

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Raisonnement éthique
dans un contexte
de marge de
manœuvre accrue**

ÉTUDE DE CAS

Yves Boisvert, Ph. D.

Directeur de recherche

Georges A. Legault, Ph. D.

Louis Côté, Ph. D.

Allison Marchildon, M. Sc.

Magalie Jutras, M.A.

Chercheurs associés

Mars 2003

Cette recherche s'inscrit dans les travaux du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor; elle a été produite grâce à la participation financière de ce dernier.

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 nous nommons « 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 de la Ministre. Dans ce 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, qui peut être jointe par téléphone au numéro (418) 646-3402, ou par courriel à l'adresse tpcsst@tablepatronalesst.gouv.qc.ca. La version électronique est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [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].

Révision linguistique : Virginie Rompré, *Italiques*, sous la supervision de la Direction des communications (SCT)

Graphisme et mise en page : Direction des communications (SCT)

Dépôt légal – 3^e trimestre
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-551-21893-4

Mars 2003

TABLE DES MATIÈRES

Équipe de recherche	4
Introduction	5
PARTIE 1	7
A. Présentation des études de cas	9
Cas n° 1 – Le groupe de cuisine	9
Cas n° 2 – Dénoncer ou ne pas dénoncer.....	10
Cas n° 3 – Un lucratif congé sans solde.....	11
B. Grille de délibération éthique	13
PARTIE 2 – ANALYSE DE CAS	19
Mise en garde.....	21
Le cas n° 1 - Le groupe de cuisine	23
• Remarque sur le cas n° 1	24
• Phase I – Prendre conscience de la situation	24
• Phase II – Clarifier les valeurs conflictuelles.....	30
• Phase III – Prendre une décision raisonnable.....	34
• Phase IV – Établir un dialogue avec les personnes impliquées	36
Le cas n° 2 – Dénoncer ou ne pas dénoncer	39
• Remarque sur le cas n° 2.....	40
• Phase I – Prendre conscience de la situation	40
• Phase II – Clarifier les valeurs conflictuelles.....	46
• Phase III – Prendre une décision raisonnable.....	50
• Phase IV – Établir un dialogue avec les personnes impliquées	51
Le cas n° 3 – Un lucratif congé sans solde.....	53
• Remarque sur le cas n° 3.....	54
• Phase I – Prendre conscience de la situation	54
• Phase II – Clarifier les valeurs conflictuelles.....	58
• Phase III – Prendre une décision raisonnable.....	61
• Phase IV – Établir un dialogue avec les personnes impliquées	63

ÉQUIPE DE RECHERCHE

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). Il détient également 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.

Georges A. Legault est titulaire d'un doctorat en philosophie, d'une licence en droit et d'un doctorat *honoris causa* de l'Université de Sudbury en éthique des affaires. Il est professeur titulaire à l'Université de Sherbrooke. Spécialisé en éthique professionnelle, il donne de la formation en psychologie et en médiation dans ce domaine. Avec des collègues de l'Université de Sherbrooke, il a élaboré l'approche de l'éthique appliquée au Québec, tant au plan philosophique qu'au plan pratique. Ses interventions dans plusieurs milieux comme consultant en éthique l'ont amené à s'investir en éthique organisationnelle et en éthique gouvernementale. Il est directeur du Centre interuniversitaire de recherche en éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke.

Louis Côté est titulaire d'un doctorat en sciences politiques. Il est professeur à l'École nationale d'administration publique depuis 1999 et y assume la direction de l'Observatoire de l'administration publique. Pendant près de vingt-cinq ans, il a œuvré dans le secteur public québécois auprès des ministères et organismes centraux, où il s'est dédié, entre autres, à la formation des cadres et des hauts fonctionnaires et à la recherche en matière de gestion des ressources humaines. Il collabore, depuis plus de dix ans, à la formation et la consultation auprès d'équipes de fonctionnaires responsables des réformes administratives au Québec et à l'étranger. À titre de chercheur, il s'intéresse de façon particulière à l'évolution des modèles nationaux de gouvernance et aux réformes qui ont cours dans les administrations publiques.

Allison Marchildon est titulaire d'une maîtrise en gestion de l'École des hautes études commerciales (HEC) 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.

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.

INTRODUCTION

Ce rapport est issu des travaux d'une recherche financée par le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor. Réalisée par le Laboratoire d'éthique publique de l'ENAP et la Chaire Fernand-Dumont de l'INRS, la recherche intitulée « Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue » vise notamment à fournir aux ministères et organismes de la fonction publique québécoise des outils afin de soutenir leurs gestionnaires dans l'appropriation d'un modèle de délibération éthique.

Ce document est un complément à la démarche de délibération éthique présentée dans le rapport *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la prise de décision*. À l'aide de cas pratiques, il permet de montrer comment la démarche peut s'actualiser. L'objectif est de favoriser chez les utilisateurs le développement de leur habileté en matière de délibération éthique et ainsi de les aider dans la prise de décision.

Dans la première partie, nous présentons trois cas de dilemmes éthiques. Il s'agit de cas généraux susceptibles d'être retrouvés dans la plupart des organisations. Après avoir présenté chaque cas brièvement, nous posons pour chacun un certain nombre de questions qui permettront d'amorcer une démarche réflexive à propos des dilemmes exposés. Rappelons que les utilisateurs doivent auparavant s'être familiarisés avec la démarche de délibération éthique présentée dans le rapport *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la prise de décision*. Afin de favoriser l'analyse, une grille résumant les quatre phases de la démarche est également incluse. À l'aide de la grille de délibération éthique, les utilisateurs devraient être en mesure de prendre une décision délibérée et de faire part, le cas échéant, des raisons qui ont motivé leur décision.

Dans la seconde partie, chaque cas est analysé à partir de la grille de délibération éthique. Cette démarche peut notamment être utilisée par un animateur dans le cadre d'éventuels exercices de perfectionnement en éthique. Les participants pourront ainsi valider leur démarche à partir de la grille ou discuter en groupe à propos des motifs sous-jacents à leur décision. Les répondants en éthique intéressés à parfaire leurs habiletés à traiter des dilemmes éthiques sont également susceptibles de tirer profit de ce document.

Bien que le cheminement proposé puisse paraître fastidieux à certains, il n'en demeure pas moins que le questionnement rigoureux qu'il impose favorise chez l'utilisateur une prise de conscience des enjeux potentiels lorsqu'un problème est analysé selon la perspective éthique. Ce document pourra sans doute fournir un outil de développement intéressant aux personnes qui désirent intégrer l'éthique dans leur démarche de prise de décision.

PARTIE 1

A - PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS

Cas n° 1 – Le groupe de cuisine

Marie-Josée est une excellente employée d'une organisation publique. Elle fait partie d'un groupe qui organise des soupers tous les mois afin d'échanger sur la thématique de la cuisine dans les différents pays du monde. Les membres de ce groupe sont tous des collègues de travail de Marie-Josée.

Ces rencontres thématiques leur ont permis de développer et d'entretenir une synergie de groupe et une grande complicité qui se traduisent, au quotidien au sein de leur organisation, par un climat de travail ouvert et un travail d'équipe des plus productifs. De plus, ces rencontres permettent aux membres du groupe de se sensibiliser à d'autres cultures et à la diversité ethnique, ce qui constitue un objectif majeur de la fonction publique et plus spécifiquement de son organisation.

Afin de préparer ces rencontres thématiques, Marie-Josée utilise son ordinateur et son accès à Internet durant ses heures de travail. Elle y recueille des recettes typiques de différents pays de même que de l'information sur les aliments qu'on y mange, leurs cultures et leurs traditions. Elle imprime aussi les résultats de ses recherches à l'aide de l'équipement de l'organisation.

Sur le plan du travail, Marie-Josée atteint les objectifs visés et Marc, le gestionnaire responsable de son unité, est très satisfait de son rendement. Ce dernier est au courant de l'existence de ce groupe de cuisine ainsi que des recherches de Marie-Josée relativement à celui-ci.

Ayant appris ce que faisait Marie-Josée, Luc, un de ses collègues particulièrement soucieux du respect des règles et qui ne fait pas partie du groupe de cuisine parce qu'il n'a pas d'intérêt pour cette activité, décide de se plaindre à Marc. Il prévient ce dernier que s'il n'intervient pas pour faire cesser les recherches de Marie-Josée, il utilisera quant à lui, durant ses heures de travail, le matériel de l'organisation pour planifier ses vacances personnelles.

Question

Si vous étiez à la place de Marc, que feriez-vous ?

Variations

- Votre décision serait-elle la même si Marie-Josée avait aussi envoyé un courriel d'invitation à un de ces soupers thématiques à l'ensemble de ses collègues ?
- Votre décision serait-elle la même si le rendement au travail de Marie-Josée était parfois insatisfaisant ?
- Votre décision serait-elle la même si l'autre employé n'avait pas porté plainte et avait tout simplement lui aussi utilisé le matériel de l'organisation, durant ses heures de travail, à des fins personnelles ?
- Votre décision serait-elle la même si le groupe se réunissait pour faire des paris sportifs plutôt que pour discuter de cuisine ?

Cas n° 2 – Dénoncer ou ne pas dénoncer ?

Louise, comptable agréée et vérificatrice interne d'une organisation publique québécoise, découvre par hasard une fraude organisée par un groupe de cadres, dont deux sont très haut placés. Elle décide d'enquêter sur cette affaire et un ami détective l'aide bénévolement à monter un dossier pour documenter le tout.

Elle en informe son patron, Pierre, qui l'appuie, du moins au début de la démarche. Puis, il commence à craindre les éventuelles conséquences que pourrait avoir l'enquête sur la réputation de l'organisation et lui demande de cesser ses démarches.

Louise est furieuse, parce que si elle ne va pas au bout de l'enquête, les gestionnaires « frauduleux » s'en tireront, à son avis, beaucoup trop facilement. Elle hésite cependant à passer par-dessus son supérieur pour dénoncer l'affaire auprès des membres de la direction.

Question

Si vous étiez à la place de Louise, que feriez-vous ?

Variations

- La décision de Louise serait-elle différente si elle envisageait de dénoncer l'affaire publiquement, en postant une « enveloppe brune » à un quotidien sérieux ?
- La décision serait-elle différente s'il existait au Québec une loi sur la divulgation interne d'information concernant les actes fautifs au travail, comme celle qui s'applique dans la fonction publique fédérale canadienne ?
- La décision serait-elle différente si le patron de Louise était impliqué dans l'affaire ?
- La décision serait-elle différente si les employés frauduleux n'étaient pas des cadres haut placés, mais des fonctionnaires ?
- La décision serait-elle différente si Louise n'était pas comptable agréée et qu'elle occupait un autre poste au sein de l'organisation que celui de vérificatrice interne ?

