

# Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

## **GUIDE D'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE**

**Magalie Jutras, M. A.  
et  
Allisson Marchildon, M.Sc.**

sous la direction de  
**Yves Boivert, Ph.D.**

mars 2004



# **Centre d'expertise en gestion des ressources humaines**

**Guide d'éthique  
organisationnelle**

**Magalie Jutras, M. A.**

**Allison Marchildon, M. Sc.**

***Sous la direction  
d'Yves Boisvert, Ph. D.***

Mars 2004

Cette recherche qui s'insère dans les travaux du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor a été produite grâce à sa participation financière.

## **Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines**

La mission du Centre d'expertise est de conduire, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), des recherches diagnostiques et prospectives, en plus d'élaborer des outils et des modèles de gestion en ressources humaines. Les travaux du Centre doivent également permettre au SCT de dégager une vision prospective par rapport à différentes problématiques liées à la gestion des ressources humaines, afin d'éclairer les orientations gouvernementales en la matière.

## **Comité clientèle**

Pour répondre le mieux possible aux besoins de la fonction publique, le Centre d'expertise s'associe, pour chacun de ses projets de recherche, à différents partenaires de la fonction publique regroupés au sein d'un comité que l'on nomme : le comité clientèle.

Ont participé aux travaux du comité clientèle sur le raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue :

- Madame Pascale Goulet, Commission de la santé et de la sécurité du travail
- Madame Diane Gagnon, Ministère de l'Éducation
- Madame Céline Thibault, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
- Monsieur Régent Thibaudeau, Ministère du Revenu
- Monsieur Jacques Locas, Sûreté du Québec
- Madame France Desmeules, Société de l'assurance automobile du Québec
- Monsieur Louis Sormany, Ministère du Conseil exécutif
- Monsieur Gilbert-M. Fournier, Ministère du Conseil exécutif
- Monsieur Paul-René Roy, Secrétariat du Conseil du trésor

Nous tenons à remercier ces personnes pour leur engagement et leur collaboration. Elles ont permis au Centre d'expertise de s'assurer que les projets de recherche répondent aux attentes des ministères et organismes.

Gestionnaire du projet de recherche :

- Monsieur Alain Mailloux, Secrétariat du Conseil du trésor

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'équipe de recherche et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministre.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Il existe une version imprimée et une version électronique de ce document. La version imprimée est disponible à la Table patronale de concertation en santé et sécurité du travail, numéro 646-3402, ou par courriel [[tpcsst@tablepatronalesst.gouv.qc.ca](mailto:tpcsst@tablepatronalesst.gouv.qc.ca)]. La version électronique est disponible dans l'intranet gouvernemental et dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [[www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm](http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm)].

Pour de plus amples renseignements concernant ce document, vous pouvez vous adresser à la Direction de la recherche et du développement du personnel d'encadrement du Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique par téléphone au numéro (418) 528-6753 ou par courriel [[centre.expertise.grh@sct.gouv.qc.ca](mailto:centre.expertise.grh@sct.gouv.qc.ca)].

Révision linguistique : Virginie Rompré, Italiques

Graphisme et mise en page : Service d'infographie Denis Gendron

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2004  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-551-22501-9

Mars 2004

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1</b> .....	3
1. <i>L'éthique comme mode de régulation</i> .....	3
2. <i>L'éthique appliquée aux organisations</i> .....	5
2.1. La détermination des valeurs partagées .....	5
2.2. L'amorce d'un dialogue organisationnel .....	6
2.3. La prise en compte des parties prenantes .....	8
2.4. L'engagement volontaire .....	8
3. <i>La démarche d'éthique organisationnelle proposée dans ce guide</i> .....	8
<b>CHAPITRE 2</b> .....	11
<b>Première phase : l'engagement des membres de l'organisation et l'établissement des points de repère en matière d'éthique</b> .....	14
<i>Étape 1 : L'engagement de la haute direction</i> .....	16
1.1. L'annonce officielle de l'engagement de la haute direction de l'organisation .....	16
1.2. L'allocation des ressources humaines et financières .....	17
<i>Étape 2 : La création d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle</i> .....	19
2.1. La composition d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle .....	19
2.2. Les objectifs et mandats d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle .....	20
2.2.1. Effectuer un diagnostic préliminaire sur la gestion des comportements .....	21
2.2.2. Déterminer les besoins en matière d'éthique organisationnelle....	22
2.2.3. Élaborer un plan d'action en matière d'éthique.....	25
2.2.4. Assurer une communication intra et inter-organisationnelle continue sur la démarche d'éthique organisationnelle .....	25

<i>Étape 3: L'engagement des gestionnaires</i> .....	28
3.1. La sensibilisation des gestionnaires .....	28
3.2. La consultation des gestionnaires.....	28
3.3. L'implication des gestionnaires .....	29
<i>Étape 4: La consultation des membres de l'organisation</i> .....	30
4.1. La sensibilisation de l'ensemble du personnel.....	30
4.2. Une consultation qualitative.....	31
4.3. Les groupes de discussion .....	33
4.3.1. La composition .....	33
4.3.2. Le recours à des animateurs compétents .....	34
4.3.3. La confidentialité .....	35
4.3.4. Le déroulement des rencontres des groupes de discussion.....	35
4.3.5. Les thèmes abordés.....	36
4.4. Une consultation complémentaire.....	43
<i>Étape 5: L'analyse des résultats de la consultation</i> .....	45
<i>Étape 6: L'énonciation des valeurs organisationnelles</i> .....	48
6.1. La rédaction d'un énoncé de valeurs organisationnelles.....	48
6.2. La présentation de l'énoncé de valeurs et son adoption par la haute direction et les gestionnaires.....	49
6.3. La présentation de l'énoncé de valeurs organisationnelles à l'ensemble des membres de l'organisation .....	51
6.4. L'appropriation des valeurs énoncées.....	52
<b>Deuxième phase: le développement et la consolidation d'une culture de l'éthique au sein de l'organisation</b> .....	53
<i>1. Les dispositifs et pratiques de consolidation des valeurs organisationnelles</i> .....	54
1.1. L'orientation.....	54
1.1.1. L'énoncé de valeurs.....	55
1.1.2. Le leadership partagé.....	55
1.1.3. L'alignement des pratiques au sein des équipes de travail .....	56
1.1.4. Activités de sensibilisation et de formation adaptées à l'organisation et à ses différentes unités de travail .....	58
1.1.5. Outils pédagogiques complémentaires .....	59
1.1.6. Espaces de dialogue, de communication et de réflexion .....	60

1.2. La gestion de l'éthique .....	65
1.2.1. Le responsable de l'éthique .....	65
1.2.2. L'équipe de mise en œuvre de l'éthique .....	66
1.2.3. Les politiques et stratégies spécifiques à la gestion des comportements par l'éthique.....	66
1.2.4. L'alignement des politiques et stratégies générales de gestion.....	67
2. <i>Les ressources et outils pour la gestion des risques et des conflits éthiques</i> .....	68
2.1. Le conseil.....	68
2.1.1. Le comité d'aide à la décision ou le conseiller en éthique .....	68
2.1.2. Les outils d'aide à la décision .....	69
2.2. La résolution de conflits .....	69
2.2.1. Le médiateur.....	70
3. <i>L'évaluation et le suivi</i> .....	71
3.1. Une évaluation participative.....	71
3.1.1. À court terme : l'évaluation de la démarche.....	72
3.1.2. L'évaluation de l'impact de la démarche sur les pratiques.....	74
3.2. Le suivi.....	74
<b>CONCLUSION</b> .....	77
<b>LES BÉNÉFICES POUR LES PERSONNES</b> .....	77
<i>L'accomplissement par le travail</i> .....	77
<i>Un jugement éclairé</i> .....	78
<b>LES EFFETS BÉNÉFIQUES SUR LES RELATIONS ENTRE LES MEMBRES DE L'ORGANISATION</b> .....	78
<i>Des relations basées sur la reconnaissance et la confiance</i> .....	78
<i>Un sens des responsabilités accru</i> .....	78
<i>Une meilleure communication</i> .....	79
<b>LES BÉNÉFICES POUR L'ORGANISATION</b> .....	79
<i>Une organisation qui favorise l'éthique</i> .....	79
<i>Un engagement marqué et un climat organisationnel sain</i> .....	79

<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	81
<b>TABLE DES AIDE-MÉMOIRE</b>	
<i>Une démarche d'éthique organisationnelle en deux phases</i> .....	13
Phase 1 – étape 1: L'engagement de la haute direction.....	19
Phase 1 – étape 2: La création d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle .....	27
Phase 1 – étape 3: L'engagement des gestionnaires .....	30
Phase 1 – étape 4: La consultation des membres de l'organisation .....	44
Phase 1 – étape 5: L'analyse des résultats de la consultation .....	48
Phase 1 – étape 6: L'énonciation des valeurs organisationnelles.....	52
Les dispositifs et pratiques de consolidation des valeurs organisationnelles .....	67
Les ressources et outils pour la gestion des risques et des conflits éthiques .....	71
L'évaluation et le suivi.....	75

## ÉQUIPE DE RECHERCHE

**Magalie Jutras** est titulaire d'une maîtrise en éthique de l'Université du Québec à Rimouski. Elle travaille au Laboratoire d'éthique publique depuis 2000, où elle fait de la recherche appliquée en éthique publique et de l'accompagnement en éthique organisationnelle. Elle s'intéresse particulièrement à l'éthique de la responsabilité, aux valeurs et à la régulation sociale.

**Allison Marchildon** est titulaire d'une maîtrise en gestion de l'École des hautes études commerciales de Montréal. Elle est coordonnatrice du Laboratoire d'éthique publique, où elle fait de l'accompagnement en éthique organisationnelle, de l'animation de groupes de discussion sur les valeurs organisationnelles et de la recherche appliquée en éthique publique. Ses principaux intérêts de recherche concernent l'éthique et le management ainsi que la responsabilité sociale.

**Yves Boisvert** est titulaire d'un doctorat, d'une maîtrise et d'un baccalauréat en sciences politiques, option analyse politique (Université du Québec à Montréal). De plus, il détient un postdoctorat en éthique (INRS – Culture et société). Il est directeur du Laboratoire d'éthique publique. Il est professeur à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et professeur-chercheur associé à la Chaire Fernand-Dumont (INRS). Il est directeur de la revue *Éthique publique* ainsi que de la collection *Éthique publique – Hors série*. Ses intérêts de recherche sont l'éthique gouvernementale, l'éthique publique et l'analyse politique.





# PRÉSENTATION

Le présent guide est destiné aux gestionnaires publics et aux responsables du dossier de l'éthique qui souhaitent favoriser le développement d'une culture de l'éthique dans leur organisation. Il se veut un outil simple leur présentant des pistes concrètes pour la mise en œuvre d'une telle démarche au sein de leur ministère ou organisme public.

La démarche d'éthique organisationnelle présentée dans ce guide n'est cependant pas une recette et n'a pas la prétention d'être l'unique façon de réussir une telle démarche. Elle se veut plutôt, comme son nom l'indique, un guide pour l'action, où sont tracées les grandes lignes et présentés les éléments incontournables d'un processus de cette nature.

Le contenu de ce guide constitue une construction originale du Laboratoire d'éthique publique. Il a été inspiré par les penseurs, pour la plupart des Québécois, cités en référence, et par les accompagnements en éthique effectués auprès de ministères et d'organismes gouvernementaux québécois depuis les trois dernières années.

La démarche d'éthique organisationnelle qui en résulte et qui est présentée dans les pages qui suivent est par conséquent adaptée à l'univers des organisations publiques québécoises et tente d'en intégrer les préoccupations et les contraintes. Mentionnons toutefois qu'elle est appelée à se développer au diapason de la progression des organisations québécoises en la matière.

Après une brève introduction et un court chapitre sur les bases théoriques de la démarche d'éthique organisationnelle proposée dans ce document, sont décrites, de façon détaillée, les façons dont peut se présenter une démarche qui vise à respecter les grandes orientations de l'éthique.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension du guide, des encadrés sont utilisés de façon ponctuelle pour synthétiser une idée (les figures), pour approfondir un concept (les capsules), pour illustrer un propos (les exemples), pour fournir une aide technique au lecteur (les boîtes à outils) ou tout simplement pour rappeler les grandes lignes d'une étape (les aide-mémoire).



# INTRODUCTION

Les administrations publiques des pays industrialisés connaissent depuis ces dernières années de profondes mutations. De façon graduelle, plusieurs d'entre elles adoptent des principes et pratiques qui relèvent de nouvelles méthodes de gestion, afin de mieux s'adapter à leur contexte sociopolitique. Le Québec n'échappe pas à cette tendance et a, lui aussi, amorcé un virage vers ce que l'on peut appeler le nouveau management public.

Ces nouvelles méthodes de gestion impliquent cependant d'importants changements dans la culture de nos organisations publiques. En effet, pour effectuer tout changement, *« il ne suffit pas de changer les structures, mais de mobiliser, de susciter l'adhésion des personnes vers des normes et des valeurs différentes, de promouvoir des comportements nouveaux, tout en garantissant des résultats à travers l'action quotidienne et des rapports harmonieux »* (Guay, 1995, p. 2-3). C'est le cas avec la modernisation des administrations publiques, qui porte en elle des valeurs qui, sans être nouvelles, se voient aujourd'hui accorder une importance plus grande qu'auparavant.

Ainsi, pour que des changements comme ceux qui mènent à la modernisation des modes de gestion publique soient réels et durables, c'est d'abord sur le plan de la culture organisationnelle, c'est-à-dire des *« individus et des valeurs qui sont sollicitées »* (Guay, 1995, p. 3), que le changement doit s'opérer. Et qui dit culture organisationnelle dit nécessairement relations entre les personnes qui composent l'organisation. La transformation des modes de gestion amène ainsi à remettre en question la façon de gérer ces relations humaines. Sans alignement des modes de gestion et des façons de gérer les conduites, il est peu probable que le changement pourra dépasser le stade du discours et se manifester dans les pratiques quotidiennes.

Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'effectuer un passage vers un mode de gestion qui repose sur des valeurs de responsabilité et de transparence. Or, le droit et la déontologie, qui sont les modes de gestion des comportements privilégiés à l'heure actuelle au sein de nos organisations publiques de type bureaucratique, ne permettent pas à ces valeurs de s'intégrer de façon adéquate dans la culture d'une organisation, puisqu'ils consistent à imposer aux individus une ligne de conduite qui passe essentiellement par l'obéissance à des règles et par la loyauté envers leur instigateur. Au contraire, développer un mode de gestion des conduites permettant aux gens d'agir en usant de leur jugement, comme c'est le cas de l'éthique, est plus susceptible de permettre le changement souhaité. Il s'agit donc de permettre à nos organisations publiques de faire appel à l'éthique, et ce, de façon complémentaire aux modes de gestion des comportements existants, comme le droit et la déontologie.

Toutefois, afin d'être en mesure d'opérer la transformation culturelle des organisations publiques de façon à prendre un virage vers des pratiques de gestion modernisées, il faut non seulement permettre à l'éthique de devenir un mode de gestion des conduites de plus en plus présent, mais il faut aussi s'assurer que le processus qui y mènera sera en adéquation avec son esprit.

Cela signifie entre autres que l'éthique ne peut être imposée. L'éthique émerge plutôt de l'organisation et des personnes qui la composent, et une organisation ne peut, dans cette perspective, que viser à la rendre explicite en favorisant l'engagement et l'implication de ces personnes dans un processus cherchant à lui donner une place plus importante.

Un virage vers une gestion axée sur la responsabilité et la transparence constitue par conséquent une invitation pour les organisations publiques à amorcer une démarche d'éthique organisationnelle. Celle-ci vise à favoriser le développement d'une culture où l'éthique peut prendre une place croissante et à ainsi faciliter le virage vers le nouveau management public. Il n'existe toutefois pas de démarche unique et universelle pour y parvenir. Au contraire, chaque organisation est appelée à construire une démarche qui lui soit propre, afin de parvenir à des résultats authentiques qui ont du sens pour les personnes qui la composent. Cependant, s'il existe une caractéristique commune à toute démarche de nature éthique, il s'agit du fait qu'elle prend en compte le contexte spécifique de l'organisation et qu'elle fait appel à l'implication et à la consultation de ses membres (tant la haute direction que les employés de première ligne), en tenant compte de leurs besoins et attentes.

Dans ce guide, nous présentons les éléments incontournables d'une démarche d'éthique organisationnelle que l'on pourrait qualifier de socio-anthropologique, parce qu'elle tient compte du contexte de l'organisation et implique ses membres. La forme concrète que cette démarche prendra et les résultats qui en émergeront seront pour leur part propres à chaque organisation qui s'y engagera.

# CHAPITRE 1

## Les bases théoriques de la démarche d'éthique organisationnelle proposée

Le modèle de démarche d'éthique organisationnelle que nous présentons dans ce guide repose sur une conception de l'éthique qui doit être explicitée dès le départ pour bien faire saisir l'esprit et l'essence de la démarche en tant que telle. Le présent chapitre met donc brièvement en lumière les bases théoriques de la démarche proposée de même que certains concepts clés liés à l'éthique.

### 1. L'éthique comme mode de régulation

Dans le cadre d'une démarche d'éthique organisationnelle, l'éthique est envisagée comme un mode de régulation sociale. On peut définir un mode de régulation sociale comme :

- *un ensemble de mécanismes implicites et explicites visant à baliser les comportements, de façon à assurer le fonctionnement d'une collectivité et à encourager la qualité de la vie en commun. L'objectif des modes de régulation sociale est d'assurer des rapports harmonieux entre les membres d'une collectivité.*

Plusieurs modes de régulation sociale sont présents dans notre société. Les principaux sont la morale, les mœurs, le droit, la déontologie et l'éthique. Ces différents modes de régulation possèdent des caractéristiques qui leur sont propres et qui font en sorte qu'ils assurent une régulation sociale de façon distincte. Ils ne sont toutefois pas mutuellement exclusifs, et gagnent en fait à être utilisés de façon complémentaire au sein d'une collectivité.

Le but de ce guide n'est pas d'expliquer longuement ces modes de régulation<sup>1</sup>. Il importe cependant de souligner que ceux-ci s'inscrivent généralement à l'intérieur de l'une des deux tendances fondamentales en matière de régulation : l'hétérorégulation et l'autorégulation.

---

<sup>1</sup> Une clarification conceptuelle détaillée est présentée dans le *Petit Manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, cosigné par Yves Boisvert, Magalie Jutras, Georges A. Legault et Allison Marchildon, et paru aux Éditions Liber à l'automne 2003.

L'hétérorégulation se définit comme :

- *une forme de régulation externe qui est imposée par une autorité, notamment par l'État, et qui, règle générale, comporte des sanctions en cas de non-respect. Les modes de régulation hétéronomes tels la morale, les mœurs, le droit et la déontologie se situent dans cette perspective.*

À l'inverse, l'autorégulation se traduit par :

- *des mécanismes de régulation et de contrôle internes qui émergent de la personne, parce que celle-ci prend, par elle-même, ses décisions et décide de ses actions. Dans une perspective d'autorégulation, c'est dans la maîtrise d'elle-même que la personne trouve la source de la régulation de ses conduites.*

La figure qui suit illustre les principaux modes de régulation ainsi que leur tendance vers l'autorégulation ou l'hétérorégulation.

