politiques des dirigeants, le statut juridique de l'organisation et ses règlements (AINC, 2003 : 21). Ils forment le cadre juridique et fonctionnel de toute Première nation et les dirigeants comme les membres de la collectivité peuvent se prévaloir de ces outils.

Le Comité de travail du MAINC résume le rôle et les responsabilités du conseil comme suit:

« Les membres de la collectivité accordent au chef et aux conseillers élus les pouvoirs de gouverner les terres et les propriétés de la Première nation en leur nom. Les conseillers y compris le chef, assument donc la responsabilité de la prestation des programmes et des services, de la gestion financière, de l'élaboration des politiques, ainsi que de la planification et des systèmes de contrôle. » (AINC, 2003 : 23)

Le conseil d'une Première nation a une responsabilité d'orientation en ce qu'il établit, par plan, la vision et la mission d'une petite fonction publique très semblable à une corporation municipale. Une seconde responsabilité, non moins importante, est la désignation d'un directeur général à qui on réserve le titre de « directeur des opérations » en raison de son rôle non politique. Le conseil doit recruter et superviser ce directeur dont la responsabilité est d'opérationnaliser les décisions du conseil, découlant des buts formulés et des priorités électorales. Il possède une qualité essentielle de stratège en ce

qu'il s'occupe des affaires courantes des cadres et du personnel. Le nombre de cadres qu'il supervise peut également varier. De façon générale, le directeur des opérations est responsable des cadres à la tête des secteurs suivants : prestation des programmes et services, services aux entreprises, gestion des ressources humaines, gestion financière, travaux publics, relations publiques, planification (AINC, 2003 : 54).

Le Comité de travail du MAINC a également reçu un mandat consultatif. Lui-même composé de seize personnes dont huit représentants des Premières nations et huit représentants des Affaires indiennes et du Nord Canada, il a prévu des consultations dans les collectivités des Premières nations. Une ébauche du rapport du Comité a été distribuée à trois institutions autochtones<sup>23</sup> qui ont tenu des séances publiques et ont recueilli les commentaires des participants. Les deux sections suivantes traitent des limites du modèle proposé et des problèmes rencontrés le plus fréquemment.

#### Problèmes liés aux habiletés à la gouvernance

Le Comité de travail du MAINC souligne que les habiletés nécessaires à la gouvernance font parfois défaut. Il est question de « réunions qui s'éternisent et n'aboutissent pas à des décisions » et que « la confusion ou l'anarchie survient » si les conseillers ou les électeurs ignorent leurs droits ou ne savent pas comment se prévaloir des outils de gouvernance. Les chevauchements observés ont conduit le Comité à s'attarder longuement à la délimitation des rôles et responsabilités du directeur des opérations vis-à-vis des élus. Dans le but de contrer les difficultés les plus fréquemment soulevées par les

---

<sup>23</sup> Il s'agit du conseil tribal de Carrier-Sekkanim, de la Gitksan Government Commission et de l'Association of Iroquois and Allied Indians (AINC, 2003 : 4).

administrateurs de bande, on insiste sur la nécessité d'être extrêmement minutieux et prudent dans la procédure de sélection d'un directeur : «...les exemples abondent de conseils qui, à leur grande déception, ont engagé des directeurs malhonnêtes ou enclins à la fraude...», qu'une vérification de références aurait permis d'éviter (AINC, 2003 : 27).

Le Comité de travail réfère fréquemment aux instruments de gouvernance que sont les lois canadiennes, les procès-verbaux, les guides de politiques et les règlements. Il souligne également la nécessité de former les nouveaux conseillers élus en matière de griefs et de procédures plus générales de réunion (AINC, 2003 : 21). Une grande partie des recommandations du Comité portent sur les rôles et responsabilités du conseil surtout en matière de rédaction de politiques, de tenue de procès-verbaux et de mécanismes d'adoption de règlements comme cure à bien des maux. Le Comité fait la promotion de méthodes visant à protéger les membres du conseil lorsque confrontés aux intérêts conflictuels de membres de la communauté, tâche d'autant plus difficile dans une collectivité de petite taille. Les agents membres du Comité insistent notamment pour que les conseillers fassent valoir les intérêts supérieurs de la communauté, même lorsque la décision est impopulaire (AINC, 2003 : 25). Il arrive également que la conduite interne des affaires quotidiennes d'un conseil prête au conflit d'intérêt. Selon le cas, le Comité propose alors que le directeur des opérations conçoive un code d'éthique (de conduite) qu'il fait adopter par son conseil ou qu'il s'y réfère si ce dernier existe.

### Problèmes spécifiques aux conseils formés selon la coutume et la tradition

Les conseils des Premières nations constituées par la coutume et la tradition forment la moitié de tous les conseils au Canada. Le peuple choisit cette formule au moyen d'un vote majoritaire (AINC, 1991 : 19) qui le soustrait aux exigences de l'élection rapportées à l'article 81 de la *Loi sur les Indiens*. Certaines nations définissent donc leurs propres règles en matière de sélection du chef, de mesures disciplinaires à l'intention des conseillers et de conduite des réunions et des assemblées communautaires. Les recommandations du Comité sur la gouvernance sont sans équivoque : beaucoup de controverses et de procès sont causés par des règles imprécises ou l'absence de règles dans ces communautés (AINC, 2003 : 72). Les Premières nations qui élisent conformément à la *Loi sur les Indiens* bénéficient de dispositions claires sur la tenue du scrutin, le droit de vote, l'admissibilité des candidats, dont certaines affectent directement la composition de l'effectif. Voici quelques exemples de dispositions:

- ...le nombre de conseillers ne peut être inférieur à deux ni supérieur à douze (art. 74.2)
- ... les chefs et conseillers d'une bande occupent leur poste pendant deux années (art. 78.1)
- Le ministre peut déclarer que le titulaire du poste de chef ou de conseiller d'une bande est inapte à demeurer en fonction parce qu'il a été déclaré coupable d'une infraction, a sans autorisation manqué les réunions du conseil trois fois consécutives, s'est rendu coupable de manœuvres frauduleuses à l'occasion d'une élection. (art. 78.2)

Malgré ces précisions, on constate que le chef et ses conseillers sont souvent mal renseignés sur leurs responsabilités juridiques. Qu'ils soient élus ou désignés selon la tradition, ils sont confrontés à leur rôle quasi judiciaire lorsqu'ils reçoivent des contestations d'ordre administratif comme les griefs en milieu de travail ou des plaintes d'individus relatifs aux programmes en vigueur dans la collectivité. Si les évidences

portent à croire qu'ils sont des agents de la Couronne, aucune disposition de la *Loi sur les Indiens* ne précise qu'ils en sont, d'après un cas porté devant le tribunal (AINC, 2003 : 71). La *Loi* sert donc de guide au conseil qui, en tant que fonction publique, est considéré comme une entité fédérale et doit porter ses causes devant le tribunal fédéral, en particulier lorsque les règlements du conseil sont insuffisants. Le Comité de travail du MAINC reconnaît qu'il existe une certaine confusion dans les aspects légaux. Il précise que les causes individuelles des membres de la collectivité peuvent parfois être de compétence provinciale, mais jamais celles du conseil de bande (AINC, 2003 : 71). En tant que fiduciaire pour les autres membres de la collectivité, le chef ou le conseiller a aussi la responsabilité légale de veiller à ce que ses « ...intérêts personnels n'entrent pas en conflit avec les responsabilités qu'il assume...»(AINC, 2003 : 41).

En résumé, les motifs évoqués par le Comité de travail du MAINC pour expliquer les difficultés rencontrées avec certaines procédures administratives et légales de la gouvernance s'apparentent aux « obstacles » que le ministère des ressources humaines (DRHC) a repérés lors de son évaluation du degré d'implantation des normes du travail dans les collectivités autochtones, et que nous serons à même de constater à la prochaine section (4.1.3). Les agents du Comité ont examiné les protocoles que suggère la *Loi sur les Indiens* et ont identifié les éléments de coutume et de tradition qui empêchent les Autochtones de s'y conformer. Ils ont énuméré un certain nombre de pratiques dysfonctionnelles qu'ils attribuent à ces coutumes et à une carence dans les habiletés de gestion. Malgré la mixité du Comité de travail, ce dernier semble peu enclin à envisager des modèles alternatifs d'autonomie pour tenir compte de la diversité des situations.

L'autodétermination accordée à une collectivité demeure l'ultime solution qui comporte son lot d'exigences administratives et financières comme nous le verrons dans les sections à venir. Pour leur part, les agents du ministère des ressources humaines suggèrent une possibilité de reconnaissance des « mécanismes de rechange » culturellement appropriés, pour faire face aux obstacles à l'application des lois du travail. Les constats et les recommandations de ce ministère reposent sur une interprétation moins ethnocentrique des structures et pratiques (selon la typologie d'Adler, 1983), comme nous le verrons ci-après.

#### **4.1.3 Normes du travail, lois et obstacles : évaluation fédérale (*Phase II*)**

Au total, dix-huit personnes ont été interrogées au cours de la *Phase II* de l'évaluation des normes fédérales du travail (DRHC, 1998). Elle a été précédée d'une revue « approfondie » de la documentation, de rencontres d'experts et de sondages pour circonscrire les notions de « monde du travail en évolution » (MTE) et la question connexe des « emplois non conventionnels » (ENC). En outre, on a questionné des agents des Premières nations sur les obstacles et les « mécanismes d'application de rechange » par lesquels ils se sont montrés très intéressés.

##### Entrevues avec les agents autochtones : concept de travail et mécanismes de rechange

Les entrevues menées auprès des Premières nations révèlent que beaucoup de leurs activités ne sont pas considérées comme de l'emploi. Il s'agit d'activités traditionnelles comme la chasse, la pêche et le piégeage de même que le travail saisonnier, tous très répandus. Les informateurs soulignent que les contrats à court terme et le temps partiel

font que l'ENC devient une norme plutôt qu'une exception, d'autant plus que le travail est assez rare dans ces collectivités. En ce qui a trait à l'application du *Code canadien du travail* :

« La plupart des représentants des Premières nations interviewés étaient d'avis qu'il n'y a pas lieu de prévoir de normes du travail adaptées expressément pour les Premières nations. Cependant, un représentant a fait remarquer que le manque de flexibilité et le manque de réceptivité du *Code* représentaient un problème pour la plupart des groupes des Premières nations. » (DRHC, 1998 : paragraphe 7.3)

Les normes du travail ont une certaine rigidité qui convient mal au travail de fin de semaine, aux horaires flexibles ou aux journées de travail comportant de longues heures. Cependant, certains sont d'avis que les politiques de RH élaborées par la plupart des conseils offrent plus de « flexibilité », du moins financièrement, tout en s'inspirant des dispositions du *Code*. Il existe toutefois une pénurie de gestionnaires professionnels et la compréhension du *Code* étant parfois limitée, certains réclament de la formation, surtout dans les communautés très éloignées. On suggère même de simplifier le jargon juridique, car la complexité du sujet requiert la présence d'un formateur que les « paperasses » expédiées ne sauraient remplacer, aux dires de certains.

Il y a certaines réalités de la vie communautaire qui dépassent le cadre des normes d'où la nécessité de sonder les répondants pour des mécanismes de rechange « culturellement appropriés ». Par exemple, les dispositions relativement aux congés s'appliquent difficilement aux rituels annuels (cérémonies, décès, chasse à l'oie ou autres) sans compter les interruptions d'activités liées aux conditions météorologiques du Nord (DRHC, 1998 : paragraphe 7.3). Par ailleurs, la *Phase II* de l'évaluation confirme la

présence de « normes du travail locales » créées par les Premières nations pour combler ces lacunes. Le droit coutumier autochtone est cité comme une justice complémentaire au *Code canadien du travail (partie III)*, de même que la consultation des aînés dans le règlement des différends. Certains informateurs ont toutefois souligné l'importance d'éduquer les leaders sur la question des droits, surtout pour traiter les nombreuses plaintes issues de congédiements abusifs. On donne l'exemple du conseil de bande qui congédie un travailleur après deux ans, « sans motif valable ». La *Loi sur les Indiens* exige qu'il y ait élection tous les deux ans, ce qui entraîne occasionnellement « un grand nettoyage », soit pour régler des problèmes spécifiques ou pour « faire place à des partisans du chef ». D'autre part, les emplois sont garantis dans la mesure où le financement (fédéral) destiné à l'organisme en vertu d'une entente, arrive à point. Des licenciements liés au manque ou au retard de financement contribuent toutefois à aggraver la situation.

Les auteurs de cette *évaluation (Phase II)* résument le point de vue autochtone par le souhait que l'intervenant fédéral (ATT)<sup>24</sup>, généralement peu sensibilisé aux aspects culturels, soit remplacé par un intervenant autochtone qui suive un programme de formation afin de développer une main-d'oeuvre autochtone qualifiée dans les normes du travail et la gestion des ressources humaines. Par exemple, les agents autochtones ont exprimé le besoin d'être aidés à développer leur autonomie, d'autant plus qu'ils doivent faire face à une « forte augmentation des ressources humaines » dans leurs collectivités.

---

<sup>24</sup> Cet intervenant porte le titre d'*agent des affaires du travail* ou *ATT*.



### Perception de l'agent fédéral

Les enquêtes réalisées lors de l'*évaluation des normes fédérales Phase II* ont également permis de confronter l'opinion des membres des Premières nations à celle des agents (AAT) et des conseillers techniques de la direction du Travail (DRHC, 1998 : paragraphe 7.4). Les auteurs de cette évaluation constatent qu'il y a uniformité dans les propos recueillis. D'abord, la question des nombreux congédiements injustifiés est corroborée. Ils s'accompagnent parfois de difficultés financières où l'interruption des transferts de fonds fédéraux empêche les conseils de régler les demandes de recouvrements de salaires lorsqu'ils ont omis de se conformer au *Code*. Parmi les aspects litigieux du *Code*, on soulève également les dispositions touchant les jours fériés, les vacances, les heures de travail flexibles et la rémunération du personnel itinérant.

De l'avis d'un agent, la formation est indispensable et très appréciée dans ces collectivités. Une enquête indépendante d'un partenaire du MAINC indique que la formation est le type d'aide privilégiée par les Autochtones pour accroître les compétences des gestionnaires (Entreprise autochtone Canada et Industrie Canada, 2002). Toutefois, il est mentionné que les agents fédéraux doivent attendre d'être « invités » avant d'intervenir dans une Première nation. Cet aspect entraîne toute une réflexion sur un processus de communication systématique entre les intervenants externes et le personnel des réserves. Lorsqu'ils ont été interrogés sur la nécessité de confier l'application des normes aux Premières nations, certains valorisent un partenariat, mais la plupart des agents sont d'avis qu'il s'agit d'abord d'une décision politique liée au grand projet d'autonomie gouvernementale.

En conclusion de son évaluation, le ministère des ressources humaines énumère les projets de réformes prioritaires pour les Premières nations, notamment en ce qui a trait aux mécanismes de rechange pour le règlement des différends au travail (DRHC, 1998 : paragraphe 7.5). Par ailleurs, le mécanisme de droit coutumier et d'intervention des aînés recommandé n'apparaît pas dans le rapport final de la Commission pour l'examen des normes du travail ayant eu lieu en 2006<sup>25</sup>. Toutefois, quelques modifications sont suggérées pour atténuer les problèmes liés au temps de travail et à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Par exemple, le commissaire Arthurs recommande d'assouplir les dispositions portant sur le fractionnement du congé annuel et les jours fériés (Canada, 2006 : 173-175). Les cent quatre-vingt-quatorze recommandations de ce rapport sont fondées sur la prémisse que les institutions autochtones se confondent au profil moyen de 12 000 entreprises relevant de la compétence fédérale.

Enfin, cette enquête gouvernementale (*Phase II*) soulève de nombreuses questions touchant l'unicité et l'universalité des normes du travail, mais elle ne remet pas en cause les bonnes intentions des collectivités autochtones. Au contraire, les agents fédéraux attestent des efforts d'harmonisation qu'ils ont observée chez ces peuples.

#### **4.1.4 Éléments du cadre administratif du MAINC et des agences partenaires : impact sur la gestion des ressources humaines**

Parmi une dizaine de ministères responsables de remplir les obligations constitutionnelles et légales vis-à-vis des peuples autochtones, c'est au MAINC qu'elles incombent

---

<sup>25</sup> En octobre 2004, le ministre du Travail a nommé M. Harry Arthurs au poste de commissaire chargé d'effectuer un examen de la *Partie III du Code canadien du travail* (Canada, 2006 : ix).

principalement (Bherer et al., 1989 : 36). Le MAINC est chargé d'un mandat qui comprend deux programmes distincts, d'égale importance: le **Programme des affaires indiennes et inuites** et le **Programme des affaires du Nord**. Ce vaste mandat découle largement de la *Loi sur le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien*, de la *Loi sur les Indiens*, des lois sur les territoires et des obligations légales stipulées à l'article 91 (24) de la *Loi constitutionnelle de 1867*. Par ailleurs, le ministère est chargé d'administrer plus de 50 actes législatifs (AINC, 2007b).

Selon les renseignements compilés par des agents du MAINC, disponibles sur le site portail, son modèle bureaucratique a été conçu en 1966. Sa structure décentralisée comportant 10 bureaux régionaux vise à répondre à une clientèle diversifiée. L'influence du MAINC est considérable compte tenu qu'une majorité de Premières nations est encore assujettie à la *Loi sur les Indiens* qu'il administre. Selon le ministère, il en résulte une certaine uniformité dans les réserves. Par exemple, les Autochtones sont susceptibles d'occuper des emplois regroupés dans six secteurs soit en milieu scolaire, aux services de police, à l'administration communautaire autochtone, aux services publics (voirie, sanitaires, etc.), aux services sociaux et de la santé et dans les petites entreprises locales.

Le conseil de bande visé par la *Loi sur les Indiens* demeure l'employeur majoritaire de l'ensemble du secteur public, où se concentre 84% de la main-d'œuvre locale selon des statistiques nationales (voir section 1.1.1, p. 8). La présence sur réserve des partenaires fédéraux du MAINC peut varier selon les besoins particuliers d'une nation, d'après les enquêtes d'un expert (Bish, 1990). Le régime de gestion d'un conseil est passablement

complexe puisqu'on a dénombré une centaine de programmes regroupés par portefeuille d'activités, qu'on répartit entre les conseillers siégeant au conseil de bande, par exemple le conseiller au portefeuille de la santé et du développement social, le conseiller au portefeuille du logement, le conseiller au portefeuille des routes, etc. (Bherer et al., 1989 : 36; AINC, 1991). Chaque ministère, agence ou société impose un cadre opérationnel qui lui est propre. Des chercheurs ont observé l'influence plus ou moins formelle de ce cadre sur certaines fonctions de ressources humaines et administratives des organisations autochtones (Redpath et Nielson, 1997; Bherer et al., 1989).

L'essentiel des règles et des politiques écrites proviennent toutefois des agents du MAINC (AINC, 1991). La décentralisation constatée au MAINC nous rappelle quelque peu la « bureaucratie professionnelle » de Mintzberg où le professionnel d'une région « travaille de façon relativement indépendante de ses collègues, mais reste proche des clients qu'il sert. » (Mintzberg, 1982 : 310). Dans ce genre de bureaucratie, la coordination s'opère par la « standardisation des qualifications et du savoir » où l'on communique aux employés les procédures à suivre. Ainsi, le Bureau régional du Québec au MAINC a développé un plan écrit stipulant que son objectif « no.1 » pour la période s'échelonnant de 2005 à 2008 serait de favoriser le développement, mesuré au moyen « d'indicateurs clés » :

«Des collectivités autochtones dotées des institutions, des pouvoirs et des compétences dont elles ont besoin pour gouverner et pour poursuivre leur développement. » (AINC, 2007e)

Sachant que des formes alternatives de gouvernance ne semblent pas être envisagées, le but étant qu'une Première nation parvienne à une entente négociée (voir section 4.1.2, p.

116-117), la structure actuellement imposée est évaluée. La vérification se fait par l'intermédiaire des « indicateurs clés » ou critères pour mesurer ce que le Bureau régional appelle « développement professionnel et organisationnel ». Le continuum de développement autochtone (*Aboriginal Governance Continuum*) est un concept qui a été utilisé lors d'un forum national de planification et de politique de développement tenu par le MAINC. Ce continuum est établi à partir des besoins (*needs*) à être comblés avant d'aspirer à l'autogouvernance soit : une administration publique autochtone hautement professionnelle, des systèmes perfectionnés de collecte, de gestion et de diffusion des données, et enfin, une capacité à gérer des budgets et des allocations dans un environnement complexe [traduction libre, AINC, 1999b]. Ces critères de développement ont un impact sur le degré de responsabilité accordé aux Premières nations en matière de programmes et de politiques, et ultimement, sur leur projet d'autogouvernance.

En consultant divers guides publiés par le ministère sur l'administration des bandes, la gestion des fonds, le cadre de vérification et les procédures de clôture d'exercice (AINC, 2007f; AINC, 2007g; AINC, 1991; AINC, 2006), nous avons obtenu une meilleure appréciation de la portée de ces indicateurs, à savoir si elle tient compte des difficultés inhérentes de ses peuples à se conformer aux normes générales du travail tel que discuté précédemment.

Dans l'optique de la comptabilité et de l'imputabilité, les Premières nations sont considérées comme des gouvernements. Ces gouvernements locaux doivent se soumettre

aux directives portant sur les « administrations locales » qui apparaissent au Manuel de comptabilité du secteur public (CSP), comme toutes les autres formes de gouvernements au Canada. Qu'ils soient votés ou qu'ils proviennent des réserves de fonds des bandes indiennes, l'utilisation des fonds publics nécessite que les bénéficiaires (les Premières nations) rendent compte des « paiements de transfert » accordés par le gouvernement fédéral. Près de 80 pourcent des dépenses totales du Programme des affaires indiennes et inuites sont actuellement gérées ou administrées par les Premières nations (AINC, 2003 : 11). L'attribution des pouvoirs (ex. pouvoir de réglementation) dépend du stade de développement de la bande. Dans tous les cas, les conseils doivent se plier à des normes élevées à l'administration de ces fonds et rendre compte des déboursés. Dans le cas particulier des fonds indiens, un manque à leur obligation de fiduciaire autorise les fonctionnaires régionaux à prendre des mesures correctives qui peuvent parfois conduire à la révocation du décret stipulé à l'article 69 de la *Loi sur les Indiens*, ce qui peut impliquer une perte de pouvoir et une mise en tutelle. Dans les cas extrêmes, les chefs et les conseillers peuvent être poursuivis en justice, comme dans l'affaire *Gilbert et al. c. Alice Abey* en 1992.

Il importe d'ouvrir une parenthèse sur la question du risque. Le ministère AINC a établi son cadre de gestion et vérification 2005-2006 selon une « approche stratégique fondée sur les risques ». Dans les sphères stratégiques et opérationnelles, il reconnaît qu'« une approche rigide, à l'emporte-pièce, pourrait miner le progrès » de la cause autochtone. En outre, le MAINC désire faire « la promotion de programmes et de politiques souples ainsi que de mécanismes administratifs façonnés pour répondre aux besoins particuliers »

(AINC, 2006 : 28). Les projets initiés doivent toutefois tenir compte du "baromètre" du risque qui mesure notamment la "pression" venant de l'opinion publique. La pression que subit ce ministère transparaît dans un système interne de classification et gradation des risques conçu à partir d'un modèle suggéré par le Conseil du Trésor (modèle de gestion et de tolérance au risque). Ce dernier prévoit des mesures qualitatives des « retombées », les plus importantes étant liées aux protestations du public, des médias, sans compter la perte de confiance des peuples autochtones (AINC, 2006 : 35).

La gestion du risque semble occuper une place primordiale au sein des objectifs stratégiques énoncés dans le cadre de gestion du MAINC. Les normes comptables et financières sont susceptibles d'influencer considérablement les systèmes de gestion des ressources humaines, certaines énonçant même des directives sur la divulgation de la structure de rémunération directe et indirecte. Par exemple, la rémunération devrait théoriquement être fondée sur des enquêtes salariales, s'accorder aux lois provinciales et fédérales du travail, à la loi sur l'équité salariale interdisant les pratiques discriminatoires, aux jugements des tribunaux, de même qu'aux pressions générales du marché exercées sur la main-d'œuvre. Le MAINC souligne d'ailleurs que l'ensemble des procédures suggérées est approuvé par le Conseil de surveillance de la normalisation comptable.

