

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Raisonnement éthique
dans un contexte
de marge de
manœuvre accrue :
clarification conceptuelle
et aide à la décision**

RAPPORT DE RECHERCHE

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 du 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 : Josée Lecomte, *Groupe d'Accords*, sous la supervision de la Direction des communications (SCT)

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

Dépôt légal – 3^e trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-551-21894-2

Mars 2003

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RECHERCHE	4
INTRODUCTION	5
1. Distinction entre les différents modes de régulation des comportements.....	7
1.1 Deux approches en matière de régulation des comportements	8
1.2 Différents modes de régulation des comportements	9
2. Clarification des notions reliées à l'éthique en tant que mode de régulation des comportements.....	11
2.1 La morale	14
2.1.1 Dynamique	14
2.1.2 Motivation	15
2.1.3 Dispositifs.....	16
2.2 Les mœurs.....	18
2.2.1 Dynamique	18
2.2.2 Motivation	19
2.2.3 Dispositifs.....	20
2.3 Le droit.....	22
2.3.1 Dynamique	22
2.3.2 Motivation	23
2.3.3 Dispositifs.....	24
2.4 La déontologie	26
2.4.1 Dynamique	26
2.4.2 Motivation	27
2.4.3 Dispositifs.....	28
2.5 L'éthique.....	31
2.5.1 Dynamique	31
2.5.2 Motivation	36
2.5.3 Dispositifs.....	38
2.6 Conclusion de la clarification conceptuelle	41
3. La prise de décision en éthique	47
3.1 Le raisonnement stratégique	52
3.2 Le raisonnement normatif.....	56
3.3 Le raisonnement éthique	61
CONCLUSION.....	79
LEXIQUE.....	81
BIBLIOGRAPHIE	93
LECTURES COMPLÉMENTAIRES.....	95

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 « Raisonement 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 présente l'éthique en tant que mode de régulation des comportements dans le contexte actuel de l'administration publique québécoise. Son premier objectif est de clarifier le concept des différentes notions associées à l'éthique. Pour ce faire, nous présentons, dans la première partie du document, les deux approches de régulation des comportements que sont l'hétérorégulation et l'autorégulation. Dans la deuxième partie, nous offrons une définition détaillée de chacun des modes de régulation des comportements que sont la morale, les mœurs, le droit, la déontologie et l'éthique. Cela permettra aux lecteurs de mieux connaître les caractéristiques principales, les différences et les complémentarités de ces différents modes, en marquant de façon plus particulière les spécificités intrinsèques de l'éthique.

Le second objectif de ce document est de fournir un outil d'aide à la décision aux gestionnaires publics qui ont à exercer leur jugement et à prendre les meilleures décisions possibles. Ainsi, dans la troisième partie, nous ferons la distinction entre le raisonnement pratique de type stratégique, le raisonnement normatif et le raisonnement de type éthique. Finalement, nous présenterons les différentes phases de la délibération éthique. Un document séparé présentant des études de cas viendra compléter cette démarche.

1. DISTINCTION ENTRE LES DIFFÉRENTS MODES DE RÉGULATION DES COMPORTEMENTS

Dans la première partie de ce document, nous procéderons à une clarification des notions reliées à l'éthique et aux autres modes de régulation des comportements que sont la morale, le droit, la déontologie et les mœurs. Cette clarification est fondamentale à la démarche éthique qui s'entreprind au sein de la fonction publique québécoise, et ce, pour deux principales raisons.

Premièrement, une clarification des notions reliées aux modes de régulation des comportements est nécessaire afin d'éviter toute confusion possible à l'égard de l'éthique. Une étude des documents et des initiatives associés à l'éthique au sein de la fonction publique québécoise a permis de déterminer que nous confondons une grande diversité de notions (règles éthiques, règlements, comportements éthiques, déontologie, valeurs personnelles, valeurs organisationnelles, valeurs démocratiques et bien d'autres). Or, ces notions ne dépendent pas uniquement de l'éthique, mais constituent différents modes de régulation, une distinction qui, en règle générale, n'est pas définie de façon claire.

Si nous cherchons l'origine d'une telle ambiguïté, il semble qu'elle provient d'une confusion d'ordre terminologique quant au mot « éthique », dont nous faisons, trop souvent, une utilisation beaucoup trop large. Cette situation fait en sorte que nous qualifions fréquemment « d'éthique » des approches de gestion des comportements qui sont de nature essentiellement déontologique, juridique ou morale. Cette confusion est particulièrement marquée entre l'éthique et la déontologie. Ceci vient en partie du fait que dans la culture anglo-saxonne, très influente au Québec, le mot « ethics » est utilisé afin de désigner ces deux notions, pourtant différentes.

Les organisations publiques ont par conséquent fort à gagner d'une clarification des notions reliées aux modes de régulation des comportements. Le fait de bien distinguer ces différents modes permet d'identifier l'approche de régulation des comportements qui est la mieux adaptée au contexte auquel elle s'applique. Cette distinction permet aussi d'avoir recours aux différents modes de régulation des comportements de façon complémentaire plutôt que de réduire la régulation des comportements au sein des organisations à l'une ou l'autre de ces approches. Par conséquent, c'est dans cet esprit que devrait se former une bonne infrastructure de gestion des comportements.

Deuxièmement, une clarification de la notion d'éthique est essentielle afin de l'implanter adéquatement comme mode de régulation des comportements des agents publics dans un contexte de transformation de l'administration publique.

L'implantation adéquate de l'éthique comme mode de régulation des comportements des agents publics passe non seulement par l'éclaircissement des notions qui ont trait aux différents modes de régulation des comportements, mais aussi par une compréhension claire et approfondie de ce qu'est l'éthique. Dans cette perspective, une clarification des notions, et plus particulièrement de l'éthique, permettra aux organisations publiques qui souhaitent mettre de l'avant une régulation des comportements par l'éthique de mieux comprendre quels types de dispositifs de gestion des comportements doivent être élaborés, quelles conditions sont nécessaires à leur implantation ainsi que l'esprit dans lequel ceux-ci doivent être mis en œuvre.

Dans cette partie, nous présenterons les différentes approches en matière de régulation des comportements et nous porterons une attention particulière à l'éthique.

1.1 Deux approches en matière de régulation des comportements

Si la régulation des comportements des membres d'une organisation occupe une place centrale en gestion, c'est qu'elle a une incidence déterminante sur la réalisation de la mission de l'organisation. L'encadrement des interactions entre les individus, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une organisation, a pour but de favoriser une coexistence harmonieuse et d'assurer des actions qui sont cohérentes avec les objectifs visés.

Les différents modes de régulation des comportements se répartissent autour de deux pôles, lesquels se distinguent principalement par le degré d'autonomie laissé à l'individu dans la régulation de ses actions.

Dans la première approche, le contrôle des comportements des individus leur est extérieure. Cette approche, que nous nommons **hétérorégulation**, est un mouvement de régulation établi et imposé de l'extérieur, c'est-à-dire qu'une autorité externe dicte à l'individu la façon dont il doit décider ou agir. Dans une approche hétéronome, la régulation des comportements passe par le respect des règles édictées par l'autorité, et la crainte de la sanction par cette dernière dans le cas contraire.

Dans la deuxième approche, ou l'**autorégulation**, la régulation émerge plutôt de l'individu, qui décide par lui-même de ses choix et de ses actions. Comme une personne n'existe jamais seule, ses décisions sont influencées par les autres. Ainsi, dans une perspective d'autorégulation, c'est dans le sens coconstruit et partagé par les membres du groupe auquel il appartient et dans la maîtrise de lui-même qu'un individu trouve la source de la régulation de ses comportements.

Ainsi, par mode de régulation des comportements, nous parlons d'une façon de baliser ou d'encadrer les actions des individus. Comme nous venons de le voir, cette régulation ne se fait pas systématiquement par une intervention externe ; elle peut aussi provenir de l'individu même.

La **figure 1** présente les deux approches en matière de régulation des comportements, soit l'autorégulation et l'hétérorégulation, que nous pouvons représenter dans une continuité, puisqu'elles sont des approches complémentaires, bien que fondamentalement différentes.



© Laboratoire d'éthique publique

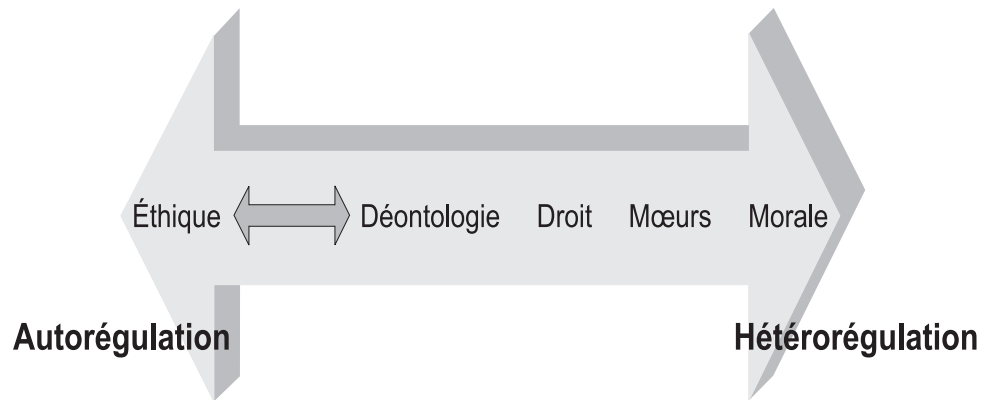
Figure 1 : Deux approches en matière de régulation des comportements

1.2 Différents modes de régulation des comportements

Les principaux modes de régulation qui existent dans nos sociétés sont la morale, les mœurs, le droit, la déontologie et l'éthique. Chacun d'eux est plus ou moins compatible avec l'autorégulation et l'hétérorégulation. Par exemple, la morale incarne bien ce que nous entendons par hétérorégulation, parce que des normes de comportement sont dictées aux individus par un dieu, une religion, la nature, l'humanité, la patrie ou un dogme politique quelconque. À l'opposé, l'éthique constitue probablement la forme la plus complète de l'autorégulation, puisqu'elle repose sur la maîtrise de soi. L'individu est alors en mesure de poser des actes délibérés et responsables.

Dans cette section, nous procéderons à une clarification des concepts et nous définirons plus en détail chacun des cinq modes de régulation.

La **figure 2** présente les différents modes de régulation selon l'approche vers laquelle ils tendent, soit l'autorégulation ou l'hétérorégulation.



© Laboratoire d'éthique publique

Figure 2 : Différents modes de régulation des comportements

Notons que même si chaque mode de régulation tend vers soit l'autorégulation ou l'hétérorégulation, ils comportent tous, dans une certaine mesure, certains éléments qui les inscrivent à la fois dans ces deux logiques.

Cela est particulièrement clair dans le cas de la déontologie, qui émerge d'un désir ou d'un besoin qu'éprouve un groupe de s'autoréguler en dehors de la sphère de l'État. Son application relève toutefois de l'hétérorégulation, puisque les membres de ce groupe devront par la suite se soumettre à des règles établies et surveillées par une instance supérieure.

L'éthique, par contre, s'inscrit dans une logique autorégulatoire, puisqu'elle favorise une maîtrise de soi, ce qui permet à l'individu d'établir une façon de gérer ses comportements. L'éthique ne mène cependant pas à un individualisme radical où elle ne concerne que la personne, mais se fait plutôt dans un contexte de vie en collectivité et fait appel à des valeurs partagées par un groupe.

Dans les pages qui suivent, nous nous limiterons à considérer la logique prédominante à chacun des modes de régulation. Chaque mode sera abordé selon sa propension vers l'autorégulation ou l'hétérorégulation et, par conséquent, de la place qu'il laisse à l'individu et à son jugement.

Jusqu'à maintenant, nous avons souligné qu'il existe différents modes de régulation des comportements. Nous avons aussi fait ressortir l'importance de les distinguer et de les utiliser de façon complémentaire, parce qu'ils répondent à des besoins différents. Une clarification des distinctions entre les différents modes de régulation, telle que nous la présentons dans la section qui suit, permettra de recourir à une approche plus sensible selon le contexte et les besoins, tout en permettant de mieux exploiter la complémentarité de chacun des modes de régulation.

2. CLARIFICATION DES NOTIONS RELIÉES À L'ÉTHIQUE EN TANT QUE MODE DE RÉGULATION DES COMPORTEMENTS

Tous les modes de régulation des comportements que nous avons présentés ont pour objectif de maintenir une cohésion et une interaction sociale harmonieuse. Les distinctions fondamentales entre les différents modes de régulation et leur importance ont été soulignées, mais il faut préciser que ces distinctions ne se limitent pas à la tendance vers l'autorégulation ou l'hétérorégulation. Au contraire, chaque mode de régulation présente des caractéristiques plus ou moins significatives, des objectifs, des motivations et des applications concrètes, ce qui justifie l'importance de bien les distinguer pour favoriser une meilleure adéquation au contexte dans lequel ils s'insèrent.

Chaque mode de régulation se caractérise également par une **dynamique** particulière au sein du groupe où il est appelé à réguler les rapports entre les individus. Cette dynamique est animée par une logique de prise de décision dans le cas d'un mode autorégulatoire, alors qu'à l'intérieur d'un mode hétérorégulatoire, elle est plutôt soumise à une logique d'autorité. Le tableau 1 présente la dynamique qui caractérise chacun des modes de régulation.

Tableau 1 : Dynamique des différents modes de régulation des comportements

Dynamique						
	Éthique	Déontologie	Droit	Mœurs	Morale	
Décision	Jugement	Obéissance	Soumission	Conformité	Discipline	Autorité

© Laboratoire d'éthique publique

Chaque mode de régulation comporte également une dimension subjective qui se traduit par des motivations qui poussent l'individu à se conformer aux règles établies ou à assumer ses propres valeurs librement. Ces motivations prennent la forme du sens coconstruit et partagé et de la maîtrise de soi dans un contexte de régulation autonome, de respect des règles et d'évitement de la sanction dans le cas de la régulation hétéronome.

Le **tableau 2** présente la motivation à agir selon chacun des modes de régulation.

Tableau 2 : Motivation à agir selon les différents modes de régulation des comportements

Motivation						
	Éthique	Déontologie	Droit	Mœurs	Morale	
Sens partagé et Maîtrise de soi	Engagement et responsabilité	Adhésion et sanction	Conviction, connaissance et sanction	Conformisme, habitude et opinion de l'autre	Conviction et sanction	Respect des règles et Sanction

© Laboratoire d'éthique publique

Différents dispositifs sont nécessaires à l'implantation et à la gestion de ces modes de régulation. Ces dispositifs varient en fonction de la dynamique particulière de chaque mode et sont adaptés aux composantes de motivation afin d'amener les individus à agir selon ceux-ci.

Dans le cas d'un mode autorégulatoire, ces dispositifs sont de l'ordre de l'énonciation de valeurs, de l'orientation, de la délibération et du dialogue et ont tendance à être relativement souples, alors que dans le cas d'un mode hétérorégulatoire, les dispositifs sont plus rigides et se caractérisent par la transmission ainsi que par le contrôle.

Le **tableau 3** présente les dispositifs qui assurent la mise en œuvre de chacun des modes de régulation.

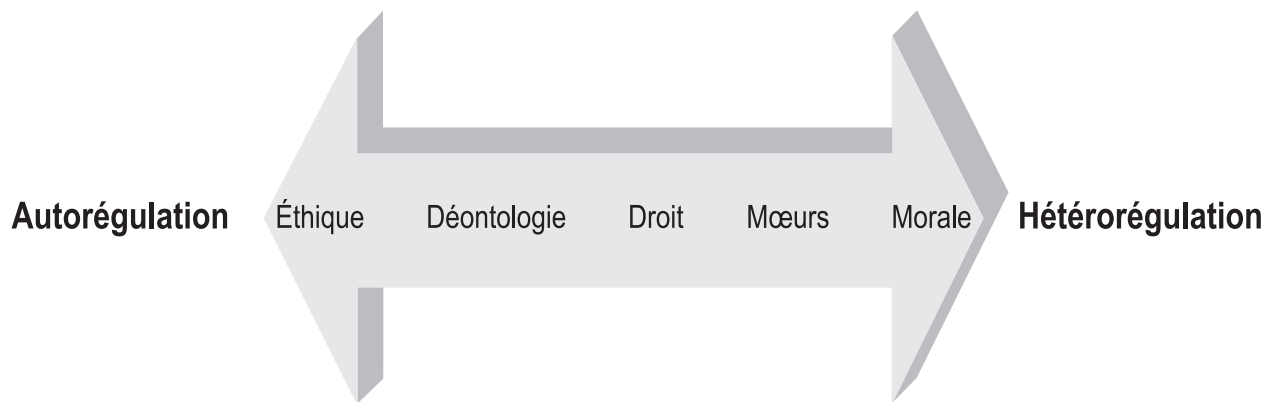
Tableau 3 : Dispositifs qui assurent la mise en œuvre des modes de régulation des comportements

Dispositifs						
	Éthique	Déontologie	Droit	Mœurs	Morale	
Énonciation de valeurs, délibération, dialogue et orientation	Énoncé de valeurs, délibération, dialogue, instances-conseils, formation, mécanismes de conciliation et de médiation	Code de déontologie, formation, comité de déontologie ou de discipline	Textes de loi, éducation à la citoyenneté, tribunaux, juges, polices, pénitenciers	Système culturel implicite, us et coutumes, rituels et fêtes, pressions des groupes	Textes sacrés, chartes, lieux de rassemblement, autorité	Transmission et surveillance

© Laboratoire d'éthique publique

Dans les sections qui suivent, nous définirons les différents modes de régulation que sont la morale, le droit, la déontologie, les mœurs et l'éthique en fonction des trois niveaux qui viennent d'être présentés et qui sont synthétisés dans le **tableau 4**. Pour connaître les définitions utilisées, le lecteur est prié de consulter le lexique à la fin du document.

Tableau 4 : Caractéristiques principales des différents modes de régulation des comportements



Dynamique						
Décision	Jugement	Obéissance	Soumission	Conformité	Discipline	Autorité
Motivation						
Sens partagé et Maîtrise de soi	Engagement et responsabilité	Adhésion et sanction	Conviction, connaissance et sanction	Conformisme, habitude et opinion de l'autre	Conviction et sanction	Respect des règles et Sanction
Dispositifs						
Énonciation de valeurs, délibération, dialogue et orientation	Énoncé de valeurs, délibération, dialogue, instances-conseils, formation, mécanismes de conciliation et de médiation	Code de déontologie, formation, comité de déontologie ou de discipline	Textes de loi, éducation à la citoyenneté, tribunaux, juges, polices, pénitenciers	Système culturel implicite, us et coutumes, rituels et fêtes, pressions des groupes	Textes sacrés, chartes, lieux de rassemblement, autorité	Transmission et surveillance

2.1 La morale

2.1.1 Dynamique

Traditionnellement, la morale, qu'elle soit religieuse, philosophique ou idéologique, est un mode de régulation des comportements qui impose aux individus des devoirs pour faire le bien et éviter le mal au nom d'une autorité extérieure qui les édicte et qui les fonde.

En morale, une autorité extérieure (dieu, religion, nature, humanité, patrie) établit des normes, ce qui en fait un mode de régulation des comportements qui s'inscrit dans une approche d'hétérorégulation.

Si les autorités fondatrices de la morale sont nombreuses, nous ne pouvons passer sous silence l'importance des religions, où les dieux fondent les morales et définissent les actes bons et les mauvais.

La philosophie, de son côté, a sacralisé la nature, notamment avec l'idée d'un droit naturel auquel nous sommes subordonnés. Aussi, nous avons aujourd'hui le mouvement de l'écologie des morales naturelles et, dans le champ de la philosophie politique, une morale des droits de la personne.

Au plan politique, le patriotisme comme forme de morale dicte à l'individu les comportements à adopter en fonction de ce qui est bon ou mauvais pour la patrie.

La morale se présente comme un ensemble de règles, de principes et de normes regroupant les devoirs que l'individu doit accomplir dans ses sphères d'activités.

La morale a, par conséquent, un caractère contraignant, une dimension impérative, parce qu'elle oblige à accomplir un devoir tel que fixé par l'autorité. Ce devoir est fondé sur la dette, c'est-à-dire que nous avons le devoir de rendre ce que nous avons reçu (la vie, l'humanité, etc.) de l'autorité morale.

Ces devoirs sont porteurs de valeurs morales.

La valeur morale établit a priori une évaluation du bien et du mal. La morale dicte ainsi des devoirs (c'est-à-dire ce qui est bien de faire) qui découlent de cette évaluation et qui en actualisent¹ les valeurs implicites.

1. Voir la définition du mot « actualisation » dans le lexique à la fin du document.

La dimension impérative de la morale exige une discipline de la part de l'individu afin qu'il agisse en respectant l'ordre établi, c'est-à-dire la loi morale.

C'est par la discipline que l'individu peut respecter les prescriptions et les interdictions formulées par la morale afin qu'elles le guident dans ses décisions et qu'elles déterminent sa façon d'agir avec les autres.

2.1.2 Motivation

La motivation à acquérir la discipline menant à agir selon la morale est de deux ordres : la conviction et la sanction.

En morale, l'intériorisation par l'individu d'une conception précise de l'être humain, de la vie, du bien et du mal de même que la reconnaissance de la légitimité de l'autorité énonciatrice des devoirs forment le sens qui guide l'individu dans ses agissements.

L'intériorisation du sens véhiculé par la morale signifie qu'il y a appropriation par l'individu, et reconnaissance publique par celui-ci, que les conceptions de l'être humain, du monde et d'autrui véhiculées dans la morale sont les siennes.

Pour ce faire, l'individu doit aussi reconnaître la légitimité de l'autorité énonciatrice de la morale, que ce soit dieu, la nature, l'humanité ou la patrie.

Si la morale est bien intériorisée (c'est-à-dire qu'elle est acquise, qu'elle est intégrée dans les habitudes et qu'elle teinte le raisonnement), la motivation à agir selon la morale est d'abord de l'ordre de la conviction.

Lorsque les conceptions morales sont intériorisées, elles deviennent des croyances profondes au point que l'individu les considère comme des vérités. C'est par cette conviction que la conscience affirme la vérité des représentations qui fondent les devoirs moraux et que l'individu s'engage à les suivre. En ce sens, plus une personne a un degré élevé de conviction envers les représentations qui cimentent le groupe, plus elle gouverne sa vie en fonction de la morale.

Par contre, si la morale n'est pas intériorisée, la motivation à agir selon les devoirs moraux est de l'ordre de la crainte de la sanction et de la punition.