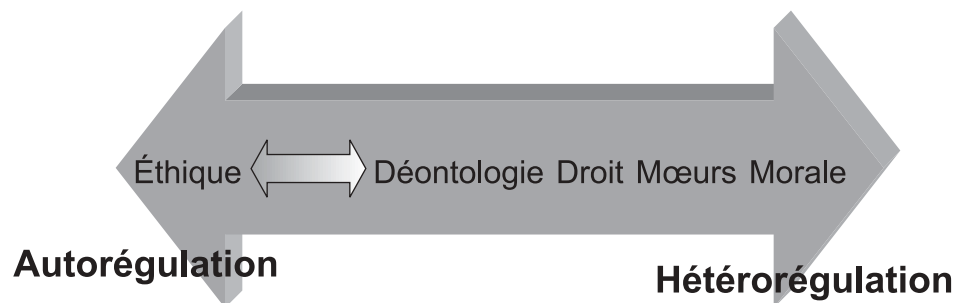


Figure : Les principaux modes de régulation

Cette distinction est importante, puisque l'éthique est le seul des principaux modes de régulation à s'inscrire dans une perspective autorégulatoire. L'éthique se définit par conséquent comme :

- *un mode de régulation des comportements qui provient d'abord du jugement personnel, tout en se fondant sur les valeurs partagées pour donner un sens aux décisions et aux actions.*

## 2. L'éthique appliquée aux organisations

L'organisation étant une collectivité humaine, on peut faire appel à l'éthique afin d'assurer la régulation des conduites de ses membres. On parlera alors d'une démarche d'éthique organisationnelle pour désigner le processus par lequel une organisation oriente ses façons de faire en fonction des valeurs organisationnelles. Une telle démarche a pour but de favoriser un climat organisationnel sain et le plein accomplissement de la mission de l'organisation, notamment la prestation d'un service de qualité.

À la lumière de la conception de l'éthique et de l'éthique organisationnelle que nous avons présentée, les éléments clés sur lesquels doit reposer une démarche d'éthique organisationnelle afin d'en refléter l'esprit sont les suivants : la détermination des valeurs partagées, l'amorce d'un dialogue organisationnel, la prise en compte des parties prenantes et l'engagement volontaire.

### 2.1. La détermination des valeurs partagées

Notre définition de l'éthique précise que l'individu prend ses décisions sur la base de valeurs partagées avec les autres membres de sa collectivité. Pris au sens large, le terme *valeur* signifie :

- *ce qui est important pour une personne ou un groupe de personnes et qui sert de critère pour évaluer si une action peut être considérée comme meilleure qu'une autre.*

Par ailleurs, il existe différents types de valeurs, par exemple :

- *Les valeurs sociales : ce sont les valeurs que l'on retrouve dans la société, qui sont celles inhérentes aux mœurs d'une collectivité. La démocratie et la tolérance sont des exemples de valeurs sociales.*
- *Les valeurs gouvernementales ou les valeurs de l'administration publique : ce sont les valeurs privilégiées et promues par l'État. Dans les sociétés démocratiques, ces valeurs découlent des deux grands principes que sont l'intérêt public et le service au citoyen. Au Québec, on retrouve cinq valeurs dans la déclaration de valeurs de l'administration publique : la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect.*



- *Les valeurs professionnelles: ce sont les valeurs privilégiées par les membres d'une même profession et, dans certains cas, promues par un ordre professionnel.*
- *Les valeurs personnelles: ce sont les valeurs qui sont appliquées dans la vie privée, par exemple l'amour, la famille ou l'amitié.*

Dans un contexte organisationnel, les participants sont appelés à discuter non pas des valeurs qui s'appliquent à l'ensemble de la société, de l'administration publique ou de leur profession ni des valeurs qui s'appliquent à leur vie personnelle, mais plutôt des valeurs organisationnelles.

- *Les valeurs organisationnelles: ce sont celles que les membres d'une organisation appliquent ou visent à appliquer aux décisions qu'ils prennent et aux actions qu'ils entreprennent dans le cadre de leur travail, et ce, afin de remplir la mission de leur organisation. Elles sont par conséquent des points de repère qui permettent aux membres d'une organisation d'évaluer ce qui est considéré comme acceptable et inacceptable dans l'exercice de leurs fonctions. L'ouverture, le sens du service ou le respect sont des exemples de valeurs organisationnelles qui ressortent souvent lors de discussions sur cette question.*

Ainsi, sans rejeter les autres types de valeurs, la démarche d'éthique organisationnelle cherche à expliciter de façon plus précise les valeurs qui sont partagées et privilégiées par les membres de l'organisation.

## **2.2. L'amorce d'un dialogue organisationnel**

Puisqu'en éthique, c'est chaque personne qui est appelée à gérer elle-même ses conduites, les valeurs partagées qui lui servent de guides pour prendre ses décisions ne peuvent pas lui être imposées. Cela implique que les membres de l'organisation doivent participer ensemble à la définition et à la construction des valeurs organisationnelles. C'est par le dialogue qu'ils y arrivent. Notons dès maintenant que le dialogue se définit comme :

- *une activité de communication à laquelle les gens sont conviés pour échanger, sur une base volontaire, en vue d'élaborer ensemble un sens commun à leurs actions et de trouver ensemble des solutions acceptables à leurs dilemmes individuels et collectifs.*

Le dialogue amène donc les personnes qui composent l'organisation à être ouvertes aux points de vue des autres et à les prendre en considération afin de déterminer ensemble les conduites qu'elles jugent raisonnables ou acceptables. Que ce soit pour faire émerger un consensus sur les valeurs partagées ou sur la conduite à adopter devant un dilemme éthique, le dialogue s'avère l'outil privilégié du mode de régulation qu'est l'éthique. C'est pourquoi il occupe une place importante tout au long de la démarche d'éthique organisationnelle proposée dans ce guide.

Le dialogue se distingue de la négociation par le fait qu'il ne présuppose pas de rapports de pouvoir entre les personnes impliquées, mais reconnaît plutôt l'autre en tant qu'égal. De plus, il ne demande pas d'argumenter afin de parvenir à un arrangement ou de convaincre, mais plutôt de cerner les points de désaccord qui séparent les personnes impliquées ainsi que d'établir une entente.

Il se distingue aussi de la simple communication ou discussion, puisque, au-delà d'un échange d'information et de points de vue, le dialogue cherche la coopération, la compréhension mutuelle et la construction commune en vue d'une action ou d'une décision. Ce faisant, le dialogue implique nécessairement que les personnes impliquées fassent des compromis pour arriver à une entente.

Au sein d'une organisation, la plupart des dispositifs de mise en œuvre de l'éthique comportent un caractère dialogique. On reconnaît principalement deux fonctions au dialogue dans ces dispositifs : une fonction de consultation, utile lors de la construction collective de l'énoncé des valeurs partagées par les membres de l'organisation, ainsi qu'une fonction d'aide à la décision et à la gestion des conflits de valeurs.

Dans le premier cas, le dialogue prend généralement la forme de groupes de discussion ou de rencontres, alors que, dans le deuxième cas, il prend des formes diverses : échanges ouverts, notamment en ce qui concerne des problèmes éthiques particuliers ; midi-causeries ; sujets reliés à l'éthique dans l'ordre du jour de certaines réunions de travail ; retour sur des cas vécus afin d'établir si les décisions prises et les actions entreprises étaient justes et acceptables dans les circonstances ; etc.

Le dialogue est ainsi un outil important non seulement pour déceler les aspects vulnérables sur le plan éthique dans l'organisation, mais aussi pour trouver des solutions pour les éliminer. Bref, le dialogue en tant que dispositif éthique cherche à encourager de façon continue les discussions et les conversations sur l'éthique et les valeurs au sein de l'organisation.

### **2.3. La prise en compte des parties prenantes**

En éthique, le dialogue s'établit entre les personnes qui composent une collectivité. Dans une perspective organisationnelle, il s'agit donc de favoriser un dialogue entre toutes les personnes qui composent l'organisation (tant les membres de la direction que les employés) ainsi que toutes les personnes ou les groupes de personnes externes touchés de près ou de loin par ses activités, que l'on nomme aussi les parties prenantes de l'organisation. Une démarche d'éthique organisationnelle se veut donc inclusive et vise à prendre en considération dans son processus le plus grand nombre de personnes possible<sup>2</sup>.

### **2.4. L'engagement volontaire**

L'éthique organisationnelle sous-entend que les gens adoptent des conduites acceptables non pas par obligation, mais par engagement. En effet, en éthique, la personne s'engage à contribuer à la détermination des paramètres d'une conduite acceptable (c'est-à-dire à expliciter les valeurs partagées) et promet de les respecter. De la même façon, la démarche d'éthique organisationnelle repose sur l'engagement des membres de l'organisation, qui doit nécessairement être volontaire afin d'être authentique et d'avoir un sens à leurs yeux.

## **3. La démarche d'éthique organisationnelle proposée dans ce guide**

Ce bref tour d'horizon des concepts théoriques sous-jacents à la démarche d'éthique organisationnelle permet de bien en saisir l'esprit et d'en dégager les grandes orientations. Ainsi, outre le fait qu'une démarche d'éthique organisationnelle doit impérativement être adaptée au contexte de l'organisation où elle est amorcée, il est aussi essentiel qu'elle se fasse en accord avec l'esprit de ce qu'est l'éthique.

---

<sup>2</sup> En raison de l'ampleur d'une telle démarche et des contraintes de la réalité organisationnelle, le modèle que nous proposons se limite à impliquer dans ce dialogue les seuls membres de l'organisation. Il comporte cependant des éléments qui permettent de déterminer qui sont les parties prenantes de l'organisation (autres que les employés et la direction), de prendre en considération leurs valeurs, et de prendre en compte les conséquences que les décisions et les actions de l'organisation peuvent avoir sur elles. Il serait toutefois possible et souhaitable, à moyen terme, d'étendre cette démarche de manière à intégrer davantage les autres parties prenantes tout au long du processus.

La démarche d'éthique organisationnelle que nous proposons aux organisations publiques québécoises repose par conséquent sur les fondements mêmes de la conception de l'éthique présentée dans les pages précédentes. Les éléments clés qui en découlent se retrouvent tout au long des étapes de la démarche d'éthique organisationnelle, et seront explicités dans les pages qui suivent.

Cette démarche comporte principalement deux phases, qui sont distinctes, mais profondément interreliées. La première concerne l'engagement des membres de l'organisation et l'établissement des points de repère en matière d'éthique organisationnelle, et elle aboutit aux deux outils de gestion bien précis que sont l'énoncé de valeurs organisationnelles et le diagnostic organisationnel sur les zones à risque en matière d'éthique. La seconde phase de la démarche est une phase de développement et de consolidation d'une culture de l'éthique dans l'organisation. C'est lors de cette seconde phase que les résultats de la première, entre autres l'énoncé de valeurs, prennent racine dans la culture de l'organisation.



## CHAPITRE 2

### Une démarche d'éthique organisationnelle

La première phase de la démarche d'éthique organisationnelle consiste à susciter l'engagement des membres de l'organisation dans cette démarche ainsi qu'à établir les points de repère en matière d'éthique organisationnelle. Elle prend ancrage dans la culture de l'organisation. Cette première phase vise donc essentiellement à poser un diagnostic sur la culture organisationnelle en relevant les points forts et les points faibles de l'organisation en matière d'éthique. En d'autres termes, il s'agit d'une part de découvrir les valeurs qui animent l'organisation et ses membres et les comportements favorisant l'actualisation de ces valeurs et, d'autre part, de déceler les zones à risque en matière d'éthique.

La seconde phase de la démarche cherche à développer et à consolider une culture de l'éthique au sein de l'organisation. Pour ce faire, plusieurs possibilités complémentaires s'offrent à elle. Pour consolider ses valeurs organisationnelles, elle peut créer certains dispositifs et initiatives d'appropriation et d'orientation de même que des dispositifs de gestion par l'éthique. Et, pour assurer la gestion des risques et des conflits éthiques, elle peut recourir à des dispositifs-conseils ainsi qu'à des ressources en résolution de conflits. La mise en place de ces mécanismes s'échelonnant sur une longue période, des évaluations périodiques, du suivi et des réajustements réguliers sont également requis.

Il est à noter que le déroulement des six étapes de la première phase peut s'échelonner sur une période de près d'un an, alors que la deuxième phase doit pour sa part être considérée à long terme, et ce, dans une perspective de renouvellement continu.

Les figures qui suivent illustrent les étapes de la démarche d'éthique organisationnelle en deux phases proposée dans ce guide.

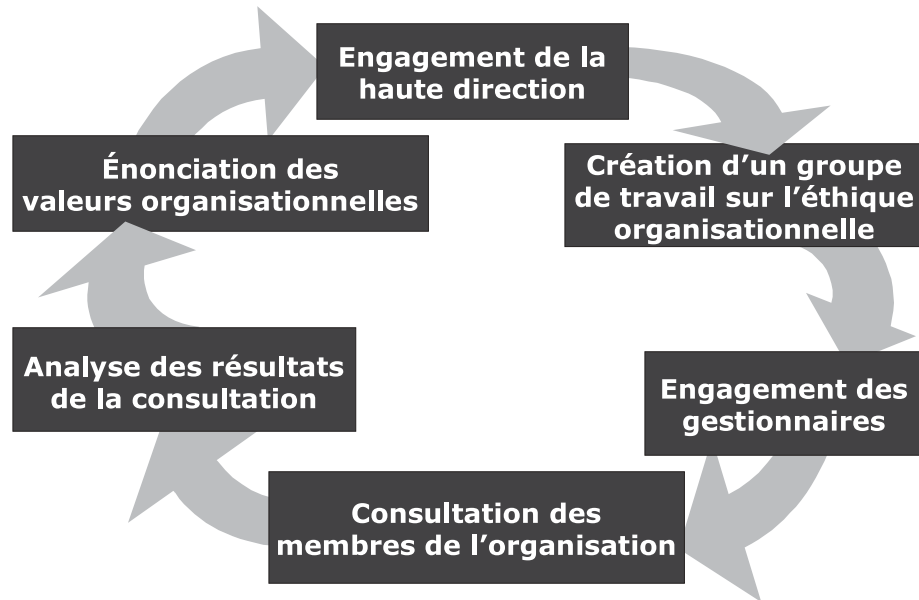


Figure : première phase – l’engagement des membres de l’organisation et l’établissement des points de repère en matière d’éthique

Les différents types de dispositifs et initiatives propres à l’éthique :

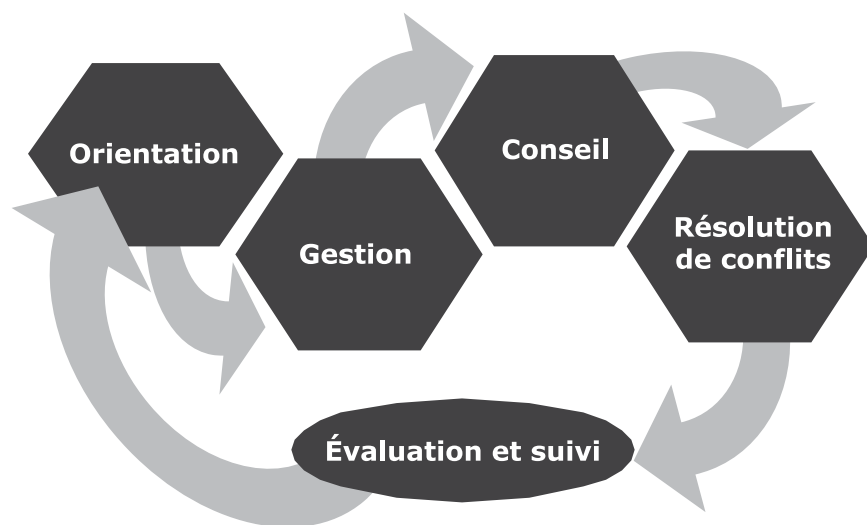


Figure : deuxième phase – le développement et la consolidation d’une culture de l’éthique au sein de l’organisation

## **Aide-mémoire**

### **Une démarche d'éthique organisationnelle en deux phases**

- Première phase : engagement des membres de l'organisation et établissement des points de repère en matière d'éthique
  - ✦ Étape 1 : l'engagement de la haute direction
  - ✦ Étape 2 : la création d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle
  - ✦ Étape 3 : l'engagement des gestionnaires
  - ✦ Étape 4 : la consultation des membres de l'organisation
  - ✦ Étape 5 : l'analyse des résultats des consultations
  - ✦ Étape 6 : l'énonciation des valeurs organisationnelles
- Deuxième phase : développement et consolidation d'une culture de l'éthique au sein de l'organisation
  - ✦ L'orientation
  - ✦ La gestion
  - ✦ Le conseil
  - ✦ La résolution de conflits
  - ✦ L'évaluation et le suivi



## **Première phase : L'engagement des membres de l'organisation et l'établissement des points de repère en matière d'éthique**

La première phase de la démarche d'éthique vise d'abord et avant tout à faire un portrait de la culture organisationnelle. Il s'agit alors de faire émerger et d'explicitier les points de repère des membres de l'organisation, c'est-à-dire les valeurs qu'ils partagent, afin que celles-ci puissent devenir le socle de l'éthique organisationnelle qui orientera les suites de la démarche. Il s'agit aussi de déterminer les comportements favorisant l'actualisation de ces valeurs au sein de l'organisation. Enfin, il s'agit de nommer les situations où les membres de l'organisation (ou l'organisation elle-même) ont de la difficulté à faire vivre ces valeurs ou, en d'autres mots, de signaler et de définir les zones à risque en matière d'éthique.

Cette phase consiste par conséquent à établir un dialogue où la parole est donnée aux membres de l'organisation afin de leur permettre de construire ensemble les bases de leur éthique organisationnelle. En impliquant ainsi les membres de l'organisation dès le début de la démarche, on sollicite clairement leur engagement.

Au terme de cette première phase, un diagnostic sur la culture de l'organisation en matière d'éthique peut être posé. Plusieurs outils de gestion peuvent être créés, tels un portrait des valeurs partagées par les membres de l'organisation (énoncé de valeurs organisationnelles) et un relevé sommaire des zones à risque en matière d'éthique.

Aboutissement de la première phase, l'énoncé de valeurs organisationnelles est un élément clé de la démarche, puisqu'il constitue le guide de l'organisation en matière d'éthique. En effet, ce document énonce et définit les valeurs qui sont partagées par les personnes qui composent l'organisation.

Les résultats des consultations constituent donc des outils de gestion sensibles au contexte organisationnel et qui ont une large portée, donnant à l'organisation des pistes intéressantes pour élaborer des stratégies et des moyens en vue de développer et d'appliquer l'esprit d'une gestion préventive, comme le suppose l'éthique.

## Capsule

### Qu'est-ce qu'un énoncé de valeurs organisationnelles ?

Au sein d'une organisation, un énoncé de valeurs regroupe les valeurs les plus importantes pour ses membres. Issues d'un consensus entre les membres de l'organisation, ces valeurs sont soit des valeurs pleinement intériorisées par les membres de l'organisation, soit des valeurs vers lesquelles ils tendent. Ces valeurs sont en outre celles que les membres considèrent comme fondamentales pour l'accomplissement de la mission de l'organisation et pour la création ou le maintien d'un climat organisationnel sain.

L'énoncé de valeurs, lorsque les membres de l'organisation l'ont assimilé, devient donc un guide, un point de repère qui les aide à porter un jugement sur l'acceptabilité de leurs décisions et de leurs actions dans le cadre de l'accomplissement de leurs fonctions professionnelles.

Afin d'être un dispositif qui relève de l'éthique, l'énoncé de valeurs doit être construit dans l'esprit de ce mode de régulation des comportements, c'est-à-dire sur la base d'un dialogue entre les membres de l'organisation (notamment par une consultation, ce que nous détaillerons à l'étape 4).

Il y a six étapes principales à franchir afin de parvenir à l'énoncé de valeurs et au relevé sommaire des zones à risque en matière d'éthique : l'engagement de la haute direction, la création d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle, l'engagement des gestionnaires, la consultation des membres de l'organisation, l'analyse des résultats des consultations et l'appropriation des valeurs organisationnelles par les membres de l'organisation.