Le Guide administratif des bandes (AINC, 1991) amène plus de précisions quant aux fonctions de ressources humaines, en particulier la rémunération, le recrutement et les politiques en matière de discipline. Nous constatons que ces fonctions sont conformes, du moins en théorie, à ce qui est proposé dans plusieurs manuels connus traitant de la

gestion des ressources humaines. De fait, cette approche proposée s'inspire des théories des systèmes stratégiques des années 1980, rendant les fonctions RH interdépendantes (St-Onge et al., 2004; Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1985). Nous ajouterons que ces systèmes conviennent bien aux environnements qui valorisent la standardisation, une réalité de plusieurs institutions canadiennes.

Les analyses des discours gouvernementaux qui ont fait l'objet des trois dernières sections nous ont appris que la gouvernance des conseils de bande, les normes fédérales du travail et le cadre administratif du MAINC sont des structures autonomes qui se sont maintenues dans le temps. En effet, leur pérennité atteste qu'elles jouent un rôle dans le bien-être des collectivités des Premières nations. Pour intervenir, l'agent doit d'abord maîtriser ce savoir en matière de gouvernance qu'incarnent les diverses composantes de ces structures.

Nous concluons en se rappelant que la *Loi sur les Indiens* est la même pour toutes les nations autochtones. Elle ne tient pas compte des différences entre nations en termes de traditions, de langue, de ressources, de taille des collectivités ou autres facteurs. Certains experts se demandent même si dans ce contexte, les conseils de bandes ne deviennent pas tout simplement des « prolongations administratives » du ministère (Robichaud, 1992 : 49). À l'égard du modèle de risque du MAINC, il sert de guide à l'agent qui souhaite ordonner (hiérarchiser) toutes ces structures qu'on lui propose. Cependant, devant une communauté qui exprime un besoin hors de la norme et du cadre formel, l'agent peut se sentir à court de solution puisque l'indépendance par rapport aux systèmes existants n'est



pas formellement encouragée. Les discours des auteurs ciblent certains comportements qui vont à l'encontre de la cyclicité des pratiques et de l'enfermement de l'agent dans des processus cumulatifs et autosuffisants (tel que vu à la section 1.2.3, p. 38), par exemple le programme d'accès à l'autonomie gouvernementale qu'ils introduisent dans l'espace public.

Cette considération éthique sur la cohérence et l'impartialité des systèmes se greffe à d'autres considérations. Par exemple, l'avenue préconisée par le gouvernement est celle du compromis entre les besoins des communautés autochtones et ceux des structures. Lorsqu'un agent se trouve face à une disposition de la loi (ex. *Loi sur les Indiens*), d'une norme (ex. *Code canadien du travail*) ou d'une pratique exemplaire de gestion qui ne répond pas aux besoins particuliers d'une communauté, certains auteurs reconnaissent qu'il y a nécessité de déroger aux règles strictes (ex. mécanismes de rechange, politiques souples, etc.), comme nous l'avons vu antérieurement.

De l'opinion du gouvernement, les nations autochtones parviennent à adapter leur façon d'opérer aux exigences de cette *Loi* et d'autres lois canadiennes et même, à y intégrer certains éléments qui leur sont propres (HRDC, 1998; AINC, 2003). Pour quelques chercheurs, elle est une contingence avec laquelle les collectivités doivent composer (Anderson, 1997; Robichaud, 1992). D'autres prétendent qu'elle nuit à l'acquisition de compétences nécessaires pour passer à l'autogestion:

« La *Loi sur les Indiens* place les conseils et les individus sous une véritable tutelle, prive les entrepreneurs d'une situation d'affaires normale (nantissement commercial) et maintient le doute quant à la capacité juridique des conseils de bandes (...) Que les conseils de

bande concrétisent leur rôle selon des modèles à tendance « autogestionnaire », qu'ils aient appris à tirer parti des ressources de l'économie marchande ou qu'ils soient passés maîtres dans le fonctionnement des structures bureaucratiques, ils n'en demeurent pas moins confinés à l'administration de programmes pensés pour eux, sans véritable pouvoir sur le développement de leur communauté. » (Bherer, Gagnon et Roberge, 1989 : 37)

Cela nous indique que le gouvernement maintient un discours impératif et qu'il continue de déterminer la direction stratégique de ces collectivités. Les normes canadiennes en vigueur sont donc celles qui s'appliquent quelles que soient les difficultés rencontrées. Par ailleurs, la politique du compromis, l'harmonisation des valeurs ou la convention négociée (ex. la convention de la Baie James) n'est pas un modèle d'intervention qui est partagé de tous. Voici les propos que Robert Bish (1990) tenait à sa conférence quant au modèle fédéral préconisé dans les communautés indiennes qu'il confronte aux modèles alternatifs:

« ...Indian people have an inherent right to govern themselves; self-government is not simply something to be granted by the Canadian government. Equally important, the latter approach leads to a focus on different models for different functions... » (Bish, 1990 : 1)

Par ailleurs, les Premières nations génèrent des recettes de sources autonomes par le biais d'entreprises qu'elles exploitent (par exemple, des terrains de golf, des maisons de jeu, la construction résidentielle et commerciale) dont le gouvernement canadien n'assume aucune responsabilité dans la gestion (AINC, 2003 : 59). Cela nous montre qu'au-delà de l'éthique déontologique (normative) du bien commun et de l'éthique du discours gouvernemental, il y a l'éthique des gestes économiques concrets des Premières nations. D'autre part, nous serons à même de constater si ces entreprises autonomes ont un

fonctionnement distinct des conseils de bande lorsque nous aborderons les revues de cas de chercheurs universitaires et leurs analyses dans la prochaine section.

#### **4.2 Littérature scientifique sur les institutions autochtones : facteurs influençant la pratique de la gestion**

Les solutions et règles qui ont fait leur preuve ont été répertoriées par des agents gouvernementaux avec plus ou moins de rigueur scientifique, ce que nous avons vu à la section 4.1 précédente. Audet et al. (1986) soutiennent que la cumulativité pragmatique se confond avec le savoir et que les agents devraient en tenir compte lorsqu'ils interviennent. Nous croyons plutôt qu'il s'agit d'approches différentes, mais d'une même intention éthique. Le savoir peut être acquis par une expérience de longue date ou par la recherche; néanmoins, le but sera toujours d'obtenir un ensemble de savoirs complet, définitif et universel pour que l'intervention publique soit la plus judicieuse que possible et tienne en compte les intérêts de tous. Pour nous, le savoir sur les institutions des Premières nations englobe ces deux sphères, pragmatique et académique, comme nous l'avons illustré à la figure 3 (p. 100). Ce savoir collectif qui circule dans l'espace public est donc un amalgame d'expérience et de science.

La section 4.2 répartit la littérature scientifique en quatre sous-sections selon l'objet traité, soit la stratégie d'affaire, la gestion au quotidien, les éléments socio-culturels et les éléments moraux (et anthropologiques) qui déterminent les pratiques de gestion des Autochtones. En général, les académiciens véhiculent un discours où la fonction du langage est moins régulatrice que celle observée dans les textes gouvernementaux qui ont précédé. Le discours est axé sur le « constat » de l'état d'existence des pratiques dans la

gestion en général, et pour les ressources humaines en particulier, et sur le souci de transmettre une meilleure connaissance (et un portrait) de la situation des conseils de bandes. Les textes que nous avons recueillis sont le fruit d'études académiques qui s'ajoutent à nos sources gouvernementales. La rigueur de la démarche témoigne d'un effort des chercheurs pour rendre une appréciation objective des structures et systèmes qui caractérisent la gestion dans les institutions autochtones actuelles. Comme nous l'avons vu, l'exercice selon lequel un agent (chercheur) « annonce » les standards d'une institution consiste à réaliser un « proto-modèle », d'où le préfixe « proto » signifiant un travail précurseur à une intervention (Deckeyser, 2006 : 24). Nous identifierons donc divers proto-modèles provenant de nos sources académiques.

Les discours de la section 4.2 sont des témoignages des efforts d'adaptation déployés par les institutions autochtones pour composer avec une économie de marché et des difficultés rencontrées. Alors que les fonctions de GRH découlent techniquement de la stratégie d'affaires globale (St-Onge et al., 2004 : chapitre 3), nous avons regroupé séparément les auteurs qui abordent ces thèmes dans les sections qui suivent (4.2.1 et 4.2.2). Les déterminants stratégiques et fonctionnels font l'objet de ces deux premières sections alors que les facteurs psychologiques, culturels et moraux sont analysés aux sections 4.2.3 et 4.2.4.

#### **4.2.1 Études de cas autochtones : déterminants politiques et économiques de la stratégie d'affaire**

L'étude d'Anders et Anders (1986) aux États-Unis de même que celle d'Anderson (1997) au Canada explorent la dimension stratégique des institutions publiques et privées

autochtones. Ces études sont pertinentes parce qu'elles font le point sur les éléments de l'environnement politique et économique qui ont façonné ces organisations ou influencé les choix stratégiques des Autochtones. L'étude américaine a été ajoutée à nos sources en raison de son objet de recherche, c'est-à-dire la transition d'une collectivité autochtone de l'état de dépendance gouvernementale vers l'autonomie et en raison de sa pertinence eu égard aux revendications actuelles des Premières nations.

Les cas d'Anders et Anders ont retenu notre attention parce que ces auteurs examinent les interventions du Congrès américain en Alaska et leurs retombées à l'échelle organisationnelle. Ils analysent 213 cas de municipalités de l'Alaska, qui en vertu d'une loi américaine (*Alaska Native Claims Settlement Act* ou *ANCSA*), ont pu révoquer leur statut de réserve (*revoking all reservation*). Ces municipalités sont devenues propriétaires de leurs terres et ont acquis une gérance autonome (en 1971), transition à laquelle aspirent nombre de Premières nations canadiennes. Ces municipalités sont regroupées en treize corporations (*Regional and Village Corporations*) auparavant des associations autochtones représentatives des diverses nations [Anders et Anders, 1986 : 214]. Ces corporations régionales ont quelques points en commun avec les conseils tribaux au Canada alors qu'elles sont composées de membres exécutifs élus, de directeurs et de personnel, tous responsables d'une collectivité identifiée par la nation d'appartenance. Elles s'en distinguent toutefois par leurs actionnaires, chacun ayant reçu 100 titres d'actions lorsque l'entente a été formalisée, lui garantissant une participation directe aux bénéfices réalisés par le « village » inclus dans une corporation régionale à but lucratif.

Les chercheurs ont suivi l'évolution de ces treize « corporations régionales » (totalisant 80 000 actionnaires résidents des villages) et noté les divers obstacles en rapport avec l'architecture organisationnelle de type corporatif suggéré par la *Loi*. Leur démarche vise à démontrer l'incompatibilité de cette structure par l'examen des valeurs des peuples indiens, esquimaux et aleutes.

Dès le départ, Anders et Anders soulignent le caractère très inhabituel (*unusual*) du contexte, quasi incompatible avec la structure corporative qu'ont adoptée les leaders autochtones pour s'affranchir de la « domination coloniale » [traduction libre, Anders et Anders, 1986 : 221]. Ces auteurs s'attardent à « l'économie non contractuelle » qu'ils considèrent dérivée des pratiques de survie très anciennes, ce que le ministère canadien des ressources humaines (DRHC, 1998) appelle aussi « emplois non conventionnels (ENC) ». Selon Anders et Anders, l'importance relative des « liens de sang » entrave le fonctionnement normal des corporations, notamment en ce qui a trait à la sélection de « l'élite » et la transparence vis-à-vis des actionnaires. Quinze années après l'entrée en vigueur d'ANCSA, ces chercheurs ont constaté un fort taux de roulement dans les postes de direction et un piètre rendement des actions de ces corporations régionales. Les poursuites judiciaires entamées par des actionnaires méfiants sont autant de symptômes d'un modèle qu'Anders et Anders considèrent mal adapté culturellement. Le plan initial de ces corporations étant d'amener des dividendes aux résidents, créer des emplois, et générer un revenu pour payer les impôts fonciers sur les terres nouvellement acquises, la tâche semble presque insurmontable dans cette partie

très sous développée de l'Arctique, disposant d'un capital humain et d'infrastructures extrêmement restreints (aggravés à l'époque par une sévère récession).

Le discours d'Anders et Anders porte sur une intervention gouvernementale qui aurait aggravé des problèmes sociaux déjà présents. Les auteurs affirment que les torts sont partagés entre les élus américains qui ont voté cette *Loi* (ANCSA) et le manque de vigilance des agents légaux autochtones qui ont participé aux débats ayant précédé l'adoption de la *Loi* (Anders et Anders, 1986 : 214). Statistiques à l'appui, les chercheurs font la démonstration que la participation au marché de l'emploi ne s'est pas accrue, qu'il y a plus de suicides, plus d'actes violents et de destruction, suite à l'adoption de cette *Loi* (Anders et Anders, 1986 : 222). Au plan de l'éthique, nous observons un discours analogue à celui que tient Mudimbe lorsqu'il montre que l'intervention occidentale a amené la dislocation de l'identité africaine (voir section 2.2, p. 71-72).

Les cas de Anders et Anders présentent quelques divergences avec les cas d'Anderson (1997), un chercheur canadien qui s'est penché sur les activités plus récentes de développement économique de soixante-dix Premières nations en Saskatchewan. Selon Anderson, les Premières nations de l'Ouest canadien considèrent l'alliance d'affaires (*business alliances with non First-Nations companies*) comme une composante essentielle de la stratégie de développement économique autochtone et ce, malgré qu'elles n'aient pas encore obtenu le contrôle de leurs terres et de leurs ressources, ce qu'elles revendiquent encore (Anderson, 1997 : 1490). Il fait ressortir le taux de perte des institutions financières autochtones prêteuses qui se compare avantageusement à

leurs homologues canadiennes (données de 1995). Bref, Anderson brosse un bilan assez positif de la performance financière de ces entreprises, contrairement aux chercheurs américains. Ses analyses ne soulignent pas la précarité des peuples autochtones bien au contraire. Par ailleurs, la grille de critères qu'Anderson a choisie pour interpréter leurs activités économiques annonce une autre forme d'intervention gouvernementale.

Anderson a choisi de se référer à des contingences (*contingency perspective*) de participation à l'économie capitaliste globale plutôt qu'à de l'incompatibilité de valeurs (Anderson, 1997 : 1485). Dans cette perspective de développement économique, la contingence est un facteur humain qui traduit la capacité d'une communauté autochtone à tirer profit des outils appartenant au régime dominant. La principale contingence, selon ce chercheur, est l'endossement du régime d'accumulation de la richesse qui prévaut mondialement. Anderson semble d'avis que les partenariats entre organisations autochtones et non autochtones de l'Ouest seront possibles dans la mesure où les collectivités des Premières nations obtiendront à priori « gain de contrôle sur leurs terres et leurs ressources » et qu'elles structureront leur fonction publique pour répondre aux exigences des marchés organisés selon «un régime global d'accumulation et de développement » [traduction libre, Anderson, 1997 : 1487] :

« More and more corporations are seeing aboriginal people as an attractive market and/or source of critical resources. As a result, an increasing number of companies are adopting a strategy involving business alliances with aboriginal people in order to penetrate their market and/or gain access to their resources. » (Anderson, 1997 : 1499)



Pour Anderson, la conformité avec les systèmes en vigueur est une étape à franchir indispensable aux partenariats; ceux-ci se construisent ensuite en temps réel (*real time*), en lieu réel (*real place*) et avec des personnes réelles (*real people*). Ces partenariats peuvent amener des résultats tout à fait uniques, selon les caractéristiques de la communauté, ce que l'auteur appelle de l'accumulation flexible (*flexible accumulation*). Pour ce qui est de l'intervention des agents envisagée, il est surtout question des initiatives des corporations privées qui visent à multiplier les relations d'affaires avec les Autochtones et les opportunités de développement (Anderson, 1997 : 1493). Le discours d'Anderson est régulateur et suggère implicitement qu'une intervention gouvernementale souhaitable permette de répondre aux normes existantes telles qu'accroître l'équité en emploi pour le travailleur autochtone. Cette intervention de l'État devrait également soutenir des impératifs stratégiques nationaux comme l'accès aux marchés et aux ressources des Premières nations, un moteur de développement économique bénéfique pour tous.

Enfin, les chercheurs traitent à leur façon du revers éthique de l'intégration des communautés autochtones à une économie globale. Par exemple, une particularité de l'analyse d'Anderson porte sur l'émergence d'une « approche pragmatique et assertive » de certains leaders (l'élite) dans la création d'alliances, occasionnant des retombées économiques qui bénéficient rarement à l'ensemble de la collectivité dont ils font partie [traduction libre, Anderson, 1997 : 1487, 1488]. Anderson cite Nugent (1993) pour illustrer qu'une fonction publique locale saine (*healthy*) est une condition essentielle pour que la communauté locale bénéficie de ces retombées. Certains villages d'Alaska ont

également connu des succès mitigés par ce qu'Anders et Anders appellent l'intervention d'experts externes qui se soucient peu des valeurs traditionnelles et qui prennent le contrôle des corporations pour s'emparer des profits des actionnaires (Anders et Anders, 1986 : 224). Ainsi, Anders et Anders intègrent ces nouvelles données et font de l'Autochtone d'Alaska un citoyen et une minorité précaire. Ils anticipent les formes d'interventions gouvernementales alternatives et proposent un nouvel alignement stratégique pour gérer cette précarité, comme nous le verrons dans les paragraphes à venir.

Parmi les considérations éthiques, nous estimons que les pratiques exemplaires ont permis à certaines communautés d'accéder à un développement économique durable en Saskatchewan. Ces collectivités autochtones ont pu démontrer leur capacité à fonctionner de façon autonome dans des structures institutionnelles caractérisées par la discipline, le quadrillage et l'ordre (voir section 2.1, p. 70). Cependant, il peut arriver que même le compromis (ex. accumulation flexible) ne soit pas un scénario stratégique viable pour certaines communautés qui n'arrivent pas à se situer dans le cadre de régulation d'Anderson. Pour conclure cette section, nous présentons le cas spécifique d'une corporation régionale parmi les treize établies en Alaska (Anders et Anders, 1986 : 214, 226). Les dirigeants de cette nation « Inupiat-Eskimo » composée de 11 municipalités incorporées sous le nom de « NANA » font face à des dilemmes qu'entraîne l'autodétermination des peuples autochtones et constitue un cas exemplaire eu égard à l'effort des dirigeants pour répondre aux besoins des actionnaires de la corporation régionale, ce qui préoccupent Anders et Anders.

Le cas de NANA Regional Corporation (Anders et Anders, 1986)

Le cas de NANA est un exemple représentatif d'un regroupement régional de petites municipalités (onze, dans le cas de NANA), situées en région éloignée. Les élus qui adoptent le modèle corporatif à but lucratif sont éligibles à un règlement de 60 millions de dollars et 2 millions d'acres de terres. L'histoire des actionnaires de NANA Regional Corporation est aussi celle de 75% des habitants d'Alaska qui vivent en région éloignée, c'est-à-dire sans route d'accès, sans logement, sans service municipal, sans service de santé ou éducatifs (Anders et Anders, 1986 : 225-227).

Les leaders autochtones habitués aux programmes gouvernementaux américains doivent se faire élire aux postes très prisés du conseil d'administration de cette nouvelle corporation régionale. Après l'élection, trois objectifs stratégiques sont mis de l'avant par les dirigeants de NANA : 1) l'utilisation des terres devra être en lien avec l'héritage culturel, 2) la création d'emplois, 3) le développement d'une structure organisationnelle axée sur la coopération des actionnaires. Un « comité spirituel » est également formé, composé d'Anciens de la communauté, jouant un rôle de conseil dans l'établissement des politiques corporatives. Or, une proposition de développement minier survient. Un membre exécutif très en faveur du projet conseille aux actionnaires d'accepter la proposition, mais d'y inclure trois restrictions. Ces restrictions visent à protéger la communauté du développement immobilier excessif pouvant nuire à l'environnement et aux activités saisonnières, et à forcer l'embauche massive de personnel autochtone. Bien que ce conseil d'administration fasse preuve de sensibilité auprès des actionnaires,

Anders et Anders doutent que ces derniers reçoivent les bénéfices souhaités. Pour ces chercheurs, il existe un fossé entre ce que les corporations peuvent réaliser financièrement et les véritables besoins des collectivités autochtones. Dans leur conclusion, ils proposent des structures alternatives telles que les coopératives de travailleurs à but non lucratif (Anders et Anders, 1986 : 231).

Le cas de NANA Regional Corporation a servi entre autres à illustrer la domination économique par des investissements étrangers. Pour Anders et Anders et pour d'autres (McConnell, Pope et Julien, 1980 : 450), il s'agit d'une forme de colonialisme (néocolonialisme) qui peut entraîner l'appauvrissement d'un peuple, constaté dans plusieurs « nations du Tiers-Monde » qui ont accueilli des investissements des pays étrangers. Un nouvel alignement stratégique que suggère ce proto-modèle d'Anders et Anders est le programme coopératif.

Pour résumer ce volet sur les déterminants politiques et économiques, nous retiendrons les principales orientations stratégiques des institutions autochtones énoncées dans le discours des auteurs. En Alaska comme dans l'Ouest du Canada, une priorité stratégique est accordée à la protection de l'environnement et aux activités de subsistance traditionnelles, suivi par le plein emploi des membres des collectivités. Les histoires à succès récentes qu'on retrouve dans l'actualité ou publicisées sur le site portail du MAINC démontrent que les Autochtones font de plus en plus preuve de cohésion et que ce phénomène s'accroît avec l'accélération des processus de décolonisation (Lertzman et Vredenburg, 2005; Holloway, 2004).

Au plan de l'éthique, nous observons que les discours sur les déterminants politiques et économiques (savoir collectif) ont parfois préséance sur le geste concret. Les facteurs déterminants sont présentés de manière à orienter l'intervention de l'agent. Parfois, ils suggèrent une nouvelle direction politique dans l'espace public par le biais d'un programme ou d'une réforme législative. D'autres fois, ils visent à renforcer les normes en vigueur. Ces discours sur les outils préconisés par le régime dominant ou dominé réservent peu d'espace à la pensée critique qui pourrait amener une interprétation différente des succès (ou dysfonctions) observées, de la vie en région éloignée, selon l'identité narrative des Autochtones concernés, telle qu'énoncée à la section 1.3.2 (p. 57).

Selon les constats des chercheurs (Anderson, 1997; Redpath et Nielson, 1997), les Premières nations s'affirment via une panoplie d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, de partenariats et d'alliances avec des entreprises non autochtones. Cette tendance, qui s'accroît avec le boom démographique, presse les dirigeants autochtones à créer un programme d'emploi et des infrastructures qui le favorise (Lamontagne, 2004; Picard, 2006c).

#### **4.2.2 Études de cas autochtones : déterminants organisationnels et administratifs des processus de GRH**

Les cas qui sont discutés dans cette section sont extraits de deux ouvrages traitant des conseils de bandes et de l'entrepreneuriat dans les réserves autochtones au Canada. Bherer et al. (1989) et Robichaud (1992) s'intéressent en particulier aux systèmes de gestion. Les premiers se sont servis d'une grille d'interprétation pour observer le

déploiement des fonctions administratives dans les petites et moyennes entreprises (PME) autochtones qu'ils considèrent être des moteurs économiques importants pour les conseils de bande au Québec. Bherer et al. ont réalisé leurs entrevues dans ce qu'ils appellent un « continuum géo-économique » de communautés pour examiner les effets de l'éloignement sur la structure des entreprises. Les populations qu'ils ont sélectionnées varient en accessibilité : village Huron (près de Québec), Mashteuiatsh (Lac-Saint-Jean-Ouest), Mingan (Basse-Côte-Nord), Kuujjuaq (Nord québécois).