Cas n° 3 : Un lucratif congé sans solde

Tel que cela est permis par sa convention collective, Laurent demande un congé sans solde d'un an au ministère pour lequel il travaille à titre de professionnel. Il sollicite par la même occasion une autorisation de travailler, pendant cette période de congé, pour le compte d'une firme du secteur privé.

La requête de Laurent est reçue favorablement par la direction : l'autorisation lui est accordée. Il part donc pour son congé sans solde et commence à travailler pour la firme privée. Peu de temps après, cette firme obtient un contrat avec le ministère d'attache de Laurent. Dans le cadre de ce contrat, Laurent aura à retourner travailler au ministère pendant son « congé », pour accomplir sensiblement la même tâche, mais cette fois à titre d'expert externe. Ce faisant, il bénéficiera d'un salaire plus alléchant que celui qu'il avait à titre de professionnel de la fonction publique.

Antoine, le gestionnaire responsable de l'équipe de professionnels, est informé par la direction de l'arrivée imminente de cette nouvelle équipe, et par conséquent du fait qu'il devra intégrer Laurent dans son équipe, mais cette fois à titre d'expert externe. Il est toutefois très mal à l'aise avec cette situation, car il sait que cela risque de démotiver les autres professionnels de son équipe. Il remet en cause la décision de la direction, qu'il ne juge pas appropriée, et songe à ne pas accepter d'intégrer Laurent dans son équipe à titre d'expert externe.

Question

Que feriez-vous à la place d'Antoine ?

Variations

- La situation serait-elle différente si la firme privée avait obtenu le contrat du ministère avant que Laurent obtienne son autorisation ?
- La décision serait-elle différente si des rumeurs circulaient disant que Laurent a eu ce privilège après avoir fait subir un chantage au cadre supérieur quant au favoritisme de ce dernier envers un fournisseur et dont Laurent a été témoin ?

B- GRILLE DE DÉLIBÉRATION ÉTHIQUE

Phase I – Prendre conscience de la situation

1. Quels sont les principaux éléments de la situation ?

Préciser quels sont :

1.1 Les faits marquants

1.2 Les personnes ou les groupes de personnes impliqués

1.3 Les différents enjeux

1.4 Les questions en suspens

1.5 Les causes révélées

1.6 Autres

2. Quel est le dilemme ? Quelles sont les actions envisagées ?

3. Quelle est la décision spontanée ?

Préciser pourquoi celle-ci semble la meilleure.

4. Quelles sont les conséquences pour chacune de ces personnes ou chacun de ces groupes de personnes ?

Préciser quelles sont les probabilités que chacune de ces conséquences advienne.

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) <i>Si je fais l'action</i>	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) <i>Si je ne fais pas l'action</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

5. Quelles sont les normes et les règles qui régissent la situation ?

Les normes écrites :

- *Les dispositions légales*
- *Les dispositions réglementaires*
- *Les dispositions déontologiques*

Les normes non écrites :

- *Les dispositions morales*
- *Les convenances liées aux mœurs*

Phase II – Clarifier les valeurs conflictuelles

1. Qu'éprouve-t-on devant la situation ?

Si possible, préciser les valeurs associées à ce qu'on éprouve.

2. Quelles sont les valeurs agissantes dans la situation ?

Valeurs liées aux conséquences positives ou négatives retenues :

- *Sur soi*
- *Sur autrui*

Valeurs actualisées par les normativités retenues :

- *Les normativités légales*
- *Les normativités réglementaires*
- *Les normativités déontologiques*
- *Les normativités du milieu*
- *Les normativités morales*

3. Quel est le principal conflit de valeurs ?

Valeur 1 :

Valeur 2 :

Phase III – Prendre une décision raisonnable

1. Quelle est la valeur privilégiée dans la situation ?

Valeur prioritaire

Valeur secondaire

2. Quelles sont les raisons qui justifient la priorité accordée à la valeur en question ?

Valeur liée aux conséquences

Valeur liée aux normes

3. Quel est le moyen d'action adopté pour atteindre un équilibre entre :

- l'atteinte de l'objectif ;
- le respect de la hiérarchie des valeurs ;
- le respect des différents acteurs qui pourraient être désavantagés par la décision ?

Phase IV – Établir un dialogue avec les personnes impliquées

1. Quels sont les principaux arguments qui justifient la décision ?

2. Est-ce que la décision peut faire consensus ?

3. Afin de pouvoir prendre une décision raisonnable aux yeux de tous, comment peut-on assurer le dialogue avec les personnes impliquées lors de la délibération et dans la communication de la décision ?

PARTIE 2
Analyse de cas

MISE EN GARDE

Les délibérations présentées dans les pages qui suivent constituent des exemples de décisions possibles dans ces situations et visent à aider les personnes s'intéressant à la « prise de décision en éthique » à mieux comprendre la mise en application, dans des cas concrets, du processus de délibération éthique. Il va sans dire que les décisions présentées **ne constituent en aucun cas les seules ou les meilleures décisions qu'il est possible de prendre dans les circonstances**. Elles représentent un point de vue parmi d'autres et peuvent faire l'objet de discussions en groupe afin de s'entendre sur les meilleures solutions dans le contexte.

L'objectif de ce processus de délibération est de favoriser le développement de compétences éthiques, d'aider les personnes dans leurs prises de décision ainsi que de **favoriser chez elles la prise de conscience de leurs mécanismes de décision** de façon à leur permettre de **justifier leur décision** en allant au-delà de la simple justification par la norme.

Les exemples de délibérations qui suivent doivent être considérés comme un outil pédagogique visant à éclairer la réflexion et non pas se substituer à celle-ci. Il importe donc de poursuivre l'ensemble du processus de délibération, **même si une norme régit la situation** dont il est question. En effet, en suivant la démarche, chaque personne prendra conscience de son propre processus décisionnel et pourra évaluer son type de raisonnement.

Mentionnons finalement qu'il est préférable que les variantes suggérées après la description du cas soient étudiées à la toute fin, après avoir travaillé l'ensemble des étapes de la grille de délibération éthique.

À retenir

- 1- Il n'y a aucune bonne réponse.
- 2- Même si une norme est applicable, il est essentiel de poursuivre l'exercice.
- 3- Le but de l'exercice est de prendre conscience de nos mécanismes de prise de décision et d'en comprendre les implications.
- 4- La délibération peut se faire de façon individuelle ou en groupe, et ce, par le dialogue.

LE CAS N° 1 – LE GROUPE DE CUISINE

Marie-Josée est une excellente employée d'une organisation publique. Elle fait partie d'un groupe qui organise des soupers tous les mois afin d'échanger sur la thématique de la cuisine dans les différents pays du monde. Les membres de ce groupe sont tous des collègues de travail de Marie-Josée.

Ces rencontres thématiques leur ont permis de développer et d'entretenir une synergie de groupe et une grande complicité qui se traduisent, au quotidien au sein de leur organisation, par un climat de travail ouvert et un travail d'équipe des plus productifs. De plus, ces rencontres permettent aux membres du groupe de se sensibiliser à d'autres cultures et à la diversité ethnique, ce qui constitue un objectif majeur de la fonction publique et plus spécifiquement de son organisation.

Afin de préparer ces rencontres thématiques, Marie-Josée utilise son ordinateur et son accès à Internet durant ses heures de travail. Elle y recueille des recettes typiques de différents pays de même que de l'information sur les aliments qu'on y mange, leurs cultures et leurs traditions. Elle imprime aussi les résultats de ses recherches à l'aide de l'équipement de l'organisation.

Sur le plan du travail, Marie-Josée atteint les objectifs visés et Marc, le gestionnaire responsable de son unité, est très satisfait de son rendement. Ce dernier est au courant de l'existence de ce groupe de cuisine ainsi que des recherches de Marie-Josée relativement à celui-ci.

Ayant appris ce que faisait Marie-Josée, Luc, un de ses collègues particulièrement soucieux du respect des règles et qui ne fait pas partie du groupe de cuisine parce qu'il n'a pas d'intérêt pour cette activité, décide de se plaindre à Marc. Il prévient ce dernier que s'il n'intervient pas pour faire cesser les recherches de Marie-Josée, il utilisera quant à lui, durant ses heures de travail, le matériel de l'organisation pour planifier ses vacances personnelles.

Question

Si vous étiez à la place de Marc, que feriez-vous ?

Variations

- Votre décision serait-elle la même si Marie-Josée avait aussi envoyé un courriel d'invitation à un de ces soupers thématiques à l'ensemble de ses collègues ?

- Votre décision serait-elle la même si le rendement au travail de Marie-Josée était parfois insatisfaisant ?
- Votre décision serait-elle la même si l'autre employé n'avait pas porté plainte et avait tout simplement lui aussi utilisé le matériel de l'organisation, durant ses heures de travail, à des fins personnelles ?
- Votre décision serait-elle la même si le groupe se réunissait pour faire des paris sportifs plutôt que pour discuter de cuisine ?

Remarque sur le cas n° 1

Le cas du groupe de cuisine est intéressant dans le contexte actuel dans la mesure où il met en scène un conflit auquel font face les gestionnaires publics qui s'engagent dans le virage de la modernisation de l'administration publique. En effet, dans la situation présentée, le gestionnaire est confronté au choix entre l'utilisation d'un processus décisionnel traditionnel (c'est-à-dire une décision reposant sur l'application de la norme) et un processus décisionnel « délibéré », tel qu'il est privilégié par les discours sur la modernisation de l'administration publique québécoise, qui permet un traitement différencié et qui prend en compte les circonstances.

Phase I – Prendre conscience de la situation

Nous partons dans ce cas-ci d'un scénario dont les principaux éléments sont clairement explicités, mais il est important de préciser que dans la pratique quotidienne, les faits marquants ne sont pas toujours aussi faciles à déterminer. L'étape 1 vise par conséquent à résumer ce qui, dans la situation vécue, pose problème. Notons qu'il ne s'agit pas ici de **résumer** la situation dans son ensemble, mais de nommer les principaux éléments qui illustrent la tension propre au dilemme éthique concernant l'action à poser et qui nous permettront par la suite de mesurer l'ampleur des conséquences de la décision qui sera prise. Des éléments de l'étape 1, on devrait ainsi voir apparaître le dilemme central (étape 2).

1. Quels sont les faits marquants de la situation ?

- Marie-Josée est une excellente employée, comme le confirme Marc, son gestionnaire.
- Marie-Josée fait partie d'un groupe formé de collègues de travail qui s'intéresse à « la cuisine dans le monde » et qui organise un souper mensuel sur ce thème.