## **Étape 1 : L'engagement de la haute direction**

Comme l'engagement est un des éléments clés sur lesquels repose une démarche d'éthique organisationnelle, il est essentiel de le solliciter dès le début du processus. Si l'on cherche l'engagement des personnes à tous les échelons de l'organisation, celui de la direction s'avère toutefois un préalable à l'amorce et à la réussite d'une telle démarche.

Ainsi, la démarche d'éthique organisationnelle débute véritablement au moment où la haute direction en donne le coup d'envoi et manifeste ouvertement son engagement à son égard, assurant de cette façon la crédibilité et la légitimité de la démarche. C'est ce qui favorisera par la suite l'engagement personnel des autres membres de l'organisation, gestionnaires comme employés.

La manifestation de l'engagement de la haute direction se traduit par l'annonce officielle de sa volonté d'entreprendre une démarche d'éthique organisationnelle ainsi que par l'allocation des ressources humaines et financières nécessaires pour assurer le succès de cette démarche, ce que nous verrons maintenant plus en détail.

### **1.1. L'annonce officielle de l'engagement de la haute direction de l'organisation**

La communication est inhérente à l'éthique telle que nous la définissons dans ce guide. Elle est présente tout au long de la démarche. Cela se traduit par la nécessité de créer un contexte propice à la communication et de le maintenir. Il est donc important d'instaurer une bonne communication dès le départ, ce qui peut être fait par la haute direction lorsqu'elle fait connaître sa volonté d'entreprendre une démarche d'éthique organisationnelle à l'ensemble des membres de l'organisation.

Puisque c'est par cette annonce que la haute direction donne le ton de la démarche qui s'ensuivra, il est nécessaire que la vision qu'elle en a soit clairement énoncée. Dans le cas où la direction souhaite effectivement entreprendre une démarche qui relève de l'éthique, le message qu'elle véhicule doit être sans équivoque sur le fait qu'elle implique la consultation des membres de l'organisation et porte sur les valeurs, et qu'elle ne vise pas à mettre en place un cadre de gestion des conduites de nature déontologique. Afin que cette annonce soit réellement significative dans le déploiement de la démarche, le message doit en outre donner lieu à des actions concrètes qui sont cohérentes avec son esprit.

Que ce soit de façon directe, par exemple lors d'une réunion de travail, ou encore par voie indirecte, notamment par l'intranet ou par l'intermédiaire des gestionnaires, l'engagement de la direction passe nécessairement par l'affirmation explicite de son intention d'instituer l'éthique au rang de priorité. Cette priorité sera interprétée comme telle non seulement si une démarche d'éthique organisationnelle est entreprise mais aussi, et surtout, si la direction accorde les ressources nécessaires afin de la mener à bien.

## **1.2. L'allocation des ressources humaines et financières**

Au-delà du discours, l'un des premiers signes concrets de l'engagement de la haute direction dans une démarche d'éthique est l'allocation des ressources nécessaires à son plein accomplissement.

D'abord, la haute direction doit désigner une personne responsable du dossier. Cette personne doit jouir d'un haut degré de crédibilité aux yeux de l'ensemble des membres de l'organisation et avoir la confiance tant des autorités que des employés, afin d'être en mesure d'exercer le leadership nécessaire à une telle démarche.

Afin d'assurer la complémentarité de la démarche d'éthique de l'organisation et de celles des autres organisations publiques québécoises, un réseau des répondants en éthique a été créé. Dans le cas où le répondant en éthique de l'organisation n'aurait pas les disponibilités nécessaires au pilotage de la démarche, la haute direction de l'organisation peut nommer une autre personne ayant pour responsabilité de voir à la coordination technique de chacune des étapes.

Un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle doit ensuite être créé pour appuyer la personne responsable du dossier de l'éthique dans l'ensemble de la démarche. Les membres de ce groupe de travail sont appelés à devenir les leaders de la démarche, chargés à la fois d'orienter les efforts en la matière, de les coordonner et de stimuler la participation des autres membres de l'organisation. La composition et le rôle de ce groupe sont abordés à l'étape 2.

Sur le plan financier, l'organisation doit évaluer les coûts relatifs à une démarche d'éthique organisationnelle et les prévoir dans ses budgets annuels. À court terme, l'évaluation doit prendre en considération les dépenses reliées à la consultation des membres de l'organisation (salaires des personnes responsables, accompagnateurs, collations, etc.). À plus long terme, elle doit considérer les coûts relatifs à une communication efficace (plan de communication détaillé), ceux reliés au recours à des

experts externes (animateurs, formateurs, analystes, etc.) ainsi que tous les autres coûts inhérents à la création d'une structure de l'éthique et à la mise en œuvre d'un programme de l'éthique.

### **Exemple**

#### **Un engagement qui porte fruits**

Dans l'une des organisations que nous avons accompagnées, la sous-ministre faisait partie du groupe de travail sur l'éthique organisationnelle et en présidait toutes les réunions. Il va sans dire que la motivation des membres du groupe de travail s'en est trouvée très favorisée. De même, la participation des membres de l'organisation à la consultation (phase 1 – étape 4) a été très importante (seize pour cent des membres de l'organisation y ont participé).

En allant au-delà du simple discours pour se traduire en actions concrètes, l'engagement de cette sous-ministre a convaincu les membres de l'organisation du sérieux de la démarche et leur a donné ainsi confiance quant aux retombés concrètes que cette dernière pourrait engendrer.

Dans ce même ministère, un des membres du groupe de travail sur l'éthique organisationnelle (cette personne n'était pas le répondant en éthique de l'organisation) avait la responsabilité d'assurer la coordination de la démarche, ce qui eut pour effet de lui donner un rythme dynamique et d'en assurer un suivi adéquat. L'affectation de cette personne à la coordination de la démarche a largement contribué à son bon déroulement et à l'enthousiasme des participants, qui ont ainsi constaté le professionnalisme du groupe de travail sur l'éthique organisationnelle.

## **Aide-mémoire**

### **Phase 1 – étape 1 : L’engagement de la haute direction**

- L’annonce officielle de la volonté de la haute direction de l’organisation d’entreprendre une démarche d’éthique organisationnelle, qui consiste à :
  - ♦ instaurer un climat propice à une bonne communication ;
  - ♦ véhiculer un message clair et cohérent sur la démarche.
- L’allocation des ressources humaines et financières nécessaires pour assurer le succès de cette démarche, qui consiste à :
  - ♦ nommer un répondant en éthique ;
  - ♦ désigner un coordonnateur de la démarche d’éthique organisationnelle ;
  - ♦ faire une évaluation réaliste des coûts associés à une démarche d’éthique organisationnelle et allouer des ressources financières en conséquence.

### **Étape 2 : La création d’un groupe de travail sur l’éthique organisationnelle**

La fonction première d’un groupe de travail sur l’éthique organisationnelle est d’assurer le leadership dans le dossier de l’éthique organisationnelle. En tant que leaders de la démarche d’éthique au sein de leur organisation, les membres du groupe de travail doivent bien en comprendre les principes fondamentaux, les objectifs et les implications. Ils doivent en outre vérifier qu’ils ont une compréhension commune de cette démarche et utiliser le même langage pour y référer, afin d’assurer qu’un message cohérent sera communiqué à l’ensemble de l’organisation. Pour ces raisons, il est souhaitable d’offrir aux membres du groupe de travail de courtes formations d’introduction à l’éthique dans le cadre de la modernisation de la gestion publique et d’approfondissement de la démarche d’éthique organisationnelle.

#### **2.1. La composition d’un groupe de travail sur l’éthique organisationnelle**

La composition de ce groupe de travail tend à refléter la diversité de l’organisation : les différentes directions, secteurs et fonctions ainsi que les groupes ayant des valeurs ou des caractéristiques particulières. Il est préférable d’inclure aussi dans ce groupe de

travail certaines personnes occupant des postes clés pour le dossier de l'éthique. À cet égard, il est souhaitable que les personnes qui assument des fonctions équivalentes à celles figurant dans l'encadré qui suit soient membres actifs du groupe de travail sur l'éthique organisationnelle.

### **Boîte à outils**

#### **La composition d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle**

- Un représentant de la haute direction (idéalement, le sous-ministre ou le président ou directeur de l'organisme)
- Le répondant en éthique de l'organisation
- Le responsable de la coordination du dossier de l'éthique (si différent du répondant en éthique)
- Un membre de chaque secteur ou division de l'organisation, en particulier :
  - ✦ un membre du service des communications
  - ✦ un membre du service des ressources humaines
- Un représentant de la jeune génération d'agents publics (moins de 35 ans)
- Un représentant du milieu syndical
- Un représentant pour chacun des autres groupes que l'on jugera important d'intégrer à ce groupe de travail

## **2.2. Les objectifs et mandats d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle**

Les principaux objectifs d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle sont de déterminer et de planifier la stratégie à adopter en matière d'éthique organisationnelle, d'orienter et de coordonner les efforts de l'organisation qui en découlent ainsi que de stimuler la participation des membres de l'organisation à la démarche d'éthique organisationnelle.

Afin d'atteindre ces objectifs, le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle aura les mandats spécifiques suivants (que nous détaillerons par la suite):

- effectuer un diagnostic préliminaire sur la gestion des comportements ;
- déterminer les besoins de l'organisation en matière d'éthique organisationnelle ;
- élaborer un plan d'action en matière d'éthique adapté aux besoins de l'organisation ;
- assurer une communication intra et inter-organisationnelle continue sur la démarche d'éthique organisationnelle.

### 2.2.1. Effectuer un diagnostic préliminaire sur la gestion des comportements

Vouloir développer l'éthique en tant que mode de gestion des comportements au sein d'une organisation ne signifie pas faire table rase des dispositifs déjà en place et qui relèvent souvent d'autres modes de régulation, notamment de la déontologie. Au contraire, le succès de la démarche présentée repose sur sa capacité à développer l'éthique de façon complémentaire aux modes de régulation des comportements déjà en place.

Ainsi, pour effectuer un développement harmonieux de l'éthique, il est souhaitable de procéder au préalable à l'inventaire des dispositifs et processus de gestion des comportements existants (énumérés dans l'encadré qui suit) ainsi qu'à l'évaluation de leur pertinence et de leur efficacité. Cet inventaire peut être présenté dans un document synthèse, qui deviendra un outil de référence important pour la gestion des comportements au sein de l'organisation.

#### Boîte à outils

##### Les dispositifs et processus de régulation à répertorier et à évaluer

- *Dispositifs légaux* : lois, règlements, tribunaux, etc.
- *Dispositifs déontologiques* : codes de conduite, de déontologie ou d'éthique, directives, normes, règles, politiques internes, conventions collectives, déclaration de service, mécanisme de vérification, de contrôle ou de sanction, etc.
- *Dispositifs liés aux mœurs ou à la culture organisationnelle* : rapports annuels de gestion, processus de qualité totale, mécanismes de reddition de comptes, etc.
- *Dispositifs éthiques* : énoncé de valeurs, mécanisme de médiation, conseiller en éthique, etc.



### **2.2.2. Déterminer les besoins en matière d'éthique organisationnelle**

Sur la base de l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des dispositifs inventoriés, le groupe de travail est en mesure de procéder à la détermination des besoins de l'organisation en matière d'éthique. Le tableau qui suit présente des questions clés permettant d'évaluer ces besoins.

#### **Boîte à outils**

##### **Des questions pour évaluer les besoins de l'organisation en matière d'éthique**

- Les dispositifs de gestion des comportements en place répondent-ils de façon adéquate aux besoins de l'organisation ?
- L'organisation a-t-elle besoin d'autres dispositifs de gestion des comportements ?
- Si des dispositifs supplémentaires sont nécessaires, à quels besoins précis devraient-ils répondre ?
- De quelle nature devraient être ces autres dispositifs : légale, déontologique ou éthique ?

D'entrée de jeu, on peut supposer que, dans le contexte de la modernisation, les organisations publiques sentiront, en accord avec l'exigence d'allégement réglementaire, la nécessité de diminuer le recours à des pratiques d'encadrement des comportements de nature légale ou déontologique. Une organisation pourrait aussi avoir des besoins spécifiques en matière de gestion des comportements. Elle pourrait ainsi prendre en considération des données issues par exemple d'études sur le climat organisationnel, sur la satisfaction de la clientèle ou encore sur l'évolution du contexte de l'organisation afin d'analyser les besoins qui lui sont propres. Un faible sentiment d'appartenance des employés à l'organisation, une insatisfaction de la clientèle à l'endroit de la prestation de services ou encore la croissance du nombre de partenaires avec lesquels l'organisation doit travailler pourraient par exemple révéler des besoins particuliers en matière de gestion des comportements.

À partir du moment où le groupe de travail diagnostique le besoin de développer de façon plus importante une gestion des conduites par l'éthique, il devra évaluer si le contexte organisationnel est favorable à une démarche d'éthique organisationnelle et si le moment est adéquat pour l'amorcer. En effet, il est nécessaire d'évaluer si les besoins relevés sont tels que l'organisation se retrouve en fait en situation de crise car, si tel est le cas, le moment n'est peut-être pas propice pour entamer une démarche d'éthique organisationnelle. Au contraire, puisqu'une telle démarche relève de la prévention, c'est en situation de relative stabilité ou de changement progressif qu'il est tout à fait opportun, voire souhaitable, de la mettre en œuvre. Ce n'est qu'une fois la démarche bien enracinée dans l'organisation qu'elle deviendra un atout permettant d'apporter des changements plus draconiens.

Par la suite, il faudra évaluer si l'organisation souhaite réellement s'engager dans ce type de démarche et déterminer si elle a une réelle volonté d'agir sur ses façons de faire et sur sa culture organisationnelle. L'encadré qui suit propose quelques exemples de questions que pourra se poser le groupe de travail lors de son évaluation de la volonté et des ambitions réelles de l'organisation.

### **Boîte à outils**

#### **Des questions clés pour évaluer la motivation de l'organisation à entreprendre une démarche d'éthique organisationnelle**

- L'organisation
  - ♦ Est-elle actuellement exempte de crise ?
  - ♦ A-t-elle les ressources nécessaires (humaines, financières et communicationnelles) pour mener à bien une démarche d'éthique organisationnelle ?
- La direction
  - ♦ Est-elle disposée à consulter ses membres afin de connaître les valeurs qu'ils partagent et les problèmes éthiques auxquels ils font face ?
  - ♦ Est-elle prête à prendre en considération les résultats de ces consultations et à répondre aux besoins et attentes dont ils témoignent ?
  - ♦ Est-elle prête à donner plus d'autonomie et plus de responsabilités aux membres de l'organisation ?

### Boîte à outils (suite)

- Les gestionnaires
  - ♦ Comprennent-ils le lien entre la modernisation des modes de gestion et l'éthique ?
  - ♦ Sont-ils prêts à modifier leurs modes de gestion et à céder une partie de leur pouvoir de manière à accorder plus d'autonomie et de responsabilités aux membres de l'organisation ; en d'autres mots, sont-ils prêts à passer de « patrons » à « leaders » ?
  - ♦ Ont-ils assez de leadership pour soutenir une démarche d'éthique organisationnelle ?
- Les membres de l'organisation
  - ♦ Sont-ils prêts à avoir plus d'autonomie et de responsabilités dans le cadre de leurs fonctions ?

Bien entendu, aucune organisation ne peut répondre de façon absolue par l'affirmative à chacune de ces questions. Cependant, en se questionnant ainsi, le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle peut se faire une meilleure idée du climat dans lequel il devra travailler. Cet exercice lui permet en outre de connaître les difficultés qu'il risque d'éprouver et de déterminer les éléments qui doivent faire l'objet d'une attention particulière tout au long du processus.

Par ailleurs, si les résultats de l'évaluation révèlent que la motivation d'une organisation est faible, il est fortement suggéré de ne pas amorcer une démarche d'éthique organisationnelle. En effet, si l'organisation n'a pas la volonté de donner des suites à la démarche et d'effectuer des changements dans ses façons de faire, entreprendre une démarche de consultation ne ferait que provoquer le scepticisme devant la démarche et encourager le cynisme envers l'organisation.

### **2.2.3. Élaborer un plan d'action en matière d'éthique**

La forme à donner à la démarche d'éthique organisationnelle doit être précisée dans un plan d'action en matière d'éthique. Les objectifs de ce dernier sont établis sur la base de l'évaluation rigoureuse des besoins en matière d'éthique.

Ce plan d'action présente les grandes lignes de ce qui doit être entrepris en matière d'éthique organisationnelle (pour la première phase de la démarche) ainsi que les échéances prévues. Il comporte notamment une liste des ressources disponibles capables d'offrir un soutien au cours des différentes étapes de la démarche (par exemple, des ouvrages et guides sur le sujet ou encore des personnes-ressources aptes à accompagner l'organisation à certains moments clés de la démarche).

Une fois élaboré, ce plan est soumis à la direction par le groupe de travail afin d'assurer l'adéquation de leurs visions respectives de la démarche ainsi que de confirmer l'engagement de la haute direction envers celle-ci. Ce même plan est par la suite présenté aux gestionnaires (voir étape 3) afin qu'ils expriment leurs commentaires et fassent connaître leur degré d'adhésion à la démarche proposée.

Il est donc nécessaire que ce plan d'action soit souple, puisqu'il doit constamment être ajusté en fonction des besoins exprimés par les membres de l'organisation, des attentes de la direction et des contraintes organisationnelles.

### **2.2.4. Assurer une communication intra et inter-organisationnelle continue sur la démarche d'éthique organisationnelle**

Le dernier mandat (et non le moindre) du groupe de travail sur l'éthique organisationnelle est d'assurer la transparence de la démarche entreprise en créant un contexte propice à la communication. Ainsi, tout au long de la démarche, le groupe de travail doit informer continuellement la direction, les gestionnaires ainsi que l'ensemble des employés sur son déroulement. Une bonne communication permettra à la direction et aux employés de constater par eux-mêmes la rigueur et le sérieux de la démarche.

Cette communication peut être assurée par différents moyens, notamment par une chronique hebdomadaire sur l'éthique diffusée dans l'intranet ou encore par des réunions de travail où le sujet de l'éthique est mis à l'ordre du jour. En informant, en impliquant et en consultant les personnes, l'organisation est ainsi plus susceptible d'obtenir l'engagement personnel de chacun dans cette démarche et éventuellement envers les valeurs qui en émergeront.

Dans une approche plus globale, le groupe de travail sur l'éthique peut souhaiter informer régulièrement, par l'intermédiaire du répondant en éthique, les autres ministères et organismes publics de ses réalisations en matière d'éthique organisationnelle. Il peut de même s'informer de celles de ces organisations, et ainsi bénéficier de leurs expériences pour enrichir sa démarche.

Divers outils de communication, dont ceux qui viennent d'être énumérés, sont présentés dans l'encadré qui suit.

### **Boîte à outils**

#### **Une bonne communication pour une démarche de qualité**

La qualité de la démarche d'éthique organisationnelle, notamment de la consultation (étape 4), dépend en grande partie de la qualité de la communication intra-organisationnelle. Plus les personnes sont informées sur la démarche qu'entreprend leur organisation, plus elles manifestent de l'intérêt pour la démarche en question. Voici donc quelques éléments qui peuvent favoriser une bonne communication :

- Prévoir des réunions d'équipe régulières où l'éthique figure à l'ordre du jour
- S'assurer que les gestionnaires reçoivent les informations importantes relatives à la démarche et qu'ils les transmettent à leurs équipes
- Diffuser les rapports, documents ou résultats produits dans le cadre de la démarche
- Publier un bulletin sur l'éthique dans l'organisation (papier ou électronique) ou prévoir une section « éthique » dans un bulletin déjà existant, afin de diffuser régulièrement (sur une base hebdomadaire par exemple) des nouvelles sur le déroulement (passé et à venir) de la démarche
- Créer un forum de discussion sur la démarche
- Offrir la possibilité de s'inscrire aux activités ou formations prévues en matière d'éthique.