Les travaux de Robichaud s'appuient sur une analyse documentaire exhaustive qui a pour objet le rôle stratégique du gérant d'un conseil de bande au Canada. Cet auteur a développé une bibliographie scientifique avec des thèses de maîtrise, de doctorats et autres publications accessibles dans les universités et les centres de recherches autochtones au Canada. Il a aussi consulté d'autres sources comme les études de cas et les monographies de terrain. Il se sert d'une « unité » de classement (classification canadienne descriptive des professions) pour faire un portrait du poste de gérant dans ces institutions, à partir d'écrits portant sur l'administration de conseils de bande localisés au Québec et ailleurs au Canada (Robichaud, 1992 : 27). En tant qu'experts reconnus, Robichaud et Bherer ont réalisé conjointement un diagnostic organisationnel d'un conseil de bande algonquien<sup>26</sup>. Ce document tient lieu de référence politique et juridique dans une bibliographie annotée du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (1993).

---

<sup>26</sup> Bherer, H. et Robichaud, D. *Description des postes administratifs centraux de la communauté de Lac Simon*, St-Lambert : Egeriex inc., mai 1990.

En ce qui a trait à la structure des organisations, les cas observés semblent démontrer que la plupart des conseils de bande ont un organigramme qui s'harmonise avec les structures du MAINC et de ses partenaires. Comme pour une municipalité, la dimension de l'organigramme va varier selon la taille de la collectivité. L'organigramme peut être très complexe (ex. de 20 à 25 postes de direction) ou très simple (ex. 4 ou 5 postes de direction). Dans les cas plus complexes, le conseil de bande cumule les fonctions d'éducation, de la santé et de la citoyenneté, qui relèvent normalement des fonctions publiques provinciales ou nationale (Robichaud, 1992 : 61, 62, 79). Le rôle du MAINC ou de ses fonctionnaires est habituellement absent des organigrammes, mais aux dires de certains, les Premières nations considèrent que le MAINC figure au sommet de la pyramide hiérarchique et délègue l'autorité formelle d'administrer des programmes dont ils mettent en doute la pertinence (Robichaud, 1992 : 75; Assembly of First Nations, 2005 : 20).

Il arrive que le conseil de bande soit propriétaire d'entreprises locales et qu'il y prenne part (Robichaud, 1992 : 79). En Saskatchewan par exemple, 69% des entreprises autochtones sont constituées en partenariat public-privé impliquant le gouvernement local (Anderson, 1997 : 1488). En définitive, les fonctions assumées par les conseils de bande dépendent généralement de la nation (Bish, 1990), mais également du niveau de compétence de la main-d'œuvre disponible dans le marché local.

Les différences observées dans les pratiques de gestion ont parfois été attribuées aux chevauchements des responsabilités politiques et administratives (Robichaud, 1992 : 93-

95). Dans ces circonstances, le chef et ses conseillers développent les politiques, prennent les décisions et supervisent les opérations quotidiennes incluant la livraison des programmes. Les descriptions de postes reflètent cette situation, beaucoup étant confuses ou surchargées et auxquelles on ne fait que très rarement référence (Robichaud, 1992 : 76-78). D'autres pratiques répandues ont été soulignées :

« Dans plusieurs communautés, les membres de l'administration et du secteur politique échangent les postes entre eux d'une année à l'autre. Chez d'autres, les postes administratifs changent de main au rythme des fluctuations politiques, empêchant ainsi la continuité ... »  
(Robichaud, 1992 : 88)

Chez l'entrepreneur autochtone, la situation n'est guère différente. Le propriétaire-dirigeant « voit à tout » : organisation et contrôle de la production, achats, tenue des livres, services aux clients. Bherer et al. ont également observé le partage des rôles entre les membres d'une même famille (Bherer et al., 1989 : 202).

La confusion entre les sphères politiques et administratives est par ailleurs imputée à la petite taille de certaines organisations, à la complexité technique des programmes et la nécessité d'un personnel spécialisé. Par exemple, l'absence de ressources spécialisées sur la réserve place le conseil face au dilemme de recruter à l'externe ou de former sur le tas du personnel local, quitte à ce que la qualité du service en souffre. Ce phénomène a par ailleurs été observé dans de petites municipalités éloignées et non autochtones (Robichaud, 1992 : 95). Toutefois, les auteurs de ces recherches constatent que le recrutement externe à la communauté autochtone est presque inexistant.



Une première considération est de l'ordre de l'éthique publique. Par le discours des chercheurs, nous comprenons qu'il existe une multiplicité de rôles administratifs et de gouvernance que l'agent autochtone maîtrise plus ou moins. Sur le plan personnel, l'administrateur ou l'élu autochtone est confronté au dilemme de l'inclusivité c'est-à-dire qu'il doit faire le choix d'assumer ces rôles par le recrutement à l'externe ou de composer avec les ressources locales, nonobstant les compétences disponibles.

Néanmoins, on observe une certaine stabilité dans la main-d'œuvre, en particulier dans les PME et les entreprises de type familial, où les employés y sont depuis la création. Les propriétaires-dirigeants ont généralement très peu recours aux centres de main-d'œuvre et recrutent dans leurs réseaux de connaissances en fonction de leurs valeurs personnelles et des besoins particuliers de l'entreprise. Les critères d'embauche les plus souvent évoqués sont la « loyauté, la compétence et l'habileté » (Bherer et al., 1989 : 201). Cependant, nombreux sont les entrepreneurs qui soulèvent les tensions et les désaccords créés par la présence de membres de la famille dans l'entreprise (Bherer et al. 1989 : 202).

Côté rémunération, les salaires sont fixés au taux horaire ou à la pièce et sont comparables à la moyenne du secteur. Selon qu'une entreprise a des valeurs se rapprochant davantage du modèle de PME de la société majoritaire, le dirigeant doit prévoir un système d'avancement pour les cadres, « avec des promotions et une rémunération à la mesure de leurs aspirations » (Bherer, Gagnon et Roberge, 1989 : 201). Bherer et al. relèvent une difficulté singulière de recrutement où certains membres de la

communauté préfèrent demeurer inactifs et se prévaloir des prestations d'aide sociale et à l'emploi, de cours de formation rémunérés, de projets d'été (pour les jeunes), ce qu'ils nomment « l'économie artificielle ».

Les méthodes de recrutement et de rémunération auxquelles réfèrent les chercheurs sont des exemples de pratiques exemplaires, de standards, à la fois des produits de la science et de l'expérience accumulée dans le domaine des ressources humaines. La manière dont les agents autochtones utilisent ces savoirs soulève une considération éthique et appelle à l'examen de cet usage en tant que « mode de subjectivation » (voir section 1.3, p. 49). En effet, l'agent autochtone comme l'agent fédéral fait un choix subjectif d'agir, de se conformer à la règle, d'adapter la règle ou d'en créer une nouvelle.

Robichaud avance l'hypothèse que la diversité des pratiques s'accroît chez les nations qui se gouvernent selon la coutume, où la diversité des coutumes et des traditions rend ces pratiques très hétérogènes. Par exemple, le chef déterminé par la coutume et la tradition a souvent plus de pouvoir que le chef élu selon le processus prévu dans la *Loi sur les Indiens*. Ceci a donné lieu à des nominations d'employés dans des postes sans concours préalable (Robichaud, 1992 : 95 ; Bish, 1990 : 12). La discipline diffère également dans un gouvernement traditionnel et héréditaire. On y tolère mal les modèles de gestion moderne qui préconisent une structure plus rigide, pouvant être la source de friction entre les familles, par exemple lors d'un congédiement pour incompétence, fait assez répandu dans ces communautés (Robichaud, 1992 : 96; DRHC, 1998 : paragraphe 7.4). Les systèmes conventionnels à sanction progressive ont apparemment peu de

succès. En vue de résoudre cette inefficacité, certains gestionnaires autochtones ont instauré un système « permissif » prévoyant, par exemple, une banque de « crédit d'absence » qui procure un salaire supplémentaire à ceux qui ne l'utiliseraient pas (Bherer et al., 1989 : 204).

Au plan de l'éthique, c'est la rationalité de l'intervention qui devient le nouveau dilemme de l'agent. Le choix d'une méthode disciplinaire sera jugé par les membres de son réseau, favorablement ou défavorablement. Le choix optimal, selon Ladrière (1997), est celui qui tient compte de la singularité de la situation qui demande parfois de dépasser « le schème de comportement hérité », c'est-à-dire la procédure disciplinaire standard. La conscience de l'agent libre est donc celle qui reconnaît la norme comme « principe d'éclaircissement » (voir section 1.3.2, p. 54). Dans le conseil de bande, le directeur des opérations a souvent un rôle de médiateur dans les conflits de tout genre, il est l'ombudsman que préconise le ministère (Robichaud, 1992; AINC, 2003 : 29). Selon des normes de gouvernance stricte, le Comité de gouvernance du MAINC recommande qu'un membre du conseil soit assigné aux plaintes et que le processus de contestation administrative soit conforme au principe de progression dans les mesures disciplinaires (AINC, 2003 : 40). Dans les faits, le directeur des opérations manque parfois de connaissance en matière de droit et de procédures de personnel ce qui l'empêche d'être pleinement efficace et d'éviter les recours devant les tribunaux (DRHC, 1998 : paragraphe 7.3). Un degré d'instruction moindre, l'apprentissage sur le tas et le manque de connaissance « des méthodes d'administration classiques », sont autant d'éléments pouvant potentiellement affecter les pratiques courantes (Robichaud, 1992 : 85).

Les collectivités qui se conforment davantage aux lois et aux méthodes de la société majoritaire semblent toutefois plus répandues (Robichaud, 1992 : 78; Chapman et al., 1991 : 334). On y a noté la présence de comités affectés aux ressources humaines et de procédures de sélection plus conformes à celles qu'on retrouve dans les institutions canadiennes. Chez certaines communautés, les méthodes propres aux gouvernements héréditaires sont substituées par un comité de consultation des Anciens qui aide à prévenir l'ingérence du conseil dans les affaires courantes de la bande. (Robichaud, 1992 : 96).

### Conclusion

L'hétérogénéité des objectifs des conseils de bande les rend parfois difficiles à décrire. Ce sont des administrations publiques, parfois des corporations privées, qui se consacrent à un double mandat (développement social et développement économique). Quant aux relations de travail et au déploiement des fonctions de GRH, les chercheurs soutiennent qu'elles sont imprégnées des grandes stratégies régionales et nationales du MAINC (ou de la fonction publique américaine selon le cas), avec des variations observables dues à des facteurs de modernité ou de contrôle exercé par divers agents du MAINC, leurs partenaires ou des sociétés d'investissement.

Selon certaines écoles de pensée, il serait souhaitable que les pratiques de gestion soient alignées au contexte stratégique (St-Onge et al., 2004 : 98), ce qui est reflété dans les discours des agents gouvernementaux (section 4.1), mais aussi par les chercheurs

américains et canadiens (section 4.2). Par ailleurs, quelques modèles d'alignement proposés incorporent des objectifs stratégiques de croissance jugés non compatibles avec la gouvernance autochtone et les particularités de la main-d'œuvre (ex. peu qualifiée). Les textes académiques analysés jusqu'à présent aux sections 4.2.1 et 4.2.2 portent essentiellement sur les pressions institutionnelles qui ont amené les Autochtones à adopter la structure formelle de la société majoritaire pour « légitimer » leur capacité à s'autodéterminer, selon une théorie semblable de Meyer et Rowan (1977).

Les chercheurs constatent ces pressions institutionnelles et y voient une opportunité de mieux circonscrire l'identité autochtone afin que l'intervention des agents gouvernementaux soit mieux ciblée. Les proto-modèles d'identité autochtone que les chercheurs présentent sont variés, par exemple la stratégie d'affaire type en Alaska (Anders et Anders, 1986), le modèle type pour le développement économique en Saskatchewan (Anderson, 1997), l'entrepreneur autochtone type sur la Côte-Nord québécoise (Bherer et al. 1989), le gérant de bande type au Canada (Robichaud, 1992) et les procédures de RH et de relations du travail typiques sur la Côte-Nord et dans le reste du Canada (Bherer et al., 1989; Robichaud, 1992).

Une considération d'éthique publique découle de la convergence des proto-modèles. Nous identifions que cette convergence est précurseur aux raisonnements stratégiques ou normatifs, tels qu'énoncés par les théoriciens de l'éthique pragmatique et appliquée au domaine public (revoir les annexes 1 et 2 qui présentent les types de raisonnement et les types d'actes de communication). Qu'il s'agisse de mimétisme ou de l'effet de vérité, les

chercheurs en gestion conjuguent l'observation de la répétition avec l'obtention d'un ensemble unique de connaissance (voir section 1.2.1, p. 29). Ce faisant, ils tentent de favoriser une intervention mieux ciblée de l'État et ses corollaires, la gestion par les normes et le contrôle.

Ces textes académiques à caractère politique, économique et administratif lèvent aussi le voile sur les valeurs autochtones qui selon certains, ressemblent peu aux valeurs non autochtones. Anders et Anders (1986) énoncent les valeurs corporatives nord-américaines de compétition et de quête du profit, elles-mêmes fondées sur d'autres valeurs comme la propriété privée, le matérialisme et l'individualisme, qualifiées d'antithèses aux valeurs autochtones. Anders et Anders émettent l'hypothèse que ces peuples autochtones américains dont l'orientation première était non capitaliste se sont vus contraints d'adopter le modèle corporatif pour préserver leur nation.

Le modèle corporatif étant très limitatif pour soutenir toute la richesse et la variété des cultures d'Alaska, Anders et Anders (1986 : 222) commentent :

« To most Americans caught up in the cash economy, the loss of the Alaska Natives' way of life may seem of little consequence, or even beneficial. But the Natives' culture – involving subsistence, art, music, oral history, traditions – has value that cannot be measured in dollars and cents. (...) numerous forces, in addition to development that encroaches upon their villages, are making it increasingly difficult for them to sustain their varied and rich cultures (...) The conflict between profits and culture has been particularly striking because corporations were introduced so suddenly to a people so culturally remote from them. »

Ces discours nous permettent de dégager deux considérations éthiques supplémentaires liées au vécu intime et à l'agir. La première porte sur le degré de conscience de l'agent

des diverses structures et du cadre réglementaire ambiant, de ses propres conditionnements (oubliés, selon Deckeyser), de ses besoins et ceux des autres. Selon une terminologie empruntée aux ressources humaines, nous dirions qu'il faut développer la compétence de l'agent. Or, l'agent qui s'inclut dans la formulation du problème s'assure d'équilibrer ses intérêts personnels et ceux de la collectivité, selon une définition de l'équité que nous avons énoncée au tout début (p. 26). Nous croyons que cette manifestation de cohérence est propre à freiner la multiplication des programmes uniquement fondés sur le savoir et le constat de faits. En effet, les interventions « performatives » du gouvernement subissent le test de l'équité et de la pertinence selon que l'agent exerce sa faculté « épistémique » et sa vision herméneutique, telles que décrites à la section 2.3 (p. 75-77). Ce niveau de conscience que certains qualifient de « transpersonnel » est variable d'une personne à l'autre et se rattache aux convictions personnelles (Pauchant et al., 2000 : 57).

La seconde considération éthique porte sur les dilemmes créés par les systèmes de gestion cycliques et autosuffisants, et sur l'importance de faire des choix c'est-à-dire se conformer, s'adapter ou inventer. Les deux premiers choix relèvent du compromis, de la négociation et de l'autonomie, selon l'agir communicationnel d'Habermas (1987). Le troisième choix (inventer) requiert de l'indépendance, une autre conviction personnelle qui s'enseigne difficilement, mais qu'on peut promouvoir en recrutant des agents qui la manifestent. Ceci dit, il a été démontré qu'on peut modifier la hiérarchie des valeurs pour qui aspire à la conformité.

Certains chercheurs canadiens font la relation entre le système de valeur et le système d'éducation (Schell et Naokwegijig-Corbiere, 1998). À ce titre, les résultats de leur étude démontrent que les élèves autochtones qui reçoivent une formation post-secondaire en Ontario acquièrent progressivement les mêmes valeurs que leurs homologues nord-américains (selon les valeurs terminales et instrumentales de Rokeach). De plus, ceux qui se spécialisent en administration des affaires adhèrent à des valeurs distinctes de leurs collègues des autres facultés, mais égales au profil d'étudiant de «type A» qu'on retrouve spécifiquement dans le programme des affaires, à quelques valeurs près.

Les enquêtes scientifiques qui explorent le lien entre les valeurs culturelles et les valeurs institutionnelles canadiennes sont une autre manière de décrire l'identité (idem) des Premières nations. La prochaine section portera donc sur un échantillon d'articles académiques qui discutent des facteurs humains considérés déterminants dans un contexte de travail et sur l'examen de la convergence des discours. La convergence des constats de recherche est pour nous une considération éthique essentielle pour l'action d'un agent du gouvernement.

#### **4.2.3 Enquêtes sur la psychologie de l'acculturation et déterminants socio-culturels**

Les paragraphes à venir porteront sur le discours académique visant à donner du relief aux dimensions psychologiques du travail et aux valeurs dans les institutions, qui ont un rôle de "déterminants" des pratiques de gestion.



### L'acculturation et la psychologie interculturelle

Le concept d'acculturation vient d'un courant de recherche plus large qu'on appelle la psychologie de l'adaptation interculturelle (Rudmin, 2003; Racine 2006). On s'entend généralement pour dire que l'adaptation à d'autres cultures est graduelle et dépend à la fois de la volonté et de la capacité individuelle et collective. Certains auteurs insistent sur l'aspect dynamique des cultures et y réfèrent par le terme métaphorique de «courants culturels» analogues aux courants d'une rivière (Racine, 2006). Deux ou plusieurs courants culturels sont en circulation dans un environnement de travail donné en un temps donné. Ils peuvent se côtoyer, s'intégrer en partie ou en totalité. Si l'acculturation est planifiée et promulguée au moyen d'une loi comme cela s'est produit dans l'histoire des civilisations, le rapport de force entre deux cultures s'en trouve modifié par une pression coercitive (Rudmin, 2003 : 19). Pour reprendre la métaphore de Racine, la loi serait une "pierre" qui fait dévier le courant d'eau.

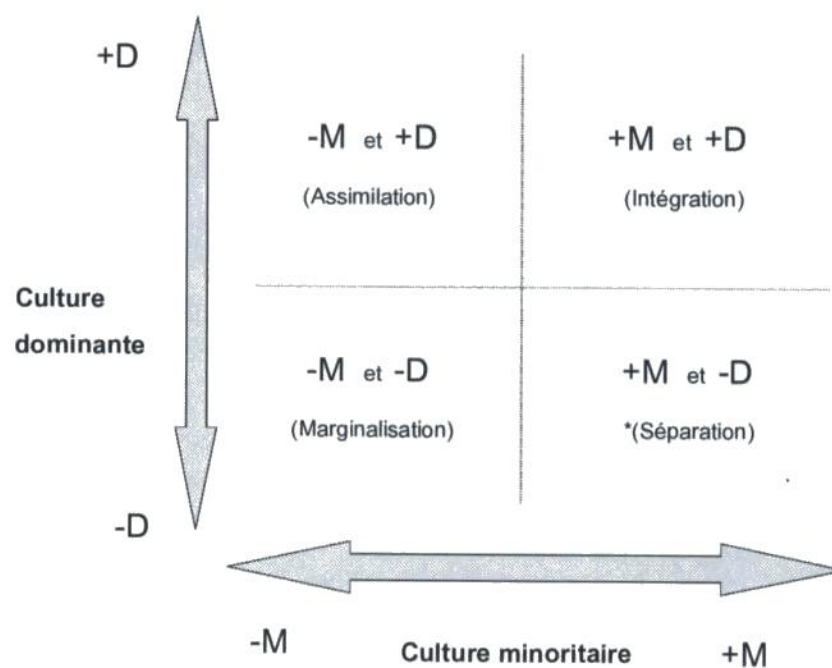
Les discours sur l'histoire des Premières nations illustrent aussi un parcours parsemé d'obstacles où l'acculturation résulte d'un article de loi, par exemple celui qui modifie leur statut d'Indien suite au mariage ou au choix d'une profession libérale et ce, jusqu'à son amendement en 1985. D'autre part, le gouvernement canadien imposa une structure d'élection et de conseil (de bande) de même qu'un cadre administratif par l'intermédiaire de ses agents "résidants". Aujourd'hui, le gouvernement exerce un contrôle indirect par l'intermédiaire de vérificateurs (voir section 4.1.4, p. 124). Par ces mécanismes, on contribue à la création d'une société minoritaire où les critères de différenciation sont

prévus dans la loi. Par exemple, Racine (2006) a conçu trois niveaux d'acculturation lorsque deux courants culturels sont en présence dont l'un en situation de dominance :

- 1) indépendance : les deux courants culturels demeurent intacts
- 2) acculturation partielle : le courant minoritaire est partiellement influencé
- 3) assimilation : le courant majoritaire absorbe le courant minoritaire

Le processus d'adaptation psychologique se trouve-t-il altéré par l'acculturation? Certains auteurs semblent penser qu'il y a une influence. Une particularité de la théorie de l'acculturation est qu'on s'intéresse à l'aspect dynamique du changement, tel qu'on le montre à la figure 4, de même qu'au phénomène de résistance au changement observé dans les communautés autochtones (Kurtness, 1983 : 55).

**Figure 4**  
**Modèle générique d'acculturation**  
[version abrégée, Rudmin, 2003, traduction libre]



\*(exemple de taxinomie)

Cette résistance à l'acculturation est généralement mesurée à l'aide d'indices psychologiques et d'attitudes (positives ou négatives) à l'endroit des deux courants culturels en présence dont l'un minoritaire et l'autre dominant tels qu'illustrés à la figure 4. Selon Rudmin, plusieurs auteurs utilisent cette symbolique pour illustrer quatre types génériques d'acculturation (*four generic types of acculturation*) (Rudmin, 2003 : 3).

Chaque type regroupe les individus selon leur acceptation ou leur rejet d'un courant culturel: (+M-D),(-M-D),(+M+D),(-M+D). Le symbole "M" réfère au groupe minoritaire et le symbole "D" au groupe dominant. Par exemple, (+M-D) reflète une collectivité dont les repères culturels (ex. préférences, pratiques, identification) s'apparentent davantage au groupe minoritaire et manifestant une adaptation plutôt faible au groupe dominant. La relation entre "+M" et "-D" pourrait être qualifiée « d'acculturation partielle » ou « d'indépendance », en nous référant à la typologie de Racine énoncée ci-haut (p. 153).

Rudmin a étudié soixante-huit auteurs qui définissent quatre espaces d'acculturation et d'adaptation selon la formule générique présentée à la figure 4 (Rudmin, 2003 : 4). Les étiquettes accolées aux espaces varient d'un auteur à l'autre, tout comme la taxinomie généralement liée à des indices de mesures psychologiques. D'après Rudmin, seuls Berry et ses associés ont consolidé leur typologie et leur taxinomie de 1970 à 1984, laquelle atteint sa forme définitive selon l'exemple présenté à la figure 4.

L'auteur s'attarde au fait qu'aucune évidence statistique robuste n'émerge de ces soixante-huit études visant à prévoir la pathologie. De plus, il note la présence de

résultats contradictoires dans les corrélations entre la condition sociale ou psychologique (positive ou négative) et le type d'acculturation (Rudmin, 2003 : 18). Rudmin démontre que ce modèle populaire comporte plusieurs lacunes psychométriques et lui reproche de réduire l'univers culturel à quatre espaces étanches. En effet, l'accès aux technologies de l'information met quotidiennement l'agent économique en contact avec de nombreuses cultures, davantage dans certains milieux urbains où le biculturalisme cède la place au pluriculturalisme. En plus d'être rigides, les typologies culturelles présentent beaucoup de variation dans leur terminologie et restreignent l'étendue des possibilités de courants culturels en présence dans un milieu de travail.