Pour l'individu, la peur d'être exclu d'un groupe moral auquel il appartient et d'être puni ou réprimandé est une motivation très forte à agir dans le sens de la morale.

L'objectif de la morale est donc d'assurer la cohésion de la collectivité par le biais de l'intériorisation par l'individu d'une conception du bien et du mal édictée par une autorité, c'est-à-dire dans une perspective d'hétérorégulation.

2.1.3 Dispositifs

Les dispositifs qui favorisent l'implantation et le fonctionnement de la morale visent la connaissance et la transmission de celle-ci ainsi que le contrôle des comportements des membres de la collectivité.

Dispositifs qui favorisent la connaissance de la morale

Pour assurer une adhésion des individus à une morale, il faut d'abord et avant tout des dispositifs qui favorisent la connaissance de cette morale. Ces dispositifs peuvent être des chartes (les chartes des droits de la personne, par exemple), des textes sacrés (par exemple la Bible ou le Coran), les codes de bonne conduite (par exemple le catéchisme), les constitutions, etc.

Dispositifs qui favorisent la transmission de la morale (l'éducation morale)

En morale, non seulement il faut assurer la connaissance, il faut aussi des lieux où les individus se regroupent afin de stimuler leur engagement et mettre en pratique leur morale. Les églises, les lieux de culte, la famille, les regroupements et associations et les partis politiques sont des exemples de lieux de transmission de la morale et d'éducation à celle-ci.

L'éducation morale est ainsi centrale afin de permettre l'intériorisation et la transmission des principes par les individus. Pour ce faire, les stratégies suivantes sont celles auxquelles nous avons le plus souvent recours en éducation morale : bien faire comprendre le bien et le mal ; encourager les individus qui font le bien, réprimander ou sanctionner ceux qui font le mal et donner le comportement exemplaire (prêcher par l'exemple).

Dans la culture québécoise, nous pouvons illustrer cet exemple par la morale catholique. Si, dans le passé, la connaissance des principes de la morale était rendue possible par le petit catéchisme qui édictait la bonne conduite, la transmission s'est faite grâce à l'enseignement de la religion catholique à partir d'institutions telles les églises et la famille.

Dispositifs de surveillance

Le contrôle des comportements de l'individu fait partie des dispositifs auxquels la morale recourt. Elle est assurée par une autorité, institutionnalisée ou non, notamment les pairs, la famille, l'église et la conscience. Un individu qui manque aux exigences morales, qui agit mal, peut avoir à subir la punition, l'exclusion, voire l'excommunication (dans le cas de la religion). L'exclusion est un dispositif fort important dans le champ de la régulation morale.

La morale dans un contexte organisationnel

Au sein d'une organisation, la « morale organisationnelle » s'installe, par exemple, lorsque la direction préconise une certaine conception des relations entre les individus par le biais d'une philosophie de gestion et des valeurs et des balises, implicites ou explicites, qui doivent être respectées par chaque membre. L'exemple de certaines entreprises familiales démontre bien ce phénomène.

Or, il peut arriver que cette morale organisationnelle ne soit pas partagée de tous, entraînant ainsi des comportements qui vont à l'encontre des attentes de la direction, voire même l'effritement de la morale organisationnelle. Par exemple, le pluralisme culturel auquel font face les organisations contemporaines peut amener des conflits de normativité. Ainsi, les individus qui se joignent aux organisations ont des convictions morales de plus en plus variées, qui peuvent entrer en conflit avec celles de l'organisation, des autres membres ou des autres groupes.

Mentionnons que la rectitude politique, qui constitue une façon de se comporter et qui est des plus répandues au sein des sociétés et des organisations publiques contemporaines, peut devenir une forme de morale si elle guide presque exclusivement les décisions prises par un individu.

2.2 Les mœurs

2.2.1 Dynamique

Les mœurs, comme forme de régulation des comportements, renvoient à des manières de faire, de vivre, d'évaluer et de penser partagées au sein d'un groupe.

Les mœurs interpellent les us et coutumes, les pratiques et les traditions. Elles réfèrent aux valeurs partagées, à des usages communs à un groupe, un peuple, une époque ou une organisation.

Elles constituent un mode de régulation implicite et puissant qui existe *de facto* dès que des individus vivent en société. Les mœurs résultent de l'expérience, de l'histoire du groupe ; elles le forgent et évoluent très lentement avec lui.

Les mœurs constituent une forme de régulation des comportements à caractère hétérorégulateur.

Bien qu'aucune autorité instituée ne fait de pression directe pour favoriser un processus d'adhésion, d'appropriation et d'intériorisation des valeurs du groupe par l'individu, c'est la tradition qui joue en ce sens un rôle important. Elle prend forme de façon plus explicite par la pression des pairs à se conformer aux mœurs et la menace de sanction, c'est-à-dire de marginalisation, voire même d'exclusion par le groupe dans le cas de non-conformité.

Les mœurs reposent sur des règles non écrites et informelles qui régissent les pratiques d'un groupe.

Ces règles informelles traduisent les attentes du groupe à l'égard du comportement de ses membres et se transmettent oralement ou par mimétisme. Elles sont intégrées par la socialisation, notamment grâce à l'éducation et aux institutions sociales, mais aussi par la simple adhésion à un groupe. C'est l'idée de conformisme qui représente le mieux cette puissance discrète des mœurs.

Ces règles non écrites actualisent des valeurs sociales ou organisationnelles partagées et guident les comportements individuels.

C'est dans le respect des règles non écrites (us et coutumes) qu'est possible l'actualisation des valeurs partagées de façon implicite ou explicite et qui sont spécifiques au groupe d'appartenance (un peuple, une organisation, etc.).

Le désir d'appartenance au groupe est au cœur de la régulation des comportements par les mœurs.

Pour appartenir pleinement à un groupe, un individu doit se conformer aux manières de faire, de vivre et de penser du groupe. L'exemple des gangs de motards illustre bien cet aspect.

2.2.2 Motivation

La motivation à adopter les mœurs du groupe repose sur le désir d'appartenir au groupe, le conformisme, l'habitude de même que l'opinion de l'autre et la peur du rejet.

La légitimité des mœurs et le sens qui leur est accordé reposent sur la volonté d'appartenir à un groupe.

La motivation à respecter les mœurs relève de l'habitude, du conformisme et du désir d'identification au groupe. Le sens et la légitimité accordés aux mœurs dépendent d'un besoin d'appartenance vécu sur le mode de l'habitude et de l'évidence : les mœurs, intégrées naturellement, semblent aller de soi. Le sociologue français Pierre Bourdieu appelle habitus toutes les habitudes qui guident nos agissements sans que nous en soyons vraiment conscients, comme c'est le cas des mœurs.

Cette motivation à agir en conformité avec les mœurs est cependant proportionnelle à la volonté de l'individu d'appartenir à un groupe et à en rester membre. Si cette volonté est grande, l'identification et le conformisme seront forts et par le fait même la régulation par les mœurs sera importante. Au contraire, une faible volonté risque tout simplement d'amener la personne à s'autoexclure du groupe. Les sociologues affirment qu'il est, dans notre contexte contemporain marqué par le pluralisme, beaucoup plus facile de se distancier de notre groupe d'appartenance initial que

ce n'était le cas dans les sociétés traditionnelles, puisque nous trouverons plus rapidement un nouveau groupe aux mœurs plus proches de notre façon de vivre.

La motivation à agir de façon conforme aux mœurs passe aussi par l'opinion d'autrui et la peur du rejet.

La relation que nous avons avec les autres est très importante, puisque c'est par l'entremise de l'opinion de l'autre et de celle du groupe (c'est-à-dire de leur jugement) que se nourrit la motivation d'un individu à agir conformément aux règles non écrites du groupe. Nous trouvons dans cette motivation la crainte de la désapprobation de la part de l'autre, qui mène à la marginalisation et à l'exclusion.

La peur d'être rejeté par ceux avec qui nous partageons des moments importants ou avec qui nous avons une certaine affinité est un incitatif à la conformité, particulièrement dans nos sociétés contemporaines marquées par l'individualisme et le narcissisme.

Les mœurs permettent d'assurer la cohésion du groupe au moyen d'un sentiment d'appartenance et la formation d'habitudes conformes aux valeurs partagées par ses membres.

2.2.3 Dispositifs

La régulation par les mœurs repose sur des dispositifs variés qui favorisent la transmission des mœurs de même que la conformité des individus à celles-ci.

- **Dispositifs qui favorisent la transmission des mœurs**

Le système culturel : C'est l'élément central des dispositifs de connaissance et de transmission des mœurs. L'Ethos dans lequel naissent et évoluent les individus qui composent la société teinte leurs valeurs de même que leurs façons de faire, de vivre et de penser.

Les us et coutumes : Ce sont les attitudes propres à la tradition du groupe qui forgent les obligations de quiconque désire vivre en harmonie avec sa collectivité.

Les rituels et les fêtes : Ce sont des dispositifs hautement symboliques, qui amènent les individus à renforcer leur sentiment d'appartenance, de continuité et de sécurité. Que ce soit par des repas, des rencontres ou des activités récréatives qui reviennent à un rythme régulier, les rituels favorisent la consolidation des liens en favorisant les échanges chaleureux entre les membres du groupe.

Dispositifs de conformité

- **Les pressions du groupe :** Qu'il s'agisse de la société, d'une collectivité ou des membres d'une organisation, les pressions que le groupe exerce sur l'individu incitent ce dernier à agir en conformité avec les mœurs, à défaut de quoi il sera marginalisé ou exclu du groupe.

Les mœurs dans un contexte organisationnel

Dans les organisations, les mœurs correspondent aux pratiques généralement acceptées, aux façons de faire au quotidien et aux non-dits, soit ce que nous appelons la culture organisationnelle. Elles découlent de façon importante des mœurs de la société à laquelle appartient l'organisation. Les mœurs incitent donc les individus à adopter des comportements en conformité avec les valeurs partagées au sein de l'organisation. Ces valeurs résultent de l'histoire et de la culture de l'organisation, de sa mission et des individus qui la composent. Elles se transmettent oralement. Nous pouvons à cet effet penser aux avertissements et conseils prodigués à une personne qui se joint à une organisation par ses nouveaux collègues en ce qui concerne la façon de se vêtir, les personnes à côtoyer et à éviter, etc.

Au sein des organisations, les mœurs comportent une force de régulation des comportements souvent sous-estimée. Elles peuvent dans certains cas amener une personne à agir à l'encontre des règles formelles ou de la loi par désir de conformité et d'identification au groupe ou par peur d'en être marginalisée. À l'inverse, la force des mœurs au sein d'une organisation peut, si elle va dans le sens des valeurs organisationnelles, constituer un levier important dans l'atteinte des résultats de l'organisation et dans le maintien d'une cohésion entre ses membres.

2.3 Le droit

2.3.1 Dynamique

Le droit est un mode de régulation des comportements qui impose des obligations aux membres d'une société donnée; il protège leurs droits et prévoit un cadre procédural afin de leur permettre de régler leurs différends.

C'est le mode de régulation des comportements le plus opérant de nos sociétés démocratiques pluralistes. Nous pouvons le considérer comme le squelette de nos sociétés parce qu'« *il contribue pour une large part à assurer les bases de l'organisation et du fonctionnement de tout ensemble social dans lequel s'établissent des rapports d'autorité et de pouvoir.* »²

Puisque les règlements sont établis par l'État, la source du droit est externe à la personne, ce qui en fait principalement une forme hétéronome de régulation des comportements.

Si le droit et la morale sont tous les deux des modes de régulation hétéronomes, ils se distinguent par l'autorité, qui est énoncée différemment. En droit, ce n'est pas une personne investie d'un pouvoir divin ou une idéologie qui dicte les devoirs, mais des représentants élus par la population. Cependant, dans le contexte d'une société démocratique, la participation des individus au droit attribue à ce droit une part d'autorégulation.

Le droit assure la régulation des rapports sociaux par des lois.

Dans les sociétés démocratiques, l'État prend forme pour assurer la régulation de la vie collective par des lois dûment adoptées en assemblée législative. Ces lois sont constituées notamment dans les codes civils, les codes pénaux et le droit législatif.

2. Guy ROCHER, *Études de sociologie du droit et de l'éthique*, Montréal, Les Éditions Thémis, 1996, p. 3.

Dans les systèmes démocratiques, certaines lois véhiculent des valeurs sociales, notamment celles qui concernent les droits et libertés ou la justice.

Le respect du droit passe par une soumission des individus aux lois.

En effet, ce n'est pas l'individu qui détermine à l'intérieur de quelles limites il peut agir, mais plutôt l'autorité législative de l'État qui les lui dicte. En droit, l'individu et l'État doivent se soumettre à la législation.

Le droit renferme nécessairement la notion de devoir.

Comme pour la morale, le droit est fondé sur la notion du **devoir**, en prenant cependant une connotation différente, celle qui veut que dans une société démocratique la revendication des droits mène à leur reconnaissance législative, imposant dès lors des devoirs à tous.

En droit, ces devoirs reposent sur nos obligations envers les autres.

En droit, l'obligation de l'individu à se soumettre à ses devoirs juridiques (ou ses obligations légales) est fondée sur la coexistence sociale, c'est-à-dire le rapport à l'autre. La reconnaissance des obligations d'un individu envers autrui est nécessaire s'il veut réclamer ses droits, c'est-à-dire s'il désire que l'autre respecte ses obligations envers lui.

2.3.2 Motivation

La motivation à se soumettre au droit est triple : la conviction de la nécessité des règles minimales de comportement, la connaissance des textes de loi et la sanction lorsqu'il y a comportement illégal.

L'adhésion à un idéal démocratique valide l'autorité de l'État et donne un sens au droit.

La motivation à obéir aux lois repose, comme c'est le cas pour la morale, sur l'adhésion aux préceptes qui fondent et sanctionnent l'autorité énonciatrice des devoirs. En droit, c'est l'adhésion à un idéal démocratique, aux institutions le représentant, qui donne sens aux lois de façon générale. Dans le cas d'une loi particulière, ce sont aussi la légitimité de l'objectif qu'elle poursuit et son efficacité qui lui donne son sens.

C'est d'abord par conviction que nos sociétés seraient anarchiques et potentiellement dangereuses sans règles minimales que les citoyens acceptent de respecter les lois.

Les individus savent que dans des sociétés complexes comme les nôtres, sans les lois, beaucoup trop de temps et d'énergie seraient inutilement déployés, puisqu'il faudrait gérer soi-même tous les conflits sociaux potentiels qui nous guettent au quotidien.

C'est également par la connaissance des textes de loi qu'un individu peut mettre en application les principes du droit.

La pierre angulaire du système juridique est constituée par le fait que « *nul n'est censé ignorer la loi* ». Une personne ne peut ainsi plaider l'ignorance de la loi pour se disculper de l'avoir enfreinte. La ferveur de cette adhésion peut toutefois varier. Elle se mesure par la participation à la réalisation du droit. Certaines personnes vont par exemple participer à l'édification du droit par leur participation aux débats publics. Cependant, un minimum d'adhésion passe par le respect des lois, des règlements et des directives qui composent le droit.

La soumission des personnes au droit passe aussi par la crainte de la sanction.

Puisqu'un système démocratique cumule le pouvoir de sanctionner des individus et l'exerce par des fonctions judiciaires tant au niveau pénal que civil, la menace de sanctions devient un élément clé pour assurer la soumission des individus à la loi. À défaut d'agir en fonction du sens et d'un idéal démocratique, c'est par conséquent la crainte des sanctions, et de ce fait la volonté de protéger ses intérêts personnels, qui devient le motif d'obéir à la loi.

L'objectif de la régulation des comportements par le droit est de favoriser la coexistence entre les individus en protégeant de façon minimale les droits de chacun, c'est-à-dire en cherchant à éviter et à gérer les conflits ainsi qu'en sanctionnant les individus qui ont commis des actes contraires à la loi.

2.3.3 Dispositifs

Les dispositifs qui assurent la mise en œuvre du droit visent la connaissance et la transmission de ses principes ainsi que le contrôle des comportements des individus.

Dispositifs qui favorisent la connaissance du droit

Les dispositifs qui favorisent la connaissance du droit sont les textes de loi, tels les codes civils, les codes criminels, les codes pénaux et les lois administratives.

Dispositifs qui favorisent la transmission des principes du droit

L'éducation à la citoyenneté constitue un dispositif de transmission des principes du droit. Elle s'effectue dans divers cadres : dans le système d'éducation primaire, secondaire, collégial et universitaire ; dans les commissions parlementaires ; dans les débats publics ; dans les campagnes de publicité, etc.

Dispositifs de surveillance

La régulation des comportements par le droit se fait aussi par des dispositifs qui assurent le contrôle des comportements des individus, tels le système de mise en accusation et de jugement (les tribunaux, les juges) ainsi que l'application des sanctions, tels les dispositifs d'enquête policière et le système carcéral.

Les sanctions qui sont imposées aux personnes qui violent les lois vont de l'amende à l'emprisonnement, et incluent aussi des sanctions civiles et administratives. En droit, les dispositifs de sanction sont importants parce que la crainte des sanctions (mentionnée dans la section sur la motivation à se soumettre au droit) ne peut jouer son rôle, du point de vue psychologique, que si les sanctions sont effectivement appliquées.

Le droit dans un contexte organisationnel

Dans les organisations, le droit est l'élément qui assure un encadrement minimal des rapports entre les personnes, en plus d'assurer une protection juridique à la population.

Dans les organisations publiques québécoises, la régulation des comportements par le droit est très importante puisque les agents de l'État sont au service de la population. Nous pouvons mentionner notamment la *Loi sur la fonction publique* (dont découle le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*), la *Loi sur le Conseil exécutif* (dont découle le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*) ainsi que la *Loi sur l'éthique et*

la transparence en matière de lobbyisme qui circonscrivent un ensemble de situations et établissent des règles et des devoirs précis à cet égard.

En outre, chacune des entités administratives de l'État – c'est-à-dire les ministères et organismes gouvernementaux – est constituée en vertu d'une loi habilitante qui lui est propre et qui détermine les limites à l'intérieur desquelles elle doit agir et auxquelles ses membres doivent se soumettre.

2.4 La déontologie

2.4.1 Dynamique

La déontologie est un mode de régulation qui impose des devoirs aux membres d'une profession ou d'une organisation.

La déontologie, parce qu'elle est mise en application par une autorité extérieure à l'individu (un ordre professionnel, une direction, une association ou autre), représente une forme de régulation principalement hétéronome.

La déontologie s'inscrit ainsi dans la logique du droit.

En matière de déontologie, la régulation des comportements des individus est établie par des règles et des normes inscrites dans un code de déontologie.

Ces règles et normes déterminent les comportements précis que les individus doivent adopter dans des circonstances particulières, à la lumière des attentes de l'organisation ou de la profession. Une sanction est imposée dans le cas de non-respect de ces règles et normes.

Par exemple, en ce qui concerne les marques d'hospitalité, les règlements de certaines organisations déterminent le montant maximal qu'un employé ou un gestionnaire peut accepter à titre de cadeau.

Ces normes déontologiques visent à actualiser des valeurs professionnelles ou organisationnelles.

Nous trouvons dans la déontologie des valeurs professionnelles ou organisationnelles que nous reconnaissons comme inhérentes à l'exercice d'une intervention, d'une fonction ou d'une tâche et qui en favorisent l'excellence. La déontologie transforme ainsi les valeurs professionnelles ou organisationnelles en vertus qui prescrivent des comportements précis. S'il y a bien des façons d'accomplir une fonction, une tâche ou une intervention, ces vertus mènent à l'accomplissement idéal du travail, ce qui représente l'excellence, la qualité de l'accomplissement.

Le respect de la déontologie requiert l'obéissance des membres aux normes et aux règles établies par l'ordre professionnel ou l'organisation.

2.4.2 Motivation

La motivation à obéir au code de déontologie repose sur l'adhésion d'un individu à une profession ou une organisation, l'importance qu'il accorde à la crédibilité de la profession ou de l'organisation ainsi que la crainte de la sanction imposée lorsqu'il y a infraction au code.

En déontologie, la reconnaissance de l'autorité énonciatrice des règles et normes en fonde le sens et sanctionne l'obéissance aux règles et normes établies par celle-ci.

Seule une autorité reconnue peut légitimer l'obéissance à ce qu'elle exige. En l'absence d'une telle reconnaissance, un conseil d'administration ou une direction qui adopte des règlements n'aura pas de poids auprès des membres du personnel et par conséquent les règlements seront peu ou pas respectés.

Notons qu'en déontologie, il y a une proximité entre l'autorité énonciatrice du règlement et l'individu: qu'il s'agisse d'un ordre professionnel, d'une direction d'entreprise ou encore d'une direction générale d'un ministère, l'autorité énonciatrice des règles et normes côtoie souvent les individus qui y sont régis. Cette proximité a un effet sur la reconnaissance et la légitimité de l'autorité énonciatrice de la déontologie et la distingue ainsi du droit.

L'adhésion à une profession ou à une organisation et à ses règles permet la mise en œuvre de la déontologie.

La connaissance et l'adhésion aux règles inscrites dans le code de déontologie est en fait le premier stade de motivation des individus au plan déontologique. Cette motivation est intimement liée au sentiment d'appartenance à la profession ou à l'organisation ainsi qu'au désir de reconnaissance par les pairs.

Le respect de la déontologie relève aussi de l'importance accordée à la marque de distinction et à la crédibilité qu'elle donne à un corps professionnel ou à une organisation.

Ce sens particulier donné à la déontologie est motivé par l'esprit de noblesse que peut engendrer une telle démarche ou par une volonté de redonner confiance à des partenaires ou à une clientèle.

Le respect des règles de déontologie passe par la crainte de la sanction.

Comme pour le droit, c'est la crainte des sanctions qui motivera le respect des règles, et plus particulièrement la crainte d'être exclu du groupe et de ne plus être reconnu dans l'accomplissement de son travail.

En déontologie, la sanction ultime constitue le retrait du groupe (par l'exclusion ou l'autoexclusion). Lorsqu'un individu ne peut plus agir conformément aux règles du groupe, il s'exclue ou il est invité à quitter le groupe. Le retrait devient ainsi la sanction ultime.

L'objectif de la déontologie est de régir les comportements des membres d'une profession ou d'une organisation pour atteindre l'excellence dans la réalisation du travail en vue d'une reconnaissance par les pairs, de fonder et d'assurer la confiance du public et des utilisateurs, et de protéger l'intégrité (la réputation) de la profession, de l'ordre ou de l'organisation.