## Aide-mémoire

### Phase 1 – étape 2 : La création d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle

- La composition du groupe de travail
  - ✦ Assurer la représentation des différentes directions de l'organisation.
  - ✦ Assurer la présence de personnes occupant des postes clés en matière d'éthique.
  - ✦ Assurer la présence de décideurs.
- Les objectifs
  - ✦ Déterminer et planifier la stratégie en matière d'éthique organisationnelle.
  - ✦ Orienter et coordonner les efforts de l'organisation en matière d'éthique organisationnelle.
  - ✦ Stimuler la participation des membres de l'organisation à la démarche d'éthique organisationnelle.
- Les mandats
  - ✦ Effectuer un diagnostic préliminaire sur la gestion des comportements.
  - ✦ Déterminer les besoins de l'organisation en matière d'éthique organisationnelle.
  - ✦ Élaborer un plan d'action en matière d'éthique adapté aux besoins de l'organisation.
  - ✦ Assurer une communication intra et inter-organisationnelle continue sur la démarche d'éthique organisationnelle.

### **Étape 3 : L'engagement des gestionnaires**

Après avoir obtenu l'engagement de la haute direction et des membres du groupe de travail sur l'éthique organisationnelle, il est essentiel d'obtenir celui des gestionnaires. Maîtres d'œuvre des changements qui se produisent au sein de l'administration publique, il est clair que les gestionnaires jouent un rôle de premier ordre dans la concrétisation de la démarche d'éthique organisationnelle. En assurant la fonction vitale d'intermédiaires entre le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle et les membres de l'organisation, ils deviennent des « relayeurs », ou des « co-leaders ».

#### **3.1. La sensibilisation des gestionnaires**

Afin d'obtenir l'engagement des gestionnaires, il est d'abord nécessaire de les sensibiliser à l'éthique et aux objectifs poursuivis par la démarche entreprise. Cette sensibilisation peut se faire par exemple en leur offrant une formation d'introduction à l'éthique, en mettant l'éthique à l'ordre du jour d'une réunion de cadres ou encore en prévoyant une réunion spécialement consacrée à l'éthique.

#### **3.2. La consultation des gestionnaires**

Il est ensuite essentiel de consulter les gestionnaires sur le plan d'action en matière d'éthique élaboré par le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle. Après la présentation de ce plan d'action par ses concepteurs, une discussion avec les gestionnaires permet de recueillir leur avis quant à la pertinence d'entreprendre une telle démarche de même que sur le moment adéquat pour le faire. La consultation des gestionnaires permet enfin de déterminer de façon plus précise les besoins de l'organisation en matière d'éthique.

Il va sans dire qu'il est nécessaire à l'accomplissement de la démarche d'éthique organisationnelle que les gestionnaires lui donnent leur aval. Sans leur adhésion, les orientations en matière d'éthique restent du discours et peuvent difficilement s'intégrer dans les pratiques quotidiennes.

### 3.3. L'implication des gestionnaires

Il est par conséquent primordial d'impliquer les gestionnaires dès le départ et d'ajuster le plan d'action en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Cela favorise non seulement leur adhésion à cette démarche, mais en fait aussi les meilleurs porteurs du dossier. Certaines organisations peuvent d'ailleurs souhaiter mettre en place une structure de leadership en cascade, qui servira par la même occasion de soutien au groupe de travail sur l'éthique organisationnelle.

Pour ce faire, la direction de l'organisation doit désigner certains gestionnaires ayant les compétences et l'intérêt requis pour assumer la responsabilité d'agir en tant que relais auprès de leurs équipes de travail. Ces gestionnaires deviennent ainsi des co-leaders de la démarche. Afin qu'ils se sentent plus à l'aise dans ce rôle, l'organisation peut aussi leur offrir une formation plus approfondie sur le sujet.

#### **Exemple**

##### **Le colloque des cadres, une occasion idéale pour sensibiliser les gestionnaires et solliciter leur engagement**

Plusieurs des organisations que nous avons accompagnées ont profité de leur colloque annuel des cadres pour sensibiliser ces derniers à l'éthique, pour les informer de l'orientation de la démarche d'éthique organisationnelle et pour les consulter sur leurs impressions et recommandations à ce sujet. Le colloque des cadres comporte l'avantage significatif de permettre d'informer et de consulter les gestionnaires de façon simultanée. Cette façon de procéder permet d'éviter que certains aient l'impression d'être informés plus tard que d'autres sur la démarche, ou encore qu'ils ne se sentent court-circuités dans ce processus.

En sollicitant ainsi la collaboration des gestionnaires à la conception même de la démarche d'éthique organisationnelle, le groupe de travail sur l'éthique a obtenu l'engagement de ces derniers. Cela a eu pour conséquences de faciliter largement les étapes subséquentes de mise en œuvre de la démarche, d'améliorer la communication de l'information relative à la démarche et de stimuler la participation des employés.



## **Aide-mémoire**

### **Phase 1 – étape 3 : L'engagement des gestionnaires**

- La sensibilisation des gestionnaires, par :
  - ✦ une formation d'introduction à l'éthique ;
  - ✦ des discussions relatives à l'éthique lors des réunions de travail.
- La consultation des gestionnaires, au sujet de :
  - ✦ la pertinence d'amorcer une démarche d'éthique organisationnelle ;
  - ✦ l'orientation de la démarche envisagée ;
  - ✦ le moment opportun pour amorcer cette démarche.
- L'implication des gestionnaires, par :
  - ✦ la mise en place d'une structure de co-leadership ;
  - ✦ une formation plus approfondie pour les co-leaders.

### **Étape 4 : La consultation des membres de l'organisation**

L'étape de la consultation des membres de l'organisation est fondamentale et cruciale pour la démarche d'éthique organisationnelle. Il s'agit ici de tenir une consultation en bonne et due forme des personnes qui composent l'organisation afin de leur permettre de nommer et de définir les valeurs qu'elles partagent, de signaler les zones qui leur semblent à risque en matière d'éthique ainsi que de se prononcer sur l'orientation de la démarche d'éthique organisationnelle entreprise au sein de l'organisation. C'est par une telle consultation, un élément incontournable de la démarche d'éthique organisationnelle, qu'on donne à cette dernière tout le sens et l'authenticité nécessaires à sa réussite.

#### **4.1. La sensibilisation de l'ensemble du personnel**

Afin d'assurer une participation importante et volontaire à cet exercice, il faut d'abord sensibiliser l'ensemble du personnel à l'éthique et à la démarche qui s'amorce. Cette sensibilisation constitue la première responsabilité des gestionnaires en tant que « relayeurs » dans la démarche d'éthique organisationnelle.

Elle peut se faire par différents moyens. Celui à privilégier est la communication directe et vivante, par l'intermédiaire des gestionnaires. Ceux-ci peuvent par exemple mettre l'éthique à l'ordre du jour d'une rencontre avec leur équipe de travail. De même, lorsque vient le temps de consulter l'ensemble du personnel, les gestionnaires peuvent en faire l'annonce et encourager la participation des membres de leur équipe.

Pour compléter ce médium principal, on peut notamment recourir à l'intranet, qui peut être un moyen de communication idéal entre le groupe de travail sur l'éthique et les membres de l'organisation. Il leur permettra entre autres de tenir le personnel informé, semaine après semaine, du déroulement de la démarche. Toute l'information relative à la tenue des consultations du personnel peut aussi être rendue accessible sur le site intranet. On peut enfin utiliser le site intranet pour permettre aux personnes qui le souhaitent de s'inscrire afin d'y participer. S'il constitue un moyen de communication efficace au sein de l'organisation et qu'il atteint la plupart de ses membres, l'intranet sera donc un excellent soutien pour la sensibilisation et l'information.

Enfin, tout autre moyen de communication qui fait appel à la créativité et qui permet de susciter l'intérêt des membres de l'organisation peut compléter ceux qui sont suggérés ici. Plus la communication sera présente, vivante et de qualité, plus la démarche prendra racine à tous les échelons de l'organisation.

#### **4.2. Une consultation qualitative**

Une fois les membres de l'organisation informés de la démarche entreprise et sensibilisés à l'importance de développer une culture de l'éthique, vient le temps de les consulter de façon formelle. Pour ce faire, une méthode de consultation qualitative, c'est-à-dire une méthode qui permet à ceux qui participent à la consultation d'exprimer leurs idées, leurs opinions, leurs perceptions sur ce qu'est l'éthique et les valeurs qui sont importantes au sein de leur organisation, doit être préférée à une méthode quantitative, qui permet plutôt de mesurer l'importance relative de valeurs prédéfinies.

Pour que les membres de l'organisation se reconnaissent dans les résultats de cette consultation et que ceux-ci aient du sens à leurs yeux, il est en outre essentiel que la participation à cette consultation soit entièrement volontaire, et que le nombre de personnes consultées soit significatif (consulter au minimum dix pour cent des membres de l'organisation).

Les groupes de discussion sont particulièrement indiqués pour parvenir aux résultats souhaités. Nous aborderons plus en détail cette méthode dans les pages qui suivent.

Compte tenu du temps et des ressources nécessaires à un exercice de consultation qualitative tel que les groupes de discussion, il est fort probable que l'organisation ne pourra pas permettre à l'ensemble des membres de l'organisation souhaitant y participer de le faire. Pour éviter les insatisfactions et les frustrations qui en découlent, il est donc indispensable de bien mentionner aux membres de l'organisation, lorsqu'ils sont invités à participer aux groupes de discussion, que le nombre de places est limité.

Toutefois, afin de permettre à tous les membres de l'organisation de s'exprimer malgré les ressources limitées, le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle peut choisir de compléter cette approche par un questionnaire. Nous traiterons davantage un peu plus loin cette approche complémentaire. Sans se substituer aux groupes de discussion, qui doivent rester le cœur de l'exercice de consultation, le questionnaire donne la possibilité aux personnes n'étant pas en mesure de participer à la consultation directe de s'exprimer. En favorisant ainsi la consultation du plus grand nombre possible de personnes, ce double exercice voit émerger des résultats qui n'en sont que plus représentatifs de la réalité organisationnelle.

### **Capsule**

#### **Les limites des études quantitatives**

Dans le cadre de la démarche d'éthique, l'objectif des consultations est de définir les valeurs organisationnelles et de leur donner une couleur, un sens dans lequel les membres de l'organisation se reconnaîtront.

Les études quantitatives, qui cherchent principalement à mesurer l'importance de concepts prédéfinis, peuvent difficilement révéler ce sens particulier que les membres de l'organisation donnent aux valeurs qu'ils partagent et qui est propre à leur organisation. En effet, dans les études quantitatives, les personnes consultées sont appelées à classer les valeurs les plus importantes à partir d'une liste générique, et donc sur la base d'un mot auquel elles ne donnent pas toutes la même définition. À titre d'exemple, le mot *respect* laisse place à diverses interprétations :

- le respect peut renvoyer à la courtoisie ;
- le respect peut relever de l'obéissance hiérarchique et de l'observation des règles et des normes ;
- le respect peut correspondre à l'écoute et à l'ouverture aux autres.

### **Capsule (suite)**

Vouloir imposer une définition préétablie ou encore ne pas clarifier la définition que les membres de l'organisation donnent au respect en réduirait la portée et le sens. Une telle approche relèverait plus de la morale que de l'éthique, puisqu'elle consisterait à imposer des valeurs et leur signification aux membres de l'organisation, ne leur laissant qu'une latitude symbolique quant au choix de celles-ci.

Cet exemple illustre bien le problème que posent les études quantitatives dans le champ de l'éthique. Il confirme le fait que c'est plutôt dans le dialogue (une méthode qualitative) que le sens commun d'une définition peut se révéler authentique et unificateur.

## **4.3. Les groupes de discussion**

### **4.3.1. La composition**

Les avantages de la méthode des groupes de discussion résident dans le fait qu'elle permet de véritables échanges entre les participants, qu'elle rend possible une construction collective et qu'elle permet d'ébaucher un consensus autour des valeurs qui sont partagées par les participants.

Plusieurs éléments doivent être pris en compte lors de la composition des groupes de discussion. D'abord, afin d'obtenir des échanges dynamiques, il est préférable de former des groupes composés de dix à quinze participants. Il faut ensuite y assurer une représentation adéquate des différents groupes et sous-groupes de l'organisation ainsi qu'une composition mixte. Il faut en outre évaluer la nécessité de recourir à des ressources externes et prendre les mesures nécessaires afin d'assurer la confidentialité aux participants.

#### ***La représentativité des groupes de discussion***

Tous les membres de l'organisation doivent dans un premier temps être invités à participer aux groupes de discussion par un appel à tous. Il est toutefois souhaitable de s'assurer que, dans les inscriptions, tous les sous-groupes qui composent l'organisation (diversité culturelle, proportion hommes/femmes, multiples divisions ou secteurs de l'organisation, différentes fonctions, régions géographiques) sont adéquatement représentés.

Pour ce faire, on peut établir des indicateurs de la composition souhaitée des groupes de discussion. Ces indicateurs peuvent être construits sur la base de la représentation réelle des différents sous-groupes au sein de l'organisation (statistiques fournies par les ressources humaines) ainsi qu'en tenant compte des objectifs de la consultation (par exemple, si l'on souhaite connaître les valeurs spécifiques à une tranche d'âge, à un secteur ou aux personnes qui occupent une fonction particulière, on peut solliciter de façon plus importante la participation de ces groupes).

Ces indicateurs ne doivent pas être utilisés comme des critères absolus de sélection, mais doivent plutôt être vus comme des points de repère qui serviront à relancer l'invitation à la consultation auprès de certains groupes sous-représentés dans les inscriptions ou encore à faire une sélection dans le cas où le nombre de personnes inscrites dépasserait le nombre de places disponibles.

Ainsi, ces informations permettent d'assurer une représentation de l'ensemble de l'organisation au sein de chaque groupe de discussion, où se côtoient des personnes de différentes divisions ou secteurs et des personnes occupant des fonctions différentes.

### *Une composition mixte*

L'expérience montre qu'il est fort bénéfique de faire une composition mixte des groupes de discussion, c'est-à-dire de réunir à la même table de discussion des personnes de différentes directions ou occupant différentes fonctions. De cette façon, on favorise la communication intra-organisationnelle et les échanges sur des questions problématiques souvent méconnues des personnes provenant d'autres secteurs de l'organisation et occupant d'autres fonctions. En outre, cela permet à tous de prendre conscience que certaines questions problématiques sont communes ou similaires, même si les tâches sont différentes.

#### **4.3.2. Le recours à des animateurs compétents**

L'animation des groupes de discussion et l'analyse subséquente des données qui en émergeront doivent être effectuées par des personnes compétentes, qui auront notamment des habiletés en animation, une grande capacité d'écoute, une crédibilité aux yeux des participants et un bon esprit d'analyse. Il est préférable que les animateurs travaillent en équipe d'au moins deux personnes, de façon à distinguer les fonctions d'animation et d'écoute. On favorisera ainsi une animation plus dynamique, une collecte d'information plus complète de même qu'une plus grande objectivité dans l'analyse subséquente des données.

Certaines organisations pourront trouver des personnes ayant de telles compétences à l'interne. Cependant, on note en général que le recours à des ressources externes pour assurer l'animation des groupes de discussion et l'analyse des résultats est plus susceptible de mettre les participants en confiance et à l'aise de s'exprimer ouvertement. Les résultats ainsi obtenus risquent d'être davantage authentiques et plus représentatifs de la pensée réelle des participants. Sur le plan méthodologique, il semble donc que le recours à des personnes externes pour assurer ce rôle soit à recommander.

#### **4.3.3. La confidentialité**

Afin de favoriser le climat de confiance nécessaire à un dialogue authentique, il est important d'assurer la confidentialité des propos qui sont exprimés durant la discussion. À cet effet, un formulaire de consentement stipulant que toutes les parties s'engagent à ne pas divulguer de renseignement nominatif émanant des discussions doit être signé par les participants et les animateurs.

#### **4.3.4. Le déroulement des rencontres des groupes de discussion**

La consultation est une étape importante de la démarche d'éthique organisationnelle. Elle consiste en une discussion où les participants sont invités à exprimer leurs opinions, leurs perceptions, leurs idées, et où il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Cette discussion permet d'amener les participants à construire collectivement un sens commun et à ébaucher un consensus autour des valeurs qu'ils partagent ainsi que sur la définition qu'ils souhaitent leur donner.

Cette consultation doit par conséquent se faire dans un grand souci de rigueur et dans le respect de chacun, de ses idées et de ses opinions, de façon à permettre à tous de s'exprimer ouvertement. Les gens sont habituellement très sensibles à ce genre d'activité et heureux de pouvoir s'exprimer sur un sujet comme l'éthique, puisqu'il les touche personnellement.

L'instauration d'un climat agréable et détendu est essentielle pour favoriser une participation active aux discussions. Il faut par conséquent prévoir au moins une journée pour la tenue de cette discussion, organiser le tout dans un endroit physique propice au dialogue, c'est-à-dire où les participants n'auront pas accès à leur téléphone et à leur ordinateur, et enfin s'attarder à certains détails importants, tel servir un goûter sur place.

### **Boîte à outils**

#### **Les éléments à retenir en vue d'une consultation par groupes de discussion**

- Consulter le plus grand nombre possible de membres de l'organisation (minimum dix pour cent).
- Former des groupes :
  - ✦ de dix à quinze personnes ;
  - ✦ représentatifs de la diversité de l'organisation ;
  - ✦ mixtes (différentes directions et fonctions à la même table de discussion).
- Prévoir une journée de discussion par groupe.
- Prévoir un lieu propice au dialogue (exempt de téléphone et d'ordinateur, offrir un goûter et des boissons).
- Réunir les groupes de discussion de façon consécutive sur une courte période.
- Assurer la confidentialité des propos tenus lors des discussions.
- Recourir à des personnes compétentes pour l'animation et l'analyse des résultats.

#### **4.3.5. Les thèmes abordés**

Diverses expériences d'accompagnement organisationnel en éthique ont permis de déterminer quels sont les thèmes les plus pertinents à aborder et la séquence dans laquelle le faire. Ainsi, dans une séance de discussion d'une journée, une mise en contexte appropriée sur la démarche elle-même et son objectif, le contexte dans lequel elle s'inscrit (ministériel et gouvernemental) et une courte introduction à l'éthique en contexte organisationnel sont de mise. Une fois le langage commun et le climat de confiance établis, le premier thème à aborder est celui des valeurs organisationnelles. On discute ensuite des zones à risque en matière d'éthique, et on termine en permettant aux participants d'exprimer leurs suggestions et leurs réticences quant à la démarche d'éthique organisationnelle.

### **Les valeurs organisationnelles**

Aborder ce premier thème permet d'établir les points de repère communs qui constituent le fondement de la culture de l'organisation. Pour y parvenir, les participants sont d'abord appelés à s'exprimer sur les valeurs qu'ils considèrent comme importantes afin de remplir adéquatement leurs fonctions et d'accomplir la mission de leur organisation. Le tableau qui suit reprend les explications données au chapitre 1 sur le concept de valeur.

#### **Capsule**

##### **Qu'est-ce qu'une valeur ?**

Une valeur, au sens large, représente *ce qui est important pour une personne ou un groupe de personnes et qui sert de critère pour évaluer si une action peut être considérée comme meilleure qu'une autre.*

Il existe différents types de valeurs, par exemple :

- Les valeurs sociales : ce sont les valeurs que l'on retrouve dans la société, celles inhérentes aux mœurs d'une collectivité.
- Les valeurs gouvernementales ou les valeurs de l'administration publique : ce sont les valeurs privilégiées et promues par l'État.
- Les valeurs professionnelles : ce sont les valeurs privilégiées par les membres d'une même profession et, dans certains cas, promues par un ordre professionnel.
- Les valeurs personnelles : ce sont les valeurs qui sont appliquées dans la vie privée.