Ces études ont néanmoins inspiré un chercheur canadien intéressé à la condition sociale et psychologique des Autochtones. Les théories de l'acculturation et de l'adaptation ont servi à Jacques Kurtness (1983) pour décrire le parcours psychologique des Montagnais. Dans sa thèse, Kurtness reproduira partiellement cette typologie lors d'un sondage auprès de sept communautés montagnaises de la région «médio-nordique » du Québec qu'il a au préalable classée selon trois niveaux d'acculturation: « bas, intermédiaire, élevé » (Kurtness, 1983 : iv, 56). Dans sa méthodologie, il retrace l'histoire de l'approche dichotomique qui aura servi à expliquer le changement social. Il énumère les multiples continuums empruntés aux sciences : « rural-urbain, primitif-civilisé, développé-sous-développé, traditionnel-occidental, [nomade-sédentaire]... » (Kurtness, 1983 : 48-50).

Kurtness parle de la « nécessaire dichotomie conflictuelle » entre les formes traditionnelles et modernes de comportement et veut engendrer une réflexion sur les

« mécanismes de transition » entre ces deux pôles, « traditionnel » et « moderne », qu'il adopte pour sa propre recherche sur les Montagnais. C'est la dimension psychologique de cette transition (ex. stress, sentiment de marginalité) entre la vie traditionnelle autochtone et la vie moderne que retient l'auteur, qu'il décrit comme un état de turbulence psychologique lorsqu'il y a « transfert » de la vie traditionnelle autochtone « ...vers une activité de type urbano-industriel ». Enfin, il exprime son souci éthique affirmant qu'on peut difficilement passer outre cette dichotomie alors que beaucoup de théories reposent sur une vision dichotomique du monde, parfois non exprimée. Il s'inquiète aussi des répercussions pour les individus, de politiques nationales fondées sur de fausses prémisses (Kurtness, 1983 : 118, 128, 130).

Cette préoccupation pour les prémisses, fausses ou vraies, est liée à quelques considérations éthiques, d'abord sur l'unicité des concepts ou des catégories génériques qui ont un rôle de référent (moyen), mais également sur l'usage des concepts une fois définis (fin). L'intervention des agents qui s'appuie sur des concepts unitaires, à l'instar de la monadologie, peut en effet servir des fins opératoires, régulatrices ou autres nécessités pratiques, comme le soulignent Kurtness ou Deckeyser (voir au chapitre 2, p. 67), et commandent une certaine prudence lorsque diffusés dans l'espace public.

D'autres auteurs ont également choisi l'état psychologique pour décrire la rencontre de deux individus d'origine culturelle distincte sans se servir de cette notion de courants culturels. En effet, ces auteurs posent l'hypothèse qu'il s'agit d'un sentiment commun à toutes les cultures (Corenblum et Stephan, 2001 : 252). Ils mesurent donc le sentiment

de menace réelle et symbolique (*realistic and symbolic threats*) perçu dans deux groupes ethniques ce qui ne nécessite pas de catégorisation préalable des courants culturels (ex. culture minoritaire) et contourne ainsi les limites du modèle d'acculturation.

Corenblum et Stephan ont réalisé un sondage auprès d'étudiants non autochtones et autochtones, ces derniers provenant de diverses communautés des Premières nations localisées dans les régions rurales du nord du Canada (Corenblum et Stephan, 2001 : 256). Pour leur étude, ils ont choisi d'approfondir les déterminants et les conséquences de la résistance et des préjugés négatifs face à une société distincte (Corenblum et Stephan, 2001 : 260). Concept utilisé dans les théories du racisme, le sentiment de menace explique en bonne partie l'attitude anti-Blanc (*anti-White*) et anti-Indien selon ces chercheurs. Ces résultats sont similaires à ceux qu'obtient Kurtness où il constate une corrélation de l'anxiété avec la « résistance » et le « sentiment négatif » envers la société non autochtone (Kurtness, 1983 : 22, 111). Par ailleurs, Corenblum et Stephan ont trouvé qu'un accroissement dans l'identification ethnique est associé à un accroissement du sentiment de menace. Face au groupe externe (*out-group attitude*), le sentiment de menace et l'anxiété deviennent des facteurs déterminants de l'attitude (Corenblum et Stephan, 2001 : 262).

Corenblum et Stephan abordent les conséquences théoriques de ces sentiments sur l'attitude des Autochtones vis-à-vis des "Blancs", et des non-Autochtones vis-à-vis des "Indiens". Les résultats de leur analyse démontrent que les sentiments de menace sont autant présents dans un groupe que dans l'autre (Corenblum et Stephan, 2001 : 264). Les

étudiants non autochtones n'afficheront pas ouvertement leur sentiment n'ayant pas intérêt à montrer leurs préjugés (*appearing nonprejudiced*) ou une attitude politiquement incorrecte. Toutefois, ils évaluent les Autochtones (à l'écrit) comme étant non instruits, paresseux et agressifs (*uneducated, lazy and aggressive*). L'évaluation écrite des Autochtones semble indiquer que ces derniers se sentent menacés par l'attitude raciale ouvertement favorable de la société non autochtone, alors qu'ils la jugent hypocrite (*hypocritical*) :

«Over half of White respondents believe that Natives discriminate against qualified Whites when making hiring decisions, that too much money is spent on meeting educational needs of Native students, that Natives have no reason to believe that their rights should be put ahead of those of Whites, and that Natives should not impose their beliefs on Whites. (...) The present results suggest Natives may be justified in grave fears about how the majority will respond to their concerns». (Corenblum et Stephan, 2001 : 261-262)

Une considération éthique importante d'ordre public concerne les « énoncés performatifs » auxquels Corenblum et Stephan aboutissent avec ce proto-modèle. En effet, ces chercheurs suggèrent que le sentiment de menace possiblement lié à l'identification ethnique puisse être atténué par des séances de formation offertes à tous (Corenblum et Stephan, 2001 : 264). Ce programme pédagogique vise implicitement l'harmonisation des valeurs et s'appuie sur la prémisse que les relations sont difficiles entre les deux groupes ethniques (*difficulties in relations*) (Corenblum et Stephan, 2001 : 261). Cette forme de quadrillage des sentiments humains issue de l'école de pensée de la psycho-sociologie suggère une intervention pointue qui pourrait être enrichie par une approche pluridisciplinaire. De plus, elle envoie un message universel de peuples divisés, un constat qu'il faut diffuser avec prudence d'autant plus qu'elle ne traduit pas la

réalité de tous comme nous le verrons dans les cas qui suivent. Enfin, on peut questionner la pertinence de la nomenclature employée (ex. menace) pour qualifier le rapport entre individus d'origine ethnique différente.

#### Les éléments socio-culturels associés aux pratiques de gestion

Par ses propos, J. Kurtness (1983) entraîne le lecteur sur le sentier de la dichotomie entre les sociétés amérindiennes traditionnelles et modernes où il constate les impacts psychologiques et autres impacts liés à l'urbanisation et aux changements institutionnels :

[Car] au-delà des effets de l'acculturation s'ajoutent les effets cumulés de l'analphabétisme, de la pauvreté et de la dislocation culturelle. »  
(Kurtness, 1983 : 112)

Inspiré par les travaux de Redfield sur les communautés mexicaines, Kurtness amorce une définition des cultures traditionnelles comme « petites, isolées, homogènes et collectives » (Kurtness, 1983 : 49). Au pôle opposé, une culture « moderne » réfère à « l'urbanisation et l'homogénéisation des cultures mondiales ». Sa méthodologie d'échantillonnage est d'ailleurs inspirée de ces catégories. Il regroupe les communautés selon trois critères pour établir leur position « éco-culturelle » : l'homogénéité culturelle, la localisation géographique et enfin, le type d'économie et d'exploitation du territoire. Pour décrire la structure économique des collectivités montagnaises qu'il a observées, Kurtness parle d'une économie mixte (nomade et sédentaire) qui obéit à un mouvement de sédentarisation depuis 1971, conformément aux discours historiques (voir section 4.1.1).



Enfin, d'autres auteurs ont proposé des grappes de variables différentes qui nous renseignent sur le contenu culturel aux deux pôles du continuum. Nous retiendrons les noms de Rokeach (1972) et d'Hofstede (1993) dont les grilles d'interprétation ont été utilisées dans trois études portant sur les valeurs régionales autochtones (Redpath et Nielsen, 1997; Schell et Noakwegijig-Corbiere, 1998; Chapman, Newhouse, McCaskill, 1991). Deux de ces analyses reflètent des milieux institutionnels autochtones de l'Ontario et de l'Alberta. À partir de facteurs qu'a identifiés Hofstede, ces analyses démontrent comment les valeurs s'imprègnent dans les pratiques de gestion des Premières nations, par exemple la stratégie d'affaires, le travail d'équipe, les méthodes disciplinaires, la prise de décision, etc.. Les résultats d'un sondage réalisé auprès d'entreprises de services autochtones sélectionnées au hasard, partout au Canada, viennent appuyer statistiquement quelques affirmations au sujet de ces valeurs régionales et nationales (Apikan Ltd, 1991).

Par ces discours, nous constatons que le recours aux grilles d'interprétation est une pratique répandue chez les chercheurs de toutes les disciplines. Pour nous, ces grilles correspondent à une forme de « quadrillage des individus » (voir section 2.1, p. 70). La plupart des discours scientifiques que nous avons analysés sont aussi de type constatif. Les discours performatifs sont ceux qui contiennent des recommandations de nature politique. Par exemple, l'école de psychiatrie propose des programmes qui incorporent des connaissances psychiatriques alors que les anthropologues incorporent des connaissances anthropologiques dans les interventions qu'ils proposent, et ainsi de suite. Au plan de l'éthique, le discours d'Habermas nous aide à comprendre que cette façon de

problématiser et la connaissance objective forment un cycle selon un système autonome qui contient ses problèmes et génère ses propres solutions (voir section 1.2.3, p. 38). Au-delà des théories, il y a les études de terrain et de la pratique qui donnent un ton plus intime au discours, bien que le sujet tende à s'effacer derrière plusieurs catégories conceptuelles, par exemple l'acteur ou le facteur déterminant, une préoccupation éthique liée au sujet énonciateur dont nous avons discutée à la section 1.3.2 (p. 55).

Par exemple, deux des trois groupes de chercheurs mentionnés ci-haut ont eu recours aux facteurs d'Hofstede, énoncés entre parenthèses dans notre exposé qui suit, pour mesurer les différences dans les attitudes au travail. Dans leur étude de cas, ils rapportent des écarts prononcés entre les nationalités autochtones et eurocanadiennes (Redpath et Nielson, 1997 : 329; Chapman, Newhouse, McCaskill, 1991 : 345). Ils utilisent les quatre facteurs du modèle d'origine, lesquels sont : évitement de l'incertitude, masculinité-féminité, individualisme-collectivisme, distance hiérarchique et un cinquième en rapport au « temps », rajoutée subséquemment par un groupe indépendant (Redpath et Nielson, 1997 : 329). En général, les chercheurs affirment que les Autochtones semblent plutôt tolérants à l'incertitude et à l'ambiguïté et peuvent bien fonctionner dans un environnement de travail peu structuré (facteur culturel d'évitement de l'incertitude). Les relations interpersonnelles de même qu'une préoccupation pour la qualité de vie prennent le dessus sur la poursuite agressive du matérialisme et de la performance (facteur masculinité-féminité). L'autosuffisance et l'harmonie du groupe deviennent donc primordiales alors que les valeurs d'autonomie et de performance individuelle sont beaucoup moins présentes que dans notre société ambiante (facteur

individualisme-collectivisme). Les rapports entre travailleurs autochtones ne sont pas très hiérarchisés, qualifiés par les auteurs « d'égalitaires » (facteur de distance hiérarchique). On les décrit comme peu enclins à la planification, à l'épargne et à la persévérance requis dans les projets à long terme. Par ailleurs, ils sont préoccupés des résultats obtenus au présent, au travail comme dans la vie quotidienne (facteur orientation au temps).

Au plan de l'éthique, ces éléments de pratique constituent autant d'indices de la nécessité de l'intercompréhension, et d'aller au-delà des discours structurés de la sphère publique.

Le dialogue est d'autant plus nécessaire que ce type de discours annonce aussi des obstacles à la gouvernance ainsi que des problèmes administratifs. Pour illustrer les discours des auteurs, nous avons reproduit ci-après des exemples de pratiques autochtones dans les relations de travail et en GRH. Les écarts à la norme signalés dans la pratique attestent de la similitude du propos avec les agents fédéraux et autres chercheurs, à la nuance près que le modèle autochtone est présenté comme un idéal narratif à atteindre dans la pratique canadienne, du moins pour Redpath et Nielson (1997).

Dans une institution de justice de l'Alberta, Redpath et Nielson ont noté que la vision de l'organisation consistait en l'avancement des buts de la communauté locale. Pour ces chercheurs, cette vision est contraire à celle des organisations canadiennes qui valorisent plutôt l'engagement (*commitment*). Bien qu'elle émane en partie de la société ambiante, cette vision d'engagement doit être cultivée et gérée (*cultivated and managed*) à l'interne

de manière à développer une direction commune, en général axée sur la rentabilité (Redpath et Nielson, 1997 : 330). Dans le sondage d'Apikan ayant pour thème le succès économique de l'entreprise autochtone, 62% des entrepreneurs ont affirmé « qu'ils voulaient créer de l'emploi » lorsqu'on les a interrogés sur les buts associés au démarrage d'entreprise [traduction libre, Apikan, 1991 : 4]. L'analyse d'Apikan porte sur 56 entreprises gérées majoritairement par des Autochtones statués, situées presque exclusivement dans de petites villes, villages ou zones rurales au Canada. De ce nombre, 90% contiennent moins de 10 employés, 75% appartiennent au secteur des services et 95% ne possèdent pas d'états financiers. Pour Apikan, cette statistique sur la volonté de créer de l'emploi confirme que la visée stratégique de l'entreprise autochtone se distingue d'une majorité d'entreprises en quête de croissance. Il cite le cas d'un entrepreneur autochtone qui pendant dix années, a réinvesti tous ses profits pour créer et soutenir des emplois dans sa communauté.

Par leurs analyses, nous voyons qu'Apikan, Redpath et Nielson donnent un nouveau visage au succès économique en même temps qu'ils démontrent que son sens peut varier d'une culture à une autre. Dans leurs analyses anthropologiques, Delâge et Warren expriment également ce souci de la sémantique. Ils constatent par exemple qu'au 19<sup>e</sup> siècle, le prestige (succès) s'obtient par le « sacrifice et le don » plutôt que par l'accumulation de la richesse, d'où l'origine du potlach qu'ils décrivent comme un « ...rituel où les chefs se faisaient gloire de détruire le plus de biens possibles pour mieux humilier leurs adversaires » (Delâge et Warren, 2001 : 103). Les auteurs font le parallèle entre ces rituels historiques et l'absence d'ambition économique observée dans certaines

communautés contemporaines. Néanmoins, nous croyons que tous ces propos visent à perpétuer une vision dichotomique plutôt qu'à démontrer la présence, dans le vécu actuel, de la diversité des pratiques chez les Premières nations.

Dans le cas étudié par Redpath et Nielson (1997), les relations employeurs-employés s'apparentent aux relations familiales caractérisées par de puissants liens émotifs et moraux, que les chercheurs jugent moins présents dans la plupart des relations contractuelles observées ailleurs au Canada. Les employés sont aussi plus favorables au travail en équipe et aux structures de rémunération basées sur le groupe. L'accent sur l'harmonie du groupe se reflète également dans leurs méthodes disciplinaires et de résolutions de conflits. Ils ont tendance à privilégier les moyens informels, notamment la médiation plutôt que les recours légaux. Des frontières organisationnelles plus perméables facilitent l'implication des aînés à titre de représentants de la communauté et de conseillers et ce, dans une proportion de 64% selon les données d'Apikan (1991). Des rapports de travail égalitaires donnent lieu à une division des tâches selon l'expertise particulière de chacun. Le partage des responsabilités entre les postes demeure flou : les rôles sont peu spécialisés, les tâches peu fragmentées et la prise de décision est souvent précédée d'un consensus en faveur de la majorité qui incorpore les besoins de la minorité. Les Premières nations sont d'avis que le « consensus » est une valeur fondamentale dans leur culture, mais qu'elle est perçue à tort comme synonyme d'unanimité (Assembly of First Nations, 2005 : 34).

Les données recueillies par Redpath et Nielson semblent indiquer que les rapports de travail chez les Autochtones sont plus inclusifs qu'exclusifs, notamment en ce qui a trait à l'atmosphère familiale, aux moyens informels utilisés pour résoudre les conflits, à l'intégration des aînés et au type de consensus recherché. La dimension éthique de l'inclusion tient au fait qu'il s'agit d'un choix subjectif et non rationnel puisque rien n'exige qu'il en soit ainsi dans le contrat de travail. Par exemple, nous avons retenu le consensus comme pratique autochtone plus inclusive surtout par sa dimension temporelle. La négociation et les consultations avec échéanciers serrés (comme c'est parfois le cas à la fonction publique fédérale) pour obtenir des résultats immédiats sont des nécessités économiques, mais aussi des pratiques exclusives que Redpath et Nielson trouvent peu compatibles avec la culture autochtone.

Pour l'Autochtone, le cercle a une valeur symbolique qui lui sert à se représenter les interactions entre les individus et divers paliers de l'organisation (*concentric circles*). On précise que le système de communication informelle est caractérisé par de forts liens horizontaux entre plusieurs cercles, contraire à un système centralisé et vertical (Redpath et Nielson, 1997 : 332). Dans certaines collectivités, ce symbole évoque la roue médicinale qui met l'accent sur la notion d'harmonie entre quatre dimensions de la personne : émotive, physique, spirituelle, mentale. Le désir d'équilibrer le travail, la famille et la communauté a été attribué à la conscience collectiviste des Premières nations et à une orientation plus féminine selon les dimensions culturelles d'Hofstede (Chapman, McCaskill et Newhouse, 1991; Redpath et Nielson, 1997).

Redpath et Nielson commentent qu'une personne externe pourrait difficilement identifier le patron (*boss*) dans l'organisation autochtone qu'ils ont étudiée, dont le profil modeste est tout le contraire du PDG nord-américain qualifié d'entrepreneur, agressif et calculateur (*assertive, aggressive, calculating individual*). À défaut d'obtenir le consensus, les décisions des agents autochtones restent en suspens ce qui constitue un net désavantage eu égard aux pratiques de gestion les plus répandues. Ces agents risquent aussi d'être perçus comme manquant de leadership [Redpath et Nielson, 1997 : 331, 334].

« Not only are [native] leaders expected to consult and get input for discussions, they must continually earn the trust and respect of their followers » (Redpath et Nielson, 1990: 331).

Les entrepreneurs autochtones sondés par Apikan (1991) ont aussi indiqué qu'ils prennent des décisions par consensus dans une proportion de 82%.

Les Premières nations favorisent la consultation et la discussion, deux processus qui prennent du temps. Redpath et Nielson constatent que ces peuples ont une conception unique du temps en ce qu'ils observent le déroulement des événements qui les guident dans la prise de décision : « ...decisions often take time to emerge as events and circumstances unfold ». En ce sens, ils sont axés sur le présent et toute planification à long terme devient accessoire. Leur conception du temps se heurte à la rigueur de la planification stratégique annuelle des organismes de financement qui désirent obtenir cette dernière ponctuellement et à l'avance. Selon le facteur « orientation au temps » d'Hofstede, les aînés tiendraient également compte du futur puisqu'ils prennent en considération les répercussions qu'auront les plans et les décisions sur leurs arrières arrières petits enfants : « ...they [elders] are the keepers of the world for the unborn »

(Redpath et Nielson, 1997 : 335). Cette double importance du présent et du futur peut sembler contradictoire dans le cadre théorique d'Hofstede, mais concorde bien avec la notion d'équilibre et de cercle holistique que nous avons vu au paragraphe précédent.

Selon l'étude de Redpath et Nielson, les Autochtones semblent donc dépendre moins des deux axes du raisonnement normatif et du raisonnement stratégique orienté vers le rendement. La bureaucratisation de la norme est présentée comme une contrainte dans ce cas de l'Alberta. Cependant, le dirigeant de l'organisation ne l'exerce pas au détriment des besoins de la communauté autochtone. Le scénario d'enfermement institutionnel que décrit Deckeyser (voir section 2.1, p. 68), composé d'acteurs paralysés par les processus, ne semble pas s'être concrétisé dans ce cas particulier. Pour les fins de notre analyse éthique, nous retenons ce nouvel axe d'intervention qu'Apikan, Redpath et Nielson mettent en valeur, en complément des axes normatifs et stratégiques, celui de l'action empreinte d'humanité. Cette nouvelle tendance en matière d'équité tient à la fois compte du bien commun et de la hiérarchie variable des besoins personnels, selon la politique du « bien de l'individu » dont nous avons discutée à la section 1.2 (p. 26). Ces trois axes (stratégique, normatif et subjectif) forment les trois pôles de « l'auditoire universel » éthique tel que nous le concevons, un concept que nous avons abordé plus tôt (voir section 2.5, p. 87).

Enfin, Redpath et Nielson ne limitent pas leurs analyses au système de valeurs et ils se tournent vers d'autres éléments qui selon eux influencent les pratiques observées. En se servant de la vision dichotomique d'Hofstede pour présenter les valeurs nationales, ces



chercheurs formalisent l'existence d'une dépendance aux ressources et l'attitude paternaliste de la culture dominante qui empêche les collectivités autochtones d'affirmer des valeurs différentes, des pratiques de GRH et de relations de travail différentes. Redpath et Nielson constatent que la rigidité stratégique est incompatible avec les valeurs autochtones, laquelle est d'ailleurs remise en question dans certains ouvrages où l'on valorise une planification stratégique souple selon des méthodes de gestion nouvelle vague (*new wave management ideology*). Néanmoins, les faits démontrent que la nécessité d'une structure rigide s'est imposée à mesure que les Premières nations interagissent avec d'autres organismes, notamment pour l'obtention de contrats et de financement. Les routines de recrutement pourraient avoir contribué à rendre les structures de délégation conformes à la norme canadienne alors qu'une structure organisationnelle aplatie leur convient mieux (Redpath et Nielson, 1997 : 331).

Comme les chercheurs précédents, Redpath et Nielson se servent de leurs constats pour construire un proto-modèle de l'institution autochtone et annoncer une nouvelle direction stratégique à l'intervention gouvernementale. Nous croyons que des politiques et des programmes adaptés à ce nouveau quadrillage des valeurs autochtones ne peuvent toutefois satisfaire la diversité des nations autochtones, comme en témoigne la diversité des pratiques observées.

De son côté, Apikan souligne que malgré des différences marquées dans les préférences opérationnelles, il observe que le taux de succès des entreprises autochtones est cohérent avec celui de l'industrie (Apikan, 1991 : 11). Ayant une bonne tolérance à l'ambiguïté et

au risque, les leaders autochtones préfèrent que leur environnement de travail contienne moins de règles et politiques écrites. Dans la petite entreprise, cette ambiguïté se traduit par l'absence de registres financiers par exemple (Apikan, 1991; Bherer et al., 1989 : 99). Malgré ces écarts culturels, le degré d'instruction des entrepreneurs (et leaders) demeure le facteur le plus pertinent de développement économique, qu'Apikan associe à une diminution du risque d'échec (Apikan, 1991).

Au terme de nos analyses du phénomène d'acculturation et des déterminants socio-culturels, nous comprenons que l'intervention de l'agent s'appuie en partie sur des repères de savoir publics de type cognitif. Une considération éthique importante est l'usage de ces repères dans le discours, surtout lorsqu'ils instaurent une dichotomie dans les rôles. En effet, s'il existe un écart important entre le "rôle" attribué aux Autochtones et le vécu pratique; l'agent du gouvernement peut exercer un choix discrétionnaire de perpétuer ou d'abandonner ce rôle. Une seconde considération éthique a trait aux programmes gouvernementaux qui exigent que tous les individus se conforment exclusivement aux valeurs sous-jacentes afin d'en bénéficier.