2.4.3 Dispositifs

En déontologie, les dispositifs qui permettent de gérer les comportements visent principalement la connaissance et la transmission des règles de même que le contrôle des comportements des membres de la profession ou de l'organisation.

Dispositifs qui favorisent la connaissance de la déontologie

Le code de déontologie constitue le principal dispositif sur lequel repose ce mode de régulation des comportements. Il est constitué d'un ensemble de règles de conduite émises par un ordre professionnel, une direction, ou une association et de principes directeurs qui guident les individus dans l'exercice de leurs fonctions. Il encadre le travail, en fixe les limites, les droits et les obligations, et détermine les attentes et les devoirs des employeurs et des employés. Le code de déontologie prévoit des sanctions en cas de manquement à la règle.

Dispositifs qui favorisent la transmission des règles et des normes déontologiques

La formation est un dispositif déontologique important dont le but est de favoriser la connaissance et la transmission des règles et des normes. La formation en déontologie est en général élaborée par un ordre professionnel ou une organisation. Elle a pour objectif non seulement d'assurer l'obéissance aux règles et normes énoncées par l'autorité, mais aussi de favoriser l'adoption et l'intégration des valeurs qui lui sont implicites, et ce, de façon à engendrer un savoir-être conforme aux devoirs et valeurs de l'ordre ou de l'organisation.

Dispositifs qui favorisent le contrôle des règles et des normes déontologiques

En déontologie, tout manquement à un règlement est passible d'une sanction par une autorité légitime et reconnue qui, dans la plupart des cas, prend la forme d'un comité de discipline ou de déontologie. Ce comité est analogue au tribunal en matière pénale. Ce qui caractérise les dispositifs déontologiques que sont les comités de discipline ou de déontologie, c'est leur caractère disciplinaire, puisqu'ils ont pour mandat de surveiller le comportement des membres. Les sanctions qu'ils imposent sont de l'ordre de l'avertissement, de la réprimande, de l'amende, de la suspension, voire de la radiation (d'un ordre professionnel) ou d'un congédiement (d'une organisation).

L'efficacité de la déontologie repose sur l'existence de règlements clairs, d'une autorité légitime et reconnue, de mécanismes désignés pour assurer le contrôle des comportements ainsi que des mécanismes de sanction en cas de faute.

Sans ces quatre critères essentiels, la déontologie peut difficilement remplir son rôle et atteindre ses objectifs.

La déontologie au sein des organisations

La déontologie constitue le mode de régulation des comportements le plus utilisé dans les organisations contemporaines. En effet, toutes les organisations bénéficient, dans une certaine mesure, de règles, de politiques et de codes de déontologie (souvent appelés codes d'éthique) ou d'autres dispositifs visant à encadrer les comportements de leurs membres.

Au sein de la fonction publique québécoise, nous trouvons, dans la *Loi sur la fonction publique* et ses règlements, des normes déontologiques. Celles-ci ont été explicitées notamment dans le document intitulé «L'éthique dans la fonction publique québécoise», qui, malgré un libellé qui réfère à l'éthique, présente un ensemble de règles et de normes déontologiques auxquelles les agents publics doivent obéir. Ces règles et normes concernent la prestation de travail, le lien avec l'organisation, le service au public ainsi que le comportement des agents publics. Elles visent à actualiser les valeurs d'assiduité, de compétence, d'obéissance hiérarchique, de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée, de courtoisie, de non-discrimination et de diligence, de discrétion, de neutralité politique, de réserve, d'honnêteté, d'impartialité, d'absence de conflit d'intérêts ainsi que d'exclusivité de service. Ces valeurs sont énoncées par l'État et elles sont communes à l'ensemble des organisations publiques. Elles visent à maintenir la réputation d'excellence et d'honnêteté de la fonction publique québécoise. Mentionnons, en outre, que les directives ministérielles sont, elles aussi, des normes déontologiques importantes au sein des organisations publiques.

Si nous favorisons la connaissance et la transmission de ces règles et des valeurs qui leurs sont implicites, il n'en demeure pas moins qu'elles sont imposées aux individus par une autorité qui leur est extérieure, ce qui, dans le contexte contemporain où nous revendiquons de plus en plus de place pour l'individu, rend leur appropriation et leur application plus difficiles. De plus, nombre d'organisations n'assurent pas le contrôle et les mécanismes de sanction nécessaires afin d'appuyer les mesures déontologiques mises en place, ce qui a pour effet de diminuer leur efficacité et par le fait même leur application par les membres de l'organisation.

C'est donc dire que malgré l'abondance et la prolifération des règles et des normes déontologiques au sein des organisations, la déontologie ne peut à elle seule couvrir l'ensemble des besoins en matière de régulation des comportements professionnels ou organisationnels.

2.5 L'éthique

2.5.1 Dynamique

L'éthique est un mode de régulation des comportements qui provient de l'individu et qui met l'accent sur des valeurs coconstruites et partagées pour donner un sens à ses décisions et à ses actions, faisant ainsi appel à son jugement personnel et à sa responsabilité.

L'éthique se situe dans une perspective d'autorégulation, parce qu'elle fait appel à une maîtrise de soi qui permet à l'individu d'établir par lui-même et à la lumière des valeurs partagées la gestion de ses comportements.

C'est ce caractère autorégulateur qui distingue l'éthique des autres modes de régulation, parce qu'il laisse une plus grande place à l'autonomie et à la responsabilité de l'individu. Si un tel accroissement de l'autonomie accordée aux individus soulève la possibilité de l'abus dans une perspective d'autorégulation, la volonté des individus de se réguler par eux-mêmes les amène au contraire à **réfléchir** sur leur façon d'agir et sur les **responsabilités** qu'ils ont à l'égard de l'autre. L'éthique s'inscrit donc dans une logique préventive, c'est-à-dire qu'elle amène l'individu à éviter les comportements qui pourraient avoir des conséquences négatives pour lui-même ou pour les autres. Nous pouvons ainsi dire que l'éthique favorise une autonomie et une responsabilisation des individus.

Dans un contexte de transformation de la fonction publique, la marge de manœuvre accrue accordée aux individus se traduit par une autonomie et un pouvoir plus grands. Dans une logique de prévention des abus ou des comportements problématiques, la réflexion éthique amène donc les individus à se questionner avant d'agir. Ce questionnement portera notamment sur la façon adéquate d'utiliser leurs pouvoirs afin de ne pas subir ou faire subir à autrui des conséquences néfastes et ainsi comprendre les responsabilités qui découlent de cette marge de manœuvre accrue.

L'éthique dans les organisations publiques ne correspond donc pas à exercer une surveillance des comportements des membres de l'organisation ou à les encadrer par un code de conduite. Envisager la gestion des comportements dans une perspective éthique vise plutôt à favoriser la gestion des comportements par les individus eux-mêmes afin qu'ils évitent les abus. Une des conditions nécessaires au développement de l'éthique dans une organisation constitue par conséquent la croyance véritable dans le jugement autonome des individus, notamment de la part de la haute direction.

En éthique, les valeurs sont le fondement de la décision et de l'action.

En éthique, c'est en se fondant sur ses valeurs que l'individu évalue la justesse de ses décisions ou de ses actions. Les valeurs (que nous pouvons définir en termes d'idéaux collectifs), servent de guide pour l'individu qui doit mesurer a priori l'incidence de sa décision ou de son action sur les autres et sur la collectivité.

Cette perspective sous-tend qu'il est difficile de déterminer «le bien» de façon absolue et définitive dans des règles ou des normes. L'éthique amène plutôt l'individu à faire une **réflexion** et un **questionnement** sur les raisons, les origines et les fondements de ses décisions et de ses actions. L'éthique fait donc poser les questions *pourquoi? dans quel but? pour quelle raison? avec quelle intention est-ce que j'agis?* Par ce questionnement, l'éthique conduit l'individu à identifier les valeurs qui le définissent et qu'il souhaite mettre en pratique dans ses actions. Les valeurs l'aident ainsi à prendre la meilleure décision possible dans le contexte.

Puisque l'éthique prend forme dans le rapport à l'autre, ce sont plus précisément les valeurs partagées issues d'une construction collective qui permettent à l'éthique d'assurer la régulation des rapports sociaux.

Même si l'éthique valorise la maîtrise de soi, elle part du principe que l'humain est un « animal social » qui ne peut pas vivre de façon autarcique. L'éthique aide donc l'individu à s'ouvrir aux besoins des autres; elle l'amène à vouloir tendre vers un équilibre entre ses pulsions de liberté et ses responsabilités à l'égard des autres.

En éthique, le sens que les individus souhaitent donner à leur interaction sociale découle d'une entente, d'une construction collective à laquelle chacun est associé. C'est dans le **dialogue**, où chacun peut exprimer ses valeurs, qu'émerge un consensus sur les valeurs partagées et que se crée un sens commun. C'est donc dire qu'en éthique les valeurs de référence proviennent des individus et sont partagées par tous.

Ce sont, par conséquent, les valeurs coconstruites et partagées par les individus qui servent de guides à la réflexion et à la délibération éthique, les aidant ainsi à prendre des décisions qui sont considérées par tous comme étant acceptables, raisonnables ou justes, bref, les meilleures possibles dans les circonstances. C'est donc lorsqu'il est possible de répondre par l'affirmative à la question « Puis-je justifier mon comportement à la lumière des valeurs partagées? » que l'éthique devient véritablement ce qui oriente les comportements et en assure la régulation.

Au sein d'une organisation publique, nous parlons en général des valeurs organisationnelles. Pour que celles-ci puissent être des guides d'action dans une perspective de l'éthique, ces valeurs doivent être partagées par les membres de l'organisation et doivent viser l'excellence et les bonnes pratiques dans l'accomplissement de la mission de l'organisation. Puisque nous ne partageons pas systématiquement les valeurs organisationnelles lorsque nous nous joignons à une organisation, il devient nécessaire, toujours dans une perspective de l'éthique, de créer des lieux où les valeurs sont discutées et identifiées, de façon à permettre à chacun de contribuer à cette construction collective et de favoriser leur appropriation. Cela passe notamment par la consultation des membres de l'organisation dans le but d'élaborer un énoncé de valeurs ainsi que par de la formation qui visera l'appropriation des valeurs.

En outre, un changement important dans la culture de gestion amène nécessairement des tensions entre les valeurs anciennes et les valeurs nouvelles au sein des organisations publiques, exacerbant le besoin pour plusieurs organisations de réaffirmer ou redéfinir leurs valeurs organisationnelles.

L'éthique fait appel au jugement, puisque c'est l'individu qui est responsable de la décision à prendre ou du geste à poser afin d'actualiser les valeurs coconstruites et partagées.

L'éthique concerne donc la **délibération** et la **prise de décision** plutôt que la seule exécution de règles, de normes et de directives. Dans la délibération éthique, l'individu est d'abord amené à évaluer ses décisions à la lumière des valeurs partagées qu'il souhaite actualiser, c'est-à-dire mettre en pratique.

Or, les valeurs étant très souvent contradictoires, l'individu doit juger de la priorité des valeurs en jeu dans les circonstances. Puisqu'en éthique nous ne faisons pas appel à des normes ou des règles qui déterminent le comportement à adopter pour actualiser les valeurs, l'individu doit par conséquent faire appel à son jugement afin de trancher entre des valeurs importantes qui ne peuvent pas être mises en pratique pleinement dans les circonstances.

Ainsi, lorsqu'un dilemme d'ordre éthique (conflits de valeurs, absence de repères, etc.) survient, la **délibération** devient essentielle. La délibération est une évaluation des raisons d'être des comportements à la lumière des valeurs partagées, et constitue un temps d'arrêt où l'individu s'engage dans un débat moral avec lui-même dans l'intention de formuler, pour les autres et pour lui-même, ses raisons d'agir.

En ce sens, la visée de l'éthique est de conduire l'individu à **prendre une décision** réfléchie et délibérée plutôt que spontanée, parce qu'elle se prend après avoir questionné ses automatismes, après s'être observé afin de sonder ses propres assises et après avoir pris en considération le sens partagé. Dans une perspective de l'éthique, cette décision doit aussi être justifiable, l'individu devant être en mesure de répondre de sa décision aux autres.

L'éthique oblige donc à demeurer modeste, puisqu'elle n'est nullement réservée aux vertueux : elle est simplement une inspiration et une méthode de raisonnement pour les êtres raisonnables de bonne volonté.

Dans une organisation, le recours à l'éthique devient nécessaire lorsqu'il y a absence de règles ou quand celles-ci sont imprécises. L'éthique constitue alors un outil d'aide à la prise de décision dans l'interprétation des règles et dans la gestion des conflits entre les différentes règles, entre les règles et certaines valeurs de même qu'entre plusieurs valeurs.

Dans un contexte de marge de manœuvre accrue, ces situations sont plus susceptibles de se produire. Par conséquent, l'éthique permet d'outiller les agents publics afin qu'ils ne soient plus que des exécutants d'une norme qui assure des valeurs qui permettent de « bien » agir en fonction uniquement des attentes de la direction. Ils deviennent plutôt des **acteurs** qui doivent prendre des décisions adéquates afin d'actualiser les valeurs partagées de la façon la plus juste et acceptable pour eux, pour leurs collègues, pour l'organisation et pour la population.

L'éthique repose sur une entente mutuelle issue de l'engagement de chacun à adopter les valeurs coconstruites et partagées, ce qui nécessite d'établir une relation de confiance entre les individus.

Contrairement à un contrat juridique ou formel, le lien qui unit les individus dans cette entente, que nous pourrions qualifier de « contrat collectif », est ténu, parce qu'il repose sur leur **engagement** plutôt que sur une obligation légale ou formelle. La **confiance** mutuelle est donc au cœur de cette entente et elle doit continuellement être renouvelée par l'actualisation des valeurs partagées dans les décisions et les actions des individus.

Puisqu'elle repose essentiellement sur la confiance, cette entente est par conséquent fragile, ce qui l'amène à faire l'objet d'une réflexion et d'un dialogue continu dans le but de faire évoluer afin de mieux refléter le sens partagé, qui évolue lui aussi.

L'éthique appelle ainsi la nécessité de questionner continuellement le sens profond que nous souhaitons donner à notre interaction sociale. Par cette réflexion et ce dialogue continus, l'éthique amène les individus à sans cesse renouveler leur engagement à poser les valeurs partagées comme références communes à l'action.

C'est cette conscience de la fragilité de l'entente qui devrait inspirer les individus à être vigilants et les motiver à gérer leurs pulsions égoïstes et leur tendances individualistes.

Dans les organisations, c'est lors de l'élaboration et de l'appropriation de l'énoncé de valeurs que les individus créent cette entente mutuelle, ce « contrat collectif », en prenant l'engagement de se référer aux valeurs partagées, c'est-à-dire les valeurs organisationnelles, lors de leur prise de décision. Ces valeurs doivent cependant faire l'objet d'une remise en question régulière, afin d'être réaffirmées ou actualisées pour refléter le sens partagé par les membres de l'organisation en constante évolution.

C'est par exemple en effectuant de façon périodique une consultation des membres de l'organisation, comme celle qui avait initialement mené à l'élaboration d'un énoncé de valeurs, que ces valeurs pourront continuellement être actualisées et que les membres de l'organisation pourront renouveler leur engagement. Si plusieurs des valeurs qui lient les membres d'une organisation existent de façon implicite, l'éthique contribue à les rendre explicite et favorise leur considération réelle en tant que référence à l'action.

L'éthique, en facilitant la création d'un lien et d'une entente entre les membres de l'organisation qui va au-delà des seules obligations légales ou déontologiques permet de favoriser le sentiment d'appartenance au groupe et à l'organisation.

En éthique, la gestion du rapport à l'autre repose par conséquent sur la reconnaissance de l'autre en tant que personne et sur la nécessité de le respecter en le prenant en considération dans les décisions.

Puisque l'éthique émerge d'une différence (de valeurs, d'intérêts) entre soi et l'autre que nous souhaitons gérer afin de recréer un sens partagé, la gestion du rapport à l'autre repose sur la **reconnaissance** de l'autre en tant que personne (plutôt qu'en tant que simple exécutant). Le respect de l'identité et de la différence se traduit par la prise en considération de l'autre et de ses intérêts distincts dans l'évaluation des décisions et actions ; l'autre étant tout individu qui sera touché de près ou de loin par ces décisions et ces actions.

L'éthique facilite, par conséquent, des décisions et des mesures qui permettent de résoudre le plus efficacement possible le problème de la tension entre l'autonomie de la personne et le respect de l'autre, encourageant dès lors une interaction harmonieuse.

Ainsi, à l'intérieur d'une organisation, c'est la notion de reconnaissance qui devient le nouveau leitmotiv afin d'intégrer le respect de l'autre comme l'un des points importants de la philosophie de gestion et des relations interpersonnelles.

Mais l'éthique ne se limite pas qu'à la dimension intra-organisationnelle, c'est-à-dire les relations entre les membres de l'organisation; elle se réalise aussi dans les relations externes de l'organisation. L'éthique vise en effet à prendre en considération les valeurs et les intérêts de l'ensemble des personnes et des groupes de personnes sur qui ses activités ont une incidence. Ces groupes, que nous appelons parties prenantes, incluent à la fois les membres de l'organisation, les clients, les utilisateurs, les partenaires, les fournisseurs, la population dans son ensemble, les autres ministères et organismes, les médias, les groupes d'intérêts, les générations futures, etc.

2.5.2 Motivation

La motivation de l'individu à utiliser son jugement éthique repose sur son engagement personnel vis-à-vis des autres à respecter les valeurs partagées ainsi que sur sa responsabilité.

En éthique, la reconnaissance des valeurs communes repose sur la participation des individus à la construction du sens partagé ainsi que sur leur promesse à les actualiser.

En éthique, l'engagement personnel vis-à-vis des autres à adopter les valeurs partagées comme guide de la conduite constitue la motivation à agir.

La motivation à agir en fonction des valeurs communes vient ainsi de la **promesse** que fait l'individu à l'égard des autres. C'est la parole de l'individu qui est mise en jeu à partir du moment où il fait la promesse d'actualiser les valeurs partagées dans ses décisions et ses actions et de s'engager dans la voie tracée par ces valeurs.

L'éthique fait appel à la responsabilité plutôt qu'à la sanction comme source de motivation à agir.

La promesse d'engagement envers les valeurs partagées amène les individus à répondre de leurs décisions et actions devant les autres. L'individu est interpellé par les autres et doit ainsi expliquer les raisons qui justifient la décision prise ou le geste posé dans une situation donnée. Il est en outre tenu d'en assumer les conséquences. La responsabilité engendre donc nécessairement la transparence, car l'individu responsable est prêt à expliquer publiquement, devant les autres, les raisons qui l'ont amené à prendre telle décision ou à poser tel geste.

Cette idée de responsabilité ne s'impose cependant pas d'elle-même. Elle est plutôt recherchée par l'individu, qui doit assumer pleinement et librement cette responsabilité qui lui incombe, par souci de l'autre et de lui-même. Cette responsabilité exige de l'individu une très grande maîtrise de soi. Cette dernière ne s'acquiert que par un travail exigeant et continu de l'individu sur lui-même ainsi que par l'acceptation du consensus issu du dialogue. Cette maîtrise de soi sous-tend en outre un certain renoncement, puisque dans sa délibération, l'individu est amené à renoncer à des valeurs au nom de certaines autres.

Par sa réflexion, l'individu est ainsi amené à renoncer à une part de ses intérêts, en raison du fait que leur poursuite aurait ou pourrait avoir des conséquences désastreuses sur les autres. Il doit alors accepter de se « faire violence », en réprimant une pulsion parfois forte à agir en fonction de son intérêt individuel.

Lorsqu'un individu agit de façon contraire à l'éthique, c'est-à-dire lorsque ses choix ou comportements ne peuvent se justifier à la lumière des valeurs partagées, il n'y a pas de sanction formelle par le groupe, mais une perte de sens, d'estime de soi et de sentiment d'appartenance au groupe.

Le non-respect de la promesse et de l'engagement constitue un **bris de l'engagement**, qui entraîne une fragilisation du lien qui unissait les parties, menant soit à une rupture totale ou à la renégociation des termes de l'entente mutuelle et des valeurs qui la sous-tendent. L'individu qui brise le contrat aura un sentiment de gêne, voire de honte à l'égard de l'autre ou des autres, car il sait qu'il a trahi la confiance et qu'elle ne sera désormais jamais plus la même. La perte est là et elle est loin d'être banale, puisqu'elle perturbera l'individu pendant longtemps.

L'objectif de l'éthique consiste par conséquent à assurer une interaction sociale harmonieuse en lui donnant un sens partagé par les individus.

2.5.3 Dispositifs

Les dispositifs de l'éthique visent à énoncer les valeurs coconstruites et partagées, à favoriser la délibération et le dialogue ainsi qu'à orienter les décisions et les actions afin de leur donner un sens.

Dispositifs d'énonciation des valeurs coconstruites et partagées

L'énoncé de valeurs

L'énoncé de valeurs regroupe les valeurs coconstruites et partagées par l'ensemble des membres d'un groupe ou d'une organisation. Ces valeurs peuvent être vécues, c'est-à-dire issues des mœurs, ou visées. Issues du dialogue, ces valeurs partagées peuvent être consignées dans un document écrit ou être transmises de façon orale, mais elles sont toujours explicitées et mises à jour au moyen d'un dialogue continu entre les membres du groupe.

Au sein d'une organisation, un énoncé de valeurs est construit sur la base de la consultation et regroupe les valeurs les plus importantes pour les membres de l'organisation ainsi que celles vers lesquelles ils tendent. Ces valeurs sont fondamentales pour la réalisation de la mission de l'organisation et pour la création ou le maintien d'un climat sain dans les relations avec les autres. L'énoncé de valeurs, par son appropriation par les membres de l'organisation, devient donc un guide, un point de repère qui aide les individus à porter un jugement sur l'acceptabilité des actions, des décisions et des comportements.

La fonction publique québécoise s'est récemment dotée d'un dispositif de l'éthique de ce genre. Le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec a déposé, en novembre 2002, la déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise, qui identifie cinq valeurs fondamentales et communes à l'ensemble de la fonction publique. En outre, chacun des ministères et organismes publics peut s'engager dans un processus complémentaire à celui de l'ensemble de la fonction publique, afin d'identifier les valeurs plus spécifiques à son organisation et à préciser le sens qu'il leur accorde.

Dispositifs de délibération et de dialogue

Le dialogue

Le dialogue constitue un outil central en éthique. Il s'avère être une méthode privilégiée qui permet à chaque membre d'un groupe ou d'une organisation d'exprimer ses valeurs, qu'elles soient vécues ou visées. Le dialogue permet ainsi de construire un sens commun et de trouver la réponse aux dilemmes collectifs.