## Capsule

### Qu'est-ce qu'une valeur organisationnelle ?

Dans un contexte organisationnel, les participants sont appelés à discuter non pas des valeurs qui s'appliquent à l'ensemble de la société, de l'administration publique ou de leur profession ni des valeurs qui s'appliquent à leur vie personnelle, mais plutôt des valeurs organisationnelles.

- Les valeurs organisationnelles: ce sont celles que les membres d'une organisation appliquent ou visent à appliquer dans les décisions qu'ils prennent et les actions qu'ils entreprennent dans le cadre de leur travail, et ce, afin de remplir la mission de leur organisation. Elles sont par conséquent des points de repère qui permettent aux membres d'une organisation d'évaluer ce qui est considéré comme acceptable et inacceptable dans l'exercice de leurs fonctions.

Ainsi, sans rejeter les autres types de valeurs, la démarche d'éthique organisationnelle cherche à expliciter de façon plus précise les valeurs qui sont partagées et privilégiées par les membres de l'organisation.

Dans une perspective d'éthique organisationnelle, ces valeurs partagées constituent ce que les membres de l'organisation considèrent comme important. Ces valeurs peuvent être pleinement intériorisées ou encore être visées par les membres de l'organisation. Une fois nommées et définies dans le cadre de la démarche d'éthique, les valeurs partagées, que l'on peut aussi désigner par l'expression «valeurs organisationnelles», deviennent les points de repère qui guident les décisions et les actions des personnes qui composent l'organisation.

La première partie de la discussion vise donc à mettre en lumière les valeurs organisationnelles. On demande aux participants de noter sur une feuille les cinq valeurs les plus importantes à leurs yeux pour eux et l'organisation. Ils sont ensuite invités à communiquer leurs valeurs à l'ensemble du groupe. Ce premier exercice permet de dresser une imposante liste de valeurs (parfois cinquante valeurs par groupe).

Face à la pluralité des valeurs qui ont été nommées, les participants sont ensuite amenés à dialoguer dans le but de déterminer ensemble lesquelles (trois ou quatre par groupe de discussion) sont partagées ou visées par tous les membres de leur organisation, peu importe leur fonction, et devraient par conséquent être définies par le groupe.

Une fois les valeurs partagées déterminées, les participants sont invités à leur donner une couleur particulière, c'est-à-dire à définir ces valeurs compte tenu de leur contexte organisationnel. C'est ici que le dialogue prend tout son sens et que l'approche qualitative devient particulièrement intéressante, puisqu'elle permet de faire ressortir non seulement les valeurs importantes, mais surtout les définitions que les membres de l'organisation donnent à ces valeurs.

Comme les valeurs teintent non seulement les relations que les membres de l'organisation entretiennent entre eux, mais aussi les relations qu'ils ont avec les autres, il est important de tenir compte de ces « autres » (les parties prenantes) lors de la définition des valeurs partagées. Idéalement, cela se fera en invitant les parties prenantes de l'organisation, notamment les partenaires et les citoyens-clients, à participer à la consultation. Or, cela n'est pas toujours possible. Il est néanmoins important de les nommer dès le début afin de prendre systématiquement en compte leurs intérêts tout au long des discussions. Ainsi, chaque définition doit préciser comment ces valeurs se traduisent concrètement dans les relations avec les collègues, avec la direction ainsi qu'avec les parties prenantes tels les citoyens-clients, les citoyens en général et les partenaires.

Parallèlement à la définition des valeurs, on cherchera à découvrir quels comportements permettent leur actualisation, et ce, pour chaque partie prenante préalablement nommée.

Nous verrons que, dans la prochaine étape de la démarche, les résultats émergeant de cette première partie de la consultation mèneront à la construction d'un outil éthique fondamental : l'énoncé de valeurs organisationnelles.

### **Exemple**

#### **Donner une couleur aux valeurs – l'exemple de la Société de la faune et des parcs du Québec**

Donner une couleur aux valeurs, c'est leur donner un sens commun auquel l'ensemble des membres d'une organisation peut adhérer et dans lequel il peut se reconnaître. Ainsi, chaque organisation a une vision, une mission et des problématiques qui lui sont propres et qui teintent par le fait même le sens de ses valeurs. Il va sans dire que, pour une même valeur, la définition peut donc varier selon le contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit.

### Exemple (suite)

La Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ) est un bel exemple à cet égard. À l'issue de la consultation de ses membres, il s'est avéré indéniable que la passion pour le milieu naturel constituait une valeur centrale, voire un principe orienteur pour l'organisation.

Leur passion pour le milieu naturel fut définie de la façon suivante :

*« La passion pour le milieu naturel signifie avoir un engagement pour la faune, ses habitats et la biodiversité. Elle implique d'œuvrer ensemble pour que les milieux naturels soient conservés et mis en valeur dans une perspective de développement durable. »*

Il est clair qu'une définition de la passion issue du dictionnaire n'aurait pu convenir pour définir adéquatement cette valeur chère aux membres de la FAPAQ. Cet exemple illustre ainsi de façon éloquente la richesse que peut produire un dialogue sur les valeurs organisationnelles et l'authenticité des définitions qui peuvent en résulter.

### Les zones à risque en matière d'éthique

Aborder ce deuxième thème de discussion permet de cerner quels sont les obstacles rencontrés par les membres de l'organisation lorsqu'ils tentent d'intégrer les valeurs précédemment définies dans leur travail quotidien. Pour chacune d'elles, les participants sont invités à discuter des situations (réelles ou potentielles) où ces valeurs sont difficilement applicables dans le cadre de leur travail. On tente ici de cerner :

- avec quelles valeurs, normes ou façons de faire les valeurs discutées entrent en conflit ;
- quelles sont les personnes ou groupes impliqués dans ces situations ;
- quelles sont les conséquences probables de ces situations ;
- quelles sont les solutions envisageables afin de minimiser ces risques de problèmes en matière d'éthique.

En effet, comme ce sont les membres de l'organisation qui font face aux zones à risque en matière d'éthique, ils ont très souvent des idées simples, réalistes et originales de solutions qui pourraient être apportées ou de façons dont l'organisation et ses membres pourraient prévenir certaines situations problématiques.

## **Capsule**

### **Les zones à risque en matière d'éthique**

Les zones à risque en matière d'éthique sont en fait des situations de zones grises, où les possibilités de conduites à adopter sont multiples, puisque ces situations :

- ne sont régies par aucune règle ou norme existante ;
- sont régies par des normes et des règles inadéquates ;
- sont régies par des normes et des règles qui laissent place à l'interprétation ;
- sont régies par plusieurs normes ou valeurs (parfois en conflit).

Dans ces types de situations, il y a donc conflit de valeurs ou de normes, et la personne doit utiliser son jugement pour y faire face et décider par elle-même le comportement à adopter dans les circonstances.

Au sein d'une organisation, il y a des risques en matière d'éthique lorsqu'un ou plusieurs de ses membres ont la possibilité d'adopter des comportements qui ne peuvent se justifier à la lumière des valeurs partagées au sein de l'organisation. Dans une perspective éthique, ces situations sont problématiques dans la mesure où elles peuvent influencer de façon négative le « vivre-ensemble » harmonieux, l'atteinte des objectifs et l'accomplissement de la mission de l'organisation.

Le degré de risque que présente une telle situation se traduit par l'importance ou la gravité de ses conséquences pour l'organisation de même que par la probabilité qu'elle survienne ou la fréquence à laquelle elle peut survenir.

Après la consultation, le relevé des zones à risque deviendra un outil fort utile pour le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle ainsi que pour les gestionnaires, puisqu'il leur permettra de mieux connaître les besoins de l'organisation et ainsi d'établir les priorités d'action en vue de la deuxième phase de la démarche.

### ***Les suggestions et réticences des membres de l'organisation quant à la démarche d'éthique organisationnelle***

Le troisième et dernier thème à aborder dans le cadre des rencontres des groupes de discussion consiste en fait à consulter les participants sur la démarche entreprise et sur les suites à y donner. Comme cela avait été le cas avec les gestionnaires, il s'agit de leur présenter le plan d'action élaboré par le groupe de travail mandaté à cet effet et de

recueillir leurs commentaires et suggestions quant aux orientations préconisées. Il va sans dire que, sur la base de ces remarques, le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle doit ajuster la démarche afin qu'elle soit la plus fidèle possible à ce que les personnes qui composent l'organisation souhaitent en faire.

### **Boîte à outils**

#### **Exemple de grille de discussion sur les valeurs organisationnelles**

##### **Accueil**

##### **Mise en contexte – 20 min**

Présentation des accompagnateurs et des participants  
Présentation du mandat et de la démarche d'éthique organisationnelle  
Présentation du déroulement de la discussion  
Lecture et signature du formulaire d'éthique de la recherche

##### **Introduction à l'éthique, aux valeurs et aux zones à risque en matière d'éthique – 20 min**

Clarification des notions *éthique, valeur* et *zone à risque en matière d'éthique* :

- Tour de table permettant aux participants d'exprimer leur perception
- Définition par les accompagnateurs

Rappel de la mission de l'organisation

Présentation de ce qu'est un *énoncé de valeurs*

##### **Détermination des valeurs – 30 min**

Détermination des valeurs essentielles à l'accomplissement de la mission

- Premier tour de table : une valeur par personne
- Second tour : appel général

Recherche d'un consensus sur les trois valeurs à définir

##### **Définition des valeurs – 150 min**

Définition des trois valeurs nommées et de certains comportements favorisant l'actualisation de ces valeurs

##### **Détermination des zones à risque en matière d'éthique – 50 min**

Détermination des zones à risque pour chacune des valeurs définies

Détermination de pistes de solutions pour éviter les risques les plus importants

##### **Conclusion – 15 min**

Présentation des prochaines étapes de la démarche d'éthique organisationnelle  
Tour de table afin de connaître les propositions d'actions (commentaires et suggestions) pour les suites de la démarche d'éthique organisationnelle

## Capsule

### Le dialogue dans un contexte organisationnel

Comme il a été dit dans le chapitre sur les bases théoriques de la démarche, le dialogue constitue un outil central en éthique. En effet, il constitue une méthode privilégiée permettant à chaque membre d'un groupe ou d'une organisation d'exprimer ses valeurs, qu'elles soient intériorisées ou visées. Le dialogue en tant que dispositif de l'éthique permet ainsi aux membres d'un groupe ou d'une organisation de construire un sens commun de même que de trouver ensemble la solution à leurs dilemmes collectifs.

Le dialogue est un outil important non seulement pour la découverte des aspects vulnérables sur le plan éthique dans l'organisation, mais aussi pour leur élimination. Bref, le dialogue en tant que dispositif éthique cherche à encourager de façon continue les discussions et les conversations sur l'éthique et les valeurs au sein de l'organisation.

#### 4.4. Une consultation complémentaire

Par respect et souci d'équité pour les membres de l'organisation qui ne peuvent pas participer aux groupes de discussion et par souci d'assurer la validité des résultats, une consultation par questionnaire peut être menée simultanément aux rencontres des groupes de discussion.

Ce questionnaire doit être construit en complémentarité avec les thèmes abordés avec les groupes de discussion afin d'assurer la compatibilité des données recueillies. Il doit cependant rester très simple, afin de favoriser des réponses claires et de ne pas décourager les gens d'y répondre. Il doit aussi, dans la mesure du possible, proposer des questions ouvertes, afin de s'inscrire dans une approche qualitative. Des questions trop fermées (à choix multiples) auraient le désavantage d'orienter les réponses et de restreindre la profondeur et la richesse des informations recueillies.

Il faut aussi garder en tête que les informations issues du questionnaire permettent d'appuyer ou de nuancer les résultats qui se dégagent des groupes de discussion, mais qu'ils n'en forment pas la substance principale.

Ce questionnaire peut être diffusé par l'intranet, s'il constitue un moyen de communication efficace dans l'organisation, ou encore être transmis par voie électronique. Il faut cependant prendre en considération le fait que certaines personnes n'ont pas accès à un ordinateur et à l'intranet, ou encore qu'elles ne se sentent pas à l'aise avec leur utilisation, et par conséquent s'assurer que le questionnaire sera aussi disponible en format imprimé.

Enfin, comme c'est aussi le cas pour la consultation par groupes de discussion, il importe de récolter des données sur le profil des répondants, afin d'en faire état dans le rapport d'analyse, tout en assurant la confidentialité de leur identité.

### **Aide-mémoire**

#### **Phase 1 – étape 4 : La consultation des membres de l'organisation**

- Une sensibilisation de l'ensemble du personnel sur l'éthique et sur la démarche d'éthique organisationnelle :
  - ✦ par le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle ;
  - ✦ par les gestionnaires.
- Une consultation qualitative sur une base volontaire (idéalement, un minimum de dix pour cent des membres de l'organisation) implique de :
  - ✦ former des groupes de discussion (dix à quinze participants par groupe de discussion):
    - y assurer la représentation des sous-groupes de l'organisation ;
    - y établir une composition mixte ;
    - recourir à des personnes compétentes pour animer la discussion ;
    - en assurer la confidentialité.
- Un questionnaire :
  - ✦ assurer la complémentarité des thèmes abordés avec les est complémentaire aux groupes de discussion ;
  - ✦ assure la confidentialité.

### **Aide-mémoire (suite)**

- Les thèmes de la consultation :
  - ✦ les valeurs organisationnelles ;
  - ✦ les zones à risque en matière d'éthique ;
  - ✦ les suggestions et les réticences des participants quant à la démarche d'éthique organisationnelle.
- La prise en compte des principales parties prenantes de l'organisation lors des discussions.

### **Étape 5 : L'analyse des résultats de la consultation**

À la suite de la consultation, l'organisation doit donner un sens à la multitude d'informations qui en a émergé. Il s'agit donc dans un premier temps de regrouper les résultats de toutes les réunions des groupes de discussion et ceux des questionnaires. Sur la base de cet inventaire exhaustif, il est ensuite possible de faire une analyse approfondie permettant de dégager les consensus et les points de tension au sein de l'organisation.

L'analyse des résultats, qu'elle soit effectuée au sein de l'organisation ou par une ressource externe (dans le cas où celle-ci aurait assuré l'animation des groupes de discussion), représente une tâche considérable qui peut exiger plusieurs semaines de travail. Cette analyse doit par la suite être présentée dans un rapport, qui peut être composé de sections portant sur les thèmes suivants :

- déroulement des consultations et profil des participants ;
- définitions des principales valeurs partagées au sein de l'organisation ;
- liste de comportements favorisant l'actualisation de ces valeurs ;
- relevé des principales zones à risque en matière d'éthique ;
- commentaires et suggestions des participants (et des accompagnateurs, s'il y a lieu).



Idéalement, le rapport d'analyse des résultats de la consultation est communiqué à l'ensemble des membres de l'organisation (dans l'intranet, par exemple), sous sa forme exhaustive ou en synthèse. La publication de ce rapport est non seulement une manifestation de la transparence de la démarche d'éthique organisationnelle mais aussi, et surtout, une marque de reconnaissance envers les membres de l'organisation qui y ont participé. L'organisation peut notamment profiter de la diffusion du rapport pour inclure un mot de remerciement aux participants et pour informer l'ensemble des membres de l'organisation des suites de la démarche.

Ultimement, cette analyse doit mener vers un portrait assez précis de la culture organisationnelle, d'une part en présentant des propositions concrètes pour la rédaction de l'énoncé de valeurs de l'organisation, d'autre part en dressant un portrait général des zones à risque en matière d'éthique au sein de l'organisation. Elle doit en outre permettre d'ajuster le plan d'action en fonction des commentaires et suggestions des personnes consultées.

Notons que les propositions concrètes pour rédiger l'énoncé de valeurs doivent faire état des valeurs qui font consensus et qui ressortent comme étant les plus importantes pour l'organisation dans son ensemble. Elles sont constituées d'une courte définition de chacune de ces valeurs, qui rend bien l'essence des définitions exhaustives formulées lors des consultations.

Le tableau qui suit présente un exemple de grille d'analyse pouvant être utilisée en vue de la rédaction d'un rapport complet des consultations sur les valeurs et les zones à risque en matière d'éthique.

### **Boîte à outils**

#### **Exemple de grille d'analyse des résultats issus des consultations**

- Une analyse factuelle
  - ✦ Le compte rendu du déroulement des groupes de discussion.
  - ✦ Les points saillants quant au contenu (les valeurs les plus marquantes, par exemple).
  - ✦ Le profil des participants aux groupes de discussion et des répondants au questionnaire intranet, et la validation de leur représentativité.

### **Boîte à outils (suite)**

- Une analyse des valeurs
  - ✦ Le relevé des valeurs de l'organisation.
  - ✦ La liste des valeurs qui ont été nommées et de celles qui ont été définies (par ordre de fréquence).
  - ✦ La détermination des cinq, six ou sept valeurs les plus importantes.
  - ✦ La définition des valeurs à partir des groupes de discussion et la bonification des définitions à partir du questionnaire.
  - ✦ La détermination des comportements favorisant l'actualisation de ces valeurs.
- Une analyse des zones à risque en matière d'éthique
  - ✦ Le relevé et la classification des zones à risque :
  - ✦ Les zones à risque générales (c'est-à-dire qui s'appliquent indifféremment à l'ensemble de l'organisation).
  - ✦ Les zones à risque plus spécifiques (c'est-à-dire qui sont liées à une spécificité de l'organisation : à une division, à une fonction, etc.).
  - ✦ L'identification, pour chacune des zones à risque :
    - des valeurs concernées ;
    - de la situation problématique ;
    - des causes possibles ;
    - des conséquences réelles ou anticipées ;
    - de quelques pistes de solution.
- Une section sur les commentaires et suggestions des personnes consultées et les recommandations de l'analyste sur :
  - ✦ les valeurs, les zones à risque en matière d'éthique et la démarche d'éthique organisationnelle.
- Une proposition d'énoncé de valeurs organisationnelles
  - ✦ De courtes définitions, aux couleurs de l'organisation, des cinq, six ou sept valeurs les plus importantes pour l'organisation.

## **Aide-mémoire**

### **Phase 1 – étape 5 : L'analyse des résultats de la consultation**

- La préparation d'un rapport exhaustif sur :
  - ✦ le déroulement des consultations et le profil des participants ;
  - ✦ les définitions des principales valeurs partagées au sein de l'organisation ;
  - ✦ le relevé des comportements favorisant l'actualisation de ces valeurs ;
  - ✦ le relevé des principales zones à risque en matière d'éthique ;
  - ✦ les commentaires et les suggestions des participants (et des accompagnateurs, s'il y a lieu).
- L'émergence de deux diagnostics sur la culture organisationnelle :
  - ✦ le diagnostic sur les valeurs organisationnelles ;
  - ✦ le diagnostic sur les zones à risque en matière d'éthique.

## **Étape 6 : L'énonciation des valeurs organisationnelles**

### **6.1. La rédaction d'un énoncé de valeurs organisationnelles**

À cette étape, le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle joue un rôle très actif, puisque c'est lui qui doit piloter la rédaction de l'énoncé de valeurs de l'organisation, et ce, sur la base des résultats de la consultation. Il doit donc étudier avec attention le rapport d'analyse de la consultation et considérer les propositions qui y sont faites afin de rédiger un énoncé de valeurs organisationnelles qui respecte l'essence des informations qui s'y trouvent.