Par exemple, l'Autochtone qui veut participer à la construction de l'espace public doit d'abord en faire la conquête en tentant d'y occuper une place cohérente avec sa véritable identité (identité-ipse) qui n'est pas celle de la précarité et de la marginalité que la société lui impose (voir éthique de la conquête, section 2.2, p. 74). De même, l'agent gouvernemental doit exercer son leadership pour que son intervention puisse passer outre le rôle qu'on donne généralement aux Autochtones (identité-idem). Pour reprendre les

propos de Deckeyser, les agents doivent enlever leur masque philosophique d'unicité morale pour que cesse l'éternel retour des rôles sociaux inéquitables (voir chapitre 2, p. 67).

#### **4.2.4 Facteurs anthropologiques : signification morale du travail**

Des chercheurs se sont intéressés au sens que l'on donne au travail dans une société donnée (Jacob, 1994; Delâge et Warren, 2001). Des analyses langagières et anthropologiques du sens moral du travail sont primordiales pour les chercheurs qui placent la morale en amont des valeurs sociétales, elles-mêmes en amont des structures et des pratiques organisationnelles. Par exemple le modèle de gestion d'Allaire et Firsirotu a été cité par Anders et Anders, et encadre leurs enquêtes en Alaska (Allaire et Firsirotu, 2004; Anders et Anders, 1986). Il s'agit d'un modèle stratégique multifactoriel (ex. facteurs culturels) axé sur le rendement (performance), similaire à ce qui est enseigné dans les écoles de gestion.

Jacob, Delâge et Warren laissent entrevoir que des traces des valeurs morales présentes à l'aube de la première rencontre entre l'Européen et l'Aborigène d'Amérique du Nord subsistent encore dans nos institutions et qu'il est donc utile de les replacer dans leur contexte historique. Annie Jacob (1994) part de la prémisse que le travail est une notion culturelle et souhaite enclencher une réflexion sur les variations dans la définition même du concept. Comme démarche, elle oppose les concepts de travail de l'Homme occidental à celui de l'Indigène d'Amérique. Ces concepts ont évolué dans l'histoire, ce

qu'explique Jacob qui analyse les écrits d'auteurs de l'Europe occidentale, surtout français, produits entre le 15<sup>e</sup> et le 18<sup>e</sup> siècle.

Par ses analyses de textes littéraires et scientifiques, Jacob (1994) tente de reconstituer l'histoire du concept de « travail ». Elle explique la provenance de la notion « d'homme économique civilisé » et décrit comment cet homme a fait la rencontre de sociétés indigènes lors des grandes découvertes et des conquêtes terrestres dans le « Nouveau Monde ». La conception économique du travail fait son apparition dans la littérature européenne vers le 18<sup>e</sup> siècle, dans les discours d'un groupe idéologique appelé « les physiocrates » (Jacob, 1994 : 87).

Avant cette période, le mot « travail » se retrouve dans les œuvres à caractère poétique pour évoquer la « souffrance » et la « peine », en particulier à la fin du 16<sup>e</sup> siècle. Les œuvres d'une centaine d'auteurs du 17<sup>e</sup> siècle répertoriées par Jacob témoignent de l'émergence d'un sens plus moraliste attribué au concept. Les discours traitent alors de la « positivité » du travail, que ce dernier constitue une cure à bien des « maux » sociaux caractérisant l'époque (ex. chômage, vagabondage, enfants abandonnés). Le travail perd progressivement son sens de cure et devient un « devoir » entre le 17<sup>e</sup> et le 18<sup>e</sup> siècle. À l'approche de la révolution française, il devient instrumental à l'acquisition du statut de liberté et d'indépendance. Certains auteurs réfèrent désormais au travail comme à « un ordre naturel », une notion qui oscille entre une valeur sociale et religieuse, un pas qu'on franchit aisément. Le travail ainsi défini entraînera des « divisions sociales » et la notion d'aliénation émergera dans ce contexte socialiste (Jacob, 1994 : 20, 26, 27, 41, 42).

Les physiocrates du 18<sup>e</sup> siècle ont donné à la langue française une multitude de termes économiques tels que « mercantilisme », « civilisation », « économiste », « travailleur », « progrès » (Jacob, 1994 : 94). Ce groupe de penseurs partageait l'idée qu'une terre non cultivée n'avait aucune valeur, mais pouvait en acquérir par le travail. Dans le droit européen de cette période, « la propriété peut être refusée à celui qui ne fait pas fructifier son bien et qui ne cultive pas ses terres » (Delâge et Warren, 2001 : 97). Les physiocrates amènent ainsi la dimension matérielle et comptable du travail, et l'idée que civiliser, c'est rendre plus industriel (Jacob, 1994 : 103).

Telle était le courant de pensée dominant lorsque se sont effectuées les premières rencontres de l'homme blanc civilisé et du « Sauvage ». Jacob commente :

« ... le contexte des deux Révolutions (américaine et française) oriente la pensée vers un consensus autour de l'idée que la civilisation est l'œuvre de l'homme blanc, occidental, évolué, qui a su mettre en œuvre les progrès techniques, économiques et politiques; la société occidentale se donne alors comme figure d'un modèle universel. » (Jacob, 1994 : 104)

Dans ce même ordre d'idée, Robichaud a extrait les grands objectifs du rapport annuel du département des Affaires indiennes de 1893:

« Le département s'efforcera d'inspirer des sentiments plus indépendants à ces sauvages, [et] de leur apprendre à compter davantage sur eux-mêmes, à devenir prévoyants et industriels, (...) d'arracher à un état de barbarie partielle une horde de sauvages dominés par les lois de tribus et les coutumes primitives, et de les transformer en des agriculteurs, propriétaires de ranches ou ouvriers capables. » (Robichaud, 1992 : 41)

À l'instar de Jacob, des anthropologues ont voulu cerner les « contingences de l'histoire ainsi que les enjeux sur les valeurs ». Ils tentent de mesurer l'influence de « l'arrière-fond d'idées morales » en tant que résidus d'une époque lointaine, sur l'éthique du travail des peuples autochtones et non autochtones contemporains (Delâge et Warren, 2001 : 83). L'observation de l'activité quotidienne contemporaine dans quelques réserves de l'Ouest américain leur sert à illustrer la présence toujours vivante du conflit de valeurs morales. Selon Delâge et Warren, la ressemblance entre les réserves témoigne d'un passé colonial commun au Canada et aux États-Unis.

Nous désirons rappeler ici nos analyses antérieures des textes de Deckeyser sur l'Afrique du début du 19<sup>e</sup> siècle, en rapport avec la modernisation des structures et la colonisation selon les ethnologues et autres intervenants de l'époque (voir section 2.2). Comme le révèlent ces analyses, les citations précédentes de Jacob et Robichaud sur le travail autochtone au 19<sup>e</sup> siècle reflètent un discours « globalisant et systématique » auquel Mudimbe fait référence. Une particularité éthique de ces discours est qu'ils suggèrent des collectivités "pensantes". « Le sauvage », « l'homme blanc civilisé », « le propriétaire » sont des collectivités qui réfléchissent et agissent, ce qui constitue une réification du concept qui entraîne l'effacement du sujet. Parmi d'autres exemples, Delâge et Warren définissent l'éthique autochtone du travail selon qu'il s'agit d'une société « nomade de chasseurs-cueilleurs (ex. Algonquiens) » ou d'une société « d'agriculteurs semi-sédentaires (ex. Iroquoiens) » cette dernière ayant démontré une capacité accrue « d'institutionnalisation de la norme » (Delâge et Warren, 2001 : 85).

Ces chercheurs poursuivent leur travail d'identification amorcé en soulignant l'écart entre l'univers religieux des peuples dits « primitifs » et celui des Eurocanadiens. Pour illustrer leurs propos, Delâge et Warren se réfèrent aux travaux d'historiens du christianisme qui évoquent une théologie du péché et de la culpabilité rattachée au travail et intériorisée, au sens freudien. Dans les religions amérindiennes, la culpabilité occupe une place réduite et est substituée par une « logique de l'échange » propre aux sociétés archaïques. Aussi, « le droit primitif est fondé dans son ensemble sur le principe de la réciprocité, et se rattache ainsi au vaste système des échanges, des prestations et des contre-prestations qui régit aussi la vie économique... » (Delâge et Warren, 2001 : 90-92). Les Amérindiens forment des alliances et récoltent des dettes dont ils doivent s'acquitter. Pour qui refuse de s'acquitter de sa dette, il cesse alors de recevoir les bénéfices de sa communauté pour lesquels il a « cotisé ». En conséquence, la communauté l'ostracise en lui indiquant « la route de l'exil ». La notion de « dette » peut s'exprimer par une notion plus générale « d'équilibre rompu dans l'ordre des choses », équilibre qui se rétablit lorsque le fautif « rembourse » ou offre quelque chose en compensation. Les analyses de Delâge et Warren montrent que les crimes contre la personne pouvaient jadis faire l'objet de « remboursement » qu'ils décrivent comme une logique amérindienne que beaucoup d'Européens de l'époque jugeaient « immorale, irresponsable et infantile ».

La réification de concepts d'identité ne traduit pas l'éthique publique au sens où nous l'entendons, à moins que la conséquence de ces précisions conceptuelles (qui varient dans l'histoire) est d'améliorer le bien-être individuel et collectif. Dans certains cas, ces

étiquettes et de plus récentes (plus subtiles) ont nui à l'Autochtone puisque l'intention demeure, c'est-à-dire qu'on le traite encore en « acteur gouverné » plutôt qu'en personne apte à la gouverner de soi (Delâge et Warren; 2001 : 104).

Le sentiment de « responsabilité partagée » propre à la solidarité du clan autochtone est un autre facteur anthropologique que Delâge et Warren utilisent pour décrire l'identité autochtone en matière d'organisation du travail:

« [Ainsi, le travail] n'est jamais pratiqué en soi et pour soi, car il est soumis à un complexe de prestations et d'obligations. Jamais l'indigène ne travaille directement pour lui-même, au risque de briser la chaîne symbolique et concrète le reliant à tous les autres, et ainsi encourir une mort solitaire » (Delâge et Warren, 2001 : 92).

Pour décrire la mentalité chrétienne, Delâge et Warren s'inspirent des travaux de Weber portant sur l'éthique protestante, où le travail prend la forme d'une vocation avec son cortège d'exigences morales : la légitimation du profit et l'accumulation des richesses, l'organisation rationnelle du travail, l'ordre, la réglementation stricte, la planification et le professionnalisme (discipline physique et morale). Les croyances et les comportements organisationnels qui découlent de l'éthique chrétienne (surtout protestante), leur prégnance dans certaines nationalités, ont fait l'objet de nombreuses études (Furnham, 1990; Ali et Azim, 1995; Firestone, Garza et Harris, 2005; Mirels et Garrett, 1971). Dans plusieurs, les chercheurs ont noté que cette logique wébérienne est celle qu'on applique traditionnellement pour caractériser le comportement et la gestion organisationnelle et que ces normes bureaucratiques « laissent peu de place à l'initiative autochtone » (Delâge et Warren, 2001 : 104).



La relativité des coutumes soulève une considération éthique sur le concept de justice qui dans la pratique, est différent selon la culture d'origine. La justice devrait garder un sens d'équité, selon un raisonnement plus universaliste et permettre le respect de la diversité et de la dignité humaine. Ce cas illustre comment un agent du gouvernement est appelé à délibérer face aux dilemmes éthiques entourant la question de la relativité, de la singularité et de l'universalisme. Il doit pouvoir situer « l'ordre » des discours, certains appartenant au passé, d'autres au présent, certains véhiculant l'identité du raconteur plutôt que l'identité des personnes concernées par sa narration (voir section 1.3.2, p. 57). Cela nous rappelle également qu'il y a parfois un manque d'équité envers les communautés dont il est question dans la narration, par exemple lorsque les Autochtones sont traités avec condescendance ou que les non-Autochtones sont étiquetés paternalistes, calculateurs et dominateurs. Pour répondre aux besoins actualisés et actuels, l'agent doit parfois s'éloigner du consensus « rationnel » sur ce qui définit un peuple. Cela constitue une limite importante de l'intercompréhension telle que la définit Habermas (voir section 1.2.3, p. 42-43).

Delâge et Warren constatent que l'intérêt pour le gain est étranger aux Amérindiens, surtout au début de la colonisation. Le gain est ressenti comme un « manque de scrupules » et une « cupidité sans bornes ». Pour souligner l'absence de motivation économique, ces anthropologues expliquent que malgré une bonification des primes sur les fourrures rapportées par les Amérindiens aux fins de traite, ils ne s'investissent pas davantage dans la chasse parce que leurs besoins sont stables. Des témoins de l'époque s'étonnent de la vaillance et des capacités d'endurance des Autochtones, mais y voient

également un gaspillage d'énergie puisqu'elles ne génèrent aucune richesse et dans certains cas, une pauvreté « choquante » (Delâge et Warren, 2001 : 94, 96-97). Plus récemment, des chercheurs affirment que ces collectivités favorisent la qualité de vie au détriment de la quantité (Redpath et Nielson, 1997).

Ceci nous montre à nouveau un exemple de rencontre de deux visions du monde qui coexistent, dont le fond moral donne une signification différente au travail. Lorsqu'on généralise ces visions (proto-modèles), il s'opère un glissement vers le stéréotype rationnel. Cette situation implique des défis éthiques pour le gouvernement, particulièrement en matière de stratégie de recrutement des agents. Selon les qualifications exigées, le dirigeant peut recruter selon l'identité-idem canadienne, c'est-à-dire du "pareil à soi". Une seconde option est de recruter des agents familiers avec l'identité-idem définie par les Autochtones, pour les Autochtones. Enfin, le dirigeant peut exiger que ses agents gouvernementaux aient la compétence requise pour administrer des normes et pratiques, établies selon des classes universelles d'identité (parfois biaisées), mais qu'ils puissent intervenir de façon éthique selon l'ensemble de principes soulevés précédemment et que nous consoliderons dans la conclusion. Dans notre troisième modèle de recrutement, l'intervenant voit la connaissance comme outil et non comme un mode de régulation des valeurs, et répond à nos considérations éthiques.

En conclusion, l'incursion de Delâge et Warren (2001) dans l'univers religieux de l'époque et les enquêtes littéraires de Jacob (1994) viennent enrichir nos connaissances sur les motifs qui ont poussé les nouveaux Canadiens à instituer la *Loi sur les Indiens* à la

fin du 19<sup>e</sup> siècle. Le concept d' « éthique bourgeoise » est employé par Delâge et Warren pour refléter l'éthique des Eurocanadiens de l'époque très influencée par le protestantisme. Ces auteurs nous renseignent aussi sur les facteurs qui ont contribué à rendre l'esprit amérindien réfractaire à l'éthique bourgeoise à l'origine des épithètes de « paresseux », « indolents » et « fainéants », jadis employés. Hélas, l'usage de ces épithètes dans le langage courant a été corroboré par une étude récente du préjugé raciste retrouvé dans un échantillon de Canadiens contemporains (Coremblum et Stephan, 2001).

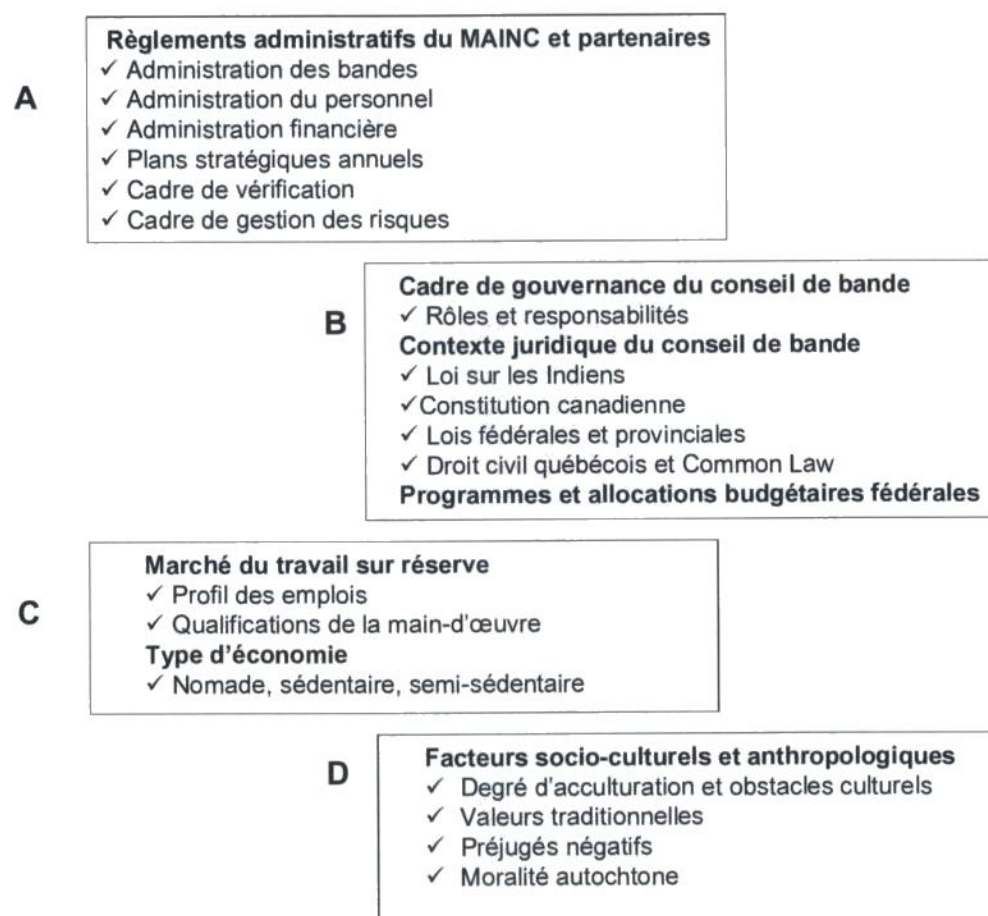
### **4.3 Sommaire analytique de la littérature gouvernementale et académique**

Nous avons procédé à une synthèse des savoirs. À notre tour, nous avons dressé un portrait global des éléments que les auteurs consultés jugeaient déterminants dans l'organisation du travail et la GRH, surtout dans les conseils de bande.

En classifiant ces éléments de savoir par catégorie (voir figure 5 à la page suivante), nous validons la proposition de départ énoncée au chapitre 3 (p. 89), c'est-à-dire produire une grille d'éléments systémiques et un schéma d'ensemble (figure 5a, p. 180) propre à la méthode analytique (Grawitz, 2001 : 617; Aktouf, 1987 : 29). À la lumière de cet inventaire de structures décrivant le milieu institutionnel, nous posons l'hypothèse de l'uniformité catégorielle. « L'uniformité catégorielle » suggérée par Aktouf (1987 : 60) s'applique à nos sources de données comme suit : *Les structures cognitives et non-cognitives (savoirs) recensées parmi les propositions narratives répondent à trois exigences, a) elles peuvent être regroupées par champ disciplinaire, b) elles entretiennent un rapport de causalité avec les pratiques autochtones en qualité de*

*facteurs déterminants ou éléments systémiques, c) elles prêtent à des considérations éthiques selon notre cadre théorique, pour l'action et l'intervention de l'agent du gouvernement.*

**Figure 5**  
**Échantillon de structures formalisées**



© Elaine Bergeron

Dans les prochaines sous-sections, nous discuterons du lien possible entre ces structures et l'action économique des agents (section 4.3.1) et des dimensions éthiques de cette relation (section 4.3.2).

#### 4.3.1 Typologie des structures : résultats

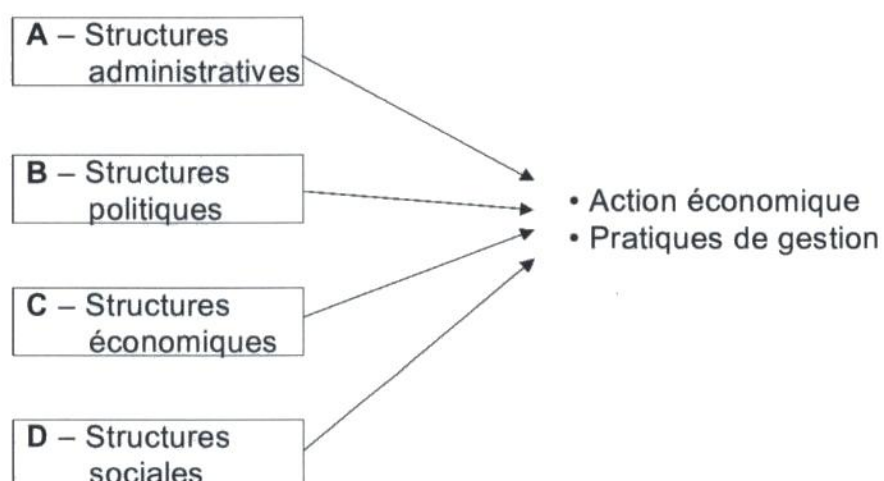
Le caractère polyvalent de nos analyses cadre avec une multitude de pratiques de gestion et s'applique à plusieurs contextes de diversité. Il sied particulièrement bien aux

fonctions de ressources humaines du secteur public auxquelles les Premières nations accordent une grande importance stratégique pour leurs communautés (DRHC, 1998; Picard, 2006c; Lamontagne, 2004). Au dernier Forum socioéconomique, le chef régional de l'Assemblée des Premières nations s'exprimait ainsi :

« La structure d'âge de nos populations étant extrêmement jeune, on se doit de créer rapidement de nombreuses occasions d'emplois. »  
(Picard, 2006c)

La figure 5a schématise le lien que nous identifions entre les structures formalisées que nous avons regroupées dans les cases A-B-C-D à la figure 5 et l'action économique, selon le profil d'analyse et narratif adopté par les auteurs que nous avons recensés.

**Figure 5a**  
**Actions des Premières nations comme fonctions des structures formalisées**



© Elaine Bergeron

Ces structures ainsi formalisées contraignent la GRH et les relations de travail dans les administrations publiques autochtones. Elles deviennent des déterminants tangibles de

pratiques comme le recrutement, la rémunération ou les méthodes disciplinaires. Il s'agit d'une synthèse fonctionnaliste qui amalgame tous les facteurs, éléments, déterminants et toutes les analyses que nous avons faites au cours du chapitre 4. La méthode d'analyse inspirée des écrits d'Aktouf (1987), Grawitz (2001) et Yin (2003) nous a servi de guide dans l'examen du contenu d'un échantillon qui totalise trente-neuf (39) documents gouvernementaux et scientifiques recueillis aux fins du projet de mémoire. Cette méthode nous a aidé à vérifier l'axe de pensée du chercheur ou de l'agent fédéral. Nous avons constaté que la majorité des auteurs endossent le paradigme fonctionnaliste ou structuro-fonctionnaliste, selon la classification adoptée (Aktouf, 1987 : 23, Audet et Larouche, 1988 : 14-16), parce qu'ils organisent leur discours de manière à cerner l'élément dysfonctionnel du système, et qu'ils se concentrent sur l'analyse d'un facteur ou d'un élément déterminant du travail autochtone, où la dysfonction est exprimée par rapport à une norme canadienne. Les structures cognitives et non-cognitives énumérées dans le discours incarnent le premier geste économique c'est-à-dire formaliser un concept ou une pratique institutionnelle par la narration. Dans les paragraphes qui suivent, nous résumons l'effet anticipé (proto-modèle) des quatre groupes de structures sur l'action économique.

Selon nos sources gouvernementales, les règles administratives et les directives de gouvernance du MAINC et ses partenaires contiennent les pratiques exemplaires institutionnalisées qui contraignent le fonctionnement du conseil de bande (voir sections 4.1.2, 4.1.3 et 4.1.4). En effet, ces **structures administratives** (voir fig.5a) ont été observées par les chercheurs dans les institutions des Premières nations (voir sections

4.2.1 et 4.2.2). L'implantation de ces structures institutionnelles est soutenue par une politique de gestion du risque et se mesure par des critères de développement d'une Première nation, que nous avons survolés brièvement à la section 4.1.4.