Il se distingue de la négociation par le fait qu'il ne présuppose pas de rapports de pouvoir entre les individus ; il reconnaît plutôt l'autre en tant que personne égale. Il ne vise pas à argumenter afin de parvenir à un arrangement ou à convaincre, mais plutôt à cerner les points de désaccord qui séparent les individus ainsi qu'à établir une entente.

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

Au sein d'une organisation, la plupart des dispositifs de l'éthique comportent un caractère dialogique. Nous reconnaissons principalement deux fonctions au dialogue dans ces dispositifs : une fonction de **consultation des membres de l'organisation lors de la construction collective de l'énoncé des valeurs partagées** ainsi qu'une fonction visant **l'aide à la décision et la gestion des conflits de valeurs**.

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

Le dialogue est un outil important non seulement pour l'identification de la vulnérabilité de l'éthique dans une organisation, mais aussi pour la rétablir. Le dialogue en tant que dispositif de l'éthique cherche à encourager de façon continue les discussions et les conversations sur l'éthique et les valeurs au sein de l'organisation.

La délibération

Si, en ce qui a trait à l'aide à la décision, le dialogue concerne la dimension collective de l'éthique, la délibération constitue un outil qui aide les individus à prendre des décisions et à gérer leurs conflits de valeurs sur une base individuelle. La délibération consiste par conséquent à faire une réflexion critique sur les éléments de la décision et à les pondérer, afin de poser un jugement et prendre une décision raisonnable dans les circonstances. Bien que la délibération concerne l'individu, elle s'envisage toujours dans une perspective dialogique, parce qu'elle permet d'expliquer et de justifier les raisons qui ont poussé à agir et la décision qui a été prise.

Dans les organisations, c'est par la formation et les instances d'aide à la décision et au jugement (décrites un peu plus loin) que nous favorisons la délibération éthique des membres de l'organisation.

Dispositifs qui visent à orienter les décisions et les actions

L'apprentissage et la formation

Puisque l'éthique s'inscrit dans une logique de prévention des comportements problématiques, l'apprentissage et la formation s'avèrent des mécanismes essentiels à ce mode de régulation. Ces dispositifs s'élaborent dans une perspective de délibération et de dialogue, c'est-à-dire qu'ils visent à former les aptitudes de délibération éthique des personnes et à favoriser leur capacité à dialoguer entre elles.

Dans une organisation, la formation en éthique peut faire l'objet d'ateliers spécifiques et ponctuels; elle peut également être incluse dans un plan de formation à l'embauche ou elle peut être intégrée à même d'autres programmes de formation. Nous pouvons ainsi allouer du temps, par exemple lors d'une formation en informatique ou en comptabilité, afin de considérer les aspects éthiques qui y sont reliés.

Les instances-conseils et les comités d'aide à la décision

En éthique, non seulement les individus doivent-ils être outillés afin de prendre des décisions justes et acceptables, mais ils doivent aussi être conseillés lorsqu'ils sont confrontés à un dilemme. Il ne s'agit pas ici d'une instance qui influencera l'individu sur la décision qu'il doit prendre ou la mesure qu'il doit mettre en application, mais plutôt de l'éclairer et de l'orienter à la lumière des valeurs partagées et des différents éléments et personnes associés dans la décision à prendre.

Dans une organisation, un comité-conseil ou un responsable de l'éthique peuvent s'avérer utiles lors de prises de décisions. Ces individus ont le mandat d'assurer le développement éthique de l'organisation de même que le développement des personnes à l'intérieur de l'établissement en favorisant la réflexion éthique et le dialogue (par exemple un comité d'éthique clinique).

L'administration publique québécoise a pour sa part créé un réseau de répondants en éthique, qui constitue une infrastructure de partage d'expérience en matière d'éthique organisationnelle, afin que chaque ministère et organisme gouvernemental bénéficie d'un soutien dans ce domaine. Le rôle de ces répondants, qui est appelé à s'étendre et à se consolider, est notamment d'assumer un rôle de conseil auprès des membres de leur organisation respective et d'assurer le leadership des initiatives en matière d'éthique organisationnelle.

Les mécanismes alternatifs de résolution de conflits

Il existe des mécanismes qui font appel à des processus de médiation ou de conciliation. Ils sont utilisés de plus en plus fréquemment afin de résoudre des conflits entre différentes parties, en dehors des procédures judiciaires. Un nombre croissant d'organisations se dotent de mécanismes alternatifs de résolution de conflits pour résoudre, notamment, les problèmes de harcèlement sexuel, de discrimination ou d'autres plaintes d'employés.

L'efficacité de ces dispositifs repose sur le fait qu'ils sont élaborés et mis en place dans une logique de dialogue et d'orientation des comportements.

Dans le cas où ces dispositifs seraient au contraire implantés dans une perspective d'autorité et de surveillance des comportements, ils ne permettraient plus de favoriser la responsabilisation des individus et tendraient plutôt vers une forme de déontologie.

2.6 Conclusion de la clarification conceptuelle

Dans la tendance actuelle, lancée par l'OCDE, les gouvernements mettent de plus en plus en place des dispositifs de gestion des comportements de nature éthique, qu'ils regroupent dans des infrastructures dites « de l'éthique ». Or, à la lumière de ce document, il s'avère plus juste et approprié de parler d'une « infrastructure de gestion des comportements ». Parler en termes d'« infrastructure de gestion des comportements » a le mérite d'intégrer l'ensemble des modes de régulation des comportements dans un jeu régulateur adapté aux besoins de l'organisation, et non un seul de ces modes,

comme le sous-entend une « infrastructure de l'éthique ». Une infrastructure qui mise sur la complémentarité en matière de gestion des comportements est un gage d'avenir pour le développement de nos organisations publiques, car il n'existe pas de « recette magique », c'est-à-dire de mécanisme unique permettant au gouvernement de gérer de façon adéquate et dans toute circonstance le comportement des agents publics.

Cette nécessité d'utiliser les modes de régulation des comportements de façon distincte et complémentaire ressort de façon plus marquée dans la perspective où une organisation cherche à réduire le nombre de cas de comportements problématiques de ses membres. À la lumière de la clarification conceptuelle que nous avons effectuée, il est possible de constater que les comportements problématiques au sein d'une organisation ne sont pas tous de même nature, ce qui amène la nécessité de les gérer de façon différente.

Nous pouvons, en se référant à la clarification conceptuelle, les classer en cinq types principaux, comme le présente le **tableau 5**.

Tableau 5 : Différents types de comportements problématiques

Types de comportements problématiques	Comportements contraires à l'éthique	Comportements contraires à la déontologie	Comportements illégaux	Comportements inappropriés	Comportements contraires à la morale
Nature du problème	Comportements qui ne peuvent se justifier à la lumière des valeurs partagées	Comportements qui vont à l'encontre des règles et des normes fixées dans les codes de conduites	Comportements contraires à la loi	Comportements contraires aux mœurs, aux conventions ou aux pratiques usuelles	Comportements immoraux ou amoraux, c'est-à-dire contraires aux prémisses énoncées dans les textes sacrés
Mode de régulation	Éthique	Déontologie	Droit	Mœurs	Morale

© Laboratoire d'éthique publique

Ce tableau fait ressortir la nécessité de bien définir et distinguer les concepts utilisés en matière de régulation des comportements. Malheureusement, nous constatons fréquemment au sein des organisations une inadéquation entre les modes de régulation des comportements utilisés et la nature des comportements problématiques que nous cherchons à prévenir ou à éviter.

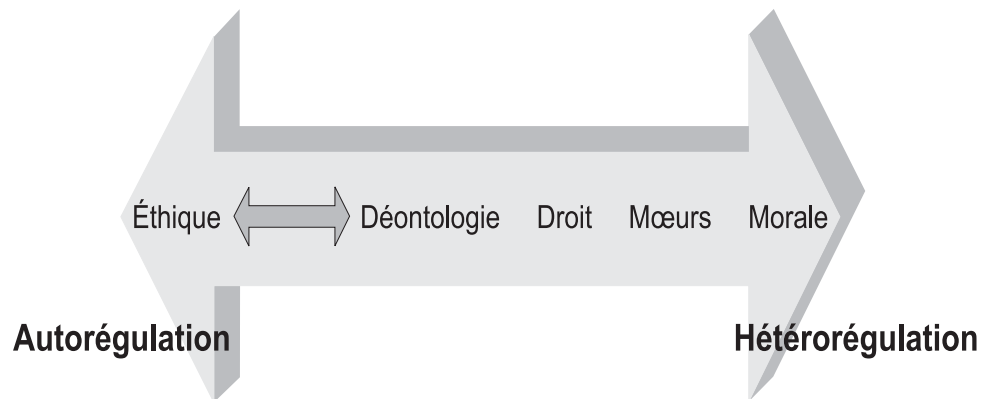
Afin d'éviter une telle inadéquation, une stratégie intéressante pour une organisation consisterait à mettre sur pied une « infrastructure de gestion des comportements » efficace, c'est-à-dire où seraient mis en place un cadre juridique et déontologique approprié, une gestion efficace de la morale et des mœurs organisationnelle de même que des dispositifs de l'éthique d'aide à la décision et de responsabilisation.

Comme nous l'avons vu, l'éthique permet de gérer l'autonomie en amont et non en aval comme les autres modes de régulation des comportements. Dans le jeu régulateur, elle occupe le point de départ parce qu'elle favorise la réflexion et que sa perspective est préventive. Son rôle est de cultiver chez l'individu les sens de la responsabilité et de l'autonomie.

Ainsi, l'éthique amène les individus à questionner les normes, les règles et les valeurs en place et parfois à contester des mœurs devenues inappropriées, des croyances suspectes, des lois désuètes ou devenues injustes à la suite des changements culturels (on pense ici aux débats sur l'aspect discriminatoire de certaines lois américaines dans les années 1960, ou aux lois anti-avortement dans de nombreux pays) ou encore des normes déontologiques défaillantes.

En contrepartie, l'éthique peut ouvrir des débats sur des problématiques non régulées et nous amener à conclure à la nécessité de mettre en place de nouvelles lois (à l'égard de nouvelles découvertes techno-scientifiques comme le clonage ou de nouvelles normes déontologiques (comme la mise en place de comités de déontologie de la recherche).

Ce jeu régulateur s'inscrit dans la matrice que nous avons utilisée tout au long de cette formation et qui illustre bien le mouvement et la transversalité entre les divers modes de régulation des comportements. L'éthique joue un rôle de moteur dans leur complémentarité et, par conséquent, dans la dynamique de la continuité de la régulation, telle qu'illustrée par la **figure 3**.



© Laboratoire d'éthique publique

Figure 3 : Différents modes de régulation des comportements

L'éthique nous oblige par conséquent à questionner les repères traditionnels, tels les lois, les règles, les normes, les mœurs, les vertus et les valeurs, afin d'en comprendre le sens et de les remettre en cause s'il y a lieu. Elle nous appelle ainsi à réfléchir sur nos façons de faire, dans une perspective de renouvellement perpétuel, puisque l'objectif n'est pas d'institutionnaliser l'éthique, mais d'en faire une démarche intégrée et continue au sein de l'organisation.

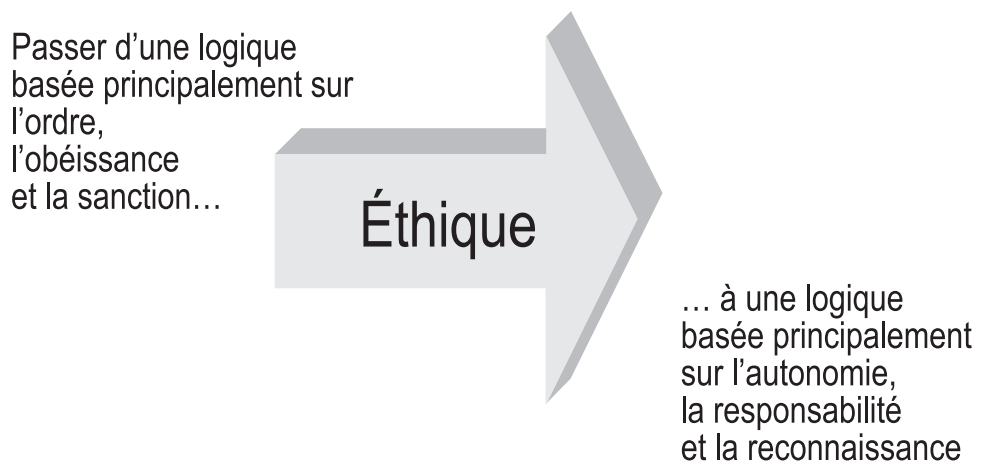
Ce chapitre nous a permis de démontrer, par l'entremise d'une importante clarification entre les différents modes de régulation des comportements, ce qu'est l'éthique (et par le fait même ce que l'éthique n'est pas) et son rôle dans le jeu régulateur.

En démontrant que l'éthique est une forme de régulation qui émerge de la personne et qui exige un engagement envers le sens partagé de même qu'une maîtrise de soi, nous avons établi que ce mode de régulation constitue une des conditions de succès lors d'un changement de philosophie de gestion orienté vers une plus grande autonomie des personnes.

Dans cette perspective, l'éthique est un agent de responsabilisation et de renforcement des compétences décisionnelles non négligeable. La seconde trousse de formation en éthique destinée aux gestionnaires publics permettra d'ailleurs d'approfondir la notion de prise de décision en éthique. Elle permettra de constater comment le raisonnement éthique diffère d'un mode de raisonnement stratégique ou normatif. Elle permettra aussi de mieux comprendre les différentes phases de la délibération éthique et leur application à un cas concret. L'objectif du prochain chapitre sera donc de fournir des outils aux gestionnaires publics qui auront à exercer leur jugement et à prendre des décisions dans des situations où les règles et les normes sont absentes ou insuffisantes et où différentes valeurs, parfois contradictoires, doivent être prises en considération.

Nous avons aussi voulu démontrer pour quelles raisons les organisations publiques ont tout avantage à mettre en valeur l'éthique de façon significative dans leur infrastructure de régulation des comportements.

La transformation effectuée présentement au sein de l'administration publique vient modifier les modes de gestion et la gestion des personnes. Elle vise à métamorphoser la logique basée principalement sur l'ordre, l'obéissance et la sanction en une logique basée principalement sur l'autonomie, la responsabilité et la reconnaissance, comme l'illustre la **figure 4**. Dans cette perspective, l'éthique devient un leitmotiv pour l'engagement et le développement d'une responsabilité partagée au sein des organisations publiques.



© Laboratoire d'éthique publique

Figure 4 : Éthique à la source du succès des changements de l'administration publique

3. LA PRISE DE DÉCISION EN ÉTHIQUE

La troisième partie de ce document explique la prise de décision en éthique. Elle se veut un outil pour les gestionnaires publics qui ont à exercer leur jugement et à prendre les meilleures décisions possible en se guidant non seulement sur les objectifs stratégiques, les règles et les normes, mais aussi sur les valeurs qui précisent les choix. La prise de décision est donc un outil des plus utiles lorsque les règles et les normes sont absentes ou insuffisantes et lorsque différentes valeurs, parfois contradictoires, doivent être prises en considération.

Cette partie renferme deux objectifs : le premier est de faire la distinction entre le raisonnement pratique de type stratégique, de type normatif et de type éthique ; le second est d'amener les lecteurs à mieux comprendre les différentes phases de la délibération éthique et à les mettre en application dans un cas concret.

Dans le chapitre précédent, nous avons défini l'éthique de la façon suivante :

*« L'éthique est un mode de régulation des comportements qui provient de l'individu et qui met l'accent sur des valeurs coconstruites et partagées **pour donner un sens à ses décisions et à ses actions, faisant ainsi appel à son jugement personnel et à sa responsabilité.** »*

Dans cette définition, deux aspects fondamentaux ressortent clairement : d'abord, le fait que l'éthique concerne la **délibération et la prise de décision** plutôt que la seule exécution de règles, de normes et de directives ; et le fait qu'elle fait appel au **jugement** de l'individu, c'est-à-dire à une évaluation de l'acceptabilité de la décision à la lumière des valeurs coconstruites et partagées, puisque dans une perspective éthique, l'individu responsable doit prendre une décision en considération des autres.

En ce sens, nous avons précisé que les agents publics, dans un contexte de transformation, devenaient « des **acteurs** qui doivent prendre des décisions adéquates afin d'actualiser les valeurs partagées de la façon la plus juste et acceptable pour eux, pour leurs collègues, pour l'organisation et pour la population » plutôt que de s'en tenir à un rôle d'« **exécutant d'une norme** qui assure l'actualisation des valeurs qui permettent de “bien” agir en fonction uniquement des attentes de la direction ».

Nous voyons donc que l'éthique appliquée dans un contexte réel, comme dans l'exemple de l'administration publique, vise à **habiliter les individus à prendre les meilleures décisions possible** dans des situations qu'ils vivent dans leur travail. Ils doivent chercher un équilibre entre les différents intérêts, entre les différentes valeurs en cause, voire entre les différents systèmes de valeurs (valeurs personnelles, valeurs d'autrui, valeurs organisationnelles, valeurs sociétales, etc.).

Dans ce contexte, il devient nécessaire pour les gestionnaires publics de même que pour l'ensemble des employés de la fonction publique de faire appel à un mode de raisonnement qui prend source dans les valeurs partagées au sein de leur organisation, de l'ensemble de l'administration publique et des différentes parties affectées par leur travail.

Ce mode de raisonnement se distingue considérablement du mode de raisonnement traditionnel auquel les agents publics avaient l'habitude de faire appel et qui consistait certes à agir de façon conforme à des valeurs, mais par le biais de l'exécution d'un devoir ou par l'application d'une norme ou d'une règle, autrement dit par le raisonnement normatif.

Ce type de raisonnement peut être illustré notamment dans le cas où la règle d'un ministère ou organisme gouvernemental en matière de cadeaux et de marques d'hospitalité fixerait de façon précise la valeur maximale de ceux-ci à cinquante dollars. Ainsi, face à un cadeau reçu, le comportement de l'agent public serait balisé de façon claire : il aurait l'obligation de se conformer à cette règle afin de déterminer s'il peut ou non accepter un cadeau qui lui est offert. Le raisonnement de l'agent public consisterait donc à déterminer *comment* agir de façon conforme à la norme s'il veut être au-dessus de tout soupçon. Cette approche normative a le mérite d'être simple, mais elle a le démerite de ne pas encourager la réflexion de l'agent public. En effet, cette approche n'encourage pas ce dernier à faire une analyse du *pourquoi* il ne doit pas accepter de cadeau de plus de cinquante dollars. Nous y véhiculons le message que les cadeaux de moins de cinquante dollars sont acceptables, mais pas ceux de plus de cinquante dollars et nous demandons ainsi implicitement à l'agent public d'obéir en respectant cette norme plutôt que de l'inviter à se responsabiliser en ayant recours à son jugement pour déterminer l'acceptabilité d'un cadeau reçu.

Le raisonnement éthique encourage plutôt l'agent public à réfléchir sur les raisons qui l'amènent à accepter ou non ce cadeau. Par cette réflexion, que nous appelons délibération éthique, il est amené à identifier les valeurs qui sont en jeu et les conséquences de sa décision ; il se demande si l'acceptation de ce cadeau le mettra dans une position de vulnérabilité en se posant la question : « *Ce don cache-t-il une attente de contre-don ? Serai-je redevable à la suite de l'acceptation de ce cadeau ? Comment l'acceptation de ce cadeau serait-elle perçue par mes collègues ?* » À partir de cette délibération, l'agent public peut être amené à dire qu'il est moins problématique d'accepter le cadeau de cent dollars de M. X, que l'aide officiellement gratuite de Mme Y. Ainsi, la réflexion éthique démontre à quel point un raisonnement normatif peut engendrer des effets négatifs dans sa mécanique d'obéissance sans délibération éthique. Le raisonnement éthique a ainsi un double effet : aider l'agent public à prendre des décisions justes lorsqu'il n'y a pas de règles ou de normes et démontrer les limites et les effets négatifs des types de raisonnement où la délibération éthique est absente.

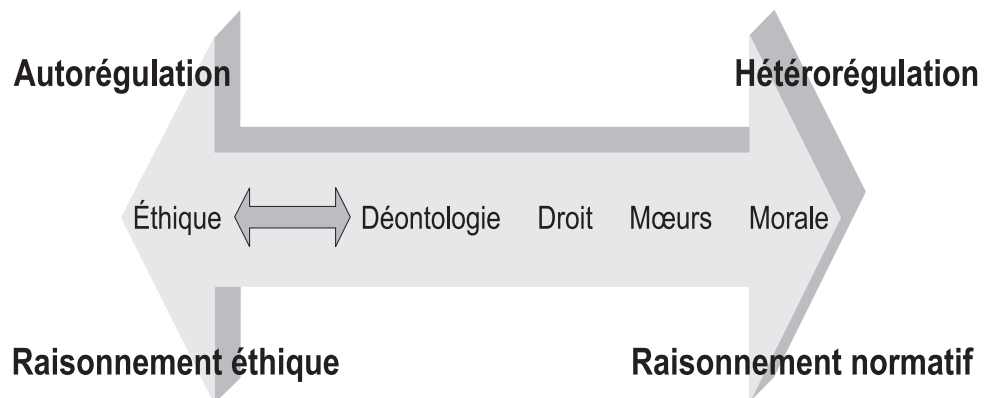
Les raisonnements normatif et éthique et la gestion du rapport à l'autre

Nous pouvons établir un lien entre les différentes approches en matière de régulation des comportements présentées dans les chapitres précédents et les différents types de raisonnement auxquels peut faire appel un individu.

Le type de raisonnement utilisé dépendra du fait que la régulation des comportements émerge soit d'une autorité extérieure à l'individu sous forme d'**hétérorégulation**, soit d'un individu ou d'un groupe d'individus sous forme d'**autorégulation**. Ainsi, de la même façon que ces deux approches de régulation des comportements fonctionnent dans des logiques fort différentes, chacune sollicite une manière de raisonner qui diffère.

Soumis à une approche **hétérorégulatoire**, c'est-à-dire dans une logique morale, culturelle, juridique ou déontologique, les individus doivent faire appel à un **raisonnement de type normatif**, alors que les individus qui déterminent leurs comportements de façon **autorégulatoire** utilisent pour leur part un **raisonnement de type éthique**. Il est important de mentionner que, tout comme pour les différentes approches en matière de régulation des comportements, **les différents types de raisonnement ne s'excluent pas et ils ont avantage à être utilisés de façon complémentaire**.