## **Boîte à outils**

### **Le contenu d'un énoncé de valeurs organisationnelles**

Les éléments que l'on retrouve habituellement dans un énoncé de valeurs sont les suivants :

- Un préambule : le préambule annonce un énoncé de valeurs. On y retrouve les principes fondamentaux qui orientent le document, les motifs de son existence ainsi que les buts qu'il poursuit. C'est aussi le lieu où la direction réitère officiellement son engagement et son soutien à la démarche d'éthique au sein de l'organisation.
- La mission et la vision de l'organisation : la mission de l'organisation décrit les buts et objectifs à court et moyen terme poursuivis par l'organisation. La vision présente les grandes orientations, les orientations à long terme de l'organisation.
- Une introduction : l'introduction présente la démarche d'éthique organisationnelle, les finalités de la démarche, les particularités de l'organisation dans cette démarche et, s'il y a lieu, le principe orienteur de l'organisation (principe qui découle d'un consensus très fort lors des consultations et qui guide l'ensemble des activités de l'organisation).
- L'énonciation des valeurs partagées au sein de l'organisation : la présentation des trois, quatre, cinq ou six valeurs les plus importantes pour les membres de l'organisation et leur définition aux couleurs de l'organisation (résultat du processus de consultation).
- Quelques comportements illustrant la mise en œuvre de ces valeurs au sein de l'organisation et en rapport avec les principales parties prenantes.
- Des remerciements aux personnes ayant participé à la consultation.

## **6.2. La présentation de l'énoncé de valeurs et son adoption par la haute direction et les gestionnaires**

L'ébauche d'énoncé de valeurs, qui respecte à la fois les orientations organisationnelles en matière d'éthique et les résultats de la consultation menée par le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle, doit par la suite être présentée pour adoption à la haute direction.

Il est aussi souhaitable, avant de rendre l'énoncé de valeurs officiel, de le faire valider par les gestionnaires à l'occasion, par exemple, d'une réunion de gestion ou encore

lors du colloque des cadres. Idéalement, il faut aussi faire approuver l'énoncé de valeurs par l'ensemble des membres de l'organisation, par exemple en le soumettant à la validation par l'entremise de l'intranet.

Dans tous ces cas, il va sans dire que certaines modifications devront possiblement être apportées à l'ébauche d'énoncé de valeurs. Par cette procédure, le groupe de travail s'assure que l'énoncé de valeurs final représentera adéquatement l'organisation et suscitera l'engagement de la direction, des gestionnaires et des employés.

### **Exemple**

#### **L'énoncé de valeurs du ministère de l'Environnement**

La version résumée de l'énoncé de valeurs du ministère de l'Environnement se présente ainsi :

- **Un fondement pour nos valeurs : l'intérêt public** – La mission du ministère de l'Environnement est d'assurer, dans une perspective de développement durable, la protection de l'environnement. Nous sommes des promoteurs du développement durable à la recherche de l'équilibre nécessaire entre les dimensions environnementales, sociales et économiques, et ce, dans l'intérêt public. Nous assurons ainsi des services efficaces et de qualité aux citoyennes et aux citoyens.
- **Équité** – Lorsque nous devons prendre une décision, traiter une demande ou une plainte ou encore réaliser tout autre mandat, nous le faisons avec équité, c'est-à-dire que le résultat de notre action est empreint de justice.
- **Rigueur** – Nous traitons chacune des situations avec objectivité et diligence afin d'assurer la pertinence et la neutralité de nos interventions.
- **Responsabilité** – Nous sommes en mesure d'expliquer nos actions et nos décisions et d'en assumer les conséquences dans un climat de confiance réciproque.
- **Transparence** – Dans une optique de transparence et de prise de décision éclairée, nous communiquons une information de qualité qui est complète, ce qui suppose qu'elle est juste, contextuelle, facilement accessible et compréhensible.
- **Respect** – La considération à l'égard des personnes constitue un élément fondamental dans nos relations avec les clientèles et le personnel. La contribution et la collaboration de chacune et chacun sont reconnues comme essentielles à la réalisation du mandat du Ministère.

### **6.3. La présentation de l'énoncé de valeurs organisationnelles à l'ensemble des membres de l'organisation**

Afin qu'il devienne une véritable référence connue et reconnue de tous, l'énoncé de valeurs doit finalement être présenté à l'ensemble des membres de l'organisation. Pour la présentation officielle de l'énoncé de valeurs et sa diffusion, le groupe de travail doit élaborer un plan de communication.

Il est fortement recommandé que ce plan de communication ne se limite pas à afficher l'énoncé de valeurs dans l'intranet et à en distribuer une copie imprimée. Bien que ces deux modes de communication soient essentiels, ils doivent cependant être précédés d'une présentation formelle par la haute direction et par les gestionnaires, où ceux-ci auront l'occasion d'en expliquer, de vive voix, non seulement la lettre, mais aussi l'esprit.

C'est en outre une occasion pour la haute direction et les gestionnaires de réitérer leur engagement envers la démarche et d'assurer au personnel qu'un suivi adéquat sera fait afin que l'énoncé de valeurs ne reste pas un vœu pieu, un document sans signification concrète. À cet effet, un événement à haute valeur symbolique, voire un événement qui fait appel à la créativité, gagnerait à être organisé.

#### **Exemple**

##### **Une touche de créativité pour la présentation de l'énoncé de valeurs**

Afin d'aider à l'intériorisation des valeurs, plusieurs moyens peuvent être mis en œuvre, et ce, en misant sur la créativité. À titre d'exemple, une organisation peut faire appel à une troupe de théâtre pour faire la promotion de son énoncé de valeurs. En reproduisant le contexte de l'organisation, les comédiens interprètent des scènes où les valeurs de l'énoncé sont mises en relief. Cette présentation originale des valeurs organisationnelles amène les spectateurs à réfléchir sur celles-ci.

Une organisation peut aussi prévoir une tournée de l'organisation (tournée régionale, tournée des directions, etc.). Cette tournée peut par exemple impliquer que la haute direction ou le ministre visite les différents lieux ou équipes de travail de l'organisation, en présentant l'énoncé de valeurs de vive voix à l'ensemble des membres de l'organisation. Cela constitue du même coup une occasion de rencontrer personnellement les employés. Un tel exercice a le mérite d'être une preuve vivante de l'engagement de la direction envers l'énoncé de valeurs et constitue en lui-même une marque de reconnaissance envers les employés.

#### **6.4. L'appropriation des valeurs énoncées**

Au-delà de la simple connaissance de l'énoncé de valeurs, les membres de l'organisation doivent aussi s'approprier ces valeurs. Pour le leur permettre, l'organisation doit les sensibiliser aux valeurs organisationnelles et aux zones à risque, ce qui passe par une bonne communication interne et des activités organisées à cet effet. Que ce soit par voie directe (ex.: lors de réunions) ou indirecte (ex.: un bulletin électronique), on s'assurera donc de faire régulièrement référence aux valeurs organisationnelles et de les lier à des situations concrètes vécues par les membres de l'organisation.

Afin que les gestionnaires soient en mesure de sensibiliser adéquatement leurs équipes en ce qui concerne les valeurs, le groupe de travail sur l'éthique organisationnelle doit leur fournir des outils, notamment des idées d'activités ou des cas à discuter. Des ateliers peuvent aussi être organisés, de façon à donner l'occasion aux membres de l'organisation de se familiariser avec les valeurs organisationnelles et d'envisager les façons de les appliquer aux situations concrètes vécues au sein de leur équipe de travail.

#### **Aide-mémoire**

##### **Phase 1 – étape 6: L'énonciation des valeurs organisationnelles**

- La rédaction d'un énoncé de valeurs organisationnelles.
- La présentation et l'adoption de l'énoncé de valeurs organisationnelles par la haute direction.
- La validation de l'énoncé de valeurs organisationnelles par les gestionnaires (et par les membres de l'organisation, si possible).
- La présentation de l'énoncé de valeurs organisationnelles à l'ensemble des membres de l'organisation.
- L'appropriation des valeurs énoncées.

## **Deuxième phase : Le développement et la consolidation d'une culture de l'éthique au sein de l'organisation**

La première phase de la démarche d'éthique organisationnelle visait essentiellement à prendre le pouls des personnes qui composent une organisation, en effectuant un premier portrait de la culture organisationnelle en ce qui concerne l'éthique. Au terme de cette phase, l'énoncé des valeurs partagées par les membres de l'organisation devient un important outil de gestion et de développement d'une culture de l'éthique.

L'objectif de la deuxième phase est de développer une culture de l'éthique au sein de l'organisation, c'est-à-dire de favoriser une culture où les valeurs organisationnelles qui sont énoncées sont des valeurs qui ont du sens pour les personnes et pour l'organisation, où l'écart entre celles-ci et les pratiques tend à être constamment réduit, et où la réflexion et le questionnement sont encouragés.

Pour y parvenir, l'organisation, sur la base du portrait qui a émergé de la première phase, pourra développer des dispositifs de gestion des comportements par l'éthique et les insérer de façon complémentaire dans son infrastructure de gestion des comportements globale (section 1). Ces différents dispositifs viseront la consolidation des valeurs organisationnelles (orientation et gestion, sections 2 et 3) ainsi que la gestion des risques et des conflits (conseil et résolution des conflits, sections 4 et 5) de façon à répondre aux besoins de l'organisation et de ses membres. Enfin, une évaluation et un suivi appropriés permettront d'améliorer continuellement la démarche et de favoriser sa continuité (section 6).

Rappelons qu'à la différence de la première phase, où les différentes étapes se franchissaient de façon successive pour aboutir à un résultat bien précis, soit un énoncé des valeurs organisationnelles et l'orientation de la démarche d'éthique, la deuxième phase s'effectue de façon globale : les étapes se déroulent plutôt dans une relation d'interdépendance et elles peuvent se chevaucher en fonction du contexte et des besoins de chaque organisation.

### ***Une structure de gestion des comportements par l'éthique dans le cadre d'une infrastructure globale de gestion des comportements***

Les structures de gestion des comportements par l'éthique peuvent varier d'une organisation à l'autre, en fonction de leur contexte propre, notamment selon leur taille et leur volonté réelle d'utiliser l'éthique comme mode de régulation des comportements. Cependant, deux conditions sont essentielles à son succès, peu importe l'organisation dans laquelle elle est déployée.



Elle doit d'abord s'insérer dans une infrastructure plus large de gestion des comportements, qui comprend notamment des mécanismes déontologiques et juridiques, afin de traiter les pratiques qui nécessitent un encadrement spécifique et formel ainsi que des sanctions en cas de non-respect.

Ensuite, pour arriver à cette complémentarité entre les multiples structures de gestion des comportements, il est fondamental d'éviter la confusion entre les différentes structures et de distinguer clairement celles qui relèvent de l'éthique de celles qui appartiennent à d'autres modes de régulation des comportements.

La mise en place d'une structure adéquate de gestion des comportements par l'éthique est essentielle au succès de la démarche, tant sur le plan symbolique, afin de montrer l'importance accordée à l'éthique, que sur le plan opérationnel, afin de toucher les différents aspects nécessaires au développement d'une culture de l'éthique. Nous verrons donc dans les sections qui suivent comment cette structure peut favoriser la consolidation des valeurs organisationnelles par des dispositifs et pratiques d'orientation et de gestion, et faciliter la gestion des risques et des conflits par des outils et ressources de conseil et pour la résolution des conflits.

## **1. Les dispositifs et pratiques de consolidation des valeurs organisationnelles**

Les dispositifs de gestion des comportements par l'éthique qui s'inscrivent dans une perspective de consolidation des valeurs organisationnelles visent à permettre de mieux intégrer les valeurs partagées au sein de l'organisation. Ils consistent à penser et à mettre en oeuvre des pratiques favorisant le respect et l'intégration de ces valeurs dans la culture organisationnelle (orientation, section 1.1.) et à gérer, à coordonner ces pratiques afin qu'elles soient cohérentes et adaptées à la réalité de l'organisation (gestion, section 1.2.).

### **1.1. L'orientation**

Comme il a été mentionné, l'éthique est marquée d'un caractère préventif. Par conséquent, des outils et pratiques d'orientation doivent être créés et mis à la disposition des membres d'une organisation. Ces outils et pratiques d'orientation agissent comme guides pour orienter les choix et les actions des personnes. Six exemples d'outils et de pratiques sont présentés ici : l'énoncé de valeurs, le leadership partagé, l'alignement des pratiques au sein des équipes de travail, la sensibilisation et la formation, des outils pédagogiques complémentaires et des espaces de dialogue.

### **1.1.1. L'énoncé de valeurs**

L'énoncé de valeurs est un outil de diffusion des valeurs organisationnelles définies lors de la consultation des membres de l'organisation. Il s'agit d'un soutien formel permettant à tout un chacun de connaître les valeurs les plus importantes pour l'organisation et ses membres. L'énoncé de valeurs peut aussi jouer un rôle de guide dans la mesure où il permet aux membres de l'organisation de faire reposer leurs décisions sur les bases de valeurs partagées.

S'il est la base explicite de l'éthique organisationnelle, l'énoncé de valeurs doit toutefois être perçu uniquement comme l'un des maillons d'une démarche éthique beaucoup plus englobante. Il ne doit pas être considéré comme une fin en soi ; il doit s'accompagner d'un esprit particulier (consultation, dialogue, volontariat, etc.) et d'une infrastructure globale en matière d'éthique (leadership partagé, responsable de l'éthique, conseiller en éthique, etc.).

### **1.1.2. Le leadership partagé**

Le dossier de l'éthique, pour qu'il porte fruits, doit être soutenu par une personne ou un groupe. Ainsi, un responsable de l'éthique doit être nommé ou un comité d'éthique organisationnelle créé pour assurer la mise en place et le développement du dossier de l'éthique dans l'organisation. Le rôle clé de cette personne en matière de leadership éthique est explicité un peu plus loin dans ce document.

Au-delà des structures formelles, chacun des membres de l'organisation est aussi concerné par le développement d'une culture de l'éthique et en partage par conséquent la responsabilité. En cette matière, plus la personne est en situation d'autorité, plus on attend d'elle qu'elle donne l'exemple en respectant l'esprit des valeurs organisationnelles dans ses décisions et ses gestes quotidiens.

L'exemplarité de la direction et des gestionnaires aura une influence majeure sur les comportements, les attitudes et le leadership de l'ensemble des membres de l'organisation. Les sous-ministres, les sous-ministres adjoints et les gestionnaires doivent faire preuve de vigilance à cet égard de manière à conserver leur leadership dans leur équipe. D'ailleurs, certains gestionnaires plus sensibles aux questions d'éthique et de valeurs pourraient prendre part de façon importante à la démarche d'éthique organisationnelle.

En outre, il n'appartient pas qu'à la direction et aux gestionnaires d'être en mesure de faire preuve de leadership éthique. Plusieurs membres de l'organisation à d'autres échelons, notamment des employés de « première ligne », font preuve d'un leadership éthique. Ceux-ci peuvent être reconnus pour leur contribution importante au climat éthique de l'organisation en étant invités par les responsables à agir en tant que co-leaders dans la démarche. Le leadership partagé suppose une prise en charge du développement de l'éthique et des responsabilités que cela implique par chacun des membres d'une organisation, à tous les échelons et selon leur mandat.

### **1.1.3. L'alignement des pratiques au sein des équipes de travail**

L'alignement des pratiques consiste à faire une évaluation des pratiques, au sein de chaque équipe de travail, à la lumière des valeurs organisationnelles, des comportements permettant d'actualiser ces valeurs et des zones à risque signalées dans la phase I de la démarche. Comme ceux-ci étaient assez généraux et s'appliquaient à l'organisation dans son ensemble, il s'agit maintenant, dans cette deuxième phase, d'approfondir les résultats de la consultation et de les préciser pour qu'ils s'appliquent plus exactement à chaque équipe de travail.

Cet exercice consiste à rassembler des personnes rattachées à une même mission sectorielle et qui effectuent un travail relativement similaire afin qu'elles puissent discuter de la façon dont elles peuvent actualiser les valeurs organisationnelles dans le cadre de leurs activités spécifiques ainsi que des obstacles qu'elles rencontrent pour actualiser ces mêmes valeurs. On les invitera à :

- bonifier la liste des comportements permettant d'actualiser les valeurs organisationnelles en y ajoutant ceux qui s'appliquent aux activités spécifiques à leur équipe de travail ;
- bonifier l'information sur les risques en y ajoutant les risques éthiques présents ou potentiels dans les activités de leur équipe de travail :
  - préciser, pour chacun des risques, le degré de risque (l'incidence et la gravité) et la priorité d'action (l'urgence) ;
  - spécifier quels seraient les avantages, pour les différentes parties impliquées, de mettre en place des initiatives visant à minimiser chacun des risques.

Un tel exercice, fait par les personnes qui exercent les mêmes fonctions et remplissent des mandats semblables, a l'avantage de permettre de définir des pratiques exemplaires et des risques éthiques plus détaillés et plus concrets. Cela permet aussi à chaque personne de se retrouver dans la démarche et de se sentir directement concernée par elle.

Au terme de cet exercice, chaque équipe de travail sera en mesure de dire quelles sont ses priorités d'action pour favoriser un meilleur alignement entre ses pratiques et les valeurs organisationnelles (c'est-à-dire où sont les plus grands écarts entre ce qui est souhaité et ce qui est vécu). Elle pourra ainsi se fixer des objectifs réalistes et des délais adéquats pour les atteindre. Chaque équipe pourra aussi déterminer elle-même comment elle souhaite reconnaître les « bons coups », c'est-à-dire les pratiques qui vont dans le sens des valeurs organisationnelles et les améliorations en ce sens, de même que les stratégies d'évaluation périodique et d'ajustement qui conviennent à son contexte propre.

### Boîte à outils

#### Exercice d'alignement des pratiques avec les valeurs organisationnelles au sein des équipes de travail

Voici un exemple de questions qui pourraient être posées au sujet de chacune des valeurs de votre organisation lors d'un exercice en équipe de travail.

	Quels sont les comportements ou pratiques qui permettent d'actualiser la valeur ?	Quels sont les risques et les obstacles dans l'actualisation de la valeur ?	Quelles sont les priorités d'action ?	Quels sont les objectifs ?	Quelle stratégie d'évaluation pourrait être retenue ?
Valeur 1					
Valeur 2					
Etc...					

#### **1.1.4. Activités de sensibilisation et de formation adaptées à l'organisation et à ses différentes unités de travail**

Les activités d'apprentissage, notamment la sensibilisation et la formation, constituent le pilier d'une intériorisation des valeurs organisationnelles et du développement d'une culture de l'éthique. L'organisation peut ainsi offrir à ses gestionnaires et aux autres membres de l'organisation des activités de sensibilisation ainsi que des activités d'apprentissage de base, tels des cours d'introduction à l'éthique et à la prise de décision ou encore des ateliers d'études de cas. Ces formations permettent aux personnes de prendre conscience de leurs mécanismes de prise de décision, ce qui a pour effet de les sensibiliser à leurs responsabilités à l'égard des conséquences de leurs décisions et de leurs actions.

Il est aussi souhaitable de proposer des activités d'apprentissage plus ciblées, dont les thèmes découlent des besoins de renforcement relevés lors du diagnostic effectué à la première phase et des exercices exécutés par les équipes de travail. Par exemple, si le diagnostic a révélé que certaines améliorations étaient nécessaires dans les relations gestionnaires-employés, l'organisation pourra offrir une formation sur le leadership.