- Le climat de travail dans l'équipe sous la responsabilité de Marc est excellent et une belle synergie existe entre ses membres.
- Marie-Josée utilise l'ordinateur, l'accès Internet et l'imprimante de son bureau de même que des heures de travail pour trouver les recettes et l'information dont elle a besoin pour participer au groupe de cuisine.
- Luc, un collègue de Marie-Josée qui ne fait pas partie du groupe de cuisine, dénonce la situation à Marc, leur gestionnaire (vous, en l'occurrence), et menace d'imiter Marie-Josée si la situation ne cesse pas.

En tant que gestionnaire, la demande qui vous est faite par le plaignant est que Marie-Josée cesse ses activités. Vous êtes donc devant l'obligation de prendre une décision, ce qui n'était pas le cas avant qu'une plainte soit formulée. De plus, le dilemme auquel vous êtes maintenant confronté est un dilemme d'action, qui demande de décider ce qui doit être fait dans les circonstances, et non pas un dilemme d'ordre légal ou déontologique, qui oblige à se demander s'il est légal ou non de poser un geste particulier ou si la personne manque à la déontologie en posant son geste. Un dilemme éthique est ainsi toujours un dilemme d'action, et il est formulé comme une décision à prendre concernant **un choix d'action**, c'est-à-dire que l'on doit décider s'il est préférable de **faire** ou de **ne pas faire**. Il est donc important de formuler le dilemme sans équivoque de façon à bien tracer la frontière entre les deux choix d'action possibles.

2. Quel est le dilemme (les actions envisagées) ?

- Est-ce que moi (en tant que gestionnaire), **j'interdis** à Marie-Josée d'utiliser l'équipement et du temps de travail pour le bénéfice de son groupe de cuisine ou est-ce que je ne le lui **interdis pas** ?

Il y a toujours, devant un dilemme, une décision qui nous vient spontanément à l'esprit. Cette décision résulte de notre mode habituel de raisonnement moral ou éthique devant des dilemmes d'action. Il ne s'agit pas ici de juger de la valeur de cette décision, mais plutôt de prendre conscience de sa **décision spontanée** afin d'éviter que, dans la discussion, on cherche à justifier sa décision plutôt qu'à entrer en dialogue avec les autres sur la meilleure chose à faire dans les circonstances. Précisons en outre qu'il ne s'agit pas ici de la décision finale, puisqu'on pourra modifier sa décision au fur et à mesure que différents éléments se révéleront au cours du processus de délibération.

3. Quelle est la décision spontanée ?

Préciser pourquoi celle-ci semble la meilleure.

- Quelle est la vôtre ?

Dans la délibération éthique, il est important de tenir compte de **toutes les personnes** ou de **tous les groupes de personnes** pour qui la décision de faire l'action envisagée ou de ne pas la faire pourrait entraîner des **conséquences positives** (gains) ou **négatives** (pertes). Il faut donc, à cette étape, mesurer toutes les conséquences sur les personnes selon que l'on fait l'action ou qu'on ne la fait pas (dans ce cas-ci, interdire à Marie-Josée d'utiliser l'équipement et son temps de travail pour le bénéfice de son groupe de cuisine ou ne pas le lui interdire).

4. Quelles sont les conséquences pour chacune de ces personnes ou chacun de ces groupes de personnes ?

Préciser quelles sont les probabilités que chacune de ces conséquences advienne.

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je fais l'action : <i>J'interdis à Marie-Josée d'utiliser l'équipement et son temps de travail pour le bénéfice de son groupe de cuisine</i>	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je ne fais pas l'action : <i>Je n'interdis pas à Marie-Josée d'utiliser l'équipement et son temps de travail pour le bénéfice de son groupe de cuisine</i>
Marc, le gestionnaire (vous, en l'occurrence)	<ul style="list-style-type: none"> • passera pour un « bon patron » aux yeux de certains employés (t. p.) • passera pour un « mauvais leader » aux yeux des autres employés (t. p.) • passera pour un « bon gestionnaire » aux yeux de ses supérieurs et des autres gestionnaires (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • passera pour un « mauvais patron » aux yeux de certains employés (t. p.) • passera pour un « bon leader » aux yeux des autres employés (t. p.) • passera pour un « mauvais gestionnaire » aux yeux de ses supérieurs et des autres gestionnaires (t. p.)

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je fais l'action : <i>J'interdis à Marie-Josée d'utiliser l'équipement et son temps de travail pour le bénéfice de son groupe de cuisine</i>	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je ne fais pas l'action : <i>Je n'interdis pas à Marie-Josée d'utiliser l'équipement et son temps de travail pour le bénéfice de son groupe de cuisine</i>
Marie-Josée	<ul style="list-style-type: none"> • sera insultée par la décision (t. p.) • sera démotivée de participer au groupe de cuisine (t. p.) • vivra des répercussions négatives sur son travail et sur le travail de l'équipe (diminution de la productivité et donc de la qualité du service à la clientèle) (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne sera pas insultée par la décision (t. p.) • continuera à être motivée à participer au groupe de cuisine (t. p.) • ne vivra pas de répercussions négatives sur son travail et sur le travail de l'équipe (maintien de la productivité) (t. p.)
Le groupe de cuisine	<ul style="list-style-type: none"> • mettra fin à ses activités (p.) • sera démotivé de participer aux activités de l'organisation, ce qui entraînera une baisse de productivité au travail (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne mettra pas fin à ses activités (p.) • ne sera pas démotivé de participer aux activités de l'organisation, ce qui maintiendra la productivité au travail (t. p.)
L'équipe de travail (les collègues de M.-J.)	<ul style="list-style-type: none"> • vivra une tension dans l'équipe de travail (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • vivra une tension dans l'équipe de travail (t. p.)
L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • maintiendra une culture organisationnelle qui repose sur le traitement uniforme (i.e. par les normes) de toutes les situations (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • entamera la transformation d'une culture organisationnelle qui repose sur le traitement uniforme (i.e. par les normes) de toutes les situations en une culture de gestion au cas par cas (p.)

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je fais l'action : <i>J'interdis à Marie-Josée d'utiliser l'équipement et son temps de travail pour le bénéfice de son groupe de cuisine</i>	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je ne fais pas l'action : <i>Je n'interdis pas à Marie-Josée d'utiliser l'équipement et son temps de travail pour le bénéfice de son groupe de cuisine</i>
La clientèle de cette organisation	<ul style="list-style-type: none"> • subira une perte sur le plan de l'ouverture des employés aux différences culturelles (p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • profitera de l'ouverture des employés aux différences culturelles (t. p.)
Luc, le délateur	<ul style="list-style-type: none"> • aura le sentiment d'être traité équitablement, ce qui maintiendra sa productivité au travail (t. p.) • ne se comportera pas de façon déviante par rapport à la norme (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • aura le sentiment d'être traité inéquitablement, ce qui entraînera une baisse de sa productivité au travail (t. p.) • se comportera de façon déviante par rapport à la norme (t. p.)

Dans la plupart des situations, des **normes écrites** et **non écrites** existent afin d'indiquer l'action à faire ou à ne pas faire. Il est ici important de les nommer **afin de pouvoir par la suite évaluer dans quelle mesure celles-ci orienteront ou non la décision.**

5. Quelles sont les normes et les règles qui régissent la situation ?

LES NORMES ÉCRITES :

Les dispositions légales :

Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01, chapitre II, section II, Déclaration de services aux citoyens, article 7 :

Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit :

1° s'assurer de connaître les attentes des citoyens ;

2° simplifier le plus possible les règles et les procédures qui régissent la prestation de services ;

3° développer chez ses employés le souci de dispenser des services de qualité et les associer à l'atteinte des résultats fixés par le ministère ou l'organisme.

Loi sur la fonction publique, L.R.Q., c. F-3.1.1, chapitre II, section I: Conditions du service, § 1. — Normes d'éthique et de discipline, article 5 :

Le fonctionnaire doit exercer ses fonctions dans l'intérêt public, au mieux de sa compétence, avec honnêteté et impartialité et il est tenu de traiter le public avec égards et diligence (1983, c. 55, a. 5).

Les dispositions réglementaires :

Directive concernant l'utilisation éthique du courriel, d'un collecticiel et des services d'Internet par le personnel de la fonction publique section VI, article 12.4 :

Un employé ne peut utiliser un accès gouvernemental au courriel, à un collecticiel ou aux services d'Internet pour utiliser à son profit les moyens électroniques mis à sa disposition.

Règlement spécifique pour chaque ministère ou organisme qui découle de cette directive.

Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique, chapitre II, article 7 :

Le fonctionnaire ne peut confondre les biens de l'État avec les siens.

Les dispositions déontologiques :

L'éthique dans la fonction publique québécoise, règle n° 1 :

Obligation d'assiduité : L'obligation d'être assidu implique que le fonctionnaire est présent au travail, qu'il y accomplit sa tâche, qu'il respecte ses heures de travail et ne s'absente pas sans justification, ni sans autorisation préalable.

La déclaration de services aux citoyens propre à chaque organisme public et à chaque ministère.

Le code de conduite propre à l'organisme public ou au ministère.

LES NORMES NON ÉCRITES :

Les dispositions morales :

Aucune.

Les convenances liées aux mœurs :

Jusqu'à maintenant, il y avait une tolérance envers l'usage raisonnable de l'équipement électronique malgré les règles à ce sujet.

Phase II – Clarifier les valeurs conflictuelles

Le conflit de valeurs exprime le conflit de motivation qui est au cœur de toute prise de décision. Pour clarifier les valeurs en présence, deux voies complémentaires sont possibles :

1. Nommer **ce que l'on ressent** devant la situation. Ce que l'on ressent constitue un indicateur de certaines de nos valeurs. Par exemple, la crainte de perdre une chose révèle que nous lui attribuons une valeur importante, alors que l'indignation indique souvent notre réprobation morale envers l'action qui la provoque. Préciser les émotions ressenties dans une situation révèle ainsi souvent certaines facettes des valeurs qui y sont interpellées.
2. Nommer **les valeurs associées aux conséquences et aux normes** relevées aux étapes 4 et 5 de la phase I. Il est important ici de ne pas chercher à reconnaître de grandes valeurs morales classiques, mais à définir clairement, avec des termes précis, ce qui est ressenti comme étant important dans la situation.

1. Que ressentez-vous devant cette situation ?

Préciser quels sont les sentiments éprouvés devant cette situation. Préciser, si possible, les valeurs associées à ce que vous ressentez.