La **figure 5** illustre cette relation entre l'approche en matière de régulation des comportements et le type de raisonnement qu'elle interpelle.



© Laboratoire d'éthique publique

Figure 5 : Deux approches en matière de régulation des comportements et deux modes de raisonnement

Trois types de raisonnement

Si l'évolution de l'administration publique accorde une place importante à la prise de décision et nécessite un plus grand recours au raisonnement éthique de la part des gestionnaires publics, il ne faut pas croire que cette relation va de soi. Au contraire, la transformation actuelle de l'administration publique est porteuse d'une tension importante entre, d'une part, l'idée de responsabilisation des individus et l'exigence de la reddition de comptes et, d'autre part, la nécessité de produire des résultats.

Si en ce qui concerne la responsabilisation et la reddition de comptes le recours au raisonnement éthique est nécessaire, dans le cas de la gestion par résultats, nous avons tendance à appliquer un raisonnement de type stratégique. Ce dernier, contrairement aux raisonnements normatif et éthique, ne cherche pas à prendre une décision qui soit « bonne » ou « acceptable » envers les autres, mais une décision qui soit « efficace ».

La gestion par résultats engendre l'élaboration d'un système de valeurs particulier qui contraste parfois avec les valeurs traditionnelles des bureaucraties. Ces valeurs ne sont pas nouvelles, mais elles prennent toutefois une importance qu'elles n'avaient pas auparavant, créant ainsi ce que nous appelons un « nouveau système de valeurs ». Ces valeurs sont liées à l'idée de performance et elles englobent l'efficacité, l'efficience, la créativité, le leadership, etc. Ce nouveau système de valeurs favorise le raisonnement stratégique, car il sous-tend la tentation d'ériger la finalité (les résultats) en dogme et de légitimer l'utilisation de tous les moyens qui permettront de l'atteindre. Or, ces valeurs pourraient risquer d'entrer en conflit avec d'autres valeurs promues au sein de la fonction publique, notamment celles contenues dans la Déclaration de valeurs de l'administration publique. Par exemple, comment pourrais-je faire pour qu'efficacité et respect coexistent quand nous savons que ce dernier nécessite d'accorder temps et écoute à l'autre, alors que la première encourage l'agent public à agir de façon rapide tout en minimisant les coûts? Si l'agent public n'a pas la marge de manœuvre ou les outils nécessaires pour élaborer sa stratégie lui permettant d'atteindre ses résultats tout en respectant les autres valeurs qui s'appliquent, il ne faudra pas se surprendre de le voir refuser la tâche ou être dans l'incapacité de faire face à l'exigence d'imputabilité.

La gestion par résultats interpelle le recours à un raisonnement de type stratégique. Nous venons cependant d'évoquer le besoin, pour les agents publics québécois, de recourir à un raisonnement qui n'est pas seulement stratégique, mais qui permet d'assurer une certaine gestion des rapports entre les individus, c'est-à-dire un raisonnement normatif ou un raisonnement éthique. Précisions que le raisonnement stratégique n'est pas nié par la promotion d'un raisonnement normatif ou éthique, mais qu'il est plutôt balisé par ces autres formes.

C'est dans cette logique, et en considération des limites du mode de raisonnement normatif traditionnellement utilisé au sein de l'administration publique tel que souligné plus tôt, que nous croyons que les changements actuels dans l'administration publique porte en eux l'obligation de laisser une place plus importante à l'éthique, afin de faire coexister ses pôles contradictoires et ainsi permettre d'intégrer de nouvelles valeurs tout en évitant de perdre les valeurs traditionnelles du service public telles que l'intérêt public, le bien commun et la démocratie qui lui donnent encore toute sa légitimité.

Le fait que le raisonnement stratégique soit largement utilisé dans les organisations publiques en voie de se moderniser justifie par conséquent la nécessité d'aborder ce concept, ne serait-ce que brièvement, afin de pouvoir distinguer le raisonnement éthique de celui-ci et d'être en mesure de mieux comprendre les difficultés potentielles de coexistence entre ces deux types de raisonnement.

Nous verrons donc, dans la prochaine partie de ce document, la distinction entre un raisonnement visant à choisir le moyen le plus efficace pour atteindre une finalité (raisonnement stratégique), un raisonnement visant l'exécution d'un devoir, que ceux-ci soient d'ordre moral, culturel, juridique ou déontologique (raisonnement normatif) et un raisonnement visant la prise de décision délibérée (raisonnement éthique). Mais avant, il convient de faire quelques précisions sur les notions de raisonnement, de délibération éthique, d'intention et de décision.

Quelques précisions

La première précision que nous souhaitons faire porte sur la notion de **raisonnement**. Lorsque nous parlons de raisonnement stratégique, normatif ou éthique, nous référons à des raisonnements que nous pouvons qualifier de « pratiques » dans la mesure où ils visent l'action plutôt que la théorie. Un raisonnement pratique cherche à déterminer le meilleur moyen pour parvenir à un but. Ainsi, chacun des types de raisonnement consiste à réfléchir sur les moyens de parvenir à une fin, à la lumière de différents critères, selon le type de raisonnement pratique. Nous verrons quelles sont les implications de ces différences fondamentales entre les divers types de raisonnement qui sont présentés.

La deuxième précision porte sur la notion de **délibération éthique**. Elle constitue l'application du raisonnement éthique afin de parvenir à une décision raisonnable. C'est donc un processus par lequel l'individu fait une réflexion critique et pondère les éléments d'une situation afin de prendre une décision qui soit la plus raisonnable possible dans les circonstances.

La troisième précision que nous souhaitons faire porte sur l'**intention** derrière les décisions que nous prenons et les gestes que nous posons. Certains gestes relèvent de l'automatisme et de la routine. Par contre, dès l'instant où un individu décide d'entreprendre une action, nous pouvons supposer qu'une intention motive cet individu, puisque poser un geste, c'est manifester son intention en accomplissant quelque chose. L'intention, c'est-à-dire la volonté consciente d'accomplir une action, peut être de divers ordres auxquels des raisonnements spécifiques s'appliquent, mais c'est par la délibération que nous en prenons conscience. Dans cette perspective, l'individu est responsable de son action, parce que c'est lui qui intentionnellement agit et provoque par son action des conséquences.

La quatrième et dernière précision que nous souhaitons faire concerne la **décision** elle-même. Pour que nous puissions véritablement parler de décision, il faut que l'individu ait à choisir parmi les différentes possibilités celle qui lui semble la plus adaptée à l'objectif poursuivi. C'est par tout le processus décisionnel, qui amène l'individu à réfléchir sur ses raisons d'agir et sur la valeur des possibilités qui s'offrent à lui, que l'individu se transforme en agent responsable prêt à expliquer le sens de sa décision, et ce, à partir du fruit de sa délibération. Comme l'exprime bien Charles Maccio : « *La décision est l'aboutissement d'une analyse, d'une réflexion individuelle ou collective nourrissant une délibération, pour arrêter et choisir des actions à réaliser*³ ». Dans un contexte d'une organisation publique, puisque la qualité du service public et celle des relations de travail en équipe sont directement liées à la nature de nos décisions, il est important que chacun puisse « répondre » de ses décisions aux autres. La délibération éthique permet de fonder des décisions sur leur légitimité et les valeurs partagées. En ce sens, toute décision est ouverte sur le dialogue afin de partager des raisons communes d'action.

3.1 Le raisonnement stratégique

Dans les décisions et les gestes quotidiens, les individus utilisent fréquemment un raisonnement de type stratégique, par exemple, lorsqu'elles ont à décider du meilleur chemin à prendre pour se rendre au travail ou encore lorsqu'elles doivent choisir le meilleur moyen pour transmettre une information à l'ensemble des membres de leur organisation.

3. Charles MACCIO, *Exercer une responsabilité*, Paris, Chronique sociale, 2001.

Le domaine de la gestion repose en grande partie sur le raisonnement de type stratégique. Nous n'avons qu'à penser aux employés d'un service de marketing qui doivent décider des moyens à mettre en œuvre pour augmenter les ventes de l'entreprise pour laquelle ils travaillent ou encore aux employés d'un service à la clientèle qui doivent s'assurer de prendre les meilleurs moyens afin de répondre aux demandes qui leur sont adressées.

La gestion par résultats s'inscrit dans cette logique, parce qu'elle vise à atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixés et, par conséquent, à trouver les meilleurs moyens pour y parvenir. La gestion par résultats étant un des objectifs principaux du cadre de gestion de l'administration publique, il n'est donc pas surprenant que cette dernière amène les agents publics à utiliser un mode de raisonnement stratégique pour prendre bon nombre de leurs décisions.

Mais qu'entend-on plus exactement par raisonnement stratégique? Disons dès maintenant que le raisonnement stratégique est un type de raisonnement **qui se penche principalement sur les moyens d'atteindre une finalité déjà déterminée**. Il pose la question : « *Quel est le meilleur moyen pour atteindre la finalité visée?* »

Dans la *Loi sur l'administration publique*, cette finalité constitue le « résultat ». En effet, la reddition de comptes porte justement sur les performances du gestionnaire à partir de l'évaluation de l'atteinte des résultats préalablement fixés. En le rendant imputable de l'atteinte de ces résultats, une forte pression est exercée sur le gestionnaire pour qu'il mette en œuvre, grâce à son raisonnement stratégique, des moyens d'atteindre le plus adéquatement possible sa finalité. La primauté de la finalité qu'est le résultat engendre ainsi une demande considérable pour l'évaluation de ces résultats, ce qui donne lieu à la création d'une panoplie d'indicateurs de performance.

Dans le raisonnement stratégique, la réflexion porte ainsi principalement sur le moyen à prendre pour atteindre la finalité, plutôt que sur cette finalité elle-même, puisque celle-ci est déjà déterminée. La **figure 6** illustre la logique qui sous-tend le raisonnement stratégique.



© Laboratoire d'éthique publique

Figure 6 : Raisonnement stratégique

Dans le raisonnement stratégique, la qualité de la décision dépend de la réflexion rationnelle sur le moyen et repose sur des critères très spécifiques : l'**efficacité** et le **réalisme** (ou la **faisabilité**).

Le critère d'efficacité : Du point de vue du raisonnement stratégique, l'individu doit choisir le moyen le plus efficace pour atteindre la finalité. Cela inclut notamment la prise en considération de la variable du temps. Selon les situations, entre deux moyens, un individu peut choisir celui le plus rapide mais qui cependant est de qualité moindre.

Le critère de réalisme : Du point de vue du modèle du raisonnement stratégique, la meilleure stratégie d'action est aussi celle qui est réaliste, c'est-à-dire celle que les individus peuvent mettre en place. Si tel n'est pas le cas, la décision peut provoquer la réaction suivante : « *C'est bien beau en théorie, mais en pratique, c'est autre chose.* » Or, du point de vue de la décision stratégique, une telle situation d'écart entre la théorie et la pratique n'est pas acceptable, puisque nous visons d'abord et avant tout des mesures concrètes.

Dans le choix du meilleur moyen, il se peut que l'individu prenne en considération les conséquences ou les effets potentiels de chaque moyen envisagé sur certaines personnes qui seront affectées par la décision. Cependant, la prise en compte de conséquences potentielles de la décision sur les autres est loin d'être un critère important dans le choix du moyen. Un moyen qui permet d'atteindre des objectifs de façon efficace et réaliste ne sera pas nécessairement écarté en raison des conséquences négatives qu'il pourrait entraîner.

En somme, dans le raisonnement stratégique, la réflexion porte essentiellement sur la relation de cause à effet entre le moyen pris et le résultat qu'il produit, à savoir *le moyen va-t-il concrètement mener de façon efficace et réaliste à la finalité visée?*

Les limites du raisonnement stratégique

Le raisonnement stratégique se résume fort justement par l'adage bien connu de Machiavel, selon lequel «*la fin justifie les moyens*». Il existe cependant des limites importantes à un raisonnement de ce genre. En effet, comme le sous-tend l'adage, le choix d'un moyen peut se faire en escamotant les facteurs autres que celui d'atteindre le but visé, aussi noble soit-il. Lorsque c'est le cas, la décision prise est susceptible de bafouer bien des valeurs, des normes, des règles et même des lois, qui sont pourtant importantes pour les individus affectés par la décision.

Toute la critique morale ou éthique du raisonnement stratégique repose donc sur le fait qu'un individu ou un groupe qui ne cherche qu'à atteindre ses objectifs risque de le faire au détriment d'autrui. La critique sociale de toutes les formes d'exploitation de la personne (l'esclavagisme par exemple) de même que celle qui est faite d'une façon de plus en plus virulente à l'endroit des entreprises de type capitaliste soulève avec de plus en plus de force les limites du raisonnement stratégique d'un point de vue social, c'est-à-dire du point de vue des rapports aux autres. C'est donc dire que dans ce type de raisonnement, le rapport à l'autre est perçu dans une perspective instrumentale ou, en d'autres mots, que l'individu est utilisé comme un moyen pour parvenir à un but, plutôt que comme une fin en soi.

Dans l'administration publique, la tendance à recourir à un raisonnement de type stratégique est exacerbée par les exigences de performance reliées à la gestion par résultats. Comme l'expriment bien Savoie et Morin, «*L'efficacité organisationnelle ne peut être appréhendée que si nous prenons exclusivement en compte les résultats ou les produits (extrants), jamais les processus ou les actions ou les ressources engagées pour conduire à ces résultats.*»⁴

La reddition de comptes et l'imputabilité s'inscrivent directement dans cette logique de suprématie des attentes de performance dans l'atteinte des résultats. Comme le dit Maurice Patry: «*L'imputabilité est fondamentalement un outil de contrôle de gestion dont la fonction première est d'assurer la prédiction, la régularité et la*

4. A. SAVOIE et E.M. MORIN, *Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle*», Document soumis pour publication, p. 26.

conformité des comportements par rapport à des normes définies par l'organisation et dont l'objectif est de contribuer à l'accroissement de la productivité au sein de celle-ci. »⁵ L'imputabilité s'insère donc comme une logique de responsabilité dite objective, c'est-à-dire qu'elle favorise la régularité et la prévisibilité des comportements au sein d'une organisation, provoquant ainsi la création d'une nouvelle culture organisationnelle qui favorise des nouvelles normes comportementales au sein des organisations publiques.

C'est donc dire que le raisonnement stratégique permet une certaine forme de régulation des comportements. Celle-ci est toutefois dépourvue d'un véritable souci de l'autre et des conséquences qu'il pourrait avoir à subir. Une administration publique peut-elle se permettre d'encourir ce risque de laisser ses agents emprunter n'importe quels moyens pour atteindre les résultats visés sans questionner le sens éthique ou moral de ces moyens? Dans une perspective où une administration publique doit être guidée par le principe d'intérêt public et prendre en considération plusieurs personnes et groupes d'intérêts dans toutes les décisions qui sont prises par les agents publics, il apparaît évident que non. Bref, si le raisonnement stratégique peut être balisé par une évaluation fondée sur l'atteinte des objectifs, il échappe à l'évaluation de la qualité morale et éthique des moyens utilisés pour atteindre la finalité ainsi qu'à l'évaluation des conséquences négatives que pourrait avoir la décision ou l'action à plus long terme.

Par conséquent, le risque d'un recours excessif au raisonnement stratégique fait naître la nécessité d'habiliter, et surtout d'encourager, les gestionnaires publics et tous les agents publics à recourir à d'autres types de raisonnement qui visent à assurer un rapport à l'autre harmonieux. À partir du moment où l'autre doit être considéré dans la réflexion, ce qui est le cas dans l'administration publique, un appel à la gestion du rapport à l'autre se fait entendre et le recours à un raisonnement de type normatif ou éthique devient nécessaire.

3.2 Le raisonnement normatif

La logique qui sous-tend le raisonnement normatif

À l'instar du raisonnement stratégique, le raisonnement normatif porte une réflexion sur la relation entre les moyens à retenir et la fin que ceux-ci permettent d'atteindre.

5. Maurice PATRY, « L'imputabilité des administrateurs publics » dans *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 306.

Le raisonnement normatif fait toutefois intervenir une troisième variable dans cette relation, celle du **devoir ou du « devoir être »**.

Pour bien comprendre cette relation complexe, il faut se rappeler les caractéristiques des modes de régulation hétéronomes que nous avons présentées précédemment. Nous avons déjà rappelé dans la première partie que dans une perspective hétérorégulatoire, c'est une **autorité** qui dicte à la personne la façon dont elle doit décider ou agir. Nous devons maintenant ajouter que dans les modes de régulation hétéronomes, la régulation des comportements passe par le **respect des règles** qui sont édictées par cette autorité et par la **Crainte de la sanction** exercée par cette dernière. Ce sont ces règles qui traduisent les **devoirs** que la personne doit remplir. Ces obligations peuvent être morales, culturelles, légales ou déontologiques, mais dans tous les cas, elles dictent à l'individu ce qu'il **doit** faire. La **figure 7** illustre la logique qui sous-tend le raisonnement normatif.



© Laboratoire d'éthique publique

Figure 7 : Raisonnement normatif

Le cas de conscience

La problématique du raisonnement normatif est liée à l'application du devoir vis-à-vis l'autre. Elle tente de répondre à la question : « *Comment agir conformément à mes devoirs ?* » Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le raisonnement de type stratégique n'appelle pas un tel questionnement sur le devoir que nous avons envers les autres et amène l'individu à agir exclusivement en fonction de l'atteinte de la finalité sans se soucier de son rapport aux autres.

Tel n'est pas le cas du raisonnement normatif, où un souci de l'autre, une obligation d'agir correctement de même que des inquiétudes face à certaines situations interviennent dans la réflexion de l'individu qui doit prendre une décision ; c'est ce que nous appelons un « cas de conscience ». Ces cas de conscience interpellent ici directement le sens du devoir de l'individu et l'amènent à se poser la question, avant de prendre une décision : « *Suis-je certain que la décision que j'envisage respecte les normes et les règles qui balisent ma fonction ?* »

Tout le raisonnement normatif débute ainsi avec un cas de conscience, où l'individu s'interroge sur le comportement qu'il **doit** adopter dans les circonstances **afin d'agir correctement**, c'est-à-dire **agir en conformité avec les devoirs, les règles et les normes** qui régissent sa fonction. Il peut s'agir d'un devoir moral, d'un devoir juridique établi par une loi, un règlement ou un contrat, d'un devoir déontologique édicté dans un code de déontologie ou encore d'un devoir lié aux us et coutumes de la communauté d'appartenance. Le raisonnement normatif a donc pour but de déterminer si l'action est fidèle au devoir qui est assigné selon le cadre normatif auquel l'individu se réfère.

L'identification de la norme

Après avoir vécu un cas de conscience, l'individu doit identifier la norme ou la règle qu'il doit appliquer pour agir correctement. Cette étape est centrale au raisonnement normatif. Ainsi, le professionnel doit se demander quelle règle, dans son code de déontologie, s'applique à la situation dans laquelle il se trouve ; le croyant doit s'interroger à savoir à quel principe des textes sacrés de sa religion il doit se soumettre dans les circonstances ; le diplomate en mission à l'étranger doit se questionner à savoir quelles sont les mœurs locales auxquelles il doit se conformer, et ainsi de suite

La manière d'identifier le rapport entre le comportement et la norme peut cependant varier d'un individu à l'autre. Dans le cas où l'individu est très familier avec l'ensemble des normes qui le gouverne, il peut associer aisément quel comportement correspond à la norme à appliquer dans la situation.

Cependant, un autre individu peut passer par le biais des valeurs pour déterminer la décision à prendre et le geste à poser. Comme nous l'avons précisé lors de la clarification des modes de régulation des comportements, les devoirs que nous trouvons dans la morale, les mœurs, le droit et la déontologie sous-tendent des valeurs. Ainsi, chaque devoir moral, culturel, juridique ou déontologique est une manière précise d'actualiser une valeur.

Dans cette perspective, un individu peut avoir plus de facilité à d'abord identifier la valeur en cause pour ensuite être en mesure de déterminer la norme qui permet de l'actualiser. Pour revenir à l'exemple du diplomate en mission à l'étranger, ce dernier cherchera à identifier les valeurs inhérentes aux peuples qu'il visite de façon à vérifier si elles sont porteuses de normes et, le cas échéant, s'y conformer. Comme son devoir est de bien représenter son pays, le diplomate se voit dans l'obligation d'être toujours attentif aux particularités que chaque peuple donne à une valeur (la politesse, par exemple). Il sait que dans certains pays, des comportements peuvent être interprétés comme une impolitesse. C'est par devoir qu'il s'intéressera au sens particulier que les cultures donnent aux valeurs afin de guider ses propres comportements, car il sait que ce sens impose souvent une attente comportementale ou produit même des normes sociales rigides.

L'interprétation de la norme

Lorsque la norme appropriée a été identifiée, c'est-à-dire lorsque l'individu a déterminé la norme, la règle, la loi ou la façon de faire précise qu'il doit appliquer dans une situation donnée, vient ensuite l'étape de l'interprétation de cette norme en vue de l'appliquer à son comportement. Il s'agit ici d'interpréter la norme en cause afin de déterminer le comportement qu'elle permet ou non d'adopter. Au cœur de ce jugement se trouve la question de la « conformité » : *« Le comportement que j'envisage d'adopter est-il conforme ou non à la norme qui doit être appliquée dans la situation ? »*

Évidemment, lorsque nous sommes en présence de normes précises, par exemple en ce qui concerne l'acceptation de cadeaux et de marques d'hospitalité, lorsqu'une règle stipule qu'aucun cadeau de plus de dix dollars n'est acceptable, celle-ci est claire et pose peu ou pas de problème d'interprétation. Mais lorsque la règle affirme qu'un cadeau de valeur modeste peut être accepté, une porte est ouverte à l'interprétation du mot « modeste ».

Donc, très souvent dans le raisonnement normatif il y a une part importante d'interprétation de la norme. Ainsi, plus une norme est libellée en termes généraux, plus elle laisse au jugement personnel une place à l'interprétation de son application. S'il est effectivement possible de gérer certains comportements par des codes de conduite qui précisent exactement quel comportement adopter dans des situations définies, il apparaît cependant impossible de penser que nous pouvons généraliser ce processus à tous les gestes humains.

Les limites du raisonnement normatif

Le raisonnement normatif comporte une importante limite en ce qui a trait au sens de la décision et de l'action qui en découlent. En effet, comme le devoir provient d'une autorité externe à l'individu, dans le cas où il accorderait peu de légitimité à cette autorité, le sens de l'action risque souvent d'être relégué au second plan. Nous pouvons à cet effet penser au cas d'un catholique non pratiquant, pour qui le sens qu'il trouve à se conformer ou non aux principes religieux est considérablement réduit en raison de la faible légitimité qu'il accorde à l'autorité qui régit sa religion.