#### **Boîte à outils**

##### **Des exemples de formations en éthique**

Voici quelques exemples de formations en éthique qui peuvent être offertes dans un contexte organisationnel :

- Formation d'introduction à l'éthique
- Formation sur la prise de décision en éthique
- Formation thématique reliée à l'éthique (ex.: leadership, reconnaissance, communication, etc.)
- Ateliers et jeux de rôles sur l'éthique et les valeurs
- Ateliers d'études de cas de dilemmes éthiques susceptibles d'être vécus dans l'organisation
- Sessions d'orientation des nouveaux employés, incluant une formation sur l'éthique et les valeurs organisationnelles
- Intégration de l'éthique et des valeurs organisationnelles dans les différentes activités de formation de l'organisation

### 1.1.5. Outils pédagogiques complémentaires

L'organisation doit aussi mettre des outils à la disposition des personnes qui souhaitent approfondir la thématique de l'éthique et des valeurs et de celles qui préfèrent s'y familiariser à leur rythme et au moment où elles le désirent. Il peut s'agir d'outils diffusés de façon régulière, tels un bulletin ou des articles d'actualité reliés à l'éthique, ou encore d'outils de référence, qui peuvent notamment être regroupés et rendus accessibles dans un centre de documentation sur l'éthique.

Notons finalement que, dans le contexte d'une arrivée massive de jeunes dans l'administration publique, un programme de mentorat devient un outil précieux qui non seulement permet un transfert de connaissances et d'expertise, mais qui favorise aussi la transmission des valeurs organisationnelles.

Plusieurs outils didactiques peuvent être développés. L'encadré qui suit en présente quelques-uns.

#### **Boîte à outils**

##### **Des exemples d'outils pédagogiques en éthique**

Voici quelques exemples d'outils pédagogiques en éthique qui peuvent être mis à la disposition des membres d'une organisation :

- Manuel sur l'éthique
- Manuel d'aide à la décision (par exemple, un modèle de délibération éthique propre à l'organisation)
- Veille sur l'éthique et sur les thèmes qui y sont reliés, permettant ainsi la diffusion d'articles et de publications pertinents pour les membres de l'organisation
- Création d'un répertoire de textes, livres et ouvrages de référence en matière d'éthique
- Création d'un recueil de dilemmes éthiques propres à l'organisation, d'un recueil de référence en matière d'éthique et de prise de décision en éthique
- Publication d'un bulletin périodique sur l'éthique dans l'organisation (papier ou électronique)

### Boîte à outils (suite)

- Projection de vidéos informatives sur l'éthique
- Section interactive du site Internet de l'organisation consacrée à l'éthique, où les membres peuvent se prêter à certains exercices reliés à l'éthique et aux valeurs organisationnelles ainsi qu'à la résolution de dilemmes éthiques<sup>3</sup>
- Programme de mentorat (notamment pour assurer la transmission des valeurs organisationnelles)

#### 1.1.6. Espaces de dialogue, de communication et de réflexion

Une autre pratique d'orientation en matière d'éthique, parfois moins formelle mais tout aussi importante que celles mentionnées précédemment, est la création d'espaces de dialogue au sein de l'organisation ou, en termes plus simples, d'occasions de communication entre les personnes sur les valeurs organisationnelles, l'éthique en général, mais aussi sur les problèmes éthiques qui y sont vécus.

L'organisation peut ici prévoir certaines occasions de dialogue, tels des ateliers de discussion sur les valeurs organisationnelles ou les dilemmes éthiques, ou encore s'assurer de faciliter une communication ouverte au sein de l'organisation, par exemple en valorisant et en récompensant les gestionnaires qui pratiquent un style de gestion participatif.

D'autres instruments peuvent aussi être utilisés. Parmi ceux-ci, les études de cas sont sans aucun doute des espaces de dialogue très riches, puisqu'elles permettent de prendre appui sur les pratiques, individuelles ou collectives, pour mettre en évidence les pratiques acceptables et favoriser la détermination des responsabilités de chacun, et ce, sans chercher des coupables.

---

<sup>3</sup> Le site Internet du Bureau des valeurs et de l'éthique du gouvernement fédéral canadien, qui propose le jeu *Croisade* (mots croisés sur l'éthique et les valeurs) et le *Défi éthique* (questions éclairés à choix multiples et dilemmes éthiques à résoudre) en est un exemple. Pour plus d'information, consultez l'adresse suivante : [http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/index_f.asp).

Susciter les débats et faciliter les échanges entre les personnes constitue une excellente pratique de gestion car, très souvent, ces dernières ont une vision très claire des situations problématiques et ont des solutions concrètes, parfois très simples, pour résoudre ces problèmes. D'ailleurs, le choix des cas est très important car, plus les gens se sentent touchés par la situation à l'étude, plus leur participation est grande, et plus la démarche est bénéfique pour eux et pour l'organisation.

Une autre action essentielle d'orientation en matière d'éthique consiste à mettre en place des mécanismes efficaces de communication interne permettant aux membres de l'organisation de révéler et parfois de corriger des situations problématiques en matière d'éthique auxquelles ils font face ou dont ils sont témoins.

La création d'espaces de dialogue doit aussi permettre aux membres de l'organisation de s'exprimer sur la démarche d'éthique organisationnelle en tant que telle ainsi que sur l'éthique en général.

Notons finalement que le dialogue implique une ouverture aux autres de telle sorte que chaque partie prenante de l'organisation reçoit une attention particulière dans l'élaboration des espaces de dialogue. Ainsi, la communication ne se limite pas à l'intra-organisationnel, elle se fait aussi à l'extérieur de l'organisation.

### **Boîte à outils**

#### **Des exemples de création d'espaces de dialogue**

- Organiser des ateliers de discussion sur les valeurs organisationnelles :
  - ✦ sur une base annuelle ou mensuelle, les participants sont appelés à discuter des valeurs organisationnelles, notamment de celles que l'on retrouve dans l'énoncé de valeurs de l'organisation.
- Organiser des ateliers de discussion sur les dilemmes éthiques (des études de cas):
  - ✦ sur une base régulière, une fois par mois par exemple. Les cas peuvent être puisés à même la banque de cas de l'organisation ou encore émerger des situations que certains participants vivent ou ont vécu et qu'ils souhaitent soumettre à la discussion.



### **Boîte à outils (suite)**

- Assurer une communication continue sur la démarche d'éthique organisationnelle et, de façon plus générale, sur l'éthique. Cela peut se faire par exemple :
  - ♦ en incluant l'éthique ou les valeurs dans l'ordre du jour des réunions régulières ;
  - ♦ en créant une section consacrée à l'éthique sur le site Internet de l'organisation, où sont présentés de façon régulière les développements dans le dossier, les activités reliées à l'éthique de même que les publications et outils pertinents ;
  - ♦ en organisant des conférences sur l'éthique suivies de périodes de questions et de discussion ;
  - ♦ en créant des réseaux internes sur l'éthique ouverts à l'ensemble des membres de l'organisation, notamment en créant un espace de « clavardage » sur l'éthique ;
  - ♦ en encourageant les membres de l'organisation, et particulièrement ceux qui sont chargés du dossier de l'éthique, à participer à des associations inter-ministérielles (par exemple, le réseau des répondants en éthique), régionales, nationales (au Canada, on retrouve notamment l'Association des praticiens en éthique) ou internationales se consacrant à l'éthique.
- Mettre en place des mécanismes de communication à double sens avec les différentes parties prenantes de l'organisation, afin d'encourager les échanges entre elles, par exemple :
  - ♦ mettre en place des tables de concertation avec les partenaires ;
  - ♦ instaurer l'évaluation réciproque, c'est-à-dire une évaluation où non seulement le supérieur évalue le rendement de son employé, mais où l'employé peut lui aussi évaluer son supérieur.

Les encadrés qui suivent présentent respectivement un exemple d'activité favorisant le dialogue sur les valeurs et un exemple d'atelier et de modèle pour l'étude de cas en éthique.

## Boîte à outils

### Une activité pour favoriser le dialogue sur les valeurs

Pour intégrer les valeurs dans l'organisation, les individus doivent réussir à se les représenter par des exemples concrets applicables à des situations réalistes. Le tableau qui suit peut être utilisé pour orienter le dialogue au sein d'une équipe. Il s'agit, pour chaque membre de l'équipe, de remplir le questionnaire, pour ensuite confronter ses résultats à ceux des autres membres du groupe. Cet exercice permet de mettre en évidence les décalages entre la façon dont les membres évaluent leurs propres comportements et la façon dont ils considèrent que l'équipe dans sa globalité les met en œuvre.

Cotez sur une échelle de 1 à 10 votre contribution personnelle à l'actualisation des valeurs dans l'organisation et celle de l'équipe	Contribution personnelle	Contribution de l'équipe
Ex. : Agir en traitant les autres avec dignité et respect		
Ex. : Encourager les idées nouvelles		

Les membres de l'équipe sont ensuite invités à comparer les résultats qu'ils ont respectivement obtenus et à en discuter. Ainsi, à chaque réunion, les membres du groupe s'appuient sur l'observation et la critique de leurs comportements en référence à l'une des valeurs (ou principes) de l'organisation. Par exemple, une réunion pourrait avoir comme thème le respect, une autre, la responsabilité, etc.

Ces réunions permettent d'associer des décisions et des actions à des valeurs qui, parfois, peuvent paraître abstraites. Elles ont aussi l'avantage d'aborder, dans un esprit positif, des questions comportementales jugées jusqu'alors difficiles à traiter. Au fil des réunions, les membres du groupe gagnent en maturité et développent des habiletés à échanger sur ce type de thème.

*Note : Ce tableau est emprunté à Jean-François Claude tel qu'il figure dans son livre paru en 2002 L'éthique au service du management, p. 199.*

## Boîte à outils

### Un atelier et un modèle pour l'étude de cas en éthique

Ce modèle pour l'étude de cas présente de façon succincte les grandes lignes de la grille de délibération éthique présentée dans le *Petit Manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*. Toutefois, si l'exercice est mené de façon régulière, plusieurs modèles peuvent être utilisés pour faire les études de cas. Il peut même être intéressant d'en utiliser plusieurs de manière à amener les gens à mettre en question leur façon de résoudre un problème et à envisager diverses possibilités. La grille que nous vous présentons a l'avantage d'exiger de celui qui délibère une exploration des sources les plus profondes de sa décision : les valeurs.

#### Modèle pour l'étude de cas en éthique

- Présentation d'un cas (fictif ou réel).
- En petit groupe (trois ou quatre personnes), application de la grille suivante au cas à l'étude :

#### Grille de délibération éthique

Phase I – Prendre conscience de la situation

Phase II – Clarifier les valeurs conflictuelles

Phase III – Prendre une décision raisonnable

Phase IV – Établir un dialogue avec les personnes impliquées

- Présentation des résultats par chaque groupe.
- Discussion de toutes les personnes présentes sur les résultats des groupes ainsi que sur le modèle d'aide à la prise de décision.

Les dispositifs d'orientation sont essentiels pour le développement de l'éthique au sein de l'organisation, parce qu'ils touchent directement la culture organisationnelle, là où les véritables changements se produisent. Sans outils d'orientation en matière d'éthique solides et adaptés à l'organisation, les valeurs organisationnelles risquent bien de rester de beaux discours, sans être réellement intériorisées par les membres de l'organisation. Une telle situation n'entraînerait que le cynisme et le scepticisme des membres de l'organisation, plutôt que l'effet positif sur le climat organisationnel qu'est susceptible d'engendrer la démarche éthique.

## **1.2. *La gestion de l'éthique***

L'ensemble des pratiques et dispositifs éthiques d'une organisation doit être cohérent ainsi qu'être relié à l'ensemble des programmes, processus et structures de l'organisation. Cette fonction peut être assurée par différentes ressources et pratiques en gestion de l'éthique.

Le type de ressource et de pratique choisi doit répondre aux besoins et aux spécificités de l'organisation en matière d'éthique qui ont été définis dans les étapes précédentes de la démarche. Il est donc clair que les ressources et pratiques de gestion de l'éthique seront différentes d'une organisation à l'autre. Il en est cependant certaines que l'on retrouve au sein de plusieurs organisations : un responsable de l'éthique, une équipe de mise en œuvre de l'éthique, des politiques et stratégies spécifiques à la gestion des comportements par l'éthique et un alignement des politiques et stratégies générales de gestion avec les objectifs en matière d'éthique.

### **1.2.1. Le responsable de l'éthique**

#### ***Le mandat***

Afin d'assurer la mise en place et l'évaluation des dispositifs et pratiques en matière d'éthique, une personne doit être officiellement désignée responsable de l'éthique. Plusieurs organisations nomment cette personne lors de la première phase de la démarche d'éthique organisationnelle. À cette étape-ci, il est maintenant nécessaire d'en faire une fonction officielle, si possible à temps plein dans le cas des organisations dont la taille le justifie, et non plus une simple tâche secondaire attribuée à une personne ayant déjà une fonction propre au sein de l'organisation.

Afin de remplir son mandat, la personne occupant ce poste doit bénéficier d'une grande indépendance et être en mesure de collaborer avec l'ensemble des secteurs ou unités de l'organisation. Pour cette raison, plusieurs organisations évitent que cette personne relève d'un secteur en particulier, par exemple les ressources humaines ou la vérification interne, et créent plutôt un poste relevant directement du bureau du sous-ministre.

#### ***Le profil***

La personne assumant la fonction de responsable de l'éthique doit posséder de solides compétences en ce qui concerne l'éthique organisationnelle. Elle doit de plus être capable de faire preuve d'une grande ouverture et d'intégrité. Elle doit enfin posséder une dose importante de détermination et de conviction en ce qui concerne l'éthique et

beaucoup de leadership, puisqu'elle est susceptible de faire face à la résistance et au scepticisme des membres de l'organisation envers ce mode de régulation des comportements qui diffère substantiellement de ceux qui leur sont plus familiers.

### **1.2.2. L'équipe de mise en œuvre de l'éthique**

#### ***Le mandat***

Certaines organisations peuvent, en raison de leur taille ou du fait qu'elles souhaitent mettre un accent particulier sur l'éthique, choisir de créer une équipe permanente de mise en œuvre de l'éthique dont le mandat est d'appuyer le responsable de l'éthique. On retrouve fréquemment cette structure dans les organisations publiques fédérales, sous des appellations tels « bureau de l'élaboration de l'éthique » ou encore « centre d'éthique en milieu de travail ». Ces équipes ont pour mandat principal d'élaborer des façons de mettre en œuvre les orientations du programme d'éthique telles qu'elles ont été définies par le comité de travail sur l'éthique, et ce, sous la gouverne du responsable de l'éthique.

#### ***La composition***

Cette équipe est généralement composée de personnes ayant une formation ou de l'expérience, ou les deux, dans le domaine de l'éthique organisationnelle. Elle doit compter à la fois des personnes en mesure d'effectuer de la recherche et de l'élaboration de contenus et des personnes capables d'intervenir sur le terrain, notamment pour sensibiliser et former les membres de l'organisation sur le plan de l'éthique.

### **1.2.3. Les politiques et stratégies spécifiques à la gestion des comportements par l'éthique**

Pour que toutes les actions visant à favoriser le développement de l'éthique dans la culture organisationnelle soient cohérentes, qu'elles soient adaptées à la réalité de l'organisation et qu'elles répondent aux besoins de ses membres, elles devront nécessairement être intégrées dans un plan stratégique. Il est en outre important que ce plan stratégique soit pensé à long terme, afin d'assurer que toutes ces actions seront liées par une vision claire et cohérente ainsi que par un objectif commun.

Le responsable de l'éthique est souvent celui qui veille à l'élaboration et surtout à l'ajustement continu de ce plan stratégique à la lumière des besoins et attentes de l'organisation et de ses membres. De surcroît, la direction peut signifier ses attentes en matière d'éthique, et contribuer ainsi à donner une orientation au plan stratégique et aux politiques qui seront élaborés.

#### **1.2.4. L'alignement des politiques et stratégies générales de gestion**

Enfin, l'éthique ne se développe pas en vase clos. Puisqu'il s'agit en fait d'une question transversale, c'est-à-dire qui concerne toutes les autres activités de l'organisation, on favorisera son intégration au processus de planification stratégique de chaque direction. On tentera aussi de prendre en considération les développements dans le dossier de l'éthique lors de l'élaboration ou de la révision des différentes politiques de l'organisation, notamment en ce qui concerne le processus d'évaluation des personnes et des dossiers, afin de s'assurer qu'il y aura un alignement entre ces politiques et les valeurs organisationnelles.

#### **Aide-mémoire**

##### **Les dispositifs et pratiques de consolidation des valeurs organisationnelles**

- **L'orientation**
  - ✦ Un énoncé de valeurs organisationnelles
  - ✦ Du leadership partagé
  - ✦ L'alignement des pratiques au sein des équipes de travail
  - ✦ Des activités de sensibilisation et de formation adaptées à l'organisation et à ses différentes unités de travail
  - ✦ Des outils pédagogiques complémentaires
  - ✦ Des espaces de dialogue
- **La gestion de l'éthique**
  - ✦ Un responsable de l'éthique ou une équipe de mise en œuvre de l'éthique
  - ✦ Des politiques et des stratégies spécifiques à la gestion des comportements
  - ✦ L'alignement des politiques et des stratégies générales de gestion

## **2. Les ressources et outils pour la gestion des risques et des conflits éthiques**

Bien que les efforts de prévention (notamment par les dispositifs de consolidation des valeurs organisationnelles) contribuent à réduire l'incidence des situations à risque, voire conflictuelles, en matière d'éthique, il serait illusoire de penser qu'il est possible de les éviter complètement. Il est donc nécessaire de compléter les dispositifs de gestion éthique des comportements par une deuxième catégorie de dispositif qui vise à gérer ces risques ou, du moins, à en minimiser les conséquences négatives pour les personnes impliquées : les ressources ou outils de conseil (section 2.1.) et les ressources en résolution de conflits (section 2.2.).

### **2.1. Le conseil**

L'organisation peut mettre en place une instance-conseil qui intervient afin de soutenir les membres de l'organisation qui font face à un dilemme éthique ou à une situation dans laquelle ils ne se sentent pas à l'aise.

#### **2.1.1. Le comité d'aide à la décision ou le conseiller en éthique**

##### *Le mandat*

Un comité d'aide à la décision et un conseiller en éthique, comme leur nom l'indique, ont pour mandat d'aider les personnes qui sont aux prises avec des dilemmes éthiques à faire des choix éclairés. Ce type de ressource intervient donc dans une perspective préventive, c'est-à-dire en amont de la décision ou de l'action.

L'organisation doit par conséquent user d'une prudence extrême dans la mise en place d'une telle instance. En effet, celle-ci n'a pas pour fonction de dire aux personnes quelles sont les « bonnes » décisions à prendre ou les « bonnes » actions à entreprendre ni de surveiller leurs actes ou d'enquêter à leur sujet, et encore moins de leur imposer des sanctions. Un tel glissement de rôle est malheureusement fréquent, et a tendance à créer une confusion importante en ce qui concerne la vision de l'éthique au sein des organisations. L'instance -conseil a plutôt pour mandat d'outiller les membres de l'organisation afin que, face à une situation problématique, ils soient eux-mêmes en mesure de prendre la décision qu'ils jugent acceptables en fonction de leur contexte organisationnel.

### ***Le profil et la composition***

L'organisation peut choisir de nommer un conseiller en éthique (à temps partiel ou à temps plein, selon le besoin) ou encore de mettre en place un comité d'aide à la décision qui se réunit lorsqu'un membre de l'organisation manifeste le besoin d'être outillé pour faire face à un dilemme éthique.

En raison du caractère délicat de la fonction de conseil en éthique, il est nécessaire que la ou les personnes qui l'occupent soient reconnues pour leur jugement éclairé et leur intégrité. Ces personnes doivent également posséder de grandes capacités d'écoute et d'empathie, et faire preuve d'une grande discrétion. En effet, sans assurance de confidentialité, les membres de l'organisation n'auront tout simplement pas confiance en cette précieuse aide. Afin de faciliter leur travail, on doit offrir à ces personnes une formation sur la prise de décision en éthique.