Malgré une prétention dominante à encourager ces structures, leur efficacité économique n'est pas toujours démontrée. À titre d'exemple, Marshall Myer cite la croissance des bureaucraties qui ne se justifie pas économiquement, mais considérée comme légitime sur le plan cognitif (Zukin et DiMaggio, 1990 : chapitre 6). De l'avis de certains, les organisations sont susceptibles d'imiter les structures de la société majoritaire pour se garantir un accès aux ressources économiques (Noël, 2003 : 1726). Dans cette optique, les Premières nations qui adoptent les procédures de gestion proposées par le MAINC recherchent d'abord la légitimité, davantage que l'efficacité, par crainte d'être marginalisées par les bailleurs de fonds lors du partage fiscal annuel.

Les **structures politiques** (voir fig.5a) servent à encadrer les pouvoirs des institutions publiques, privées et des groupes sociaux. Leur présence atteste d'une préoccupation politique dans un discours d'intervention économique. Il s'agit principalement des structures légales, par exemple la *Loi sur les Indiens* qui contient des dispositions concernant la citoyenneté des Autochtones (Zukin et DiMaggio, 1990 : 20). Cette loi prescrit également leur système électoral et les procédures de gouvernance qui influencent les stratégies économiques des Premières nations, tout comme les lois fiscales, les lois du travail et les systèmes de rapports collectifs de travail généralement reconnus.

Zukin et DiMaggio incluent la « dépendance aux ressources » comme d'autres structures politiques, quasi gouvernementales, par exemple le marché des capitaux qui « dicte les conditions d'emprunt aux pays du Tiers Monde » [traduction libre, Zukin et DiMaggio, 1990 : 21]. À ce titre, les Premières nations ne dépendent pas exclusivement des fonds fédéraux alors que des institutions financières autochtones les desservent dans certaines régions au Canada. Pour accéder à ces fonds fédéraux, les conseils de bande doivent toutefois se soumettre aux règles d'imputabilité et aux normes comptables où une dérogation à celles-ci peut entraîner la mise en tutelle par le gouvernement.

À la lumière de ces structures politiques, nous comprenons mieux que l'élite autochtone cherche à accroître le contrôle sur son économie, sa collectivité et sur son conseil de bande, ainsi que ses pratiques de « lobby » parlementaire pour changer la législation lorsqu'elle échoue dans ses négociations bilatérales avec le fédéral concernant les termes de l'autonomie (Assembly of First Nations, 2005 : 41, 42, 56).

Les **structures économiques** (voir fig. 5a) identifiées proviennent surtout des diverses catégories utilisées pour désigner une société ou un marché. Par exemple, Zukin et DiMaggio opposent le « marché anonyme » des théories d'économistes néo-classiques à l'influence des groupes ethniques dans un marché donné. Les réseaux ethniques recrutent, embauchent, consomment des biens et services, dans l'intérêt et le respect de la collectivité, se forgeant ainsi un « créneau économique » où ils acquièrent, avec le temps, un avantage concurrentiel (Zukin et DiMaggio, 1990 : 18).



En référence aux communautés autochtones, certains affirment qu'elles protègent leur marché, eu égard à l'emploi. À titre d'exemple, mentionnons les actions antisyndicales des Premières nations rapportées en Saskatchewan (Anonymus, 2002; Anonymus, 1994) et le nombre extrêmement restreint d'employés non autochtones dans les administrations publiques autochtones. Pour sa part, Kurtness (1983) choisit la structure économique comme repère pour illustrer la progression des communautés autochtones vers une économie moderne, avec son continuum « éco-culturel » (section 4.2.3, p. 159).

Enfin, les scientifiques se sont tournés vers des facteurs humains pour explorer l'action économique. L'adaptation culturelle, les préjugés négatifs, les valeurs nationales et les traditions exprimés dans le discours académique sont autant de **structures sociales** (voir fig. 5a) qui ont un effet sur les relations de travail et les pratiques de gestion. L'intention de recherche sous-jacente est de fournir des repères sociaux aux agents qui interviennent dans ces communautés ou qui créent des politiques nationales. Pour Zukin et DiMaggio, ces facteurs (en particulier la culture) influencent les « structures » et contraignent les forces naturelles du marché au profit de certains groupes (Zukin et DiMaggio, 1990 : 17). Pour ces auteurs, les structures formalisées reflètent davantage les intérêts de la société majoritaire (donc non autochtone) et génèrent de lourdes pressions financières. Les structures du capital (*structures of capital*) auxquelles font allusion Zukin et DiMaggio sont mises en place par des intérêts canadiens et nord-américains, et deviennent un fardeau financier imposé à tous les groupes et à toutes les institutions de cette société industrialisée (Zukin et DiMaggio, 1990 : 2, chapitres 7-8).

Deux considérations éthiques émergent du discours de Zukin et DiMaggio. La première concerne la segmentation des intérêts canadiens qui sous-entend que l'intérêt canadien se présente sous la forme de plusieurs groupes nécessitant un traitement exclusif. Cette affirmation ne tient pas compte du revers de l'exclusivité, c'est-à-dire la ségrégation des intérêts.

En second lieu, les intentions que ces auteurs prêtent aux groupes d'intérêts, en tant que collectivités pensantes qui monopolisent le capital et imposent leurs structures, ont des répercussions au plan de l'éthique. Ce type de discours est diviseur et fait écran aux actions concrètes qui se déroulent à l'échelle locale. S'il existe des mécanismes injustes à l'endroit des Autochtones, nous croyons qu'il faut les cibler, par exemple le cadre réglementaire ou l'octroi des subventions, plutôt que cibler les groupes d'intérêts "génériques" plus utiles à des fins partisans que politiques.

#### **4.3.2 Le savoir destiné à l'intervention: cumulatif, répétitif, convergent**

La principale retombée de notre étude est donc de révéler empiriquement l'homogénéité et la convergence dans le contenu narratif des intervenants spécialisés dans les affaires autochtones. La plupart des structures identifiées à la figure 5 se retrouvent à la fois dans la littérature fédérale et académique, ce qui suggère que les deux groupes d'auteurs reconnaissent la légitimité de ces savoirs, car ils les perpétuent dans leur discours. D'un point de vue éthique, ces discours « annoncent » la prise en charge de l'État et la

« croissance des institutions de ségrégation », c'est-à-dire de « prise en charge séparée » des déviants de la norme (Deckeyser, 2006 : 124).

Selon Alvesson et Wilmott, l'approche scientifique est en général très favorable à cette forme d'ingénierie sociale (*social engineering*) (Alvesson et Wilmott, 1996 : 56). Fondement rationnel pour résoudre des problèmes, l'ingénierie sociale s'appuie sur un langage codifié, des prétentions à la validité et des procès d'interprétation des sujets dans un monde structuré par la communication, tel que nous l'avons énoncé au chapitre 1 (voir section 1.2.3, p. 38-40). Un effet secondaire de l'approche est qu'elle encourage la répétition, l'homogénéisation de la culture de masse et le conformisme normalisé [traduction libre, Alvesson et Willmott, 1996 : 69]. Dans la documentation scientifique, plusieurs chercheurs formulent explicitement ou implicitement une relation de causalité entre des variables structurelles et les dysfonctions observées. Ce faisant, leur discours est porteur de certaines exigences appartenant au protocole scientifique : être objectif, répétitif et vérifiable (Aktouf, 1987 : 146).

Grawitz décrit bien ces exigences académiques, particulièrement en ce qui a trait à la « construction » des concepts et à la manière dont le protocole vise à enrayer les définitions floues et ambiguës (Grawitz, 2001 : 387). Malgré toute la rigueur scientifique à laquelle va s'astreindre un agent du gouvernement ou un chercheur lorsqu'il définit une pratique ou une variable, peu se soucie de la responsabilité collective de diffuser ces structures cognitives et non-cognitives dans l'espace public, et de leur portée en matière de dignité des personnes concernées. Ces structures reposent sur des dichotomies et des

classifications, des formes de stéréotypes rationnels qui donnent parfois naissance aux statuts de dominants et de dominés (voir section 2.2, p. 71). Ces statuts et d'autres peuvent en effet susciter un sentiment d'étrangeté ou de honte.

Un second point qui fait l'objet d'une délibération chez certains théoriciens a trait à la question « Qui parle? » L'interrogation porte sur l'identité du "raconteur" et de celle qui est véhiculée dans sa narration, ipse ou idem, telles qu'énoncées à la section 2.3 (p. 75-76), en tant que reflet de l'identité de ceux concernés par le problème qu'il décrit. Nous identifions dans les textes analysés que la réalité de ceux qui vivent les pratiques dans le quotidien et qui se situent à la marge de l'histoire de leur organisation fait l'objet d'une interprétation peut-être biaisée par un savoir convergent partagé par les chercheurs et les agents gouvernementaux.

Quelques remarques au sujet des retombées éthiques des systèmes conceptuels ont été recensées dans nos sources, en particulier dans les documents académiques. Ces retombées sont surtout d'ordre public. Des chercheurs soulignent que leurs résultats ne sont pas généralisables en raison de la taille de leur échantillon (ex. Corenblum et Stephan, 2001) alors que d'autres mentionnent les interventions gouvernementales néfastes causées par la généralisation de continuums d'identité construits sur de fausses prémisses (Kurtness, 1983). Il y a également une mention du ministère des Affaires indiennes et du Nord selon laquelle on exprime le souhait de se dissocier de l'opinion exprimée dans un ouvrage pédagogique portant sur les « cultures autochtones », préparé par un entrepreneur autochtone. Cet énoncé de nature légale traduit aussi une

préoccupation par rapport à l'identité narrative dont veulent s'approprier les agents du ministère (AINC, 1999a). Ces discours viennent confirmer que certains individus ont une voix reconnue au chapitre de l'identité autochtone tandis que d'autres n'y ont pas voix.

La démarche de construction d'un concept telle qu'expliquée par Grawitz n'intègre donc pas certaines dimensions éthiques d'ordre personnel comme la co-construction du problème ou la réalisation d'un consensus sur la situation qui pose problème, comme fondements acceptables d'un discours destiné à l'espace public. Il en va de même pour les auteurs recensés qui n'hésitent pas à créer des continuums et à dichotomiser des phénomènes sans se soucier des retombées possibles de se tromper sur l'identité des personnes visées dans la narration. Nous pouvons dès lors supposer que ces éléments d'éthique caractéristiques du *souci de soi* sont des éléments essentiels d'une démarche de résolution de problème axée sur l'innovation. Ainsi, nous identifions comme défis éthiques :

- 1) une conscience éthique du chercheur confronté aux connaissances cumulatives, répétitives et convergentes;
- 2) une conscience éthique du praticien dont l'intervention est fonction d'une pratique exemplaire.

#### **4.4 Conclusion**

La rencontre de deux nations alimente la recherche sur la productivité et en particulier sur le rapport entre les intrants et les extrants selon une perspective stratégique. Pour les tenants de l'approche systémique ou structuro-fonctionnaliste, les valeurs régionales sont des variables, par exemple la réticence à la compétition, une conception du temps distincte et la préséance des besoins familiaux sur les besoins d'affaires. Elles sont

également perçues comme des facteurs explicatifs des difficultés d'intégration des organisations autochtones dans l'économie nord-américaine et ses contingences (voir section 4.2.3, p. 161).

Selon nos analyses, le recours aux connaissances actuelles limite les avenues stratégiques et politiques s'offrant au gouvernement. Les discours révèlent entre autres que les Autochtones sont divisés sur l'orientation politique de leurs institutions (AINC, 1999a : 14). Un groupe est d'avis que les Premières nations sont capables de bâtir une économie soutenable sans compromettre les valeurs traditionnelles (Apikan, 1991; Anderson, 1997; Redpath et Nielson, 1997; Chapman, New House et McCaskill, 1991). À l'échelle organisationnelle, d'autres suggèrent un processus de recrutement des agents à l'extérieur de la réserve pour soutenir le développement social et économique (Assembly of First Nations, March 2005 : 7). Nous croyons que ces modèles (proto-modèles) d'intervention annoncent une vision myope puisque fondée sur l'exclusion et la ségrégation, plutôt que sur l'inclusion qui permet de formuler un projet rassembleur pour des citoyens aux origines culturelles variées.

Dans les faits, nous avons recueilli certains témoignages indiquant que la gestion des ressources humaines n'est pas vraiment organisée dans les conseils de bande :

« On ne retrouve pas de véritable système de définition et de classification des emplois, pas plus qu'un système valable d'évaluation et de perfectionnement du personnel, ou de rémunération organisée. Dans plusieurs communautés, l'administration n'est pas en mesure de connaître dans des délais normaux l'état général des finances du conseil de bande » (Robichaud, 1992 : 62).

Selon plusieurs, la légitimité sociale acquise par l'intégration de processus institutionnalisés contribuerait à accroître les ressources nécessaires à la survie (ex. subventions, capital de risque, prêts, etc.). Par ailleurs, lorsque les demandes de budgets annuels de fonctionnement sont approuvées, le ministère exerce un contrôle sur la production de registres financiers, mais demande un examen plutôt sommaire des projets et de leurs avantages pour la bande (AINC, 2007f). Ce type de contrôle perpétue l'ambiguïté entre l'autonomie et l'indépendance dans l'agir des agents et des clients des programmes. Il génère aussi des incohérences dans le fonctionnement interne de l'organisation autochtone en l'éloignant de la direction politique et économique de son choix (ex. la conservation, le plein emploi, la croissance, etc.).

Nous ignorons dans quelle mesure les agents du gouvernement utilisent le savoir pour justifier leur intervention et dans quelle mesure certains y ont recours exclusivement. Nous savons toutefois que l'état de conscience sur les limites des connaissances est variable d'un agent à l'autre<sup>27</sup>, et que les connaissances sont un ingrédient important du raisonnement stratégique, normatif ou même éthique, selon les catégories de raisonnement du fonctionnaire que décrivent Boisvert et al. (voir annexe 1 : Raisonnement éthique, raisonnement normatif et raisonnement stratégique). Nous souhaitons remettre en question l'intervention fondée sur des dichotomies de valeurs de type "nous-eux" qui supportent les interventions depuis le 17<sup>e</sup> siècle. Cette méthode nous semble moins pertinente dans une société qui se dit de plus en plus tolérante envers la diversité. Concrètement, la diversité implique qu'on tienne compte de la singularité de

---

<sup>27</sup> L'état de la conscience d'un agent est une prémisses à l'intégration de l'éthique dans les organisations. Il fait l'objet d'un modèle systémique de maturité morale que présente T. Pauchant (2000 : 326).

l'histoire racontée des Autochtones. Cette histoire est celle d'un destin entremêlé à celui d'Eurocanadiens, variable d'un individu à l'autre, d'une communauté à l'autre, selon que cette dernière se considère plus ou moins traditionnelle. Il faut donc que les normes du travail et de GRH reposent sur des prémisses autres que l'harmonisation des valeurs. Un premier pas dans cette direction serait de mettre sur pied des définitions communes inclusives, par exemple la « norme décente » comme un des douze principes sous-jacents au *Code canadien du travail* (Canada, 2006 : x).

En conclusion de cette étude, nous reviendrons sur le thème de la résolution de problème et sur l'art de problématiser chez l'agent comme sujet et acteur isolé, en tenant compte des besoins sur la prise de conscience éthique soulevés tout au long de notre analyse au chapitre 4. Nous formulerons des repères d'intervention propres aux petits groupes, inspirés des théories de l'éthique de la personne vues au chapitre 2. La discussion portera aussi sur la diffusion des modèles d'intervention organisationnelle plus classique qui dépendent des savoirs répertoriés dans la grille-synthèse de la figure 5 (p. 179). Notre démarche prépare à l'étude théorique future d'une transition d'un mode d'intervention axé sur la *connaissance de soi* à un mode d'intervention axé sur le *souci de soi*. En plus de répondre à des fins utiles telles qu'innover et aménager nos conditionnements dans la pratique, ce mode d'intervention représente une conscience éthique de l'action (économique) telle que nous l'avons présentée dans notre cadre théorique, en particulier à la section 2.5.



## Conclusion

Les analyses et discussions du chapitre 4 touchant la gestion des ressources humaines et les dilemmes que crée la diversité des normes dans un milieu de travail autochtone sont tous des éléments de réponse à notre question générale et spécifique de recherche :

*Pourquoi l'éthique est importante pour le Gouvernement lorsqu'il fait des interventions au sein des peuples autochtones?*

*Pourquoi est important le développement d'un sens éthique chez les agents fédéraux et dans la pratique de la gestion au sein des communautés autochtones?*

La conclusion qui suit est organisée en trois volets. D'abord, nous traiterons des limites de notre recherche. Ensuite, nous offrirons une perspective sur des thèmes de recherche connexes. Enfin, nous investiguerons quelques définitions notamment les théories de la société et du travail, centrées sur l'agir de la personne et le souci de soi.

Nous ne pourrions conclure ce mémoire sans souligner les mécanismes répertoriés dans nos sources pour encourager le dépassement de la sphère de l'éthique publique et de la connaissance de soi. D'abord, nous réitérons la contribution de trois de nos auteurs: Aubin Deckeyser (2006) dont un de ses chapitres porte sur la « rationalité africaine » et le défi d'appropriation des outils de savoir par une collectivité; le ministère des Ressources humaines Canada, en particulier les sections 7.3 et 7.5 de leur rapport *Phase II* d'évaluation des normes fédérales du travail (DRHC, 1998) portant sur les enjeux de la conformité et des moyens de rechange tels que « ...réunir les conseils tribaux et les administrateurs de bande (ou créer une association des administrateurs de bande) pour rédiger des documents... » ou développer des « mécanismes culturellement significatifs »

en gestion des ressources humaines; et enfin, Ian Chapman et al. (1991) qui analysent le succès de firmes dont l'organisation des tâches de gestion repose sur l'interprétation de la roue médicinale (*medicine wheel*) qui intègre la théologie traditionnelle des premiers peuples.

Notre inventaire de sources bibliographiques contenait aussi quelques auteurs dont le discours sur la connaissance se distingue des créneaux plus traditionnels, notamment ceux qui suivent : l'Assemblée des Premières nations (2005) et son « protocole de recherche » axé sur l'observation participante et le partenariat, Jean-Guy Goulet (2004) et son article sur les définitions amérindiennes de la connaissance et de l'éthique, Daniel Clément (1995) et son étude des connaissances zoologiques montagnaises, et enfin, Stephan Wyatt (2007) et les définitions attikamekw appliqués à l'industrie forestière.

### Limites de recherche

Il s'avère difficile de critiquer la méthode de recherche qui consiste à bâtir un inventaire avec une constatation de faits liés aux hypothèses (Grawitz, 2001 : 554). Le poids de la recherche repose donc sur une proposition aussi perspicace que possible et le dépistage de faits révélateurs dans le discours. Si nous avons pu démontrer avec succès un certain degré de convergence dans le discours, nous pourrions difficilement nous prononcer sur l'identité des auteurs, si ce n'est qu'ils se conforment aux protocoles de communication et de recherche du gouvernement ou des universités canadiennes. Les documents qui ont été analysés sont le fait de sujets capables de s'exprimer par écrit<sup>28</sup>, ce qui n'est pas le fait

---

<sup>28</sup> Les données recueillies expriment tour à tour un comportement, une conduite, une opinion, une attitude, transformés en écrits (Aktouf, 1987 : 111).

de tous, certains éprouvant une gêne à l'écriture. La prochaine étape est de se tourner vers le récit de vie où des liens de « sympathie et de confiance » incitent le narrateur « à se raconter » (Grawitz, 2001 : 589), dans le cadre d'entrevues lors d'une recherche ultérieure visant à confirmer les repères éthiques auxquels ont recours les agents qui interviennent auprès des Premières nations.

Dans nos discussions, nous avons omis de nous attarder à la différence pourtant significative entre la conséquence d'un geste et le geste lui-même (Lévesque, 1997). Nous avons choisi de ne pas faire cette distinction entre la *fin* et le *moyen*, parce que notre concept d'éthique de la personne s'oriente davantage sur la capacité à ressentir un dilemme, bien qu'il révèle aussi le lieu de ce dilemme. Par exemple, si une norme sert à identifier les plus démunis d'une société, la fin poursuivie répond à certains critères éthiques puisqu'elle vise à identifier les gens dans le besoin et à leur venir en aide. Nous savons par ailleurs que les normes peuvent être inéquitables, notamment celles qui séparent les intérêts personnels et les intérêts publics. La conscience éthique est sensible à toutes les formes de dilemmes qu'occasionnent nos systèmes de travail.

Enfin, le potentiel d'innovation dont nous avons traité concerne davantage le processus de résolution d'un problème humain que matériel, bien que certaines critiques de la démarche scientifique soient applicables aux deux domaines. Par ailleurs, l'agent qui a su démontrer son aptitude à conduire ses affaires de manière éthique et sa capacité à innover devient un atout inestimable pour nombre de secteurs, quels qu'ils soient.

### Perspectives de recherche

Une avenue de recherche serait d'examiner les retombées de formaliser une démarche d'intervention plus axée sur l'éthique du sujet et moins sur l'éthique publique, inspirée de la « protologie philosophique » de Deckeyser par exemple, qui prévoit une étape d'initiation (Deckeyser, 2006 : 199-204). Si l'agent du gouvernement s'intègre au groupe comme exigence de base du protocole, ce sont les travailleurs concernés qui interviendront, le rôle de l'agent étant celui d'initiateur et de facilitateur. Ensuite, il s'agira de recueillir les témoignages des travailleurs.

Au plan méthodologique, nous avons retenu les stratégies de pénétration des intentions et la science de l'intimité proposées par Aktouf (1987). Dans les ouvrages sur la méthode, le témoignage oral est moins approfondi que ne l'est l'approche scientifique. Néanmoins, il offre un potentiel de connaissance non négligeable (Yin, 2003 : xiii). Grawitz suggère « l'entretien en profondeur » ou l'entretien « centré sur l'individu », mais pas forcément thérapeutique, où le chercheur poursuit un objectif ciblé, par exemple le dévoilement des repères d'intervention utilisés par l'agent (Grawitz, 2001 : 647-648).

Le document personnel est une variété d'étude de cas qui convient au protocole scientifique (Grawitz, 2001 : 355). Par exemple, une recherche de faits dans une base de données gouvernementale sur les décisions documentées des agents est une autre option pour découvrir le sens qu'on donne au vécu public et personnel (Grawitz, 2001 : 356).

Dans ce contexte, le « langage du nous » est une technique d'étude langagière particulière qui a suscité notre intérêt (Lopes, 2005).

Dans une perspective de création d'une politique publique pour les Premières nations, il serait opportun d'étudier la faisabilité d'un programme qui offre une protection financière accrue aux travailleurs atypiques ou précaires. Pour que le travailleur atypique figure sur l'agenda des priorités fédérales, il faudra premièrement changer sa définition de travailleur vulnérable pour lequel l'organisation investit peu, afin d'éliminer les stigmates associés aux interruptions d'emploi. Définies autrement, les interruptions d'emplois sont un élément de diversité au travail compatible avec les principes du Créateur (voir p. 8), une incidence de la vie personnelle à enchasser dans les douze principes<sup>29</sup> primordiaux sur lesquels reposent les normes canadiennes du travail.

L'interruption d'emploi étant redéfinie pour correspondre à un auditoire universel, l'État pourrait créer un fond ou un programme à partir de cotisations généralement prélevées par les employeurs. Ensuite, il s'agirait d'évaluer l'impact sur la main-d'œuvre d'une intervention de l'État dans le soutien aux travailleurs (Autochtones ou non) occupant des emplois non-conventionnels (ENC), atypiques, précaires ou autonomes. Ce genre de programme nous est inspiré d'un essai de Jacques Beauchemin sur les frontières entre la vie personnelle et la vie publique et les politiques sociales de régulation<sup>30</sup>. L'État

---

<sup>29</sup> Les douze principes qui guident l'évaluation des normes du travail actuelles et futures sont : décence au travail, économie de marché, flexicurité, conditions de la concurrence uniformes, négociation en milieu de travail, inclusion et intégration, respect des obligations internationales, utilisation efficace et efficiente des ressources publiques, niveaux élevés de conformité, flexibilité réglementée, clarté, circonspection (Canada 2006 : 49-59, 144).

<sup>30</sup> Jacques Beauchemin est un des co-auteurs ayant publié « La défense du bien commun comme éthique publique » (Boivert et al., 2005 : 81, 82) .

pourrait-il contribuer ainsi à rééquilibrer les intérêts personnels et collectifs en augmentant quelque peu l'indépendance financière de ce type de travailleur?