Le raisonnement normatif devient alors un raisonnement purement procédural qui vise uniquement l'application de la norme, dans lequel le sens de l'action et le souci du devoir vis-à-vis de l'autre s'estompent. Dans ces cas, la perte de sens de la norme devient un facteur important qui explique pourquoi certains individus n'appliquent plus ces normes dans des situations particulières. En l'absence de sens de la norme, ces individus continuent à respecter la norme, mais ce n'est simplement par habitude et par conformisme qu'ils le font. L'approche normative, parce qu'elle est axée sur l'autorité de la règle, perd de son efficacité lorsque cette seule autorité ne suffit plus à inciter et garantir le respect de la norme.

Enfin, une des principales limites du raisonnement normatif consiste à laisser croire qu'il y a une norme et une seule qui permet de trouver la bonne solution à un dilemme. L'approche normative a ainsi tendance à sous-estimer l'importance de l'interprétation de la règle dans une situation complexe. De plus, dans certaines situations, plusieurs normes entrent en conflit et aucune ne peut prétendre régler à elle seule la situation : *« Comment agir lorsque plusieurs normes peuvent s'appliquer dans une situation ? Pourquoi privilégier une norme plutôt qu'une autre ? »* Le raisonnement normatif ne tient pas non plus compte du problème des limites des normes elles-mêmes à bien réguler les situations. Tous les cas de désobéissance civile démontrent que certains individus ont décidé de dépasser la norme à la recherche d'un plus grand bien qui ne pouvait être assuré par la norme.

Dans toutes ces situations, la résolution du dilemme exige donc de passer à l'analyse et au choix de valeurs qui donnent un sens à la meilleure décision possible dans les circonstances, ce qui ouvre la porte au raisonnement éthique, que nous aborderons dans la prochaine section.

3.3 Le raisonnement éthique

La pertinence du raisonnement éthique dans un contexte de responsabilisation

Jusqu'à maintenant, nous avons vu que le raisonnement stratégique, s'il est largement utilisé dans les organisations, comporte toutefois d'importantes limites, puisqu'il exclut la prise en compte de l'incidence de la décision sur les autres, élément pourtant fondamental des décisions prises au sein d'une administration publique. Le raisonnement normatif comble en partie cette lacune, puisqu'il intègre la considération des modes de régulation des comportements hétéronomes comme la morale, les mœurs, le droit ou la déontologie.

Or, dans le contexte de transformation de l'administration publique québécoise, où une marge de manœuvre accrue doit être accordée aux individus et où un important allègement réglementaire doit être effectué, les gestionnaires publics se trouveront de façon croissante devant des situations où les normes, règles et directives précises quant au comportement à adopter, c'est-à-dire les régulations de type hétéronome, seront absentes ou laisseront une large place à l'interprétation. Devant ce type de situation, nous avons vu que le raisonnement normatif atteignait ses limites. Il y a donc une nécessité croissante de compléter les aptitudes décisionnelles des gestionnaires publics par un mode de raisonnement qui favorise de façon plus importante l'exercice de leur jugement ou, en d'autres mots, qui s'inscrit dans une perspective auto-régulatoire.

C'est ainsi que la pertinence d'habiliter les gestionnaires publics à utiliser un raisonnement de type éthique prend tout son sens. Dans son application, le raisonnement éthique prend la forme de la délibération éthique, c'est-à-dire un processus par lequel l'individu fait une réflexion critique et pondère les éléments d'une situation afin de prendre la décision la plus raisonnable possible dans les circonstances.

Ainsi, le modèle de délibération éthique ou de prise de décision délibérée que nous exposerons plus loin a pour but d'aider à mieux comprendre comment s'articule un raisonnement éthique dans les décisions que les gestionnaires publics doivent prendre. Le modèle de délibération éthique permet aussi aux individus de tenir compte des autres (que ce soit les autres membres de leur organisation, les citoyens, les partenaires, etc.) dans leur jugement, puisqu'il s'assure de déterminer les conséquences de l'action envisagée sur autrui (le point de vue de l'autre) de même que les différentes normativités qui s'appliquent (la protection d'autrui).

Notons que le raisonnement éthique est ici envisagé dans une perspective individuelle, puisque nous visons à fournir des outils aux gestionnaires qui sont appelés à prendre des décisions. Ce modèle peut aussi s'appliquer à la prise de décision en groupe, à la seule différence que le dialogue aura lieu tout au long de la délibération, plutôt qu'à la toute fin seulement dans le cas de la décision individuelle. La délibération éthique suit ainsi un processus similaire dans le cas d'une décision individuelle et d'une décision collective, avec la différence majeure de la place que prend le dialogue. En effet, dans le cas d'une décision individuelle, le dialogue sur la décision se fait en dernier lieu, c'est-à-dire lorsqu'un individu annonce aux autres la décision qu'il a prise et la justifie (par un souci de transparence et de partage de sens), alors que dans le travail d'équipe, la dialogue se fait au fur et à mesure de la délibération.

La logique qui sous-tend le raisonnement éthique

Décider, en éthique, ce n'est pas seulement choisir un moyen en vue d'une fin déjà fixée comme le pose le raisonnement stratégique. Ce n'est pas non plus choisir un comportement qui se conforme à une norme actualisant une valeur déjà privilégiée par une obligation. **Dans une perspective éthique, décider d'agir, c'est tenir compte de soi, de ses valeurs et de son désir** (principale raison du passage de l'intention à l'action), en pondérant les valeurs et les désirs à la lumière de l'ensemble **des conséquences que cette action aura sur soi et sur les autres**, délibérant ainsi sur **le meilleur comportement à adopter** comme être humain au sein d'une société. **Décider, en éthique, c'est aussi prendre en compte les intérêts, les valeurs et les besoins des autres** afin que la mesure prise ne soit pas inéquitable pour l'un ou l'autre des individus mêlés à la situation.

Contrairement à une décision qui serait spontanée, la décision en éthique émerge de situations plus difficiles, où l'hésitation est plus forte et où la décision exige une plus grande pondération des différents éléments en cause. Comme l'expliquent Duhamel et Mouelhi, le raisonnement éthique devient incontournable lorsque nous ressentons un manque, c'est-à-dire lorsque nos convictions premières, nos croyances ou le système de règles et de normes qui balisent traditionnellement nos décisions, sont insuffisants ou insatisfaisants pour prendre une décision de qualité à l'égard d'un problème complexe⁶.

La décision en éthique est donc une décision réfléchie, délibérée qui met en scène des valeurs, voire des systèmes de valeurs souvent conflictuels et qui parfois donne lieu à la

6. A. DUHAMEL et N. MOUELHI, *Éthique: histoire, politique, application*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 2001, p. 172-173.

contestation de certaines normes de la morale, du droit ou de la déontologie si les valeurs implicites à ces normes entrent en conflit avec d'autres valeurs à privilégier.

La Loi sur l'administration publique est un bel exemple de cette transformation des normes à la suite de l'émergence de nouvelles valeurs qui viennent s'ajouter aux valeurs plus traditionnelles. L'administration publique repose depuis longtemps sur des valeurs telles que la loyauté, le mérite, l'obéissance hiérarchique, etc. Dans un contexte en plein changement comme celui que nous vivons depuis quelques années, ces valeurs sont de plus en plus confrontées à d'autres valeurs comme l'autonomie, la transparence et la responsabilité. Sans nier les valeurs « traditionnelles », les individus sont amenés à entrer dans une délibération éthique afin de déterminer à quelles valeurs ils doivent accorder une priorité dans chaque contexte particulier où ils doivent prendre une décision. C'est à la suite d'une telle délibération qu'il est possible de renouveler, s'il y a lieu, la réglementation et d'établir de nouveaux objectifs et des nouveaux points de repère à la lumière desquels les agents publics peuvent prendre leurs décisions. La multiplication de ces valeurs n'est donc pas sans poser de problèmes aux gestionnaires, qui doivent prendre des décisions justes qui respectent l'esprit de leur organisation et du service public.

Décider, en éthique, c'est donc **choisir entre deux ou plusieurs valeurs** et choisir la **finalité** de l'action. Il y a dans le raisonnement éthique une délibération, un choix à faire à partir de deux jugements : un **jugement sur les moyens**, comme pour les raisonnements stratégique et normatif, mais aussi un **jugement sur les fins**. Le raisonnement éthique constitue une **évaluation** de l'action envisagée à la lumière des valeurs visées, sans qu'aucune d'entre elles n'ait de préséance absolue, de façon à obtenir un jugement bien pesé, un jugement juste et équilibré.

Enfin, décider, en éthique, c'est aussi être en mesure de **justifier ses décisions**. Contrairement à une décision spontanée, où la raison qui motive la décision semble aller de soi, une décision éthique a en général une portée plus large et nécessite par conséquent de pouvoir donner les réponses les plus claires possible aux décisions. Pour ce faire, il faut que l'individu soit capable de comprendre comment il parvient à prendre ses décisions, c'est-à-dire par quel cheminement et par quelles étapes. La délibération constitue par conséquent un outil qui lui permet de répondre de façon rationnelle de sa décision et, par conséquent, d'en être responsable.

Plus la délibération est de qualité, plus l'agent public est en mesure de donner des arguments de qualité pour justifier le sens de sa décision et de son action et plus il est prêt à affronter le défi grandissant de la transparence. L'exemple du scandale des

commandites vécu au gouvernement fédéral illustre bien ce besoin croissant de transparence et la nécessité, pour les agents publics, d'être en mesure de justifier leurs décisions, besoin qui se fait aussi sentir au niveau provincial. En effet, le rapport spécial que la vérificatrice générale du Canada a produit en mai 2002 pour mieux comprendre cette histoire de scandale des commandites démontre bien pourquoi cette transparence devient de plus en plus une valeur incontournable et que les agents publics doivent prendre en considération. Sa dénonciation du manque de transparence systémique dans ce dossier contribue d'ailleurs à faire passer cette valeur au premier plan dans un contexte d'administration publique⁷.

La délibération éthique englobe ainsi les raisonnements stratégique et normatif dans la mesure où, dans certaines situations, la meilleure décision possible consiste à suivre l'objectif fixé ou encore à appliquer une règle ou une norme. Ce que propose la délibération éthique, c'est de s'ouvrir à la possibilité de résoudre une situation difficile selon l'un ou l'autre des raisonnements et de choisir consciemment lequel est préférable dans la situation. En procédant ainsi, il est alors possible de prendre en compte la diversité des solutions afin d'établir la meilleure possible.

La **figure 8** illustre la logique qui anime le raisonnement éthique et la prise de décision en éthique.



© Laboratoire d'éthique publique

Figure 8 : Raisonnement éthique

7. Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux sur trois contrats attribués à Groupaction*, Rapport de vérification spéciale, 8 mai 2002.

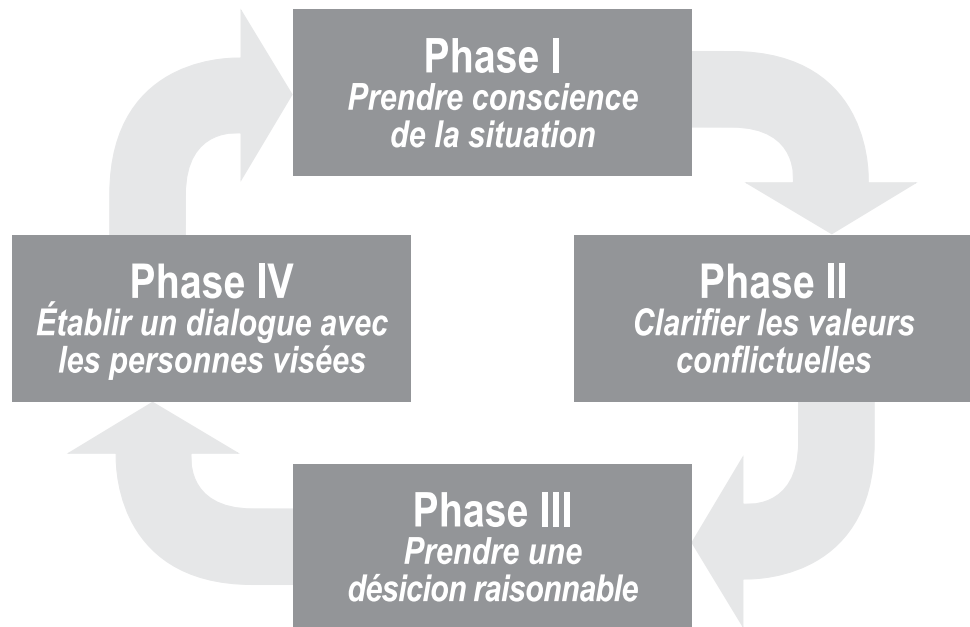
Le processus de délibération éthique

Dans son application, le raisonnement, ou la **délibération**, éthique donne lieu à un processus de réflexion qui prend en considération plusieurs éléments à divers niveaux. Nous pouvons identifier quatre phases principales à l'intérieur de ce processus : la **prise de conscience de la situation**, la **clarification des valeurs conflictuelles**, la **prise de décision raisonnable** et le **dialogue avec les personnes visées**. Ces quatre phases visent à identifier les valeurs en conflit dans une situation de dilemme, de façon à porter d'abord un jugement sur les fins poursuivies et ensuite poser un jugement sur les moyens à mettre en œuvre pour arriver à une solution. Il s'agit donc d'établir si l'action envisagée dans une situation permet d'atteindre la finalité visée, tout en limitant les conséquences négatives qui en découlent.

Même si ce modèle peut sembler long et complexe, une délibération de ce type peut se faire dans un temps relativement court et est adaptable par tous les gestionnaires. Il faut aussi mentionner que la plupart des gestionnaires publics font déjà appel, souvent de façon inconsciente, à une délibération éthique lorsqu'ils ont à prendre une décision. Le modèle présenté ici vise donc uniquement à rendre explicite ce processus réflexif afin qu'il devienne un outil de travail pratique et incontournable pour tous les agents publics. Comme dans toutes les méthodes, plus les individus pratiqueront ce raisonnement éthique et l'intégreront dans leur travail quotidien, plus ils deviendront habiles à le mettre en œuvre.

Afin d'illustrer concrètement comment s'effectue une délibération éthique, la section qui suit y est entièrement consacrée. Nous y présenterons de façon détaillée les quatre phases de ce processus.

La **figure 9** illustre les quatre phases de la délibération éthique.



© Laboratoire d'éthique publique

Figure 9 : Phases du processus de délibération éthique

Phase I : Prendre conscience de la situation

La première phase de la délibération éthique consiste à prendre conscience de la situation en portant une attention particulière aux **conséquences** et aux **normativités** qui y sont reliées. Il s'agit alors d'évaluer les **conséquences** possibles (positives ou négatives) du choix d'une action sur les individus, les groupes ou les institutions visées et de considérer toutes formes de **normativités** associées à la décision, c'est-à-dire les règlements, les us et coutumes, les principes et commandements religieux ou la conscience personnelle.

Cette phase permet non seulement de relever les conséquences potentielles de l'action, mais aussi de prendre conscience de l'écart possible entre la mesure qui sera mise en œuvre et les normes morales, culturelles, sociales, associatives, juridiques ou déontologiques qui s'appliquent dans le contexte.

A) Identifier les principaux enjeux

Lorsqu'un individu doit prendre une décision, il arrive qu'un élément puisse soulever un doute quant au choix de la meilleure décision à prendre dans les circonstances.

Dans la première étape de la délibération éthique, il s'agit d'indiquer les principaux enjeux de la situation. Ils correspondent aux **faits marquants** de la situation et non pas à l'évaluation qui est faite, ni à des conclusions hâtives qui sont tirées. Il est ici important d'identifier l'ensemble des **personnes ou des groupes de personnes visées**⁸, les différents **enjeux**, les **questions en suspens**, les **causes** révélées, etc.

Il est important de noter que la **tension** propre à l'hésitation dans la décision, c'est-à-dire le tiraillement de l'individu qui doit prendre la décision, doit ressortir dans les éléments mentionnés. Dans le raisonnement éthique, ce doute est un élément positif et non pas un signe de faiblesse. Il démontre que l'agent public n'est pas qu'un être d'intuition ou de conviction, mais qu'il est aussi un être de raison capable de réfléchir et qu'il est sensible aux autres. Le raisonnement éthique amène ce dernier à domestiquer cette sensation a priori inconfortable pour tous les hommes d'action, lui permettant ainsi de faire sortir le meilleur de cette situation.

B) Formuler le dilemme

Les éléments qui ont été identifiés à l'étape précédente conduisent aux différentes solutions qui s'offrent dans une situation, provoquant alors un dilemme d'action. Ce dilemme est de nature éthique si les actions envisagées entraînent des conséquences à la fois positives et négatives sur soi, sur autrui et sur l'environnement, car, rappelons-le, l'éthique concerne avant tout nos rapports avec les autres.

Formuler le dilemme, c'est donc **identifier les différentes propositions d'action** qui s'offrent dans la situation, c'est-à-dire identifier l'action qui pourrait être posée ou non. Par exemple, dans une situation où un gestionnaire public se voit offrir la possibilité de réaliser un contrat privé qui pourrait potentiellement entrer en conflit avec ses fonctions officielles au sein de l'appareil gouvernemental, il se questionnera à savoir : «*Est-il acceptable de réaliser un tel contrat ?*» Son dilemme d'action se posera par conséquent entre «*accepter le contrat*» et «*refuser le contrat*».

Formuler le dilemme d'action qui se pose dans la situation donnée constitue par conséquent le point de départ qui permettra par la suite de faire ressortir les valeurs en conflit dans la situation.

8. L'action ou l'inaction d'un individu peut avoir des conséquences sur plusieurs personnes, que l'on appelle les **parties prenantes**. Pensons ici à l'organisation, l'État, les fournisseurs, les citoyens, les clients, la population en général, les employés et les collègues, les syndicats, les groupes de consommateurs, les groupes environnementaux, les communautés locales, les groupes d'intérêts, les médias, les générations futures, etc.

C) Expliciter la décision spontanée

Très souvent, l'habitude fait en sorte que l'individu a tendance à formuler une **décision spontanée** dès qu'il fait face à un dilemme, c'est-à-dire la décision qui lui semble a priori la plus naturelle. Il est donc important d'exprimer le plus honnêtement possible cette décision spontanée afin d'**en être conscient**. Cela permet aussi, dans les étapes ultérieures, de **prendre garde à ne pas interpréter** les faits de la situation **dans l'unique but de confirmer** cette décision spontanée. Comme l'affirme le philosophe H.G. Gadamer, il est normal d'avoir des préjugés, mais il est nocif de s'y accrocher et d'en faire des préjugés. Il précise que cette nuance est importante, car elle nous permet de faire la différence entre, d'une part, le fait d'avoir naturellement des idées et des opinions (en science, cela correspond à des hypothèses) tout en étant prêts à les confronter et à les tester et, d'autre part, le fait d'avoir des convictions dogmatiques que nous chercherons à imposer à tout prix aux autres, sans délibération ni dialogue⁹.

Enfin, expliciter dès le départ la décision spontanée permet de constater, à la fin de la démarche, dans quelle mesure la délibération a conduit l'individu à nuancer sa position de départ, voire même à la changer, s'il constate au cours du processus que cette position était plus problématique qu'il ne le croyait ou qu'elle avait des effets plus dommageables sur les autres que ce qu'il aurait cru au départ. Nous le voyons ici, il ne suffit donc pas d'être dénué d'intentions malveillantes pour justifier le sens éthique de notre décision, car nous pouvons être remplis de bonne volonté, mais prendre des décisions dangereuses pour les autres faute d'avoir utilisé un raisonnement éthique. À preuve, Robespierre et Marat avaient de bonnes intentions lorsqu'ils ont commencé à guillotiner les ennemis de la Révolution française.

D) Identifier les individus ou groupes de personnes visés par la décision et les conséquences possibles sur chacun d'entre eux

Le but de cette démarche est de considérer les **conséquences** que la décision peut avoir sur **chaque individu ou sur chaque groupe de personnes** qui peuvent être visés par la décision. Ainsi, après avoir effectué ceci, il faut préciser la nature des conséquences pour chacun d'eux.

Les conséquences d'une action, qu'elle soit individuelle ou collective, peuvent être **positives ou négatives**. Une des grandes difficultés que comporte la prise de décision réside dans le fait que certains individus subiront des conséquences positives (des

9. H.G. GADAMER, *L'art de comprendre*, Paris, Aubier-Montaigne, 1982.

gains), alors que d'autres subiront des conséquences négatives (des pertes). L'éthique intervient toujours dans une situation où le résultat n'est pas automatiquement noir ou blanc, bon ou mauvais, mais elle intervient dans les zones grises, où des conséquences négatives seront nécessairement engendrées, peu importe la décision que nous envisageons a priori. La délibération doit permettre d'aboutir à un résultat où le négatif est minimisé ou à des mesures tempérées et équitables pour l'ensemble des parties visées. En identifiant qui aura des gains et qui subira des pertes, nous voyons se profiler l'ampleur de la **tension** qui existe dans la prise de décision.

Ainsi, face à un dilemme, si nous optons pour l'option A, nous savons que la décision ne répondra pas à toutes les attentes du groupe X, alors que si nous choisissons l'option B, nous savons que certains intérêts de Y ne seront pas pris en compte. Pour illustrer cet exemple, prenons une décision en matière environnementale qui, dans l'option A, ne nuirait pas à la performance économique d'une collectivité locale à court terme, mais qui à long terme remettrait en question la possibilité des générations futures d'avoir une qualité de vie dans cette région, alors que l'option B provoquerait l'effet inverse. Nous pourrions également prendre l'exemple d'un directeur général de centre hospitalier qui doit décider s'il doit injecter plus d'argent dans son service d'urgence au détriment de son service de soins palliatifs, ou vice versa.

Cette étape est d'autant plus importante aujourd'hui que tous les agents publics doivent faire face à des groupes d'intérêts de plus en plus organisés qui ne se gêneront pas pour dénoncer sur la place publique la dimension discriminatoire ou inéquitable d'une décision publique qui a été prise. Que ce soit par l'entremise des dispositifs institutionnels comme le Protecteur du citoyen ou autres ombudsmans, les médias ou les tribunaux, ces groupes dénonceront et condamneront ces décisions, jetant ainsi du discrédit sur les institutions publiques déjà en crise de légitimité.