- Je crains de perdre ma crédibilité de gestionnaire aux yeux de mes employés, de la direction et de mes collègues gestionnaires (valeur : image de bon gestionnaire)

- Je crains que des conflits apparaissent au sein de mon équipe d'employés (valeur : qualité du travail d'équipe)
- Je crains de ne pas pouvoir gérer la situation cas par cas non plus que les pressions (valeur : sécurité, aisance dans le travail)
- J'ai peur d'être isolé et mis de côté par mes employés (valeur : bien-être psychologique au travail)

La prochaine étape consiste à nommer **les valeurs associées aux conséquences et aux normes** énumérées précédemment. Elle est à la fois importante et difficile à réaliser. Il faut ici partir des réponses données à l'étape 4 de la phase I et attribuer à chacune des conséquences et par la suite à chacune des normativités relevées la valeur qui lui est directement liée dans la décision.

Pour trouver la valeur associée à une conséquence, on se pose une des questions suivantes : « qu'est-ce que je veux protéger en essayant d'éviter telle conséquence ? » ou « qu'est-ce que je veux favoriser en privilégiant telle autre conséquence ? ».

Il ne faut pas oublier que **les valeurs** ont d'abord une face concrète et qu'elles sont des **guides** nous permettant d'évaluer l'importance que nous accordons aux conséquences et aux normes relevées précédemment afin de déterminer celles que nous retiendrons pour prendre notre décision. Cet aspect concret des valeurs se traduit par le fait que l'on retrouve souvent des termes comme « le bien-être » ou encore « la qualité de » dans les valeurs nommées. Le bien-être et la qualité sont deux noms indiquant la valeur de quelque chose. Par exemple, le bien-être psychologique, physique ou matériel sont des valeurs qui nous motivent, tout comme l'image de soi ou la réalisation de soi dans le travail. La qualité des relations entre les personnes est encore une valeur souvent prise en compte dans les organisations, tout comme la qualité du service à la clientèle.

Il faut faire attention pour ne pas aller trop vite et nommer tout de suite des valeurs abstraites telles la justice, l'équité, la loyauté, etc. Avant de recourir à ces valeurs, il est important de s'assurer d'avoir **trouvé les valeurs concrètes visées par les conséquences et les normes énumérées**, ce que nous devons faire à cette étape.

2. Quelles sont les valeurs agissantes dans la situation (reliées aux conséquences et aux normativités) ?

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences	Valeurs concrètes
Le gestionnaire (vous, en l'occurrence)	<ul style="list-style-type: none"> Être considéré comme bon ou mauvais gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de l'image de soi comme gestionnaire
Marie-Josée	<ul style="list-style-type: none"> Être insultée ou non Démotivation ou non (travail d'équipe) 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de l'image de soi Qualité du climat de travail
Groupe de cuisine	<ul style="list-style-type: none"> Démotivation du groupe ou non (travail d'équipe) 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité du climat de travail
Équipe de travail	<ul style="list-style-type: none"> Présence ou non de tensions à l'intérieur du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité des relations interpersonnelles Qualité du climat de travail
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de la culture organisationnelle (identité de traitement) Modification de la culture organisationnelle (traitement différencié) 	<ul style="list-style-type: none"> Égalité (non-favoritisme) et respect de la règle Équité
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture ou non (à la diversité) Productivité ou improductivité liée à la qualité du climat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité du service à la clientèle
Luc, le délateur	<ul style="list-style-type: none"> Démotivation ou non Comportement déviant ou non 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité du climat de travail Respect des normes

Normes	Valeurs actualisées par les normes
<p>LES NORMES ÉCRITES :</p> <p>Les dispositions légales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loi sur l'administration publique, déclaration de services aux citoyens • Loi sur la fonction publique, normes d'éthique et de discipline <p>Les dispositions réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directive concernant l'utilisation éthique du courriel, d'un collecticiel et des services d'Internet par le personnel de la fonction publique • Règlement spécifique pour chaque ministère ou organisme qui découle de cette directive • Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique <p>Les dispositions déontologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'éthique dans la fonction publique québécoise, règle n°1 : obligation d'assiduité • La déclaration de services aux citoyens (propre à chaque organisme public et à chaque ministère) • Le code de conduite propre à l'organisme public ou au ministère 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du service à la clientèle • Intérêt public • Compétence • Honnêteté • Respect des normes • Assiduité • Qualité du service à la clientèle
<p>LES NORMES NON ÉCRITES</p> <p>Les convenances liées aux mœurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à maintenant, il y avait une tolérance envers l'usage raisonnable de l'équipement électronique malgré les règles à cet effet 	<ul style="list-style-type: none"> • Usage raisonnable

Une fois les valeurs en jeu dans la situation définies, il est nécessaire de dégager quelles **valeurs** sont **au cœur du principal conflit** de motivation du décideur. Compte tenu du fait que plusieurs valeurs ont été énumérées à l'étape précédente, il est possible de situer le principal conflit de valeurs à différents niveaux. Nous illustrerons ici une de ces possibilités et présenterons une justification qui lui est associée.

3. Quel est le principal conflit de valeurs ?

Valeur 1: Qualité du climat de travail

Valeur 2: Égalité de traitement

Phase III – Prendre une décision raisonnable

La phase III est celle où, à la lumière des différents éléments qui entrent en jeu, la personne prend sa décision. Sur la base du principal conflit de valeurs défini à l'étape 3 de la phase II, il s'agit donc de déterminer **laquelle des valeurs en conflit sera priorisée**. Les explications du pourquoi de la décision découleront des éléments nommés précédemment qui ont été pris en compte afin de prendre la décision. Il est important de mentionner qu'**il ne s'agit pas de choisir une valeur et de rejeter la seconde, mais bien de déterminer celle qui aura préséance**, tout en mettant en œuvre des moyens d'action qui viseront à trouver un équilibre entre l'atteinte de l'objectif et le respect de la valeur secondaire.

1. Quelle est la valeur privilégiée dans la situation ?

Valeur prioritaire	Valeur secondaire
• Qualité du climat de travail	• Égalité de traitement

2. Quelles sont les raisons qui justifient la priorité accordée à la valeur en question ?

Valeur liée aux conséquences	Valeur liée aux normes
<ul style="list-style-type: none"> • Devant cette situation, ce qui apparaît ici le plus utile pour l'organisation est d'assurer un bon climat de travail afin de maintenir la productivité, la qualité du travail et la qualité du service à la clientèle. Ce choix se fera au prix d'une modification de culture organisationnelle qui impliquera d'appliquer un traitement différencié, c'est-à-dire dans une perspective d'équité, plutôt que de maintenir une gestion qui repose sur l'application uniforme des normes, dans une perspective d'égalité. 	

3. Quel est le moyen d'action adopté pour atteindre un équilibre entre les deux valeurs en conflit ?

Je parle avec les deux principaux intéressés dans ce cas-ci, soit Marie-Josée et Luc :

- Je rencontre Marie-Josée pour la mettre au courant de la plainte que j'ai reçue et pour lui expliquer qu'elle pourra poursuivre ses activités, puisque cette initiative a des retombées positives importantes pour l'organisation. Je m'assure cependant auprès d'elle que l'utilisation du temps et du matériel continuera à se faire de façon raisonnable.
- Je rencontre Luc, la personne qui a porté plainte, pour lui expliquer la décision et je lui présente l'ensemble de l'évaluation que j'ai faite. Je lui indique que le comportement de Marie-Josée a des répercussions très positives sur l'organisation, sur la productivité et, ultimement, sur la qualité du service à la clientèle. Je lui souligne aussi la grande différence qu'il y a entre l'utilisation que fait Marie-Josée du temps et du matériel de l'organisation et celle que lui comptait en faire, qui n'aurait eu aucune retombée positive sur son travail. Enfin, je l'informe du fait que je m'assure que le temps et le matériel sont utilisés par Marie-Josée de façon raisonnable.

Phase IV – Établir un dialogue avec les personnes impliquées

La dernière phase du processus vise à **communiquer** aux autres la décision prise. Pour que la décision soit acceptée par les autres, il faut non seulement qu'elle paraisse raisonnable à celui qui l'a prise, mais aussi qu'elle paraisse **raisonnable aux yeux de ceux** pour qui elle entraînera des conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. Le **dialogue** s'avère par conséquent un outil important pour partager avec les autres le caractère raisonnable de sa décision.

1. Quels sont les principaux arguments qui justifient la décision ?

- Le principal argument est l'utilité pour tous dans les circonstances.
- En effet, il est possible de démontrer à la lumière des conséquences qu'il y a plus de bienfaits que de pertes pour toutes les personnes impliquées de ne pas interdire l'utilisation du temps et du matériel de l'organisation, en s'assurant, bien sûr, que cette utilisation n'est pas abusive.
- Un autre argument peut consister à expliquer que dans toute application d'une norme, il faut évaluer s'il s'agit d'une norme à « tolérance zéro » imposée par l'organisation ou si la zone de tolérance permise devait être déterminée par le jugement du gestionnaire. Dans le cas présent, il est possible d'affirmer que, compte tenu des bienfaits pour tous, le geste de Marie-Josée mérite de s'inscrire dans une zone de tolérance vis-à-vis de l'application de la disposition du code ou du règlement qui encadre la situation.

2. Est-ce que la décision peut faire consensus ?

- À la lumière des arguments avancés, il est tout à fait possible que Luc (ou les autres employés du même avis) adhère à l'argumentation et à la décision qui a été prise.

3. Afin de pouvoir prendre une décision raisonnable aux yeux de tous, comment ai-je assuré le dialogue avec les personnes impliquées tout au long du processus et dans la communication de ma décision ?

Pendant le processus :

- J'ai discuté avec Marie-Josée pour m'assurer que l'utilisation du temps et du matériel de l'organisation était raisonnable.
- J'ai discuté avec d'autres collègues gestionnaires afin de savoir comment ils ont ou auraient agi dans une telle situation.
- J'en ai discuté avec le conseiller en éthique de l'organisation.

Pour communiquer ma décision :

- J'ai rencontré Marie-Josée.
- J'ai rencontré Luc.
- J'ai expliqué ma décision à la direction dans mon rapport périodique d'activités.
- J'ai expliqué ma décision à mes collègues gestionnaires de façon à les aider s'ils sont, un jour, confrontés à des situations semblables et qu'ils ont besoin de ressources pour y faire face.

LE CAS N° 2 – DÉNONCER OU NE PAS DÉNONCER ?

Louise, comptable agréée et vérificatrice interne d'une organisation publique, découvre par hasard une fraude organisée par un groupe de cadres, dont deux sont très haut placés. Elle décide d'enquêter sur cette affaire et un ami détective l'aide bénévolement à monter un dossier pour documenter le tout.

Elle en informe son patron, Pierre, qui l'appuie, du moins au début de la démarche. Puis, il commence à craindre les éventuelles conséquences que pourrait avoir l'enquête sur la réputation de l'organisation et lui demande de cesser ses démarches.