Nous nous intéressons également aux conséquences d'un tel programme. Par exemple, nous anticipons une réduction possible des coûts de la flexibilité en emploi actuellement supportés par les organisations et une incidence sur les associations de travailleurs et les coalitions puisqu'une plus grande indépendance du travailleur réduit (en principe) le besoin de se constituer un groupe d'intérêt. En outre, on pourrait s'attendre à une mobilité accrue des travailleurs qui quittent les organisations dont les valeurs sont incompatibles aux leurs et possiblement, à un accroissement du bien-être au travail.

#### Art de problématiser et art de vivre

Pourquoi les agents fédéraux devraient-ils manifester un sens éthique lorsqu'ils appliquent les conventions en matière de gestion des programmes autochtones? Cette question théorique est également doublée d'une préoccupation quant à la viabilité de cette proposition dans la pratique.

On pourrait être tenté de conclure hâtivement qu'il s'agit de la thèse du sujet anticonformiste plutôt que du sujet éthique, un glissement dans la logique du protagoniste de la tradition. Notre effort théorique vise plutôt à propager la réunion de l'éthique de l'espace public et celle de l'espace privé dans les lieux de travail où elles sont séparées, afin que les employés de l'État puissent faire l'expérience de la cohérence entre ce qu'ils sont et ce qu'ils veulent devenir. Pour Édith Luc (2004), c'est dans la « cohérence » que

réside l'énergie et siège la « mobilisation » pour relever des défis. Nous identifions que la cohérence est au fondement des choix de vie personnels. L'absence de cohérence engendre une agressivité dirigée vers l'autre, parallèle à la « volcanique des déchirures » évoquée précédemment chez Deckeyser. Foucault exprime aussi une idée semblable :

« Le problème à la fois politique, éthique, social et philosophique qui se pose à nous aujourd'hui n'est pas d'essayer de libérer l'individu de l'État et de ses institutions, mais de nous libérer *nous* de l'État et du type d'individualisme qui s'y rattache<sup>31</sup> ».

Cette citation de Foucault donne un nouveau sens à l'individualisme, en tant que proto-modèle de l'individu et fabrication d'auteurs qui formulent leur théorie sociale et s'expriment sur leur identité et celle des autres, en l'occurrence les Autochtones. Un travail de sensibilisation doit être fait auprès de tous ceux qui, pour intervenir, doivent s'approprier l'identité d'un groupe qui par ailleurs, se construit avec un noyau de gens du milieu, dans le souci de l'ipséité de ce groupe.

L'identité-ipse (telle que nous l'avons présentée à la section 2.3) ne peut être le fait de grands groupes, car on parle alors de moyennes arithmétiques et de données agrégées. L'identité-ipse est pertinente dans une relation nucléaire, au sens de noyau social restreint à deux personnes ou à un petit groupe de travail interagissant sur une base quotidienne. Ce modèle de relation doit être reconnue comme « théorie de la société », ce que propose aussi Habermas (1987). C'est une théorie de la société tout aussi valide que les formules d'agrégation qui ont pris naissance dans la théorie systémique et la monadologie du 17<sup>e</sup> siècle, ses premiers balbutiements. La personne qui manifeste son identité-ipse dans

---

<sup>31</sup> Foucault est cité par Aubin Deckeyser dans *Michel Foucault : L'actualité de la vérité*, L'Harmattan, Paris, 2007, p. 198

l'espace public exprime son désir de renouveler certaines normes et structures opérationnelles, un travail de conquête pour échapper à la reproduction du *Même*. L'agent qui intervient de la sorte dépasse le stade du constat neutre et impartial. Il s'engage envers lui-même, envers l'autre proche et envers l'autre lointain, selon une nouvelle « hétérologie » (voir définition, p. 74), qui n'est pas celle de la marginalisation de l'autre.

Dans son projet (scientifique) de modernisation, il a d'abord fallu que la société occidentale se conforme au grand schéma d'enfermement institutionnel que nous avons exposé à la section 2.1 (p. 68). Dans ce schéma, le concept d'agent est réifié et enfermé dans un cadre institutionnel rigide, dépossédé de son intimité, le contrat de travail portant uniquement sur sa personne publique. Un contrat de travail et des normes de travail qui permettent l'inclusion des repères éthiques subjectifs incarne ce nouvel idéal narratif qui selon nous, pourrait contribuer à réduire la dissonance inévitable en contextes diversifiés. La diversité des valeurs, des croyances et des traditions nécessite une intervention prudente, c'est-à-dire une sagesse pratique et une ingérence mesurée, par exemple dans les projets de réforme prioritaire annoncés par la direction des ressources humaines du Canada.

De nombreux programmes fédéraux sont élaborés à l'aide de profils de clientèles (ex. les Autochtones) coûteux à acquérir. Ce genre d'enquête conduit à des classifications utiles à des fins stratégiques, mais qui sont par définition exclusives. Des procédés alternatifs peuvent être encouragés, par exemple le recours à l'« auditoire universel » défini selon nos trois pôles éthiques : stratégique, normatif et subjectif (voir définition p. 167).



L'auditoire universel tient également compte de la dimension axiologique de l'agir éthique, selon les axes d'intervention que nous avons énoncés au chapitre 3, notamment l'axe collectif-public et l'axe subjectif-intime (p. 94, 95); autrement dit, une représentation personnelle et collective des défis sociaux dans une perspective d'universalisation (Deckeyser, 2006 : 193, 194).

Une attention particulière doit être portée aux critères d'admissibilité aux programmes gouvernementaux afin qu'ils reposent sur un auditoire universel plutôt que sur un portrait d'organisation *moyenne* relevant de la compétence fédérale, construit à partir de données agrégées. Le principe d'« auditoire universel » discuté ci-haut assure une plus grande portée sociale. En effet, le choix de critères universalisables permet de contourner les pièges des études empiriques qui donnent lieu à un étiquetage du phénomène, par exemple les interruptions d'emploi dans les communautés autochtones, ensuite récupéré dans des stratégies d'intervention politique biaisées. Deckeyser cible également les programmes de recrutement par discrimination positive, un autre exemple montrant que les facteurs de différenciation sous-jacents à l'embauche peuvent créer un biais systématique et promouvoir le statu quo. Deckeyser se réfère à l'intention sous-jacente de tels programmes qui est d'offrir du « pareil » à tous, quels que soient les besoins des personnes (Deckeyser, 2006 : 213).

En somme, l'auditoire universel minimise le risque de dommage à la personne qu'occasionnent les classifications. Nous partageons aussi l'avis de Delâge et Warren selon lequel les droits sociaux et, en particulier ceux qui touchent les Autochtones,

forment un ensemble de « droits des victimes » qui entraîne avec lui le désengagement de l'État, au lieu d'une assistance visant à accroître l'indépendance des citoyens autochtones (Delâge et Warren, 2001 : 106). L'éthique publique favorise-t-elle la convergence et le mimétisme ailleurs que dans le monde du travail des Premières nations? Cela reste à vérifier. Pour le moment, nous nous sommes attardés aux conditions propices à l'intégration de toutes les formes d'éthique dans le geste posé par l'agent responsable d'un programme.

« Le problème de la liberté, c'est d'avoir à inventer un style de vie à la fois individuel et collectif ». (Ladrière, 1997 : 40)

À la suite de nos analyses, nous identifions que la démarche d'intervention de l'agent, qui correspond au schéma fonctionnaliste proposé aux figures 5 et 5a (p. 179 et 180) et aux proto-modèles répertoriés (voir p. 148, 177), nécessite que l'agent qui s'y réfère fasse abstraction du monde vécu. La démarche d'intervention que nous privilégions réunit les trois raisonnements identifiés dans le modèle éthique de la fonction publique (voir annexe 1 : Raisonnement éthique, raisonnement normatif et raisonnement stratégique). Comme les chercheurs qui ont créé ce modèle d'intervention éthique (Boisvert et al. 2003), nous affirmons que chaque raisonnement est valide au plan de l'éthique publique, mais un peu moins en ce qui concerne l'éthique du sujet. À l'étape de la co-construction des valeurs et des fins organisationnelles communes, il importe de reconnaître qu'il s'agit de critères de validité d'un savoir qui servent de guide à la prise de décision dans la fonction publique, mais ne doivent pas empiéter sur la vie privée des employés ou le moins possible. Cette dimension éthique n'est pas abordée par Boisvert et ses collègues.

La nouvelle priorité de l'agent est donc son noyau social, composé de lui-même, ses relations intimes, ses collègues, ses clients, et en dernier lieu, la société. C'est le sens que nous donnons à la démarche qui consiste à "problématiser" à partir de soi-même, ce qui équivaut à affirmer que c'est le *sujet* qui est autonome et non le système dans lequel il évolue. La valeur éthique de la pratique de soi est qu'elle permet d'être équitable envers soi-même, envers l'autre proche (ex. les intimes, les amis, les collègues, les partenaires) et l'autre lointain (ex. le grand public, les générations futures). La pratique de soi est également le témoignage d'un ordre dans les loyautés. La loyauté à la vie privée<sup>32</sup> y occupe le plus haut rang, par sa richesse en nouvelles interprétations et comme source de cohérence et de bien dans le vécu quotidien. C'est par elle que l'Autochtone arrive à promouvoir sa propre conception du travail.

Enfin, la culture et les valeurs organisationnelles sont utilitaires aux fins du recrutement, de la rémunération et des mesures disciplinaires. Ensemble, elles dictent la hiérarchie des loyautés et déterminent le profil de travailleur désiré. Par ailleurs, l'opportunisme et l'exclusion trouvent leur expression dans les axes publics d'intervention, selon une citation d'Aristote :

« ...la plupart des gens, en effet, obéissent à la nécessité plutôt qu'au raisonnement, et aux châtiments plutôt qu'au sens du bien... »  
(Balaudé, 1996 : 97)

Un travail pédagogique en vue de sensibiliser à la dimension éthique philosophique de la pratique de la gestion, jumelé à des mesures de sélection et d'évaluation de personnel, peut-il permettre de dépasser le stade de recherche du juste ou du vrai dans les

---

<sup>32</sup> L'ouvrage de T. Pauchant contient une recherche empirique révélatrice sur le rôle des valeurs personnelles et de la spiritualité dans le vécu en organisation (Pauchant et al., 2000, pp. 13-43).

organisations? Considérant le préambule de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne à l'effet « ...que tout être humain possède des droits et libertés intrinsèques destinés à assurer sa protection et son épanouissement... », il semble possible d'accéder aux idéaux narratifs des auteurs qui suivent :

« L'équitable, tout en étant supérieur à une certaine justice, est lui-même juste, et ce n'est pas comme appartenant à un genre différent qu'il est supérieur au juste. Il y a donc bien identité du juste et de l'équitable, et tous deux sont bons, bien que l'équitable soit le meilleur des deux. Ce qui fait la difficulté, c'est que l'équitable, tout en étant juste, n'est pas le juste selon la loi, mais un correctif de la justice légale. » (extrait d'Aristote cité dans Balaudé, 1996 : 101)

H. Lopes présente la conception éthique du monde du travail élaborée par Paul Ricoeur, où la fonction « la plus générale » de l'institution serait d'assurer que le soi, l'autre proche et l'autre lointain sont honorés par une sagesse pratique : « ...vivre heureux avec et pour les autres dans des institutions justes » (Lopes, 2005 : 418).

Inspirée de la prudence d'Aristote et de Ricoeur, nous avons présenté une esquisse du « souci éthique<sup>33</sup> » comme manière d'aborder un problème et face à la menace d'exclusion. Les principaux repères sont l'exercice de la tolérance qui nécessite une altération dans la conception de l'altérité, la pratique d'une éthique de la narration et du discours (effort de la raison pour *bien dire* versus *dire vrai*), et enfin, une éthique de la discussion et de l'engagement. Modifier son rapport à l'autre (i.e. l'hétérologie), c'est demeurer à l'affût des mécanismes d'exclusion systémique et systématique devenus légitimes par suite d'un consensus ou d'une convention sur leur validité. C'est également renoncer à la quête de vérité afin de nous guérir de l'oubli de nos conditionnements qui

---

<sup>33</sup> Cette terminologie inspirée d'Aristote et Foucault est suggérée par A. Deckeyser dans *Michel Foucault : l'actualité de la vérité* (Deckeyser, 2007 : 5).

prennent source dans les dichotomies. Deckeyser approfondit ce thème de l'eulogie (logique du bien) dans son deuxième ouvrage intitulé *Michel Foucault : L'actualité de la vérité* (Deckeyser, 2007 : 5).

Selon le principe de cohérence, il revient à chacun de choisir d'exercer sa liberté d'expression, de mener ces luttes, d'en établir la priorité pour soi sans la négocier, c'est-à-dire dans l'ordre cohérent de la vie bonne. La « vie bonne » est une expression qui nous vient de Ricoeur pour souligner que les conflits suscités par le formalisme sont nécessaires au vécu. En effet, l'éthique du respect de soi et de la sollicitude se trouvent enrichies de leur passage par la norme<sup>34</sup>.

Considérant enfin les pratiques exemplaires de gestion comme des concepts utilitaires, régulateurs et faillibles, il convient de continuer à moderniser les fonctions publiques en tenant compte de ces limites. Nous croyons que l'urgence d'agir qui caractérise notre époque repose davantage sur un leadership indépendant que sur le consensus. Sinon, comment parfaire le mécanisme de régulation éthique d'un décideur dont le contrat de travail l'astreint déjà à un cadre normatif et déontologique complexe? Il ne reste qu'à révoquer le schéma d'internement du travailleur et à affiner les critères de sélection pour que l'éthique de la personne cesse enfin d'être un choix discrétionnaire. En somme, le Gouvernement récompenserait l'autonomie, la souplesse, mais aussi l'indépendance, cette dernière incarnant le volet personnel du *contrat collectif*<sup>35</sup> de l'agent fédéral.

---

<sup>34</sup> Ces propos sont extraits de sa *Huitième étude* (Ricoeur, 1990).

<sup>35</sup> Il s'agit du *contrat collectif* du fonctionnaire dont il est fait précédemment mention dans la thèse de Boisvert et autres (section 3.1).

Enfin, les pratiques de gestion en ressources humaines et en particulier les pratiques de recrutement à la fonction publique fédérale pourraient viser à promouvoir l'occurrence des interventions rendant compte de l'identité ipse du sujet.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADLER, Nancy J. (1983), «A typology of management studies involving culture», *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp. 29-47
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2007a), *Participation des Premières nations de la Colombie-Britannique (Forum mixte)*, [en ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/bc/whho/wkptsh/wkptsh\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/bc/whho/wkptsh/wkptsh_f.html) (Page consultée le 29 janvier 2007)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2007b), *Mandat, rôle et responsabilités*, [en ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/mrr\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/mrr_f.html), (Page consultée le 29 janvier 2007)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2007c), *Historique du ministère*, [en ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/hist\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/hist_f.html), (Page consultée le 29 janvier 2007)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2007d), *Bureau régional du Québec*, [en ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/qc/pr/psr/no1\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/qc/pr/psr/no1_f.html), (Page consultée le 29 janvier 2007)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2007e), *Bureau régional du Québec : orientation 2005-2008*, [en ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/qc/pr/psr/no4\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/qc/pr/psr/no4_f.html), (Page consultée le 29 janvier 2007)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2007f), *Guide de gestion des fonds des bandes indiennes*, Sections 1-2-6, [en ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/man/mon\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/man/mon_f.html), 20 p. (Pages consultées le 29 janvier 2007)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2007g), *Manuel des rapports de clôture d'exercice pour les Premières nations, les Conseils tribaux et les organisations politiques des Premières nations*, novembre 2003, [en ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/pub/yrh/yeare/yrh3\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/pub/yrh/yeare/yrh3_f.html), 29 p. (Pages consultées le 29 janvier 2007)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2007h), *Déclaration du nouveau gouvernement du Canada au sujet de la déclaration des Nations unies sur les droits des Peuples autochtones*. Communiqué de presse du 12 septembre 2007, [en ligne], <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/mr/nr/s-d2007/2-2936-fra.asp>, 2 p. (Pages consultées le 16 décembre 2009)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2006), *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du Ministère et Cadre de vérification fondé sur le risque du Ministère*, Sections 1-2, 36 p. [en ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/pub/rmaf/drm\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/pub/rmaf/drm_f.html), (Pages consultées le 20 novembre 2006)

- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2003), *Guide sur la gouvernance des Premières nations; une source d'informations pour rehausser l'efficacité des Conseils*, Ottawa, 108 p.
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2002), *Terminologie autochtone : une terminologie en évolution qui se rapporte aux peuples autochtones au Canada*, Direction générale des communications, octobre 2002, 16 p., [en ligne], [www.ainc-inac.gc.ca](http://www.ainc-inac.gc.ca), (Pages consultées le 3 octobre 2006)
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (1999a), *Cultures autochtones du Canada : guide explicatif. Atelier de sensibilisation aux cultures autochtones*, Section 1, Ottawa, 49 p.
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (1999b), *Strengthening Aboriginal Governance. Aboriginal Governance Continuum: The Fiscal Slice*, Document from the Joint Planning and Policy Development Forum, Richmond, November 23-24, 7 p.
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (1993), *Administrations publiques des Premières nations : Bibliographie annotée*, Direction du soutien des administrations indiennes, Sections I, IV, 15 p.
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (1991), *Le guide d'administration des bandes*, Soutien aux bandes et gestion des immobilisations, Ottawa, 350 p.
- AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (1990), *Characteristics of public administration employment on-reserve : 1986 Census*, Canada. Données de recensement pour l'année 2006 sont fournies par le Service des statistiques du Nord et des Premières nations, 18 p.
- AKTOUF, Omar (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*, version numérique, 190 p.
- ALI, Abbas J., AZIM, Ahmed (1995), « Work ethic and loyalty in Canada », *Journal of Social Psychology*, Vol. 135, No. 1, Feb. 1995, pp. 31-37
- ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. (2004), « L'organisation et ses aspects psychosociologiques », chapitre 18, *Stratégie et moteurs de performance : Les défis et les rouages du leadership stratégique*, Les Éditions de la Chenelière Inc., Montréal, 2004
- ALVESSON, Mats, WILLMOTT, Hugh (1996), *Making Sense of Management: A critical Introduction*, Sage Publication Ltd, 246 p.



- ANDERS, G.C., ANDERS, K.K. (1986), «Incompatible Goals in Unconventional Organization: The Politics of Alaska Native Corporations», *Organization Studies*, 7/3, pp. 213-233
- ANDERSON, Robert B. (1997), «Corporate/Indigenous Partnerships in Economic Development: The First Nations in Canada», *World Development*, Vol.25, No.9, pp. 1483-1503
- ANONYMUS (2002), «First nations anti-labour?», *Canadian HR Reporter*, Toronto, 8 April 2002, Vol.15, No.7, 2 p.
- ANONYMUS (1994), «Natives, union clash?», *Regina Leader Post A4*, July 21, 1994
- APIKAN LIMITED (1991), Study Results, Section 1, *Aboriginal Economic Enterprises: Success and Failure*, 39 p.
- APPEL, K.-O. (1996), *Discussion et responsabilité*, volume 2, Édition Du cerf, Paris, pp. 57-81
- ASSEMBLY OF FIRST NATIONS (2005), *First Nation Governments: Our Nations, Our Governments, Choosing Our Own Path*, Joint Committee of Chiefs and Advisors on the Recognition and Implementation of First Nation Governments, Final Report, March 2005, 62 p.
- ASSEMBLÉE DES PREMIÈRES NATIONS (2005), Protocole de recherche des Premières Nations du Québec et du Labrador, juin 2005
- AUDET, Michel, DÉRY, Richard (1996), « La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 20, no. 1, pp.103-123
- AUDET, Michel, LANDRY, Maurice, DÉRY, Richard (1986), « Science et résolution de problème : liens, difficultés et voies de dépassement dans le champ des sciences de l'administration », *Phil. Soc. Sci.*, vol. 16, pp. 409-440
- AUDET, Michel, LAROUCHE, Viateur (1988), « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 43, no. 1, pp. 3-30
- AUST, Edward.A., CHARETTE, Lyse. (1993), *Le contrat d'emploi*, Deuxième édition, Les Éditions Yvon Blais, 299 p.
- BALAUDÉ, Jean-François (1996), *Les théories de la justice dans l'Antiquité*, éditions Nathan, Paris, 156 p.

- BELLIÉRE, Irène (2008), « Le développement et les peuples autochtones : conflits de savoirs et enjeux de nouvelles pratiques politiques », dans V. Geromini et al., *Savoirs et politiques de développement. Questions en débat à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*, Karthala, collection : Hommes et sociétés, 255 p.
- BHERER, Harold, GAGNON, Sylvie, ROBERGE, Jacinte (1989), *Wampoum et lettres patentes : étude exploratoire de l'entrepreneuriat autochtone*, Chapitres 1 et 2, L'Institut de recherches politiques, Les Presses de l'université Laval, Québec, 281 p.
- BISH, Robert L. (1990), *Community models of Indian Government*, document prepared for the National Indian Government Conference, University of Victoria, 22 p.
- BOIVERT, Y., LEGAULT, G.A., BÉGIN, L., RONDEAU, D., BEAUCHEMIN, J., LACROIX, A., CÔTÉ, A.C., GIGUÈRE, É. (2005), *Qu'est-ce que l'éthique publique?*, Liber, Montréal, 122 p.
- BOISVERT, Y., JUTRAS, M., LEGAULT, G.A., MARCHILDON (2003), A., *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Éditions Liber, Montréal, 139 p.
- BOIVIN, Jean (1987), «Les relations industrielles: une pratique et une discipline», *Relations industrielles*, vol. 42, no.1, pp. 179-195
- BOIVIN, Jean (2004), *Introduction aux relations industrielles*, gaëtan morin éditeur limitée, Montréal, 390 p.
- BONACHE, Jaime (1999), « The International Transfer of an Idea Suggestion System: Against Radical Relativism in International Human Resource Management », *International Studies of Management & Organization*, Winter 1999-2000, pp. 24-44
- BRIGHAM, Eugene F., KAHL, Alfred L., RENTZ (1987), William F., «An Overview of Financial Management», Chapter 1, *Canadian Financial Management*, Second Edition, Holt Rinehart and Winston of Canada, Limited
- CANADA (2006), Examen des normes du travail fédérales, *Équité au travail : des normes du travail fédérales pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Ressources humaines et développement des compétences Canada, Sa majesté la Reine du Chef du Canada, 319 p.
- CANADA (1996), Commission royale sur les peuples autochtones, *Rapport sur la Commission royale sur les peuples autochtones : un passé, un avenir*, vol. 1, 802 p.