Il est aussi nécessaire de préciser, pour chacune des conséquences possibles, le degré de probabilité que cette conséquence découlera de l'action envisagée. Plus une conséquence sera probable, plus elle devra être prise en considération lors de la prise de décision.

E) Identifier les règles et les normes qui régissent la situation

À l'instar du raisonnement normatif, le raisonnement éthique procède à une identification des normes qui peuvent s'appliquer dans la situation. Il s'agit donc de faire l'inventaire des normes qui gouvernent le travail des membres d'une organisation afin d'identifier ce qu'un individu, en l'occurrence un agent public, doit faire dans une situation donnée s'il souhaite agir en conformité avec celles-ci.

L'inventaire des dispositions normatives se fait en deux temps. Dans un premier temps, il faut identifier les **dispositions légales, réglementaires et déontologiques** qui indiquent le comportement à adopter dans les circonstances. Dans un deuxième temps, il s'agit d'identifier les normes qui, sans être écrites, s'appliquent dans le milieu. Toute culture organisationnelle impose certaines normes ou façons de faire qui relèvent de la **morale** et des **mœurs** et, dans certains cas, celles-ci ont préséance sur d'autres dans la décision, car elles renvoient au sens de l'appartenance au groupe et au désir d'identité et de conformité avec celui-ci.

Dans la délibération éthique, les normes qui s'appliquent dans la situation ne détermineront pas à elles seules le choix d'action, comme c'est le cas dans le raisonnement normatif, qui appelle à la conformité à la norme. Elles doivent néanmoins être prises en considération afin de permettre à l'individu de procéder à une évaluation éclairée de la situation. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, c'est ici que s'effectue le passage du raisonnement normatif au raisonnement éthique, c'est-à-dire au moment où la personne doit dépasser la simple application d'une norme pour exercer son jugement personnel.

Dans plusieurs cas, l'individu utilise le raisonnement éthique justement parce qu'il juge que le strict respect de la norme ou de la règle ne permet pas de résoudre convenablement le dilemme auquel il fait face, ce qui l'amènera souvent à appliquer un standard plus exigeant que la norme elle-même. Il pourrait aussi avoir recours au raisonnement éthique parce que la norme est absente, qu'elle laisse place à l'interprétation ou qu'elle est jugée inadéquate. Dans le cas où, par un raisonnement éthique, l'individu conclurait à l'inadéquation de la règle, il pourra être amené à dénoncer cette aberration de façon à ce que cette règle soit soumise à une remise en question. Dans des cas exceptionnels, cela pourrait cependant l'amener à agir différemment de ce que prévoit la norme. Or, dans un tel cas, il ne s'agirait pas d'un acte de délinquance délibérée, mais plutôt d'une décision raisonnée qui l'amènerait à comprendre pourquoi la norme est insuffisante ou même injuste. À titre d'exemple, plusieurs professionnels affirment que la stricte observation des normes de confidentialité peut parfois créer des situations où la sécurité des personnes est menacée ou mener à des situations où l'intérêt public est bafoué.

En somme, la première phase du raisonnement éthique permet principalement de prendre conscience des conséquences possibles de la décision et des normativités qui s'appliquent à la situation. Ces conséquences et ces normes introduisent certaines valeurs, qui seront clarifiées dans la deuxième phase de délibération éthique que nous amorcerons maintenant.

Phase II : Clarifier les valeurs conflictuelles

Nous avons vu, dans l'*Introduction à l'éthique*, que si tous les modes de régulation des comportements véhiculent des valeurs, l'éthique vise pour sa part à actualiser directement des valeurs plutôt que de passer par une norme pour les actualiser. Dans un dilemme éthique, nous trouvons deux ou plusieurs valeurs que nous souhaitons actualiser, mais qui ne peuvent l'être de façon simultanée.

La deuxième phase du raisonnement éthique vise donc à cerner les valeurs en conflit dans la situation. Certaines valeurs peuvent être associées aux **conséquences** de l'action, alors que d'autres peuvent être associées aux **normativités** (règles, normes, etc.) jugées comme imposantes dans la situation. En établissant les valeurs en conflit, nous entrons dans le cœur de tout dilemme éthique.

Les valeurs font intervenir la **dimension affective** d'une décision. Pour que la décision soit effective, sa dimension rationnelle doit être compatible avec sa composante affective. Les décisions les plus difficiles sont celles où, affectivement, la personne est tiraillée par deux ou plusieurs valeurs ou encore par des valeurs qui entrent en conflit avec des normes.

A) Identifier les émotions

Puisque le but de la deuxième phase du raisonnement éthique est de clarifier les valeurs en conflit, l'analyse des réactions émotives qui sont vécues dans la situation contribue à effectuer cette clarification. Les réactions peuvent être relativement fortes, comme l'indignation, qui peut se manifester dans certaines situations pour révéler que nous jugeons quelque chose inadmissible, ou plus subtiles mais néanmoins menaçantes pour les valeurs importantes dans les circonstances, comme un inconfort ressenti dans le quotidien.

Cerner les émotions qui sont ressenties dans une situation permet d'identifier les valeurs spontanées de la situation. L'amorce de cette réflexion peut se faire à partir des questions suivantes : « *Qu'est-ce que la situation a de dérangeant ? Que laisse-t-elle craindre ?* »

Afin d'illustrer ce que nous entendons par l'identification des émotions, prenons l'exemple d'un agent public qui a toujours été loyal envers son organisation et qui commence à se sentir très mal à l'aise face au traitement, souvent abusif, qui est fait à l'égard d'un groupe minoritaire particulier parmi la clientèle ou l'exemple de l'agent public qui se sent lésé par la promotion obtenue sans concours par un de ses collègues,

qui s'avère aussi être un des bons amis de leur supérieur, celui-là même qui a accordé la promotion. Ces exemples démontrent le type de situations problématiques qui sont vécues dans nos organisations publiques. Elles sont d'autant plus douloureuses pour les membres de la fonction publique que cette gestion des émotions doit souvent se faire en silence, par crainte de se faire ostraciser si jamais les états d'âme étaient dévoilés.

B) Nommer les valeurs¹⁰ agissantes dans la décision

Les valeurs agissantes dans la décision sont celles **qui sont associées aux conséquences**, sur soi et sur autrui (positives et négatives), de la décision qui sera prise de même que celles qui sont associées aux **normativités** qui guideront la décision.

Alors que nous avons identifié ces différentes conséquences et normativités dans la première partie, il faut maintenant choisir celles qui ont suffisamment de poids pour influencer la décision. Nous déterminerons par la suite les valeurs qui sont associées à ces conséquences et normativités qui ont été retenues.

Pour effectuer cette opération, rappelons qu'une « valeur », dans le contexte particulier de la prise de décision, **constitue quelque chose d'important qui sert de critère pour évaluer si une action peut être considérée comme meilleure qu'une autre**. En ce sens, nous pouvons dire que les valeurs représentent des idéaux collectifs qui doivent nous guider dans notre processus de raisonnement.

Dans le contexte d'une organisation, nous parlons alors de valeurs organisationnelles. Nous pouvons aussi référer aux valeurs de l'ensemble d'une administration publique, comme celles contenues dans la déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise. Il est important de souligner qu'il ne suffit pas d'inscrire ces valeurs dans un énoncé pour que ces dernières deviennent de véritables guides pour ses membres. Pour que les valeurs organisationnelles deviennent de véritables idéaux collectifs, l'organisation a le devoir de les faire vivre en son sein en appuyant les individus qui s'y réfèrent et en leur donnant un soutien réel.

Procéder ainsi à **l'identification des valeurs associées aux conséquences** probables d'une action permet d'évaluer l'importance que nous choisissons d'accorder à telle ou telle conséquence lors de la prise de décision. Par exemple, dans son choix de fournisseurs, un gestionnaire peut être confronté à faire un choix entre passer par le processus d'appel d'offres ou ne pas le faire et donner immédiatement la commande

10. Voir la définition dans le lexique à la fin du document.

à un fournisseur avec lequel il a déjà fait affaire auparavant. La première action permettra à chaque fournisseur d'avoir sa chance. C'est donc dire que la valeur associée à la conséquence de l'action choisie est celle d'**équité**. La deuxième action aura pour conséquence de permettre d'obtenir un produit de qualité à un coût raisonnable, dans des délais très courts, beaucoup plus courts que si nous avions passé par un processus d'appel d'offres, conséquence à laquelle est associée la valeur d'**efficacité**.

La même opération doit se faire pour l'**identification des valeurs associées aux normes**. Puisque les normes identifiées comme pouvant résoudre le dilemme sont des manières d'actualiser des valeurs, il s'agit ici d'identifier les valeurs que cherchent à actualiser les normes retenues. Par exemple, les règles déontologiques de confidentialité actualisent la valeur de la vie privée. C'est parce que la vie privée est importante que nous voulons la préserver et que nous élaborons des normes de confidentialité. À cette étape du raisonnement éthique, c'est justement cet idéal qu'il faut identifier, afin que ce soit cette valeur qui serve de guide à l'action, au-delà de la norme elle-même. Elle est par la suite confrontée à d'autres valeurs, comme celle de la sécurité par exemple. L'identification des valeurs agissantes dans la situation nous permet donc de **pondérer l'importance** des divers éléments de la situation (conséquences et normativités) qui avaient été inventoriés à la phase I en éliminant ceux qui s'avèrent non déterminants dans la décision à prendre et d'**attribuer** une valeur à ceux qui sont retenus.

C) Identifier le principal conflit de valeurs

Après avoir repéré les différentes valeurs agissantes dans la situation, il faut maintenant identifier lesquelles sont en conflit à l'intérieur du dilemme. Il s'agit d'identifier, pour chacune des possibilités d'action (les propositions d'action ont été identifiées à la phase I), les valeurs qui pourront être actualisées et celles qui ne pourront pas l'être. Entre le fait de prendre l'action envisagée et ne pas la prendre, il y a un conflit potentiel entre différentes valeurs.

Il faut ensuite identifier, parmi les valeurs visées par chacune des possibilités d'action, celles qui engendrent le **principal conflit de valeurs**, c'est-à-dire les valeurs qui ont le plus de poids dans la décision finale.

Prenons l'exemple d'un agent public dans un service à la clientèle qui envisage une action visant la valeur d'efficacité et que cette valeur, ne permettant pas d'actualiser les valeurs de courtoisie, de qualité du service à la clientèle et de respect de la clientèle,

met l'agent public dans une situation de conflit entre une valeur d'une part et trois valeurs de l'autre. Or, ces trois dernières valeurs ont-elles toutes la même importance ? Une réflexion pourrait à ce sujet permettre à l'agent public de conclure qu'une de ces trois valeurs, par exemple le respect de la clientèle, a plus d'importance que les deux autres dans la situation actuelle. Le principal conflit de valeurs se situe par conséquent entre les valeurs d'efficacité et de respect de la clientèle. Dans un autre cas où ce sont les valeurs de la confidentialité et de la sécurité des personnes qui sont principalement en conflit, l'agent public devra plutôt s'interroger à savoir si, dans la situation, il est plus important de protéger la vie privée de l'un ou la sécurité de l'autre.

La phase II a permis d'identifier le principal conflit de valeurs dans un dilemme. Il s'agit maintenant de préciser à quelle valeur, entre celles qui composent le principal conflit de valeurs, nous accorderons une priorité dans une situation donnée. Il faut pour ce faire procéder à la décision rationnelle, ce que nous ferons dans la phase III.

Phase III : Prendre une décision raisonnable

Les phases I et II ont permis d'établir sur quel conflit de valeurs reposait le dilemme éthique. La troisième phase du raisonnement éthique est de parvenir à une **résolution raisonnable** de ce dilemme. Une résolution raisonnable d'un conflit de valeurs sous-tend une **justification du choix** de la valeur visée parmi les autres possibles dans une situation donnée. Il s'agit alors de comprendre pourquoi il serait plus raisonnable d'accorder une priorité à telle valeur plutôt qu'à une autre. Le choix de la conduite et des modalités d'action doit respecter la priorité donnée à telle ou telle valeur ou à la hiérarchisation des valeurs. Enfin, la démarche éthique exige que soient précisés à soi autant qu'à autrui les critères de préférence d'une valeur, c'est-à-dire qu'il faut que la décision soit justifiée.

« Pourquoi une valeur aurait-elle une priorité sur une autre dans une situation donnée et comment pouvons-nous légitimer les pertes encourues par certaines personnes ? » Répondre à ces questions, c'est entrer dans une délibération éthique qui nous permettra d'assumer notre **« responsabilité »**. La responsabilisation des individus passe par leur **capacité à répondre des décisions** qu'ils ont prises et qui touchent d'autres personnes. Dans le cas où il y a absence de motifs clairs et raisonnables, la qualité d'une décision s'en trouve toujours affaiblie. Sans motif, la décision paraît s'imposer par la simple autorité de la personne qui l'a prise.

Donner les motifs de la décision, c'est **inviter toutes les personnes visées à comprendre la justesse de cette décision**. Les gestionnaires doivent ainsi réaliser

que le seul moyen qu'ils ont aujourd'hui pour garder leur légitimité devant les membres de leur équipe repose sur cette capacité qu'ils ont d'expliquer rationnellement leur décision car, comme le dit le sociologue Raymond Boudon, toutes les études empiriques démontrent que « *dans le milieu du travail, nous ne rejetons pas l'autorité, mais nous acceptons plus difficilement de lui obéir aveuglément.* »¹¹ Évidemment, toutes les personnes interpellées par cette décision ne seront pas nécessairement en accord avec elle, mais elles pourront cependant reconnaître que la décision se fonde sur des motifs raisonnables, si tel est le cas. La troisième phase de la délibération éthique vise par conséquent à permettre une telle explication de la décision.

A) Identifier la valeur privilégiée

Cette étape de la délibération éthique consiste à **décider**, c'est-à-dire trancher, afin de déterminer quelle valeur en conflit (identifiée à la phase II) sera privilégiée. Il ne faut jamais oublier que la délibération éthique n'est pas une pure gymnastique intellectuelle que nous faisons uniquement pour le plaisir de la réflexion ; elle cherche toujours à nous amener à une véritable prise de décision et à l'action. La personne qui chemine dans le processus de délibération éthique est donc invitée à se poser les questions : « *Dans la présente situation, quelle valeur est prioritaire? Quelle valeur est secondaire?* »

Il ne s'agit pas ici de choisir une valeur et d'en rejeter une autre, mais bien d'établir laquelle nous souhaitons favoriser à la lumière des résultats obtenus lors des deux premières phases de la délibération éthique. La décision sur la valeur à privilégier doit tenir compte de la composante affective (au cœur de la motivation à agir) et de la composante rationnelle (au cœur de la pondération pratique). La délibération éthique se fera donc à partir des émotions vécues et de la hiérarchie des valeurs associées aux conséquences et aux normes liées à la décision, ce que nous avons identifié dans la phase II de la délibération éthique.

B) Justifier la décision

Après avoir identifié la valeur à privilégier, la délibération éthique exige de **formuler les raisons** qui justifient la priorité accordée à la valeur en question. La justification de la décision peut se formuler en fonction de deux principes : les conséquences et les normes.

11. Raymond BOUDON, *Déclin de la morale? Déclin des valeurs?*, Québec, Éditions Nota bene/Cefan, 2002.

Nous pouvons d'abord justifier une décision en expliquant pourquoi nous privilégions une valeur (la valeur privilégiée au point A) à la lumière des conséquences possibles auxquelles elle est associée (comme nous l'avons vu à la phase II, point B). Nous parlons alors d'un type de raisonnement basé sur une approche conséquentialiste, et nous justifions les décisions à partir soit de l'utilité de ces conséquences, soit de leur équité. Par exemple, dans une perspective de justification sur la base de l'utilité, une action qui conduit à plus de bienfaits que de méfaits pour la majorité des personnes sera jugée raisonnable. Dans une justification basée sur l'équité, nous jugerons comme meilleure l'action qui permet de traiter toutes les personnes de la même catégorie de la même manière.

Nous pouvons aussi justifier la décision par les normes. Ici, c'est le sens de la norme et la valeur qui lui est sous-jacente qui fonde la décision. Dans cette perspective, un agent public pourra justifier une décision en vertu d'une valeur promue dans un règlement de la *Loi sur la fonction publique*, ou encore une valeur véhiculée par une norme déontologique à laquelle il est soumis en tant que professionnel.

Les arguments les plus pertinents dans le processus de délibération éthique sont ceux qui s'appuient, pour reprendre l'expression du sociologue Fernand Dumont, sur des raisons communes. Ces dernières ont le mérite de rapidement faire sens auprès des intervenants visés, puisque ces raisons communes se sont justement structurées à partir de leurs intérêts, de leurs besoins et de leurs craintes, que nous avons pris en compte dans les étapes antérieures. Au sein de l'administration publique québécoise, la poursuite de l'intérêt public, la qualité des services aux citoyens, le respect, l'intégrité, la compétence, l'impartialité et la loyauté, qui sont les éléments fondamentaux de la déclaration de valeurs gouvernementale, peuvent être considérés comme des raisons communes aux membres de l'appareil étatique et ainsi être appelés afin de justifier les décisions prises par les agents publics.

Cette justification rationnelle de la décision au moyen des valeurs associées aux conséquences et aux normes permet de décider de la finalité de l'action et d'en préciser les motifs. Une fois que la finalité première de l'action est choisie, c'est-à-dire qu'une priorité est accordée, et que les valeurs secondaires sont identifiées, l'individu doit effectuer un raisonnement sur le moyen qu'il devra choisir afin d'actualiser ces valeurs.

C) Décider du moyen d'action

Après avoir déterminé la finalité de la mesure à prendre, l'individu doit accomplir un raisonnement sur les moyens. À l'instar du raisonnement stratégique, le raisonnement éthique comporte certes l'exigence d'efficacité et de réalisme dans le choix du moyen

permettant de mettre en œuvre sa décision. Cependant, l'évaluation éthique du moyen exige autre chose qu'une seule prise en compte de ces deux critères. Elle demande que le choix des moyens prenne en considération le critère d'équilibre des valeurs, qui sera cohérent avec la **hiérarchisation des valeurs** telle qu'elle a été établie tout au long des deux premières phases du processus de délibération éthique. Dans ce cas, le meilleur moyen n'est pas seulement celui qui est le plus efficace et le plus réaliste pour **atteindre la valeur prioritaire**, mais celui qui le fait tout **en assurant le plus possible l'atteinte des valeurs secondaires**. Ainsi, plus un moyen permet de joindre l'ensemble des valeurs, plus il est évalué favorablement d'un point de vue éthique.

Il y a, dans cette étape, le désir de produire une décision nuancée et équilibrée qui cherche à minimiser l'effet négatif que pourrait avoir la mise en priorité d'une valeur sur les autres valeurs qui sont en jeu. Ainsi, l'individu qui décide de choisir l'intégrité plutôt que la loyauté cherche ici à faire prévaloir son choix de façon telle que l'organisation ne sera pas affectée de façon importante. Ainsi, il tente de tout faire pour que son écart à l'égard de la valeur de la loyauté ne dégénère pas en déloyauté. Pareillement, celui qui décide d'accorder la priorité à la valeur de la sécurité sur celle de la vie privée le fait de manière à ce que son entorse à la norme de confidentialité ne dégénère pas en délation publique.

Pour illustrer ce choix de moyens, nous pouvons aussi reprendre l'exemple du service à la clientèle. Dans le cas où il est déterminé que la valeur prioritaire est le respect de la clientèle, le moyen choisi doit permettre non seulement d'atteindre cette valeur, mais de le faire de façon à atteindre aussi, dans la mesure du possible, les valeurs d'efficacité et de qualité du service.

La décision en éthique est donc une quête d'équilibre entre l'atteinte de la finalité, le respect des autres valeurs rattachées à la situation et le respect des différents individus qui pourraient être désavantagés par la décision. L'esprit du raisonnement éthique consiste, par conséquent, à atteindre un résultat dans une logique de prise en compte des incidences que pourrait avoir le choix des moyens sur les valeurs et sur autrui.

Phase IV : Établir un dialogue

Pour bien comprendre la nature et l'importance du dialogue dans le raisonnement éthique, il apparaît judicieux de préciser tout d'abord que le dialogue est une forme de communication. La communication peut être perçue de divers points de vue. Notons entre autres le point de vue stratégique (la persuasion), le point de vue du choc des idées (le débat et la discussion) et le point de vue du partage de sens (le dialogue).

Ainsi, le **dialogue est essentiel à toute démarche éthique**, puisqu'il permet de régler les conflits non pas par un rapport de force – comme dans le cas des points de vue stratégiques et du choc des idées –, mais en misant sur la capacité des personnes à utiliser la parole pour maximiser la coopération.

La vie en société, en organisation, en groupe, en équipe ou en comité amène les individus à discuter des décisions qui touchent leur vie personnelle, professionnelle et sociale. C'est donc dans la rencontre de l'autre, lorsque l'autre lui demande d'**expliquer** et de **justifier** les motifs de sa décision, que l'individu est incité à faire une réflexion plus systématique sur ses décisions. En d'autres mots, c'est l'**interpellation** par l'autre qui convie l'individu à un **échange** dans lequel il doit démontrer et légitimer les motifs de sa décision. Cet échange est qualifié de **dialogue** parce qu'il amène l'individu à être ouvert au point de vue de l'autre et à constater que ce qui est raisonnable pour lui ne l'est pas nécessairement pour les autres.

Dans le cas d'une décision qui se prend en groupe ou en comité, le dialogue intervient plus tôt dans le processus de délibération, c'est-à-dire avant que ne se prenne la décision. L'individu doit alors prendre en considération ce qui est raisonnable pour les autres personnes avec lesquelles il dialogue. Par ce processus, chacun des membres du groupe est amené à participer à une construction collective de la meilleure décision, afin de favoriser une entente harmonieuse. Dans cette perspective, la légitimité d'une décision dépend alors de l'acceptabilité des motifs pour **tous** (c'est-à-dire du **consensus**). Ainsi, plus les autres personnes (les parties prenantes) sont intégrées en amont dans le processus de raisonnement éthique, plus le dialogue final sera facilité. Lorsqu'une décision est collective, avant d'argumenter et de justifier aux autres sa position, la délibération éthique doit passer par l'épreuve d'un dialogue au sein duquel une construction collective fera émerger un sens partagé de la décision, c'est-à-dire une décision qui sera raisonnable aux yeux de tous.