Louise est furieuse, parce que si elle ne va pas au bout de l'enquête, les gestionnaires « frauduleux » s'en tireront, à son avis, beaucoup trop facilement. Elle hésite cependant à passer par-dessus son supérieur pour dénoncer l'affaire auprès des membres de la direction.

Question

Si vous étiez à la place de Louise, que feriez-vous ?

Variations

- La décision de Louise serait-elle différente si elle envisageait de dénoncer l'affaire publiquement, en postant une « enveloppe brune » à un quotidien sérieux ?
- La décision serait-elle différente s'il existait au Québec une loi sur la divulgation interne d'information concernant les actes fautifs au travail, comme celle qui s'applique dans la fonction publique fédérale canadienne ?
- La décision serait-elle différente si le patron de Louise était impliqué dans l'affaire ?
- La décision serait-elle différente si les employés frauduleux n'étaient pas des cadres haut placés, mais des fonctionnaires ?
- La décision serait-elle différente si Louise n'était pas comptable agréée et qu'elle occupait un autre poste au sein de l'organisation que celui de vérificatrice interne ?

Remarque sur le cas n° 2

L'intérêt de ce cas est qu'il s'inscrit dans le cadre d'un débat sur la pertinence d'adopter ou non, au Québec, une loi sur la divulgation interne d'information concernant les actes fautifs au travail, comme il en existe une dans la fonction publique fédérale canadienne depuis peu. Il permet ainsi aux participants de réfléchir sur les différents conflits et impacts reliés à ce genre de problématique lorsqu'elle est vécue au sein d'une organisation publique.

Phase I – Prendre conscience de la situation

Nous partons dans ce cas-ci d'un scénario dont les principaux éléments sont clairement explicités, mais il est important de préciser que dans la pratique quotidienne, les faits marquants ne sont pas toujours aussi faciles à déterminer. L'étape 1 vise par conséquent à résumer ce qui, dans la situation vécue, pose problème. Notons qu'il ne s'agit pas ici de **résumer** la situation dans son ensemble, mais de nommer les principaux éléments qui illustrent la tension propre au dilemme éthique concernant l'action à poser et qui nous permettront par la suite de mesurer l'ampleur des conséquences de la décision qui sera prise. Des éléments de l'étape 1, on devrait ainsi voir apparaître le dilemme central (étape 2).

1. Quels sont les faits marquants de la situation ?

- Louise est comptable agréée et occupe un poste de vérificatrice interne.
- Louise découvre une fraude organisée par un groupe de cadres, dont deux sont très haut placés.
- Louise décide de faire enquête.
- Louise informe son patron Pierre, qui d'abord l'appuie dans sa démarche.
- Pierre lui demande de cesser sa démarche par crainte des conséquences sur la réputation de l'organisation.
- Louise envisage d'informer la direction de cette affaire.

En tant que membre de la fonction publique et membre de l'ordre professionnel des comptables agréés, ayant pris connaissance d'une fraude organisée par des cadres, vous êtes devant l'obligation de prendre une décision. De plus, le dilemme auquel vous êtes maintenant confronté en est un d'action, qui demande de décider ce qui doit être fait dans les circonstances, et non pas un dilemme d'ordre légal ou

déontologique, qui oblige à se demander s'il est légal ou non de poser un geste particulier ou si la personne manque à la déontologie en posant son geste. Un dilemme éthique est ainsi toujours un dilemme d'action, et il est formulé comme une décision à prendre concernant **un choix d'action**, c'est-à-dire que l'on doit décider s'il est préférable de **faire** ou de **ne pas faire**. Il est donc important de formuler le dilemme sans équivoque de façon à bien tracer la frontière entre les deux choix d'action possibles.

2. Quel est le dilemme (les actions envisagées) ?

- Est-ce que moi (en tant que membre de la fonction publique et membre de l'ordre professionnel des comptables agréés), **je dénonce** la situation ou est-ce que **je ne dénonce pas** la situation ?

Il y a toujours, devant un dilemme, une décision qui nous vient spontanément à l'esprit. Cette décision résulte de notre mode habituel de raisonnement moral ou éthique devant des dilemmes d'action. Il ne s'agit pas ici de juger de la valeur de cette décision, mais plutôt de prendre conscience de sa **décision spontanée** afin d'éviter que, dans la discussion, on cherche à justifier sa décision plutôt qu'à entrer en dialogue avec les autres sur la meilleure chose à faire dans les circonstances. Précisons en outre qu'il ne s'agit pas ici de la décision finale, puisqu'on pourra modifier sa décision au fur et à mesure que différents éléments se révéleront au cours du processus de délibération.

3. Quelle est la décision spontanée ?

Préciser pourquoi celle-ci semble la meilleure.

- Quelle est la vôtre ?

Dans la délibération éthique, il est important de tenir compte de **toutes les personnes** ou de **tous les groupes de personnes** chez qui la décision de faire l'action envisagée ou de ne pas la faire pourrait entraîner des **conséquences positives** (gains) ou **négatives** (pertes). Il faut donc, à cette étape, mesurer toutes les conséquences sur les personnes selon que l'on fait l'action ou qu'on ne la fait pas (dans ce cas-ci, informer la direction de l'organisation de la situation frauduleuse dont on a pris connaissance ou ne pas l'en informer).

4. Quelles sont les conséquences pour chacune de ces personnes ou chacun de ces groupes de personnes ?

Préciser quelles sont les probabilités que chacune de ces conséquences advienne.

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je fais l'action : <i>Je dénonce la situation</i>	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je ne fais pas l'action : <i>Je ne dénonce pas la situation</i>
Louise (vous, en l'occurrence)	<ul style="list-style-type: none"> • désobéira à son supérieur immédiat (t. p.) • subira les représailles de ses supérieurs (harcèlement psychologique, retrait des dossiers, etc.) (p.) • pourra être admirée pour son courage (p.) • ne vivra pas avec un « cas de conscience » (t. p.) • ne sera pas considérée comme une « lâche » si une autre personne apprend qu'elle était au courant de la situation (p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne désobéira pas à son supérieur immédiat (t. p.) • ne subira pas les représailles de ses supérieurs (harcèlement psychologique, retrait des dossiers, etc.) (t. p.) • ne sera pas spécialement admirée pour son courage (t. p.) • vivra avec un « cas de conscience » (t. p.) • sera considérée comme une « lâche » si une autre personne apprend qu'elle était au courant de la situation (t. p.)
Pierre	<ul style="list-style-type: none"> • devra gérer une crise à l'externe pour assurer la bonne réputation de l'organisation (t. p.) • subira une perte de crédibilité aux yeux du public (par les médias) et dans son milieu de travail (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • n'aura pas à gérer une crise à l'externe pour assurer la bonne réputation de l'organisation (t. p.) • ne subira pas de perte de crédibilité ni aux yeux du public (par les médias) ni dans son milieu de travail (t. p.)
L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • subira des répercussions sur le plan de la réputation (t. p.) • cessera d'être la cible d'un groupe de fraude organisée (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne subira aucune répercussion sur le plan de la réputation (p.) • continuera à être la cible d'un groupe de fraude organisée (t. p.)

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je fais l'action : <i>Je dénonce la situation</i>	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je ne fais pas l'action : <i>Je ne dénonce pas la situation</i>
Les cadres « frauduleux »	<ul style="list-style-type: none"> • feront face à la justice et aux conséquences que cela implique (arrestation, poursuite) (t. p.) • pourront perdre leur emploi ou être « tablettés » durant quelque temps (t. p.) • perdront la confiance de leurs proches et de leurs collègues (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne subiront aucune sanction à cause de leurs actes (t. p.) • conserveront leur emploi (t. p.) • poursuivront leurs activités frauduleuses (t. p.) • ne perdront pas la confiance de leurs proches et de leurs collègues (t. p.)
Le public	<ul style="list-style-type: none"> • verra (du moins momentanément) la réputation de l'organisation et du gouvernement entachée (t. p.) • profitera du fait que les fonds publics ne seront plus exploités frauduleusement par ce groupe de cadres (p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne verra pas la réputation de l'organisation et du gouvernement entachée (t. p.) • subira le fait que les fonds publics seront toujours exploités frauduleusement par ce groupe de cadres (t. p.)

Dans la plupart des situations, des **normes écrites** et **non écrites** existent afin d'indiquer l'action à faire ou à ne pas faire. Il est ici important de les nommer **afin de pouvoir par la suite évaluer dans quelle mesure celles-ci orienteront ou non la décision.**

5. Quelles sont les normes et les règles qui régissent la situation ?

LES NORMES ÉCRITES :

Les dispositions légales :

Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01, chapitre I: Objet et application, article 1 :

Elle [cette loi] reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale (2000, c.8, a.2).

Loi sur la fonction publique, L.R.Q., c. F-3.1.1, chapitre II, section I: Conditions du service, § 1. —Normes d'éthique et de discipline :

Article 5: Le fonctionnaire est tenu d'office d'être loyal et de porter allégeance à l'autorité constituée. Il doit exercer ses fonctions dans l'intérêt public, au mieux de sa compétence, avec honnêteté et impartialité et il est tenu de traiter le public avec égards et diligence (1983, c. 55, a. 5) ;

Article 6: Sous réserve des dispositions relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, le fonctionnaire est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions (1983, c. 55, a. 6).

Les dispositions réglementaires :

Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique chapitre II :

Article 3: L'obligation de discrétion du fonctionnaire prévue à l'article 6 de la *Loi sur la fonction publique*, qui implique notamment de ne pas communiquer une information confidentielle, s'étend également à ce dont il prend connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ;

Article 8: Le fonctionnaire qui se propose de publier un texte ou de se prêter à une interview sur des questions portant sur des sujets reliés à l'exercice de ses fonctions ou sur les activités du ministère ou de l'organisme où il exerce ses fonctions doit préalablement obtenir l'autorisation du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme.

Les dispositions déontologiques :

L'éthique dans la fonction publique québécoise :

Obligation d'obéissance hiérarchique : L'obligation d'obéissance hiérarchique implique que le fonctionnaire se conforme à ce qui est demandé (p. 10).

Obligation de discrétion : L'obligation de discrétion signifie que le fonctionnaire doit garder secrets les faits ou renseignements dont il prend connaissance et qui revêtent un caractère confidentiel. Cette obligation signifie également que le fonctionnaire adopte une attitude de retenue à l'égard de tous les faits ou informations qui, s'il les dévoilait, pourraient nuire à l'intérêt public, à l'autorité constituée, au bon fonctionnement de l'administration publique ou porter atteinte à la vie privée des citoyens. Rappelons, enfin, que le fonctionnaire qui se propose de publier un texte ou de se prêter à une interview sur des sujets reliés aux fonctions qu'il exerce ou aux activités de son ministère ou organisme doit, préalablement, obtenir l'autorisation de ses supérieurs (p. 13).