Enfin, comme c'était le cas pour le responsable de l'éthique, l'instance de conseil en éthique doit bénéficier d'une grande indépendance afin d'être en mesure de conseiller les membres de l'organisation à tous les échelons hiérarchiques et de ne pas avoir à rendre compte des cas qui lui sont soumis à une autorité hiérarchique, ce qui romprait la promesse de confidentialité faite à ceux qui sollicitent son appui.

#### **2.1.2. Les outils d'aide à la décision**

Lorsqu'un risque est reconnu ou lorsqu'un conflit surgit, les personnes impliquées sont appelées à trouver des solutions bonnes et justes. Pour aider ses membres à faire face à de telles situations, l'organisation peut développer un modèle de grille d'aide à la décision adaptée à l'organisation, de manière à encourager un sain dialogue sur la situation problématique en question. Ce modèle devrait permettre de faire valoir les principales valeurs sur lesquelles peuvent s'appuyer les gens dans leur réflexion. Il peut aussi mettre en lumière les différentes parties prenantes de l'organisation, de sorte que les personnes qui délibèrent en tiennent compte lors de leur réflexion et de leurs discussions.

#### **2.2. La résolution de conflits**

Afin de gérer les situations conflictuelles sur le plan éthique, l'organisation peut aussi créer une instance qui agit en aval des conduites problématiques, c'est-à-dire une instance qui agit lorsque des conflits surviennent afin de les résoudre selon des procédures autres que le droit ou la déontologie, par exemple par la médiation, la conciliation ou l'arbitrage. De plus en plus, on voit des organisations nommer à cet effet une personne qui agit à titre de médiatrice.



### 2.2.1. Le médiateur

#### *Le mandat*

Dans une perspective éthique, les conflits, lorsqu'ils surviennent, doivent pouvoir être gérés en dehors des mécanismes de résolution de conflits habituels, qui relèvent en général de la déontologie ou du droit. Il est par conséquent nécessaire de mettre en place des mécanismes plus souples et plus informels qui ne font pas appel à la confrontation des parties en cause, mais plutôt au dialogue et à la communication.

La médiation constitue en ce sens un mécanisme particulièrement intéressant, car, contrairement aux mécanismes juridiques de résolution de conflits, elle ne vise pas à déterminer qui a raison, mais plutôt à prendre en compte les différents points de vue sur le conflit afin de lui trouver une solution acceptable pour tous, tout en minimisant les conséquences négatives.

Elle consiste ainsi à « mettre les personnes [parties impliquées et experts] autour d'une même table pour s'écouter, comprendre le point de vue de l'autre, éviter d'imposer son point de vue à l'autre et s'engager dans une démarche commune pour la résolution du conflit » (Legault, 2001, p. 78). La médiation se déroule en audition privée, ce qui implique que ni les discussions, ni l'entente à laquelle parviennent les parties ne sont consignées dans un dossier.

#### *Le profil*

Ce processus de résolution de conflits se déroule en présence d'un médiateur, dont la crédibilité, l'impartialité et l'éthique professionnelle ne font aucun doute. Une solide expérience et des qualités indéniables de diplomate caractérisent aussi un médiateur en contexte organisationnel.

## Aide-mémoire

### Les ressources et outils pour la gestion des risques et des conflits éthiques

- Le conseil
  - ✦ Un conseiller en éthique ou un comité d'aide à la décision
  - ✦ Des outils d'aide à la décision
- La résolution de conflits
  - ✦ Un médiateur

### 3. L'évaluation et le suivi

La dernière condition essentielle à la réussite de la démarche d'éthique organisationnelle est sa continuité. Pour atteindre cet objectif, on ne doit pas considérer l'éthique comme une mode passagère qui sera remplacée par un concept nouveau dans un court laps de temps. Elle doit plutôt être vue comme un processus, une façon de gérer qui doit se développer et se renouveler continuellement, puisqu'elle concerne les relations interpersonnelles et qu'elle situe les personnes au centre des préoccupations organisationnelles.

Pour assurer la continuité de cette démarche ainsi que sa constante amélioration, il est nécessaire d'instaurer des mécanismes d'évaluation efficaces. Cependant, cela suppose de se demander en quoi consiste exactement une évaluation adéquate en matière d'éthique, et quels indicateurs peuvent être utilisés pour la faire. À l'heure actuelle, où l'éthique organisationnelle est en plein développement, peu de méthodes d'évaluation ont été expérimentées et éprouvées. Nous ne pouvons que tenter une amorce de réponse à la question de l'évaluation de l'éthique organisationnelle, qui, nous l'espérons, sera bonifiée dans les mois et les années à venir avec le développement de l'éthique dans nos organisations.

#### 3.1. Une évaluation participative

D'abord, afin de recueillir l'information nécessaire à la mesure de chacun des indicateurs préalablement déterminés, une organisation peut avoir recours à divers types de collectes. Les collectes de données dites « directes », c'est-à-dire celles qui se font auprès des personnes concernées, doivent être privilégiées. Puisque l'éthique relève de

l'autorégulation, la mesure de sa performance doit s'effectuer par l'auto-évaluation des personnes (Claude, 2002). Dans l'esprit de l'éthique, on favorisera donc une méthode d'évaluation participative, un processus qui peut se concrétiser par des entrevues individuelles et des groupes de discussion, qui permettent aux personnes de s'exprimer sur la performance de l'organisation en matière d'éthique. Le sondage, bien qu'impliquant une interaction moins directe avec les personnes, constitue lui aussi un moyen intéressant de collecte de données. Sa facilité de réalisation le rend d'autant plus adapté aux contraintes organisationnelles.

Cependant, comme il n'est pas toujours possible de faire une collecte de données « directe » pour l'ensemble de l'organisation, que ce soit en raison du temps, des ressources, de la nature de l'indicateur ou de son importance relative, le recours à des mesures statistiques diverses (taux de roulement, taux d'absentéisme, nombre de plaintes, etc.) peut aussi être envisagé pour compléter l'évaluation participative. On peut enfin recourir à des comparaisons avec d'autres organisations ainsi qu'à la compilation du nombre de visites de la section du site Internet consacrée à l'éthique.

Peu importe la combinaison de méthodes d'évaluation qui sera retenue, il est important que les membres de l'organisation prennent une part active dans cette évaluation afin que l'esprit de la démarche soit bien respecté. Le contraire provoquerait des effets pervers considérables, dans la mesure où les membres de l'organisation pourraient considérer cette évaluation comme un moyen de contrôle de leurs faits et gestes par l'organisation.

### **3.1.1. À court terme : l'évaluation de la démarche**

En ce qui concerne l'objet de l'évaluation, on peut envisager d'évaluer dans un premier temps la démarche d'éthique organisationnelle elle-même. Pour chacune des composantes de la démarche, trois principaux aspects peuvent alors être évalués<sup>4</sup> :

- leur pertinence ;
- la qualité de leur conception et de leur mise en œuvre ;
- leur degré d'efficacité.

---

<sup>4</sup> Ces données s'inspirent en partie du document de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada intitulé *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour le Programme d'éthique de TPSGC*, p. 24.

L'encadré qui suit présente des exemples de questions qui peuvent être posées pour les besoins d'une évaluation de la démarche d'éthique organisationnelle et de ses diverses composantes.

<b>Boîte à outils</b>			
<b>Exemples de questions pour une évaluation en matière d'éthique</b>			
	<b>Pertinence</b>	<b>Conception et réalisation</b>	<b>Réussite</b>
L'énonciation des valeurs organisationnelles	<i>A-t-on toujours besoin d'un énoncé de valeurs organisationnelles ?</i>	<i>L'énoncé de valeurs organisationnelles est-il approprié ? Est-il adéquatement diffusé ?</i>	<i>L'énoncé de valeurs organisationnelles est-il considéré comme un outil efficace par les membres de l'organisation ?</i>
Les dispositifs et pratiques d'orientation			
Les dispositifs de gestion de l'éthique			
Les ressources et outils de conseil			
Les ressources en résolution de conflits			
La démarche d'éthique organisationnelle dans son ensemble			
Le suivi de la démarche			

Pour chacune des composantes de la démarche, il est aussi nécessaire de déterminer si cette évaluation doit se faire de façon continue, à court terme (après un an), à moyen terme (après trois ans) ou à long terme (après cinq ans).

### **3.1.2. L'évaluation de l'impact de la démarche sur les pratiques**

Toujours en ce qui concerne l'objet de l'évaluation, il s'agit dans un deuxième temps d'évaluer les impacts de la démarche sur les pratiques de l'organisation et de ses membres. Pour ce faire, il est nécessaire d'examiner le degré d'intégration des valeurs dans la culture organisationnelle, c'est-à-dire d'évaluer dans quelle mesure ces valeurs sont réellement intériorisées par les membres de l'organisation.

Comme c'était le cas pour l'évaluation précédente, on préconisera une méthode d'évaluation participative. Cet exercice s'effectue d'abord au sein des équipes de travail, qui chercheront à évaluer dans quelle mesure leurs membres ont atteint les objectifs qu'ils se sont fixés en tant qu'équipe (tel qu'il a été discuté dans la section sur les pratiques d'orientation). Il se fait ensuite à l'échelle organisationnelle, où on cherchera à définir des indicateurs adéquats et ensuite à évaluer, à la lumière de ces indicateurs, le degré d'alignement des pratiques avec les valeurs organisationnelles.

Enfin, on devra déterminer s'il est préférable que cette évaluation se fasse de façon continue, à court terme (après un an), à moyen terme (après trois ans) ou à long terme (après cinq ans).

### **3.2. Le suivi**

Bien entendu, le caractère durable de la démarche d'éthique organisationnelle implique que l'évaluation mène à une amélioration et à un renouvellement des différents éléments qui la composent. Qui plus est, la nature même de l'éthique implique une culture du questionnement. C'est donc dire que la démarche d'éthique organisationnelle est un processus qui procède à l'image d'une spirale, où l'évaluation ramène non pas au point de départ, mais à la reconsidération des acquis, que ce soit l'engagement de la direction et des gestionnaires, les valeurs organisationnelles elles-mêmes ou, encore, les structures mises en place pour assurer l'implantation et la pérennité de l'éthique comme mode de régulation des comportements au sein de l'organisation.

**Aide-mémoire**  
**L'évaluation et le suivi**

- Une méthode d'évaluation participative
  - ♦ L'évaluation de la démarche d'éthique organisationnelle en matière de :
    - pertinence ;
    - qualité de conception et de mise en œuvre ;
    - degré d'efficacité.
  - ♦ L'évaluation de l'impact de la démarche sur les pratiques
    - Des indicateurs du degré d'alignement avec les valeurs organisationnelles
- Le suivi



# CONCLUSION

Nous vous avons présenté les principaux éléments d'une démarche de nature éthique dans un contexte organisationnel. Ces éléments, nous les avons mis en évidence à la suite de nos recherches théoriques et de nos échanges avec d'autres « praticiens en éthique ». Mais surtout, ils proviennent de notre expérience pratique en accompagnement organisationnel. Notre motivation à produire ce guide était ainsi de partager notre réflexion et notre expérience afin qu'elles puissent profiter à toute organisation qui désire prendre le virage de l'éthique.

Il va sans dire qu'une telle démarche, si elle requiert un travail parfois exigeant, génère aussi des bénéfices importants. Dans le contexte de la modernisation de l'administration publique, où l'autonomie décisionnelle tend à être élargie, un des objectifs visés par la mise en œuvre d'une démarche d'éthique au sein d'une organisation publique est de faciliter un virage important de l'appareil gouvernemental vers une prestation de services mieux adaptée aux besoins et aux attentes de la population. Nous avons toutefois constaté que l'amorce d'une démarche d'éthique organisationnelle génère également de nombreux autres bénéfices pour l'organisation elle-même et les personnes qui y travaillent.

Ainsi, la démarche d'éthique organisationnelle contribue à construire et à améliorer la qualité des rapports humains qui sont entretenus au sein de l'organisation afin qu'ils soient harmonieux. À l'interne, ces rapports se situent sur trois plans : le rapport à soi, le rapport aux autres et le rapport à l'organisation (Claude, 2002, p. 62). En guise de conclusion, nous exposerons brièvement, au regard de ces trois plans, ce qui nous a semblé être, au fil de nos recherches et de nos expériences sur le terrain, les principaux avantages d'une démarche comme celle proposée dans ce guide.

## Les bénéfices pour les personnes

### L'accomplissement par le travail

Une des caractéristiques fondamentales de l'éthique réside dans le fait que la personne y est au centre : elle est amenée à gérer par elle-même ses conduites en exerçant son autonomie. La démarche éthique place par conséquent la personne au cœur des préoccupations de l'organisation, en reconnaissant qu'elle n'est pas un objet de production, mais une personne à part entière, qui peut apporter une contribution significative à l'organisation. La démarche éthique favorise par conséquent l'estime de soi et l'accomplissement des personnes, tant sur le plan professionnel que personnel.



## **Un jugement éclairé**

L'éthique étant envisagée dans une optique préventive, elle a nécessairement une fonction pédagogique. Ainsi, la démarche éthique comporte un important volet de formation visant à intégrer la délibération éthique au processus décisionnel des personnes qui travaillent au sein de l'organisation.

La démarche d'éthique organisationnelle a donc des retombées positives sur les personnes dans la mesure où elle les outille pour développer leur capacité de jugement éthique, leur permettant ainsi de prendre des décisions éclairées.

## **Les effets bénéfiques sur les relations entre les membres de l'organisation**

### **Des relations basées sur la reconnaissance et la confiance**

L'éthique, telle qu'elle est définie dans ce guide, opère toujours en contexte social, et amène par conséquent à prendre des décisions et à entreprendre des actions qui sont acceptables aux yeux des autres membres d'un groupe d'appartenance donné. La démarche éthique amène ainsi les membres de l'organisation à prendre conscience de l'ensemble des personnes ou des groupes internes et externes avec lesquels ils sont en relation, que l'on nomme parties prenantes, ainsi qu'à reconnaître leur interdépendance dans l'accomplissement de leur travail respectif.

Que ce soit entre collègues, entre supérieurs et subordonnés ou entre employés et intervenants externes, cette reconnaissance mutuelle facilite le travail d'équipe et le partenariat, favorisant ainsi l'établissement de véritables relations de confiance.

### **Un sens des responsabilités accru**

En favorisant la reconnaissance de l'autre personne et l'établissement de relations de confiance avec celle-ci, l'éthique amène nécessairement à prendre autrui en considération lorsque nous prenons des décisions. De la même façon, la démarche d'éthique organisationnelle favorise le développement de liens entre les membres de l'organisation, notamment par la création d'espaces de dialogue et de possibilités de communication. Dès lors, la personne qui doit prendre une décision est guidée non pas par un devoir ou une obligation envers une personne anonyme, mais par l'engagement qu'elle prend envers une personne qu'elle connaît et reconnaît ainsi que par les valeurs qu'elle partage avec elle.

En favorisant la prise en compte des intérêts, des attentes et des valeurs d'autrui lors de la prise de décision et en visant à minimiser les conséquences négatives des actions sur les autres, la démarche éthique donne ainsi lieu à une responsabilisation des membres de l'organisation.

### **Une meilleure communication**

Contrairement à d'autres modes de gestion des conduites, comme le droit ou la déontologie, en éthique, les balises d'une conduite acceptable ne sont pas déterminées d'avance. Elles émergent plutôt d'un consensus issu d'un dialogue, de la communication entre les personnes ou les groupes concernés.

Pour cette raison, la démarche d'éthique organisationnelle repose essentiellement sur le dialogue, notamment lors de la définition des valeurs partagées et ultérieurement lors de la mise en place de mécanismes d'aide à la décision. Elle mène ainsi à une communication organisationnelle plus efficace et plus ouverte, tant en ce qui concerne les valeurs qui y sont intégrées ou visées que les problèmes d'ordre éthique.

### **Les bénéfices pour l'organisation**

#### **Une organisation qui favorise l'éthique**

L'éthique étant un lieu de questionnement collectif et de communication, seules des structures favorisant ceux-ci lui permettent de prendre véritablement racine dans un milieu social. Pour cette raison, la démarche d'éthique organisationnelle prévoit la mise en place de ressources qui ont un rôle de conseil et d'aide à la décision auprès des membres de l'organisation, tels des outils d'explicitation et de connaissance des valeurs organisationnelles, des outils d'aide au jugement dans les situations problématiques, des outils de reconnaissance des risques potentiels ainsi que des outils et mécanismes de prévention et de gestion de ces risques.

#### **Un engagement marqué et un climat organisationnel sain**

Comme tout mode de régulation sociale, l'éthique vise à promouvoir le « vivre-ensemble » harmonieux. Elle se distingue toutefois par le fait qu'elle touche chaque personne et qu'elle exige d'elle une participation dans l'élaboration de la définition des valeurs partagées par le groupe d'appartenance et un engagement à les respecter.

De plus, en cherchant à impliquer les membres de l'organisation, tant dans son processus que dans les modes de gestion de façon plus générale, la démarche d'éthique organisationnelle favorise la cohérence entre leurs valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles.

Ayant contribué à forger l'identité de l'organisation, les membres de l'organisation s'y sentent inclus et trouvent plus facilement un sens à ce qu'ils y font. Ils ont aussi tendance à y participer plus activement, par un engagement organisationnel marqué de même qu'une contribution plus vigoureuse à son bon fonctionnement, favorisant dès lors un climat organisationnel sain.

En somme, le développement d'une culture de l'éthique peut générer des bienfaits significatifs au sein d'une organisation. Pour ce faire, il doit être appuyé par une démarche d'éthique aux couleurs de l'organisation, qui s'articule autour d'une vision claire et cohérente de ce qu'est l'éthique, qui est appuyée par un engagement ferme et tangible du sommet stratégique, qui a du sens pour tous les membres de l'organisation, qui prend le temps nécessaire à son bon déploiement, qui favorise la communication, et qui génère de la reconnaissance envers tous ceux et celles qui, à leur façon, y contribuent.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOISVERT, Yves, Magalie JUTRAS, Georges A. LEGAULT et Allison MARCHILDON (2003). *Petit Manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Éditions Liber.
- CLAUDE, Jean-François (2002). *L'éthique au service du management*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Éditions Liaisons.
- GIROUX, Guy (1997). « La demande sociale d'éthique : autorégulation ou hétérorégulation? », dans GIROUX, Guy (1997). *La pratique sociale de l'éthique*, Montréal, Éditions Bellarmin (Recherche, n° 34).
- GUAY, Marie-Michèle (1995). *Gérer le changement : un art difficile*, Conférence prononcée à l'ENA de Tunis, Tunisie.
- LEGAULT, Georges A. (2001). « Les nouveaux modes de règlement des différends et la transformation de la fonction de juger : vers une justice renouvelée? », *Éthique publique*, vol. 3, n° 2, automne.
- LEGAULT, Georges A. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- OCDE, (1996). *Programme de l'OCDE sur la gestion publique et la gouvernance (PUMA)*, [en ligne]. [<http://www1.oecd.org/puma/about/index-fr.htm>] (consulté le 12 février 2003).
- SANTÉ CANADA (2000). Site Internet du Bureau de la vérification et de la responsabilisation. [[http://www.hc-sc.gc.ca/aab-bvr/français/mandat\\_f.htm](http://www.hc-sc.gc.ca/aab-bvr/français/mandat_f.htm)] (consulté le 10 juillet 2003).
- TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA, (2003). *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour le Programme d'éthique de TPSGC*, Ottawa, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.



Université du Québec  
École nationale d'administration publique



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Secrétariat  
du Conseil du trésor

Québec