- CHAPMAN, Ian, NEWHOUSE, David, McCASKILL, Don (1991), « Management in Contemporary Aboriginal Organizations », Administrative Studies Program and Department of Native Studies, Trent University, Peterborough, pp. 333-349
- CLÉMENT, Daniel (1995), *La Zoologie des Montagnais*, Éditions Peeters, coll. Ethnoscience
- CONFERENCE BOARD OF CANADA, MacBRIDE-KING, Judith L., BACHMANN, Kimberley (1999), *Is Work-Life Balance Still an Issue for Canadians and Their Employers? You Bet It Is!*, June 1999, 8 p.
- CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA NORMALISATION COMPTABLE (2007), *Au sujet du CSNC* [en ligne], [http://www.csnc.ca/index.cfm/ci\\_id/180/la\\_id/2.htm](http://www.csnc.ca/index.cfm/ci_id/180/la_id/2.htm), (Page consultée le 29 janvier 2007)
- CORENBUM, B., STEPHAN, Walter B. (2001), « White Fears and Native Apprehensions: An Integrated Threat Theory Approach to Intergroup Attitudes ». *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 33, no. 4, pp. 251-268
- D'AMBOISE, Gérald, AUDET, Josée (1996), *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Sainte-Foy, 122 p.
- DAVILÁ GÓMEZ, Ana Maria, CROWTHER, David (2007), « Psychological Violence at Work: Where does the Human Dignity Lie? », *Ethics, Psyche and Social Responsibility*, Ashgate Publishing Limited, pp.15-34
- DELÂGE, D., WARREN, J.-P. (2001), « La rencontre de l'éthique bourgeoise et de l'éthique autochtone : modernité, postmodernité et amérindianité », *Recherches amérindiennes au Québec*, vol. 31, no. 3, pp. 83-115
- DECKEYSER, Aubin (2007), « Introduction », *Michel Foucault : L'actualité de la vérité*, L'Harmattan, Paris, 256 p.
- DECKEYSER, Aubin (2006), *Éthique du sujet: Problématiser à partir de Foucault*, L'Harmattan, Paris, 267 p.
- DÉRY, R. (1995), « L'impossible quête d'une science de la gestion », *Gestion*, vol. 20, no.3, septembre 1995, pp. 35-46
- DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (2003), *La stratégie de développement des ressources humaines autochtones : progressons ensemble*, Canada, 20 p.
- DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES Canada (1998), *Évaluation des normes fédérales du travail (Phase II), Rapport final : Évaluation et*

- développement des données*, Politique stratégique, Introduction, Section 7, décembre 1998, 18 p., [en ligne] <http://www11.hrdc-drhc.gc.ca/pls/edd/FEDLABSTAN2x.html> (Pages consultées le 16 octobre 2006)
- DOLAN, Shimon L., SCHULER, Randall S. (1995), *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, 2<sup>e</sup> édition, ERPI, Québec, 747 p.
- DUNLOP, J.T. (1958), « La notion de système en relations industrielles », dans *Les relations industrielles*, Éditions Dalloz, Paris, pp. 88-100
- DUXBURY, Linda, HIGGINS, Chris (2003), *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question*, Rapport final, Santé Canada, 144 p.
- DUTRISAC, Robert (2006), « Plaidoyer de Ghislain Picard: Sortir les nations autochtones de l'insignifiance et de la dépendance », *Le Devoir*, le jeudi 26 octobre 2006, p.A2
- ENTREPRISE AUTOCHTONE CANADA, INDUSTRIE CANADA (2002), *Le soutien financier d'Entreprise autochtone Canada : évaluation de l'impact sur les entreprises autochtones*, Rapport technique préparé par Keith Vodden, ARC Applied Research Consultants, Section 5, février 2002, 14 p., [en ligne] <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inabc-eac.nsf/fr/ab00265f.html> (Pages consultées le 14 septembre 2005)
- FIRESTONE, Juanita M., GARZA, Raymond T., HARRIS, Richard J. (2005), « Protestant work ethic and worker productivity in a Mexican brewery », *International Sociology*, Vol. 20, No.1, March 2005, pp. 27-44
- FOUCAULT, Michel (1972), *Histoire de la folie à l'Âge classique*, Paris, Gallimard, (extrait de Deckeyser)
- FOX, A. (1973), « Industrial Relation: a Social Critique of Pluralist Ideology », dans J. Child, *Man and Organisation*, Allen and Urwin, pp. 185-233
- FREITAG, Michel (2002), *L'oubli de la société : pour une théorie critique de la postmodernité*, Presses de l'université Laval, pp. 74-109
- FURNHAM, Adrian (1990), *The Protestant Work Ethic: The Psychology of Work-Related Beliefs and Behaviour*, London, Routledge
- GOULET, Jean-Guy (2004), « Une question éthique venue de l'autre monde. Au-delà du Grand Partage entre nous et les autres », *Anthropologie et Sociétés*, vol.28, no.1, pp. 109-126
- GRAWITZ, Madeleine (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11<sup>e</sup> édition, Livres 2 et 3, Éditions Dalloz, Paris, 1019 p.

- HABERMAS, Jürgen (1992), *De l'éthique de la discussion*, « Lawrence Kohlberg et le néo-aristotélisme », chapitre 4, Éditions Du Cerf, Paris, pp. 73-91
- HABERMAS, Jürgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société.*, Tome I, traduit de l'allemand par Jean-Marc Ferry, Librairie Arthème Fayard
- HAWKES, David C. (2001), « Les peuples autochtones: autonomie et relations intergouvernementales », *Revue internationale des sciences sociales*, no. 167, pp. 167-176
- HÖFFE, Otfried (1993), *Petit Dictionnaire d'Éthique*, Éditions universitaires Fribourg, Suisse, Éditions du Cerf, Paris
- HOFSTEDE, G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations*, Édition d'organisation, Paris, pp. 49, 59, 66, 79, 96, 104
- HOLOWAY, Andy (2004), « Band on a run », *Canadian Business*, Toronto, 12 avril – 25 avril 2004, vol. 77, no. 8, p.10
- HYMAN, Richard (1979), « La théorie des relations industrielles: analyse matérialiste », *Sociologie du travail*, no. 4, pp. 419-438
- JACOB, Annie (1994), *Le travail, reflet des cultures : Du sauvage indolent au travailleur productif*, Première partie, Presses universitaires de France, Paris, 276 p.
- KOCHAN, T.A., MACKERZIE, R.B., CAPPELLI, P. (1984), « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », *Industrial Relations*, vol. 23, no.1, pp. 16-39
- KOTLER, Philip, TURNER, Ronald E. (1989), *Marketing Management*, Canadian Sixth Edition, Prentice-Hall Canada Inc., Ontario, 810 p.
- KURTNESS, Jacques (1983), *Les facteurs psychologiques des parcours de l'acculturation chez les Montagnais du Québec*, Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 180 p.
- LADRIÈRE, Jean (1997), *L'éthique dans l'univers de la rationalité*, Chapitres 1,2 et 6, collection Catalyses, Edition Artel, Edition Fides
- LAMONTAGNE, François (2004), *L'avenir de la main-d'œuvre autochtone*, Commentaire du Centre syndical et patronal du Canada, septembre 2004
- LANGLOIS, L. (2005), « Comment instaurer un processus décisionnel éthique chez le gestionnaire? », Chapitre 2, *Éthique et dilemmes dans les organisations*, Presses de l'université Laval

- LEDUC, Louise (2006), « Passez-nous la puck, disent les autochtones », *La Presse*, jeudi 26 octobre 2006, p. A17
- LEGAULT, G.A. (1999), *Professionalisme et délibération éthique*, Presses de l'Université du Québec, pp. 252-271
- LERTZMAN, David A., VREDENBURG, Harrie (2005), « Indigenous Peoples, Resource Extraction and Sustainable Development: An Ethical Approach », *Journal of Business Ethics*, Feb. 2005, vol. 56, no. 3, p. 239
- LÉVESQUE, Robert (1997), « Un mot sur les théories de l'éthique », Annexe, *Vous avez dit éthique? Essai sur la vie civile*, Collection Présent, Leméac Éditeur Inc, Montréal, 255 p.
- LOPES, Helena (2005), « Utilité, normes et sentiments moraux : de leur incommensurabilité », *Revue du Mauss*, Vol. 1, no. 25, pp. 404-427
- LUC, Édith (2004), *Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation*, Chapitres 1 et 3, Les Presses de l'Université de Montréal, 155 p.
- McCONNELL, Campbell R., POPE, William Henry, JULIEN, Pierre-André, (1980), *L'économique : Tome I - Macroéconomique*, Chapitre 6, McGraw-Hill, Éditeurs
- McCONNELL, Campbell R., POPE, William Henry, JULIEN, Pierre-André (1983), *L'économique : Tome II - Microéconomique*, deuxième édition, Chapitre 10, McGraw-Hill, Éditeurs
- MÉTAYER, Michel (2002), *La philosophie éthique : enjeux et débats actuels*, 2<sup>e</sup> édition, ERPI, 404 p.
- MÉTAYER, Michel (1997), « Morale sociale et morale universaliste », Chapitre 2, *La philosophie éthique : enjeux et débats actuels*, 2<sup>e</sup> édition, ERPI
- MEYER, John W., ROWAN, Brian (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363
- MINISTRY OF INDIAN AND NORTHERN AFFAIRS (1980), *Indian Conditions: A Survey*, Report, Indian & Inuit Affairs Program, 159 p.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions Agence D'Arc Inc., Montréal
- MIRELS, H., GARRETT, J. (1971) « Protestant Ethic as a Personality Variable », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 36, No.1, pp. 40-44

- MORGAN, G. (1989), « Reconnaître l'importance de l'environnement: les organisations vues comme des systèmes ouverts », *Images de l'organisation*, Presses de l'université Laval, Québec, pp. 39-45
- MUDIMBE, V.Y. (1982), *L'odeur du Père. Essais sur les limites de la science et de la vie en Afrique*, Paris, Présence Africaine (extrait de A. Deckeyser)
- MUDIMBE, V.Y. (1974), *L'autre face du Royaume : introduction à la critique des langages en folie*, Lausanne, l'Âge d'Homme (extrait de A. Deckeyser)
- NOËL, Florent (2003), «John W. Meyer: la quête de légitimité», *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. ALLOUCHE, dir, Paris, Vuibert, pp. 1725-1733
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES (2010), *Thésaurus Unbis*, Système d'information bibliographique de l'ONU, [en ligne], page consultée le 15 avril 2010
- PAQUET, Renaud (2007), avec la collaboration de Maryse Allain, Elaine Bergeron et Colette Caron, *La régulation des rapports de travail dans les communautés autochtones*, Rapport final, mars 2007, Université du Québec en Outaouais
- PAUCHANT, Thierry et collaborateurs (2000), *Pour un management éthique et spirituel: Défis, cas, outils et question*, Éditions Fides, 418 p.
- PICARD, Ghislain (2006a), «Renforcer nos convergences : Vers le Forum socioéconomique des Premières Nations », *Le Devoir*, lundi 16 octobre 2006, p. A9
- PICARD, Ghislain (2006b), «Le temps de la franchise est venu: Vers le Forum socioéconomique des Premières Nations », *Le Devoir*, mardi 17 octobre 2006, p. A7
- PICARD, Ghislain (2006c), «Les paramètres essentiels d'un plan d'action Québec-Canada-Premières Nations : Vers le Forum socioéconomique des Premières Nations », *Le Devoir*, mercredi 18 octobre 2006, p. A7
- RACINE, Michel (2006), *Perspective culturelle sur le multimédia québécois : Ethnographie de l'organisation sectorielle en région*, Chapitres 1 et 2, thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 124 p.
- REDPATH, Lyndsay, NIELSON, Marianne O. (1997), « A Comparison of Native Culture, Non-Native Culture and New Management Ideology», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 14, no. 3, Sept. 1997, pp. 327-339
- RICOEUR, Paul (1990), *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil, Paris, 424 p.

- ROBICHAUD, Denis (1992), *Le directeur général (gérant de bande) et l'administration des bandes indiennes*, Essai pour l'obtention du grade M.B.A., Université Laval, 171 p.
- RUDMIN, F. W. (2003), «Critical History of the Acculturation Psychology of Assimilation, Separation, Integration, and Marginalization», *Review of General Psychology*, vol. 7, no. 1, pp. 3-37
- SCHELL, Bernadette H., NAOKWEGIJIG-CORBIERE (1998), «Values, Self-esteem, and Perceptual Factors Associated with Positive Business Management (BMA) Attitudes in Native College and University Students», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 15, no. 1, pp. 2-33
- SCHECHTER, Elaine (1987), « Paix arctique et justice danoise au Groenland. Chronique de recherche », *Droit et Société*, no. 5, pp. 77-90
- SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORD, Richard N. (2002), «Mondialisation et comportement organisationnel : contexte culturel et avantage concurrentiel », Chapitre 3, *Comportement humain et organisation*, 2<sup>e</sup> édition, une adaptation française de Claire de Billy, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 642 p.
- SCHNEIDER, N. (2004), « Premières nations : la terre en mémoire », *Géo pleinair*, vol. 16, no. 3, pp. 29-36
- ST-ONGE, Sylvie, AUDET, Michel, HAINES, Victor, PETIT, André (2004), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 706 p.
- WERTHER, William B. Jr., DAVIS, Keith, LEE-GOSSELIN, Hélène (1985), *La gestion des ressources humaines*, McGraw-Hill, Éditeurs, 716 p.
- WYATT, Stephen (2007), «Un fossé en pleine forêt », *Krypto*, no.4, Direction des affaires publiques, Université Laval, 2007-2008, p.12
- YIN, Robert K.(2003), *Application of Case study Research*, Second Edition, Applied Research Methods Series, Volume 34, Sage Publications Inc., 173 p.
- ZARADER, Jean-Pierre (2002), *Le vocabulaire des philosophes*, Éditions Ellipses Édition Marketing S.A., Livres III et VI, Paris
- ZUKIN, Sharon, DIMAGGIO, Paul (1990), *Structures of capital: The social organization of the economy*, Chapters 1 & 2, Cambridge University Press, 449 p.



# **Annexe 1**

Typologie  
des  
raisonnements

## **Raisonnement éthique, raisonnement normatif et raisonnement stratégique** **Boisvert, Jutras, Legault et Marchildon (2003)**

### **1. Raisonnement éthique**

La décision d'agents publics fondée sur le raisonnement éthique doit refléter « ...les valeurs communes de la façon la plus juste et acceptable [pour tous et recherche] (...) un équilibre entre les différents intérêts, une juste mesure entre les valeurs en présence (dans une situation où l'on assume qu'il y a conflit entre les systèmes de valeurs) »<sup>36</sup>. Ce type de raisonnement qu'on qualifie d'autonome implique une délibération et une hiérarchisation des valeurs pour arriver à une décision conforme *et juste* (souci de conformité et de justesse) ayant pour finalité d' « actualiser la valeur privilégiée »<sup>37</sup>. Ce type de raisonnement est le seul qui englobe les deux autres.

### **2. Raisonnement normatif**<sup>38</sup>

Ce type de raisonnement évoque le sens du devoir, car le gestionnaire se trouve confronté aux obligations morales, culturelles, réglementaires, juridiques ou déontologiques. Il s'agit plus précisément d'un devoir à l'égard de l'autre et d'un « cas de conscience » pouvant faire l'objet d'une régulation hétéronome (en se référant à l'autorité appropriée). Les soucis de conformité et de justesse sont également reflétés par ce type de décision, mais comporte des limites. En effet, certaines obligations peuvent devenir désuètes ou miner l'efficacité. Enfin, il peut survenir un vide juridique.

### **3. Raisonnement stratégique**

Ce raisonnement s'oriente vers une fin déterminée à l'avance (objectif) et le choix des moyens importe moins que l'atteinte des résultats mesurables en terme de « performance et d'efficacité »<sup>39</sup>. Une relation de « cause à effet » sert généralement de critère d'évaluation du moyen retenu, en ce qu'il produit le maximum de « résultats ». Cette décision est donc fondée sur des critères d'efficacité où sont absents le souci de conformité (tous les moyens sont bons) et le souci de l'autre (justesse).

---

<sup>36</sup> Boisvert, Y., M. Jutras, G.A. Legault et A. Marchildon, idem p.59

<sup>37</sup> Boisvert, Y., M. Jutras, G.A. Legault et A. Marchildon, idem, p.62,80

<sup>38</sup> Boisvert, Y., M. Jutras, G.A. Legault et A. Marchildon, idem, p.62,71-77,102

<sup>39</sup> Boisvert, Y., M. Jutras, G.A. Legault et A. Marchildon, idem, p.62, 67

## **Annexe 2**

Typologie  
des  
actes de communication

**Actes de communication**  
**J. Habermas (1987)**

**1. Agir téléologique (un sujet) ou stratégique (au moins deux sujets)**

Au centre de la théorie philosophique de l'action depuis Aristote, l'agir téléologique caractérise l'acteur qui réalise un but par l'utilisation de moyens et qui s'oriente vers le succès. « Décision orientée vers la réalisation d'un but, régie par des maximes et étayée par une interprétation de la situation<sup>40</sup> ». L'action étant par rapport à une fin, un tiers peut juger si elle est plus ou moins rationnellement planifiée (examen du « système de décision, critères de la vérité et de l'efficacité<sup>41</sup> ») et juger de la cohérence entre « les intentions<sup>42</sup> » exprimées et « ce qui advient effectivement dans le monde ». Les acteurs sont orientés vers leur propre succès et ne se comportent pas de façon coopérative à moins qu'ils en tire un avantage d'après un « calcul égocentrique d'utilité<sup>43</sup> » (devenant alors un agir stratégique et un partenariat). « Ce modèle est au fondement des théories de la décision et des théories des jeux en économie, en sociologie et en psychologie sociale<sup>44</sup> ». L'activité finalisée réfère à une conception unitaire de monde.

**2. Agir régulé par les normes**

Dans l'agir régulé par les normes, le langage comme médium « ... transmet les valeurs culturelles et forme le substrat d'un consensus » donc il s'agit d'un « concept culturaliste du langage utilisé par l'anthropologie culturelle [et] la science du langage orientée vers l'étude des contenus<sup>45</sup> ». Des besoins clairement interprétés par une société deviennent des motifs légitimes d'action où les valeurs correspondantes acquièrent le statut de normes obligatoires. « Un « monde social » consiste en un contexte normatif établissant quelles sont les interactions relevant de l'ensemble de relations interpersonnelles légitimes<sup>46</sup> ». L'acteur appartient au monde social « en tant que sujet jouant un rôle ». Habermas ne donne pas à toutes les valeurs le pouvoir de régulation des normes, mais confère à plusieurs le statut « d'obligation générale » et de force régulatrice.

**3. Agir dramaturgique**

Cette forme d'agir présuppose deux mondes, le monde intérieur et le monde extérieur. Le monde intérieur réfère au monde subjectif où « souhaits et sentiments s'enracinent dans le besoin<sup>47</sup> ». Les cognitions, les opinions et les intentions sont considérées

---

<sup>40</sup> Habermas, idem, p. 101 L'auteur dote l'acteur d'un « complexe cognitif volitif », idem, p. 103

<sup>41</sup> Habermas, idem, p. 103

<sup>42</sup> Habermas voit le langage comme un médium qui véhicule des intentions dans ce type d'agir, idem, p.111

<sup>43</sup> Habermas, idem, p. 103

<sup>44</sup> Habermas, idem, p. 101

<sup>45</sup> Habermas, idem, p. 111

<sup>46</sup> Habermas, idem, p. 104-105

<sup>47</sup> Habermas clarifie son propos en affirmant que la partialité du besoin s'exprime, au niveau linguistique, par les souhaits et les sentiments, idem, p. 108

subjectives lorsqu'elles n'entretiennent pas « un rapport interne au monde objectif<sup>48</sup> ». S'appuyant sur les écrits de Goffman, Habermas énonce les deux éléments clés de l'agir dramaturgique : « *encounter* » et « *performance* ». La rencontre (*encounter*) est celle de l'acteur avec un spectateur lui permettant de produire une impression (*performance*). Habermas souligne le souci de « véracité<sup>49</sup> » du sujet qui dans d'autres circonstances que Goffman distingue de l'agir stratégique, va s'adonner à « la production manipulatrice de fausses impressions (*impression management*)<sup>50</sup> ». Dans ce type d'agir, les acteurs contrôlent l'accès réciproque à la subjectivité propre de chacun par le langage en tant que « fonction expressive »<sup>51</sup> et « médium de l'auto-mise en scène<sup>52</sup> ».

#### 4. L'agir communicationnel

Le langage devient un « médium d'intercompréhension » dans l'agir communicationnel alors que sa forme multilatérale s'oppose à la forme unilatérale des trois catégories d'agir précédentes<sup>53</sup>. En tant que médium communicationnel, « il tient compte au même degré de toutes les fonctions du langage » c'est-à-dire qu'il sert parfois à la réalisation des buts égocentriques (médium téléologique et intention), parfois comme médium d'activité consensuelle pour actualiser un accord normatif (médium de régulation par les normes) et enfin pour la mise en scène de soi-même (médium dramaturgique et effets réflexifs des besoins). Le but recherché est l'entente et le consensus où les parties s'accordent sur la validité de leurs expressions en combinant le potentiel de rationalité de toutes les formes d'agir<sup>54</sup>.

---

<sup>48</sup> Habermas, p. 106-107

<sup>49</sup> La véracité se mesure linguistiquement par des énoncés qui expriment de manière véridique des expériences vécues et à l'effet « réflexif » des besoins sur le locuteur, Habermas, idem, pp. 37, 107, 108

<sup>50</sup> Habermas, idem, pp. 101, 110-111

<sup>51</sup> Habermas souhaite faire une distinction entre la fonction expressive et la fonction cognitive du langage.

<sup>52</sup> Habermas, idem, p. 111

<sup>53</sup> Habermas, idem, p. 111

<sup>54</sup> Habermas, idem, p. 115

## **Annexe 3**

Typologie  
des  
actions langagières

## Actions langagières classées par type de prétentions à la validité J. Habermas (1987)

### Préambule à la typologie

« Le concept d'intercompréhension renvoie à un accord rationnellement motivé obtenu entre les participants. Les prétentions à la validité (vérité propositionnelle, justesse normative et véracité subjective) sont caractéristiques de différentes catégories d'un savoir incarné symboliquement dans des expressions<sup>55</sup> ». Autrement dit, il s'agit de propositions narratives utilisées dans des procès d'interprétation en cours de discussions entre deux agents. Pour des fins d'analyse pragmatique, Habermas les a groupées sous cinq dimensions qui forment des catégories de « raisons » invoquées pour fonder un argument<sup>56</sup> :

#### **1) Dimension cognitive-instrumentale**

« Prétentions à la validité implicitement élevées (oui-non-abstinance) quant à la vérité » par exemple, des phrases descriptives, pour établir « l'existence d'état des choses ».

#### **2) Dimension morale-pratique**

« Prétentions à la validité implicitement élevées (oui-non-abstinance) quant à la justesse », par exemple « des phrases normatives et des maximes (devoirs) pour justifier « l'action ou la norme d'action » ou pour établir son « acceptabilité ».

#### **3) Dimension évaluative**

« Prétentions à la validité implicitement élevées (oui-non-abstinance) quant à la convenance », par exemple les « phrases évaluatives (ce qui est bon) ou jugement de valeur », pour établir le « caractère préférentiel des valeurs ».

#### **4) Dimension herméneutique**

« Prétentions à la validité implicitement élevées (oui-non-abstinance) quant à « l'intelligibilité ou à la bonne conformation », par exemple des phrases explicatives pour établir que les « expressions symboliques ont été produites dans les règles » (ex. enseigner des opérations comme classer, compter, déduire, juger).

#### **5) Dimension expressive**

On reconnaît la dimension expressive d'un argument ou d'un énoncé à la transparence de « l'autoprésentation » du sujet (le sujet se présente tel qu'il est).

---

<sup>55</sup> Habermas, idem, p.91

<sup>56</sup> Habermas, idem, p.55-59

## **Annexe 4**

Classement  
des  
institutions occidentales



**Classement des institutions occidentales**<sup>57</sup>**A. Deckeyser (2006)**

1. Les institutions qui prennent en charge les personnes jugées à la fois incapables de subvenir à leurs besoins et inoffensives (foyers pour aveugles, vieillards, orphelins et indigents).
2. Les établissements dont la fonction est de prendre en charge les personnes jugées à la fois incapables de s'occuper d'elles-mêmes et dangereuses pour la communauté, même si cette nocivité est involontaire (sanatoriums, hôpitaux psychiatriques et léproseries).
3. Les institutions destinées à protéger la communauté contre des menaces qualifiées d'intentionnelles, sans que l'intérêt des personnes séquestrées soit le premier but visé (prisons, établissements pénitentiaires, camps de détenus et camps de concentration).
4. Les institutions qui semblent répondre aux desseins de créer les meilleures conditions pour la réalisation d'une tâche donnée et qui tentent de justifier leur existence par ces seules considérations utilitaires (casernes, navires, internats, camps de travail, forts coloniaux, etc.)
5. Les établissements qui ont pour but d'assurer une retraite hors du monde, même si en fait, on les utilise fréquemment pour former des religieux (abbayes, monastères, couvents et autres communautés religieuses).

---

<sup>57</sup> Cette liste est présentée par Deckeyser dans le cadre d'une analyse de la configuration institutionnelle, dans son ouvrage intitulé *Éthique du sujet*, idem p. 128-129