Obligation d'agir avec honnêteté : L'obligation d'agir avec honnêteté requiert évidemment de ne pas être impliqué dans un vol, une fraude ou une situation d'abus de confiance (p. 14).

La déclaration de services aux citoyens propre à l'organisme public ou au ministère.

Le code de conduite propre à l'organisme public ou au ministère.

LES NORMES NON ÉCRITES :

Les dispositions morales :

« Tu ne voleras pas » (7^e commandement).

« Le bien d'autrui tu ne prendras, ni retiendras sciemment » (Petit Catéchisme).

Les convenances liées aux mœurs :

La fraude est un comportement considéré comme étant inacceptable par les membres de la fonction publique ainsi qu'au sein de la société québécoise en général.

Phase II – Clarifier les valeurs conflictuelles

Le conflit de valeurs exprime le conflit de motivation qui est au cœur de toute prise de décision. Pour clarifier les valeurs en présence, deux voies complémentaires sont possibles :

1. Nommer **ce que l'on ressent** devant la situation. Ce que nous ressentons constitue un indicateur de certaines de nos valeurs. Par exemple, la crainte de perdre une chose révèle que nous lui attribuons une valeur importante, alors que l'indignation indique souvent notre réprobation morale envers l'action qui la provoque. Préciser les émotions ressenties dans une situation révèle ainsi souvent certaines facettes des valeurs qui y sont interpellées.
2. Nommer **les valeurs associées aux conséquences et aux normes** relevées aux étapes 4 et 5 de la phase I. Il est important ici de ne pas chercher à reconnaître de grandes valeurs morales classiques, mais à définir clairement, avec des termes précis, ce qui est ressenti comme étant important dans la situation.

1. Que ressentez-vous devant cette situation ?

Préciser quelles sont les valeurs associées à ce que vous ressentez lorsqu'il est possible de les nommer.

- Je crains les représailles de mes supérieurs (valeur : obéissance hiérarchique).
- Je crains de « m'embarquer » dans une situation inconnue dont j'ignore le déroulement et la fin (valeur : sécurité).
- Je crains d'entreprendre en vain cette démarche dans la mesure où le véritable problème ne sera peut-être pas réglé et où l'on ne se préoccupera que de faire cesser la crise en « tablettant » les coupables pour quelques années (valeur : justice).
- J'éprouve le sentiment d'avoir un devoir civique de dénoncer la situation (valeur : intérêt public).

La prochaine étape consiste à nommer **les valeurs associées aux conséquences et aux normes** énumérées précédemment. Elle est à la fois importante et difficile à réaliser. Il faut ici partir des réponses données à l'étape 4 de la phase I et attribuer à chacune des conséquences et par la suite à chacune des normativités relevées la valeur qui lui est directement liée dans la décision.

Pour trouver la valeur associée à une conséquence, on se pose une des questions suivantes : « qu'est-ce que je veux protéger en essayant d'éviter telle conséquence ? » ou « qu'est-ce que je veux favoriser en privilégiant telle autre conséquence ? ».

Il ne faut pas oublier que **les valeurs** ont d'abord une face concrète et qu'elles sont des **guides** nous permettant d'évaluer l'importance que nous accordons aux conséquences et aux normes relevées précédemment afin de déterminer celles que nous retiendrons pour prendre notre décision. Cet aspect concret des valeurs se traduit par le fait que l'on retrouve souvent des termes comme « le bien-être » ou encore « la qualité de » dans les valeurs nommées. Le bien-être et la qualité sont deux noms indiquant la valeur de quelque chose. Par exemple, le bien-être psychologique, physique ou matériel sont des valeurs qui nous motivent, tout comme l'image de soi ou la réalisation de soi dans le travail. La qualité des relations entre les personnes est encore une valeur souvent prise en compte dans les organisations, tout comme la qualité du service à la clientèle.

Il faut faire attention pour ne pas aller trop vite et nommer tout de suite des valeurs abstraites telles la justice, l'équité, la loyauté, etc. Avant de recourir à ces valeurs, il est important de s'assurer d'avoir **trouvé les valeurs concrètes visées par les conséquences et les normes énumérées**, ce que nous devons faire à cette étape.

2. Quelles sont les valeurs agissantes dans la situation (reliées aux conséquences et aux normativités) ?

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences	Valeurs concrètes
Louise (vous, en l'occurrence)	<ul style="list-style-type: none"> • Désobéir ou non à son supérieur • Subir ou non des représailles • Vivre ou non avec un « cas de conscience » • Être considérée ou non comme une « lâche » 	<ul style="list-style-type: none"> • Obéissance hiérarchique • Qualité des relations de travail • Intégrité • Qualité de l'image de soi
Pierre	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer ou ne pas gérer une crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence
L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Répercussion ou non sur la réputation • Fin ou non des activités frauduleuses au sein de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la réputation de l'organisation • Intégrité de l'organisation
Les cadres « frauduleux »	<ul style="list-style-type: none"> • Faire face ou ne pas faire face à la justice • Être « tablettés » ou non • Ne plus inspirer confiance ou continuer d'inspirer confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect de la loi • Estime de soi • Qualité de la réputation personnelle
Le public	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse de confiance ou non • Utilisation frauduleuse ou non des fonds publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la réputation de l'État • Intérêt public/bien commun

Normes	Valeurs actualisées par les normes
<p>LES NORMES ÉCRITES :</p> <p>Les dispositions légales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur l'administration publique</i>, Déclaration de service aux citoyens • <i>Loi sur la fonction publique</i>, normes d'éthique et de discipline <p>Les dispositions réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique <p>Les dispositions déontologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'éthique dans la fonction publique québécoise • La déclaration de services aux citoyens propre à l'organisme public ou à chaque ministère • Le code de conduite propre à l'organisme public ou au ministère 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la gestion des biens publics • Loyauté • Discrétion • Discrétion • Obéissance hiérarchique • Discrétion • Honnêteté
<p>LES NORMES NON ÉCRITES :</p> <p>Les dispositions morales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bible et Petit Catéchisme <p>Les convenances liées aux mœurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La non-acceptation de la fraude 	<ul style="list-style-type: none"> • Honnêteté • Honnêteté

Une fois les valeurs en jeu dans la situation définies, il est nécessaire de dégager quelles **valeurs** sont **au cœur du principal conflit** de motivation du décideur. Compte tenu du fait que plusieurs valeurs ont été énumérées à l'étape précédente, il est possible de situer le principal conflit de valeurs à différents niveaux. Nous illustrerons ici une de ces possibilités et présenterons une justification qui lui est associée.

3. Quel est le principal conflit de valeurs ?

Valeur 1 : Rentabilité

Valeur 2 : Obéissance hiérarchique

Phase III – Prendre une décision raisonnable

La phase III est celle où, à la lumière des différents éléments qui entrent en jeu, la personne prend sa décision. Sur la base du principal conflit de valeurs défini à l'étape 3 de la phase II, il s'agit donc de déterminer **laquelle des valeurs en conflit sera priorisée**. Les explications du pourquoi de la décision découleront des éléments nommés précédemment qui ont été pris en compte afin de prendre la décision. Il est important de mentionner qu'**il ne s'agit pas de choisir une valeur et de rejeter la seconde, mais bien de déterminer celle qui aura préséance**, tout en mettant en œuvre des moyens d'action qui viseront à trouver un équilibre entre l'atteinte de l'objectif et le respect de la valeur secondaire.

1. Quelle est la valeur privilégiée dans la situation ?

Valeur prioritaire	Valeur secondaire
• Rentabilité	• Obéissance hiérarchique

2. Quelles sont les raisons qui justifient la priorité accordée à la valeur en question ?

Valeur liée aux conséquences	Valeur liée aux normes
• Devant cette situation, je considère que je dois dénoncer la situation frauduleuse , et ce, malgré la directive de mon supérieur immédiat car, en puisant à même les fonds publics, les fraudeurs vont à l'encontre de la rentabilité étatique.	

3. Quel est le moyen d'action adopté pour atteindre un équilibre entre les deux valeurs en conflit ?

- Afin de minimiser l'écart avec ma valeur secondaire (l'obéissance hiérarchique), je rencontre d'abord mon supérieur immédiat et l'informe de mon intention de dénoncer la situation frauduleuse qui a cours dans l'organisation ainsi que des raisons (l'intérêt public) qui me poussent à le faire.

- Je demande une rencontre avec les membres de la direction afin de les informer de la situation. Comme il n'y a pas de politique de divulgation au Québec, je leur demande de m'assurer leur soutien afin d'éviter les représailles que je pourrais subir à la suite de la dénonciation que je m'appête à faire. Je leur fais part de mes constatations et leur fournis les preuves à l'appui. Je leur mentionne enfin mon malaise à outrepasser une directive de mon supérieur, désobéissance qui se justifie selon moi par la priorité à accorder à la rentabilité de l'utilisation des fonds publics.

Phase IV – Établir un dialogue avec les personnes impliquées

La dernière phase du processus vise à **communiquer** aux autres la décision prise. Pour que la décision soit acceptée par les autres, il faut non seulement qu'elle paraisse raisonnable à celui qui l'a prise, mais aussi qu'elle paraisse **raisonnable aux yeux de ceux** pour qui elle entraînera des conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. Le **dialogue** s'avère par conséquent un outil important pour partager avec les autres le caractère raisonnable de sa décision.

1. Quels sont les principaux arguments qui justifient la décision ?

- Peu importe ma décision, elle aura des conséquences négatives et positives sur plusieurs personnes. Je veux donc prendre la décision qui aura la plus grande utilité à long terme et qui aura le plus de conséquences positives pour le plus grand nombre. C'est donc en dénonçant la situation que j'estime pouvoir le mieux atteindre ma visée.
- Le principal argument est la recherche de la rentabilité de l'utilisation des fonds publics, qui par ailleurs devrait motiver l'ensemble des membres de l'administration publique. C'est donc au nom de la rentabilité des fonds publics que je prends ma décision.

2. Est-ce que la décision peut faire consensus ?

- Comme les conséquences sur les personnes impliquées sont très importantes, il est fort probable que ma décision ne fera pas consensus, car les fraudeurs, leurs proches et mon supérieur subiront des conséquences négatives à court terme. En contrepartie, il en découlera des conséquences positives à long terme pour l'organisation ainsi que pour les membres de la société québécoise, pour lesquels je travaille.

3. Afin de pouvoir prendre une décision raisonnable aux yeux de tous, comment ai-je assuré le dialogue avec les personnes impliquées tout au long du processus et dans la communication de ma décision ?

Pendant le processus :

- J'ai discuté avec mon supérieur pour lui expliquer les motivations profondes qui animent ma décision et pour voir quelle position il prenait face à celle-ci.
- J'ai discuté avec le conseiller en éthique de l'organisation.

Pour communiquer ma décision :

- J'ai été aidé par le conseiller en éthique de l'organisation afin de déterminer la façon de communiquer ma décision.
- J'ai dénoncé la situation auprès de la direction lors d'une rencontre où j'ai pu lui expliquer les faits sur lesquels je m'appuyais, mon malaise face à la situation et les raisons de ma décision.
- J'ai expliqué ma décision à mes collègues gestionnaires de façon à les aider s'ils sont, un jour, confrontés à des situations semblables et qu'ils ont besoin de ressources pour y faire face.

LE CAS N° 3 – UN LUCRATIF CONGÉ SANS SOLDE

Tel que cela est permis par sa convention collective, Laurent demande un congé sans solde d'un an au ministère pour lequel il travaille à titre de professionnel. Il sollicite par la même occasion une autorisation de travailler, pendant cette période de congé, pour le compte d'une firme du secteur privé.

La requête de Laurent est reçue favorablement par la direction : l'autorisation lui est accordée. Il part donc pour son congé sans solde et commence à travailler pour la firme privée. Peu de temps après, cette firme obtient un contrat avec le ministère d'attache de Laurent. Dans le cadre de ce contrat, Laurent aura à retourner travailler au ministère pendant son « congé », pour accomplir sensiblement la même tâche, mais cette fois à titre d'expert externe. Ce faisant, il bénéficiera d'un salaire plus alléchant que celui qu'il avait à titre de professionnel de la fonction publique.

Antoine, le gestionnaire responsable de l'équipe de professionnels, est informé par la direction de l'arrivée imminente de cette nouvelle équipe, et par conséquent du fait qu'il devra intégrer Laurent dans son équipe, mais cette fois à titre d'expert externe. Il est toutefois très mal à l'aise avec cette situation, car il sait que cela risque de démotiver les autres professionnels de son équipe. Il remet en cause la décision de la direction, qu'il ne juge pas appropriée, et songe à ne pas accepter d'intégrer Laurent dans son équipe à titre d'expert externe.

Question

Que feriez-vous à la place d'Antoine ?

Variations

- La situation serait-elle différente si la firme privée avait obtenu le contrat du ministère avant que Laurent obtienne son autorisation ?
- La décision serait-elle différente si des rumeurs circulaient disant que Laurent a eu ce privilège après avoir fait subir un chantage au cadre supérieur quant au favoritisme de ce dernier envers un fournisseur et dont Laurent a été témoin ?

Remarque sur le cas n° 3

La modernisation de l'administration publique fait en sorte que la gestion des affaires publiques se réalise de plus en plus en partenariat avec des sous-traitants du secteur privé. Cette étude de cas relève par conséquent une problématique qui risque de s'observer de façon croissante dans l'appareil gouvernemental.

Phase I – Prendre conscience de la situation

Nous partons dans ce cas-ci d'un scénario dont les principaux éléments sont clairement explicités, mais il est important de préciser que dans la pratique quotidienne, les faits marquants ne sont pas toujours aussi faciles à déterminer. L'étape 1 vise par conséquent à résumer ce qui, dans la situation vécue, pose problème. Notons qu'il ne s'agit pas ici de **résumer** la situation dans son ensemble, mais de nommer les principaux éléments qui illustrent la tension propre au dilemme éthique concernant l'action à poser et qui nous permettront par la suite de mesurer l'ampleur des conséquences de la décision qui sera prise. Des éléments de l'étape 1, on devrait ainsi voir apparaître le dilemme central (étape 2).

1. Quels sont les faits marquants de la situation ?

- Laurent demande un congé sans solde d'un an, tel que cela est permis par la convention collective.
- Laurent sollicite une autorisation de travailler pendant cette période de congé pour le compte d'une firme du secteur privé.
- La direction accepte les demandes de Laurent.
- La firme obtient un contrat avec le ministère d'attache de Laurent.
- Dans le cadre de ce contrat, Laurent va retourner travailler au ministère pendant son « congé », mais cette fois à titre d'expert externe.
- Laurent bénéficiera d'un salaire plus élevé que celui qu'il avait à titre de professionnel de la fonction publique.
- Antoine croit que cette situation démotivera son équipe.

En tant que gestionnaire de la fonction publique, vous êtes devant l'obligation de prendre une décision. De plus, le dilemme auquel vous êtes maintenant confronté est un dilemme d'action, qui demande de décider ce qui doit être fait dans les circonstances, et non pas un dilemme d'ordre légal ou déontologique, qui oblige à

se demander s'il est légal ou non de poser un geste particulier, ou si la personne manque à la déontologie en posant son geste. Un dilemme éthique est ainsi toujours un dilemme d'action, et il est formulé comme une décision à prendre concernant **un choix d'action**, c'est-à-dire que l'on doit décider s'il est préférable de **faire** ou de **ne pas faire**. Il est donc important de formuler le dilemme sans équivoque de façon à bien tracer la frontière entre les deux choix d'action possibles.

2. Quel est le dilemme (les actions envisagées) ?

- Est-ce que moi (en tant que gestionnaire), **j'accepte** d'intégrer Laurent dans mon équipe à titre d'expert externe ou est-ce que **je n'accepte pas** de le faire ?

Il y a toujours, devant un dilemme, une décision qui nous vient spontanément à l'esprit. Cette décision résulte de notre mode habituel de raisonnement moral ou éthique devant des dilemmes d'action. Il ne s'agit pas ici de juger de la valeur de cette décision, mais plutôt de prendre conscience de sa **décision spontanée** afin d'éviter que, dans la discussion, on cherche à justifier sa décision plutôt qu'à entrer en dialogue avec les autres sur la meilleure chose à faire dans les circonstances. Précisons en outre qu'il ne s'agit pas ici de la décision finale, puisqu'on pourra modifier sa décision au fur et à mesure que différents éléments se révéleront au cours du processus de délibération.

3. Quelle est la décision spontanée ?

Préciser pourquoi celle-ci semble la meilleure.

- Quelle est la vôtre ?

Dans la délibération éthique, il est important de tenir compte de **toutes les personnes** ou de **tous les groupes de personnes** chez qui la décision de faire l'action envisagée ou de ne pas la faire pourrait entraîner des **conséquences positives** (gains) ou **négatives** (pertes). Il faut donc, à cette étape, mesurer toutes les conséquences sur les personnes selon que l'on fait l'action ou qu'on ne la fait pas (dans ce cas-ci, accepter d'intégrer Laurent à titre d'expert externe ou ne pas l'accepter).

4. Quelles sont les conséquences pour chacune de ces personnes ou chacun de ces groupes de personnes ?

Préciser quelles sont les probabilités que chacune de ces conséquences advienne.

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je fais l'action : <i>J'accepte d'intégrer Laurent</i>	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je ne fais pas l'action : <i>Je n'accepte pas d'intégrer Laurent</i>
Antoine (vous, en l'occurrence)	<ul style="list-style-type: none"> • subira les pressions et la démotivation des autres professionnels de son équipe (t. p.) • passera pour un « mauvais gestionnaire » aux yeux de son équipe (p.) • ne développera pas de relations « tendues » avec la direction (t. p.) • ne subira pas les effets du mécontentement de Laurent (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne subira pas les pressions et la démotivation des autres professionnels de son équipe (t. p.) • passera pour un « bon gestionnaire » aux yeux de son équipe (p.) • développera des relations tendues » avec la direction (t. p.) • subira les effets du mécontentement de Laurent (t. p.)
Laurent	<ul style="list-style-type: none"> • travaillera au sein du ministère à titre d'expert externe (t. p.) • subira le mécontentement des autres professionnels de l'équipe (p.) • après son congé, pourrait vivre un retour difficile au sein de son équipe (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • sera obligé de renoncer à sa participation au contrat en question avec le ministère (t. p.) • ne subira pas le mécontentement des autres professionnels de l'équipe (t. p.) • n'aura pas à vivre un retour au travail difficile (t. p.)
Les membres de l'équipe de professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • seront démotivés (t. p.) • auront moins confiance en Antoine (p.) • seront moins productifs (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne seront pas démotivés (t. p.) • garderont leur confiance en Antoine (p.) • maintiendront leur productivité (t. p.)

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je fais l'action : <i>J'accepte d'intégrer Laurent</i>	Conséquences positives ou négatives (<i>peu probable, probable, très probable</i>) Si je ne fais pas l'action : <i>Je n'accepte pas d'intégrer Laurent</i>
L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • subira une baisse de productivité (p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • maintiendra sa productivité (t. p.)
Le public	<ul style="list-style-type: none"> • comme il en coûte plus cher pour le même service, subira une perte sur le plan de la rentabilité de sa participation financière au système public (t. p.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ne subira aucune perte sur le plan de la rentabilité de sa participation financière au système public (p.)

Dans la plupart des situations, des **normes écrites** et **non écrites** existent afin d'indiquer l'action à faire ou à ne pas faire. Il est ici important de les nommer **afin de pouvoir par la suite évaluer dans quelle mesure celles-ci orienteront ou non la décision.**

5. Quelles sont les normes et les règles qui régissent la situation ?

LES NORMES ÉCRITES :

Les dispositions légales :

Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01.

Loi sur la fonction publique, L.R.Q., c. F-3.1.1.

Les dispositions réglementaires :

Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique.

Les dispositions déontologiques :

L'éthique dans la fonction publique québécoise :

La déclaration de services aux citoyens propre à l'organisme public et au ministère.

Le code de conduite propre à l'organisme public ou au ministère.

La convention collective.

LES NORMES NON ÉCRITES :

Les dispositions morales :

Aucune.

Les convenances liées aux mœurs :

Les mœurs sociales et organisationnelles font en sorte qu'à compétence égale et à travail égal, la rémunération devrait aussi être égale.

Phase II – Clarifier les valeurs conflictuelles

Le conflit de valeurs exprime le conflit de motivation qui est au cœur de toute prise de décision. Pour clarifier les valeurs en présence, deux voies complémentaires sont possibles :

1. Nommer **ce que l'on ressent** devant la situation. Ce que l'on ressent constitue un indicateur de certaines de nos valeurs. Par exemple, la crainte de perdre une chose révèle que nous lui attribuons une valeur importante, alors que l'indignation indique souvent notre réprobation morale envers l'action qui la provoque. Préciser les émotions ressenties dans une situation révèle ainsi souvent certaines facettes des valeurs qui y sont interpellées.
2. Nommer **les valeurs associées aux conséquences et aux normes** relevées aux étapes 4 et 5 de la section I. Il est important ici de ne pas chercher à reconnaître de grandes valeurs morales classiques, mais à définir clairement, avec des termes précis, ce qui est ressenti comme étant important dans la situation.

1. Que ressentez-vous devant cette situation ?

Préciser quelles sont les valeurs associées à ce que vous ressentez lorsqu'il est possible de les nommer.

- Je crains la démotivation de mon équipe de professionnels (valeur : climat de travail et qualité du travail).
- Je crains de déplaire à la direction en contestant sa décision (valeur : obéissance hiérarchique).
- Je crains de déplaire à Laurent (qualité de la relation).
- J'ai un sentiment d'impuissance dans la mesure où la demande de Laurent est tout à fait légale (respect de la norme).

La prochaine étape consiste à nommer **les valeurs associées aux conséquences et aux normes** énumérées précédemment. Elle est à la fois importante et difficile à réaliser. Il faut ici partir des réponses données à l'étape 4 de la phase I et attribuer à chacune des conséquences et par la suite à chacune des normativités relevées la valeur qui lui est directement liée dans la décision.

Pour trouver la valeur associée à une conséquence, on se pose une des questions suivantes : « qu'est-ce que je veux protéger en essayant d'éviter telle conséquence ? » ou « qu'est-ce que je veux favoriser en privilégiant telle autre conséquence ? ».

Il ne faut pas oublier que **les valeurs** ont d'abord une face concrète et qu'elles sont des **guides** nous permettant d'évaluer l'importance que nous accordons aux conséquences et aux normes relevées précédemment afin de déterminer celles que nous retiendrons pour prendre notre décision. Cet aspect concret des valeurs se traduit par le fait que l'on retrouve souvent des termes comme « le bien-être » ou encore « la qualité de » dans les valeurs nommées. Le bien-être et la qualité sont deux noms indiquant la valeur de quelque chose. Par exemple, le bien-être psychologique, physique ou matériel sont des valeurs qui nous motivent, tout comme l'image de soi ou la réalisation de soi dans le travail. La qualité des relations entre les personnes est encore une valeur souvent prise en compte dans les organisations, tout comme la qualité du service à la clientèle.

Il faut faire attention pour ne pas aller trop vite et nommer tout de suite des valeurs abstraites telles la justice, l'équité, la loyauté, etc. Avant de recourir à ces valeurs, il est important de s'assurer d'avoir **trouvé les valeurs concrètes visées par les conséquences et les normes énumérées**, ce que nous devons faire à cette étape.

2. Quelles sont les valeurs agissantes dans la situation (reliées aux conséquences et aux normativités) ?

Personnes ou groupes de personnes impliqués	Conséquences	Valeurs concrètes
Antoine (vous, en l'occurrence)	<ul style="list-style-type: none"> • Subir ou non les pressions et la démotivation de l'équipe de travail • Passer pour un bon/mauvais gestionnaire aux yeux de son équipe • Avoir ou non des relations tendues avec la direction • Subir ou non le mécontentement de Laurent 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du leadership • Qualité de l'image de soi comme gestionnaire • Obéissance hiérarchique • Qualité de la relation personnelle
Laurent	<ul style="list-style-type: none"> • Subir ou non le mécontentement de ses collègues 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des relations de travail
Les membres de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Démotivation ou non • Confiance ou non envers leur gestionnaire • Productivité ou improductivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du climat de travail • Sécurité • Qualité du travail
L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse de productivité ou non 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité
Le public	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation efficiente ou moins efficiente des fonds publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité

Normes	Valeurs actualisées par les normes
<p>LES NORMES ÉCRITES :</p> <p>Les dispositions réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique <p>Les dispositions déontologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'éthique dans la fonction publique québécoise : 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de conflit d'intérêts • Absence de conflit d'intérêts • Mobilité

Normes	Valeurs actualisées par les normes
<p>LES NORMES ÉCRITES (suite):</p> <ul style="list-style-type: none"> • La déclaration de services aux citoyens propre à l'organisme public ou au ministère • Le code de conduite propre à l'organisme public ou au ministère • La convention collective qui permet aux fonctionnaires de prendre un congé sans solde 	
<p>LES NORMES NON ÉCRITES:</p> <p><i>Les convenances liées aux mœurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • À travail égal, salaire égal 	<ul style="list-style-type: none"> • Égalité

Une fois les valeurs en jeu dans la situation définies, il est nécessaire de dégager quelles **valeurs** sont **au cœur du principal conflit** de motivation du décideur. Compte tenu du fait que plusieurs valeurs ont été énumérées à l'étape précédente, il est possible de situer le principal conflit de valeurs à différents niveaux. Nous illustrerons ici une de ces possibilités et présenterons une justification qui lui est associée.

3. Quel est le principal conflit de valeurs ?

Valeur 1: Qualité du climat de travail

Valeur 2: Respect de la norme (notamment de la convention)

Phase III – Prendre une décision raisonnable

La phase III est celle où, à la lumière des différents éléments qui entrent en jeu, la personne prend sa décision. Sur la base du principal conflit de valeurs défini à l'étape 3 de la phase II, il s'agit donc de déterminer **laquelle des valeurs en conflit sera priorisée**. Les explications du pourquoi de la décision découleront des éléments nommés précédemment qui ont été pris en compte afin de prendre la décision. Il est important de mentionner qu'**il ne s'agit pas de choisir une valeur et de rejeter la seconde, mais bien de déterminer celle qui aura préséance**, tout en mettant en œuvre des moyens d'action qui viseront à trouver un équilibre entre l'atteinte de l'objectif et le respect de la valeur secondaire.

1. Quelle est la valeur privilégiée dans la situation ?

Valeur prioritaire	Valeur secondaire
• Qualité du climat de travail	• Respect de la norme (de la convention)

2. Quelles sont les raisons qui justifient la priorité accordée à la valeur en question ?

Valeur liée aux conséquences	Valeur liée aux normes
• Afin de respecter ma valeur principale (un bon climat de travail) et de réduire l'écart avec ma valeur secondaire (respect de la norme) de même qu'avec les autres valeurs mises en cause (par exemple, l'efficacité ou la réputation de l'organisation), je décide de ne pas accepter d'intégrer Laurent dans mon équipe à titre d'expert externe.	

3. Quel est le moyen d'action adopté pour atteindre un équilibre entre les deux valeurs en conflit ?

- Je rencontre les membres de la direction qui ont autorisé Laurent à prendre un congé sans solde et à travailler pour une firme privée. Je leur explique qu'il est très difficile pour moi de défendre une telle décision auprès de mon équipe de travail formée de professionnels, qui sont de surcroît d'anciens collègues de Laurent. Je leur indique qu'une telle situation risque de briser le bon climat de travail qui prévaut dans l'équipe et que dès lors, cela aura un impact sur l'efficacité de l'équipe. De plus, mon leadership auprès d'eux risque de s'effriter considérablement si je permets un tel traitement qui, somme toute, est inéquitable, de sorte que je ne pourrai plus conduire aussi efficacement l'équipe vers les résultats qui sont attendus de notre service. Cela aura pour conséquence d'affecter la qualité du service aux citoyens et, ultimement, la qualité de la relation de confiance de ces derniers avec notre ministère.

- Je rencontre Laurent et lui explique qu'une telle situation risque d'être mal reçue par ses collègues et qu'elle aura par conséquent des effets néfastes sur le climat de travail. Les relations interpersonnelles entre lui et les autres membres de l'équipe risquent d'être insoutenables, tant pendant la durée de son contrat à titre d'expert externe que lorsqu'il réintégrera son poste de professionnel au sein du ministère. Je l'invite donc à y réfléchir afin qu'il prenne conscience des possibles effets négatifs qui pourraient peser sur lui et sur les autres et qu'il reconsidère sa décision d'accepter le contrat.

Phase IV – Établir un dialogue avec les personnes impliquées

La dernière phase du processus vise à **communiquer** aux autres la décision prise. Pour que la décision soit acceptée par les autres, il faut non seulement qu'elle paraisse raisonnable à celui qui l'a prise, mais aussi qu'elle paraisse **raisonnable aux yeux de ceux** pour qui elle entraînera des conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. Le **dialogue** s'avère par conséquent un outil important pour partager avec les autres le caractère raisonnable de sa décision.

1. Quels sont les principaux arguments qui justifient la décision ?

- Le principal argument est l'utilité pour tous dans les circonstances.
- En effet, il est possible de démontrer, à la lumière des conséquences, qu'il y aura plus de bienfaits que de pertes pour toutes les personnes impliquées à favoriser un bon climat de travail au sein de l'organisation.
- Un autre argument pourra consister à expliquer que malgré ce que permet une règle (dans ce cas-ci, la règle permet à Laurent de travailler pour le compte de la firme privée), il est possible que cela ne s'avère pas la meilleure chose à faire. Il est par conséquent nécessaire, dans la circonstance, de ne pas permettre une situation pourtant autorisée par les règles, et ce, afin d'éviter les effets néfastes que cela pourrait entraîner.

2. Est-ce que la décision peut faire consensus ?

- Étant donné l'importance des conséquences sur le climat de travail, sur l'efficacité et sur la confiance des citoyens, la direction devrait appuyer ma décision.
- Comme l'intérêt pécuniaire de Laurent peut être affecté, il se peut qu'il ne soit pas d'accord avec cette décision. En contrepartie, s'il considère l'importance de la qualité de ses relations interpersonnelles au travail, il se peut fort bien qu'il adhère à ma décision.

3. Afin de pouvoir prendre une décision raisonnable aux yeux de tous, comment ai-je assuré le dialogue avec les personnes impliquées tout au long du processus et dans la communication de ma décision ?

Pendant le processus :

- J'ai discuté avec mon supérieur pour lui expliquer les motivations profondes qui animent ma décision et pour voir quelle position il prenait face à l'événement.
- J'ai discuté avec des collègues gestionnaires afin de savoir comment ils ont ou auraient agi dans une telle situation.
- J'ai discuté avec Laurent afin qu'il reconsidère la justesse de son choix.
- J'en ai discuté avec le conseiller en éthique de l'organisation.

Pour communiquer ma décision :

- J'ai été aidé par le conseiller en éthique de l'organisation dans le choix des façons de communiquer ma décision.
- J'ai rencontré la direction afin de lui expliquer mon malaise et ma décision de ne pas accepter d'intégrer Laurent et les raisons qui la justifient.
- J'ai expliqué ma décision à mes collègues gestionnaires de façon à les aider s'ils sont, un jour, confrontés à des situations semblables et qu'ils ont besoin de ressources pour y faire face.