CONCLUSION

Le raisonnement éthique impose un changement de paradigme dans la prise de décision. La légitimité de la décision n'y est plus fondée sur le résultat, comme dans le mode stratégique, ou sur le devoir, comme dans le mode normatif ; elle est fondée sur la valeur. Autrement dit, dans un raisonnement éthique, ce sont en premier lieu les valeurs qui guident les agents publics dans leur prise de décision quotidienne. Bien que les agents publics usent de ces trois types de raisonnement, le recours au raisonnement éthique vient pallier aux limites des raisonnements stratégique et normatif en prenant en considération l'autre et ses valeurs.

La délibération éthique est donc un mode de raisonnement englobant, qui ne remplace pas les autres modes de raisonnement et qui au contraire les intègre dans la mesure où elle cherche à identifier le sens et la valeur qui légitime la décision. La délibération éthique donne accès aux valeurs partagées fondatrices des actions communes. Elle est essentiellement dialogique dans la mesure où elle cherche à ce que nous nous engageons collectivement à faire vivre les valeurs partagées dans la fonction publique, mais de manière différenciée selon les situations complexes. La délibération éthique est exigeante dans la mesure où elle demande de reconnaître et de comprendre la différence et surtout de conjuguer nos différences dans une visée commune d'assurer le meilleur service public.

Bien que le raisonnement éthique comporte certaines limites, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un processus long et complexe qui nécessite beaucoup de temps, de ressources, d'énergie et surtout de volonté de la part du décideur et des membres du groupe auquel il appartient, il est particulièrement approprié afin de faire face aux dilemmes qui émergent d'un contexte en profonde mutation.

Maintenant que nous avons présenté un modèle de délibération en éthique qui met une emphase particulière sur des valeurs, leur identification et leur clarification deviennent des étapes très importantes pour les organisations qui encouragent un recours au raisonnement éthique.

Tableau 6 - Synthèse des trois types de raisonnement

	Raisonnement stratégique	Raisonnement normatif	Raisonnement éthique
En bref	Trouver le meilleur moyen (le plus efficace et le plus réaliste) pour arriver à une fin déterminée d'avance, soit la maximisation des intérêts.	Déterminer le devoir, l'obligation régissant la situation et trouver le meilleur moyen d'agir en conformité avec celui-ci.	Déterminer l'action la plus raisonnable ou acceptable, à la lumière des valeurs collectivement construites et partagées, dans une situation.
Question à se poser	Quels sont les moyens rationnels les plus efficaces et réalistes afin de maximiser mes intérêts ?	Comment agir en conformité avec le devoir ?	Quelle est l'action la plus raisonnable ou acceptable à poser dans les circonstances ?
Finalité	Maximisation des intérêts (déterminée)	Actualiser une valeur rattachée à une norme (déterminée)	Actualiser la valeur prioritaire
Réflexion et décision sur...	Le moyen	Le moyen	La fin et le moyen
Critères	Efficacité et réalisme	Conformité à la norme	Raisnable pour tous
Étapes de réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le moyen en fonction de l'efficacité • Évaluer le moyen en fonction de son réalisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cas de conscience • L'identification de la norme • L'interprétation de la norme 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre conscience de la situation • Clarifier les valeurs conflictuelles de la situation • Prendre une décision raisonnable • Établir un dialogue avec les personnes visées
Lien avec la matrice de régulation des comportements (formation 1)	A priori aucun; c'est un raisonnement courant dans les organisations.	Converge avec les modes hétérorégulateurs: le bon comportement découle de l'exécution d'une règle, d'une norme (i.e. d'un devoir), d'une obligation.	Converge avec les modes autorégulateurs: le comportement acceptable découle d'une prise de décision sur la base d'une valeur prioritaire.

© Laboratoire d'éthique publique

LEXIQUE

Présentation du Lexique

Ce lexique se veut un outil de référence pratique et rapide pour les lecteurs. Il définit les principaux concepts élaborés et présente les définitions, qui n'ont aucune prétention scientifique. L'unique objectif du lexique est d'aider les lecteurs à s'approprier la matière présentée dans ce document.

ACTION

L'action est « le fait d'agir, c'est-à-dire de manifester son intention en accomplissant un acte. C'est dans la décision d'agir que l'intention se précise et dans la délibération qu'elle est rendue consciente. » (G.A. Legault, 1999, p. 279)

ACTUALISATION

« L'actualisation est le fait de faire passer à l'acte ce qui est en puissance. L'action permet d'actualiser l'intention dans l'accomplissement de quelque chose. L'artiste actualise dans le tableau, le marbre ou tout autre matériau sa vision imaginaire ». (G.A. Legault, 1999, p. 279)

En éthique, les décisions et les actions actualisent des valeurs.

ADHÉSION

L'adhésion fait en sorte que l'individu souscrit à un groupe, à une collectivité ou à une organisation et qu'il s'engage à obéir à ses normes de fonctionnement. C'est l'adhésion de l'individu au groupe ou à l'organisation qui constitue, en déontologie, la motivation d'obéir aux normes et aux règles édictées par ce groupe ou cette organisation.

ARGUMENTATION

« L'argumentation est un ensemble d'arguments utilisés pour justifier la décision prise dans une situation complexe. L'argumentation d'une décision doit fournir tous les arguments concernant les faits (preuve) et ceux concernant les valeurs (justification) qui permettent de démontrer que la décision est la meilleure dans les circonstances. L'argumentation présente l'ensemble des motifs d'une décision qui en constitue le caractère raisonnable. » (G.A. Legault, 1999, p. 280)

AUTORÉGULATION

L'autorégulation est une forme de régulation dans laquelle l'individu dicte de lui-même ses choix et ses actions. Dans une perspective d'autorégulation, c'est dans l'engagement personnel et par le biais d'une promesse qu'un individu fait à un autre ou au groupe auquel il appartient qu'il trouve la source de la régulation de ses comportements.

AUTORITÉ

Dans une perspective d'hétérorégulation, une autorité est un individu, une institution, une organisation, voire un ouvrage (textes de lois, textes bibliques) qui a le droit et la légitimité d'établir et d'imposer une régulation sociale. L'autorité est l'instance qui peut prendre des décisions, commander et se faire obéir. Dès lors, l'autorité est l'instance que nous invoquons lorsque nous voulons justifier quelque chose. Dans une perspective d'autorégulation, c'est l'individu même qui devient l'autorité, puisqu'il s'impose à lui-même une régulation de ses comportements.

CONFLIT DE VALEURS

Le conflit de valeurs est l'« élément central du dilemme éthique, puisque les valeurs, source de motivation d'agir, entrent en conflit dans la décision. Choisir, c'est résoudre un conflit de valeurs en accordant la priorité à une valeur par rapport à une autre dans une situation donnée. » (G.A. Legault, 1999, p. 280)

CONFORMITÉ

La conformité signifie qu'un individu tend à adopter un comportement qui correspond à ce qui est déterminé par la règle d'un groupe ou d'une autorité, qu'il cherche à se plier et se modeler aux critères à suivre. Cette recherche de conformité du comportement avec les façons de faire et les pratiques acceptées au sein d'un groupe ou d'une collectivité caractérise la dynamique du mode de régulation que sont les mœurs.

CONNAISSANCE

La connaissance constitue le fait de savoir et de comprendre certains faits. C'est la connaissance des lois qui constitue, dans le droit, la motivation à s'y soumettre.

CONTRÔLE

Le contrôle est exercé par une autorité quelconque ou par un individu à son propre égard. Lorsque cette autorité est extérieure à l'individu, le contrôle est de type hétérorégulatoire, alors que lorsqu'elle provient de l'intérieur, le contrôle est de type autorégulatoire.

CONVICTION

Une conviction est une certitude inébranlable de la vérité d'un état de chose. Les convictions profondes sont souvent de l'ordre des croyances ou de la certitude morale et se remettent très rarement en question. La conviction constitue la motivation première à agir de façon à respecter la morale et ses principes.

DÉCISION

Une décision est un choix entre différentes actions possibles. Faire un choix ; c'est décider d'une solution après avoir réfléchi aux différentes possibilités d'action. Comme le résume Charles Maccio : « *La décision est l'aboutissement d'une analyse, d'une réflexion individuelle ou collective nourrissant une délibération, pour arrêter et choisir des actions à réaliser.* » (C. Maccio, 2001)

DÉCISION DÉLIBÉRÉE

« La décision délibérée s'oppose à la décision spontanée dans la mesure où elle exige une réflexion critique et une pondération des éléments de la décision afin d'atteindre la décision la plus raisonnable dans les circonstances. » (G.A. Legault, 1999, p. 281)

DÉCISION EN ÉTHIQUE

La décision en éthique fait appel à la responsabilité de l'individu qui la prend dans la mesure où ce dernier doit effectuer un long processus décisionnel qui l'amène à réfléchir sur ses raisons d'agir et sur la valeur des possibilités qui s'offrent à lui. Ce processus décisionnel transforme l'individu en agent responsable prêt à expliquer aux autres le sens de sa décision, à partir du fruit de sa délibération.

DÉCISION SPONTANÉE

Une décision spontanée est prise sans réflexion critique et sans pondération, à partir des valeurs personnelles et des raisonnements intégrés aux processus décisionnels.

DÉLIBÉRATION ÉTHIQUE

La délibération éthique est un processus par lequel l'individu fait une réflexion critique et pondère les éléments d'une situation afin de prendre une décision qui soit la plus raisonnable possible dans les circonstances.

DÉONTOLOGIE

La déontologie est un mode de régulation qui impose des devoirs et obligations aux membres d'une profession ou d'une organisation par le biais de normes et de règles, généralement contenues dans un code de déontologie.

DEVOIR

Un devoir est une obligation qui dicte à l'individu ce qu'il doit faire pour bien agir. Cette obligation est définie dans un système moral, culturel, juridique ou déontologique par des normes, des règles, des lois, des convenances, etc. et elle est acceptée par l'individu.

DIALOGUE

Le dialogue est une activité de communication au cours de laquelle des individus sont conviés à échanger sur un sujet en vue d'élaborer un sens commun à leurs actions et ainsi favoriser une entente, une interaction sociale harmonieuse. Le dialogue amène donc les individus à être ouverts au point de vue des autres et à prendre en considération ce qui est raisonnable ou acceptable pour les autres personnes avec lesquelles ils entrent en dialogue. Lorsque le dialogue est utilisé afin de résoudre un dilemme collectif, il s'avère un processus où chacun des membres du groupe est amené à participer à une construction collective du sens de la meilleure décision, c'est-à-dire la décision la plus raisonnable ou acceptable à prendre dans les circonstances.

DILEMME

Un dilemme est une situation où l'individu doit faire un choix entre deux solutions contradictoires. Du point de vue éthique, un dilemme se pose lorsque, dans une situation, deux valeurs jugées importantes entrent en conflit.

DISCIPLINE

La discipline est la capacité d'un individu de s'astreindre à une obligation morale. Un individu discipliné a entièrement intégré les règles et les normes édictées par la morale

de sorte que par conviction, il la respectera de façon rigoureuse sans même qu'un autre individu ne doive l'y contraindre. La discipline est au cœur de la dynamique d'un mode de régulation comme la morale.

DISPOSITIF

Les dispositifs des modes de régulation des comportements (dispositifs moraux, culturels, juridiques, déontologiques ou éthiques) sont des outils qui sont élaborés et mis en œuvre afin d'assurer l'application et le bon fonctionnement de chaque mode de régulation des comportements dans les groupes, les institutions, les organisations, la société.

DROIT

Le droit est un mode de régulation des comportements qui impose des obligations aux membres d'une société donnée, protège leurs droits et prévoit un cadre procédural afin de leur permettre de régler leurs différends par le biais des lois édictées par l'État.

DYNAMIQUE

La dynamique d'un mode de régulation des comportements constitue la façon dont ce mode cherche à s'actualiser, à prendre forme. Les modes autorégulateurs se caractérisent par une dynamique où l'individu prend des décisions quant aux actions qu'il doit poser, alors que les modes hétérorégulateurs se caractérisent plutôt par une logique où l'individu agit en fonction de ce qui lui est dicté par une autorité qui lui est extérieure, c'est-à-dire une logique d'exécution.

ENGAGEMENT, PROMESSE

L'engagement est une notion qui consiste d'une part à prendre au sérieux les conséquences morales et sociales qu'une décision ou une action entraîne et d'autre part à être fidèle à un projet (le plus souvent collectif) dont l'individu a précédemment adopté le principe. (A. Lalande, 1926, p. 283)

La motivation à agir dans une perspective éthique est de l'ordre de l'engagement ; lorsque l'individu fait la promesse de respecter le sens partagé, il s'engage devant les autres et devant lui-même et devient ainsi responsable de sa décision.

ÉNONCÉ DE VALEURS

L'énoncé de valeurs est un court document dans lequel nous trouvons les valeurs partagées et les valeurs visées par les membres d'une organisation ou de toute autre collectivité et qui sont inhérentes à la mission de cette organisation ou de cette collectivité. Les objectifs d'un *énoncé de valeurs* consistent à fournir aux membres de l'organisation ou de la collectivité des repères clairement identifiés quant au sens et aux valeurs qu'ils partagent. L'énoncé de valeurs favorise ainsi l'identité organisationnelle, le sentiment d'appartenance ainsi que l'alignement des décisions et des actions des membres de l'organisation ou de la collectivité avec les valeurs qui sont partagées.

ÉTHIQUE

L'éthique est un mode de régulation des comportements qui provient de l'individu et qui met l'accent sur des valeurs coconstruites et partagées pour donner un sens à ses décisions et à ses actions, faisant ainsi appel à son jugement et à sa responsabilité. En éthique, c'est à partir des valeurs qu'un individu prendra une décision.

FINALITÉ

Une finalité est un but, un objectif auquel un individu aspire. Derrière une finalité se trouve, parfois implicitement, une intention.

HABITUDE

Une habitude est un manière d'être, de penser ou de se comporter qui est acquise par apprentissage et répétition. Les habitudes sont intégrées par l'individu, de sorte qu'il engendre des comportements que nous pouvons qualifier d'automatismes, c'est-à-dire qui ne font pas appel à la réflexion. Dans plusieurs cas, la motivation à agir de façon conforme aux mœurs relève simplement de l'habitude, de l'automatisme.

HÉTÉRORÉGULATION

L'hétérorégulation est une approche qui s'élabore dans une perspective de maîtrise des comportements des individus. L'hétérorégulation est donc un mouvement de régulation établi et imposé de l'extérieur, c'est-à-dire par quelqu'un d'autre que l'individu qui devra l'appliquer. Dans cette approche, c'est une autorité qui dicte à un individu la façon dont il doit décider ou agir.

IDENTIFICATION

L'identification constitue l'« action de se déclarer, de se faire semblable à une autre personne ou à un groupe de personnes. » (OLF, 1990)

Le désir d'identification est une motivation importante qui pousse à agir de façon conforme aux mœurs d'un groupe, d'une collectivité.

INTERPELLATION

L'interpellation se vit dans la rencontre de deux personnes. C'est dans la rencontre de l'autre, lorsque celui-ci demande à un individu d'expliquer et de justifier les motifs de sa décision, que ce dernier est incité à faire une réflexion plus systématique sur ses décisions. En d'autres mots, l'interpellation par l'autre convie l'individu à un échange dans lequel il doit démontrer et légitimer les motifs de sa décision.

JUGEMENT

Le jugement est une appréciation que nous portons sur quelqu'un ou quelque chose à la suite d'un raisonnement. Dans une perspective éthique, le jugement est une façon de poser une appréciation à partir des critères d'évaluation spécifiques que sont les valeurs. Le jugement éthique permet de prendre une décision responsable. La dynamique de l'éthique repose sur l'exercice d'un jugement par les individus.

MAÎTRISE DE SOI

La maîtrise de soi résulte d'un important travail sur soi qui vise à se connaître, se comprendre et se maîtriser, afin de gérer soi-même ses appétits, ses pulsions et ses désirs, de façon à devenir un être responsable. En d'autres mots, la maîtrise de soi constitue l'art de se gouverner soi-même. Dans les modes de régulation de type autorégulatoire, la motivation à agir est de l'ordre de la maîtrise de soi.

MŒURS

Les mœurs comme forme de régulation des comportements renvoient à des manières de faire ou de vivre, d'évaluer et de penser partagées au sein d'un groupe. Les mœurs interpellent les us et coutumes, les pratiques et les traditions. Elles réfèrent aux valeurs partagées, à des usages communs à un groupe, un peuple, une époque ou une organisation.

MODE DE RÉGULATION DES COMPORTEMENTS

Un mode de régulation des comportements est une façon de baliser et d'orienter les comportements et les pratiques des individus en fonction des autres et de l'interaction sociale.

MORALE

Traditionnellement, la morale, qu'elle soit religieuse, philosophique ou idéologique, est un mode de régulation des comportements qui impose aux individus, sous la forme de commandements, des devoirs pour faire le bien et éviter le mal au nom d'une autorité extérieure qui les édicte et qui les fonde.

MOTIVATION

La motivation, dans une perspective de régulation des comportements, est la raison pour laquelle l'individu prend une décision et pose une action. C'est la dimension subjective de l'action, ce qui pousse un individu à prendre telle ou telle position, à poser telle ou telle action. La motivation peut être de divers ordres : dans une perspective d'autorégulation, la motivation à agir constitue la maîtrise de soi et le sens partagé, alors que dans une perspective d'hétérorégulation, c'est le respect des règles et la crainte de la sanction qui motivent l'individu à agir.

NORME

Une norme est une règle de conduite déterminant un comportement obligatoire. C'est un modèle, une loi, une règle ou un idéal en fonction desquels s'énoncent a priori un jugement de valeurs, c'est-à-dire un jugement sur ce qui est bien ou mal.

OBÉISSANCE

L'obéissance, c'est agir selon la volonté d'une autorité légitime. L'obéissance de l'individu aux règles et aux normes est à la base de la dynamique du mode de régulation qu'est la déontologie.

PARTIE PRENANTE

Une partie prenante fait référence à tout individu ou groupe d'individus qui a un intérêt, un droit moral ou un droit réel actuel ou futur, dans une organisation et qui peut influencer ou subir l'effet (positif ou négatif) des activités de l'organisation en question. La théorie des parties prenantes est centrale en éthique organisationnelle.

PRISE DE DÉCISION

La prise de décision se conçoit comme un processus par lequel l'individu exerce son autonomie et sa liberté, c'est-à-dire sa capacité de se donner ses propres règles d'action.

RAISONNABLE

Caractère d'une argumentation faisant appel à la raison commune des êtres humains pour évaluer la justification d'une décision. (G.A. Legault, 1999, p. 284)

RAISONNEMENT PRATIQUE

Le raisonnement pratique vise l'action plutôt que la théorie. C'est un raisonnement qui cherche à déterminer le meilleur moyen afin de parvenir à un but. Il existe diverses formes de raisonnement pratique : entre autres, il y a le raisonnement éthique, le raisonnement normatif et le raisonnement stratégique.

RAISONNEMENT ÉTHIQUE

Le raisonnement éthique vise à déterminer l'action la plus raisonnable ou acceptable dans une situation, à la lumière des valeurs construites collectivement et partagées par tous. Il pose la question : « *Quelle est l'action la plus raisonnable et acceptable à poser dans les circonstances ?* »

RAISONNEMENT NORMATIF

Le raisonnement normatif est un mode de raisonnement qui porte une réflexion sur la relation entre les moyens à retenir afin d'atteindre une fin, à laquelle il doit faire intervenir une troisième variable, celle du devoir. La grande question du raisonnement normatif est donc liée à l'application et l'exécution du devoir, soit « *Comment agir conformément avec le devoir que j'ai envers l'autre ?* »

RAISONNEMENT STRATÉGIQUE

Le raisonnement stratégique est un type de raisonnement qui se penche uniquement sur les moyens d'atteindre une finalité déjà déterminée. Il pose la question : « *Quel est le meilleur moyen pour atteindre la finalité visée ?* » Cette finalité visée est la maximisation des intérêts.

RÈGLE

Une règle est ce qui est imposé ou adopté comme ligne directrice de conduite et qui détermine a priori ce qui est bien de faire.

RÈGLEMENT

Un règlement est un acte législatif qui émane d'une autorité autre que le Parlement (décision administrative).

RESPONSABILITÉ

La responsabilité est une propriété des êtres libres qui peuvent et doivent répondre de leurs actes devant les autres et qui acceptent de subir les conséquences de leurs actions. La responsabilité constitue une des principales motivations à agir dans une perspective éthique.

SANCTION

Une sanction est une peine prévue pour assurer l'exécution d'une norme, d'une loi, d'une règle. La sanction est la peine attachée à une interdiction ou à un ordre. La crainte de la sanction est une motivation à agir dans les modes hétéronomes de régulation des comportements.

SENS PARTAGÉ

Le sens collectivement construit et partagé par tous est une réponse collective à la question initiale du dialogue. Le sens émerge donc d'une entreprise collective comme le dialogue où, contrairement à la négociation ou au débat, chaque personne contribue à créer une réponse signifiante (sens) à une préoccupation, une problématique, un dilemme. Lorsque la question initiale du dialogue est la résolution d'un dilemme, la solution et la justification seront coélaborées par le groupe et reposeront sur le sens partagé par ses membres. (G.A. Legault, 1999, p. 280)

SOUSSION

La soumission est non seulement le fait de se soumettre et d'obéir à ce qui nous est imposé, mais aussi d'accepter sa dépendance à l'autorité instituée. La soumission de l'individu aux lois est à la base de la dynamique qui anime le droit.

VALEUR

Dans le contexte particulier de la prise de décision, une valeur constitue quelque chose d'important qui sert de critère pour évaluer si une action peut être considérée comme meilleure qu'une autre. Par les valeurs, les individus mettent en correspondance leurs idéaux avec ceux de l'organisation. (J.-F. Claude, 2002, p. 124)

VALEUR ACTUALISÉE

Une valeur actualisée est une valeur que la décision met en acte (actualisation).

VALEUR AGISSANTE

Une valeur agissante est une valeur qui détermine la motivation d'agir dans la situation. Elle s'oppose aux valeurs souvent déclarées par des individus mais qui ne constituent pas la véritable motivation d'agir.

VALEUR ORGANISATIONNELLE

Une valeur organisationnelle peut à la fois être une valeur que les membres d'une organisation partagent et actualisent ou un idéal vers lequel ils tendent. Dans les deux cas, la valeur organisationnelle est considérée comme une référence fondamentale dans la réalisation de la mission de l'organisation. C'est un critère souhaitable qui permet de porter un jugement sur l'acceptabilité et l'importance des objectifs d'action ou des modes de conduite au sein de l'organisation. Les valeurs organisationnelles sont donc, des points de repère qui permettent aux membres d'évaluer les comportements acceptables.

VALEUR PRIORITAIRE

Valeur à laquelle nous accordons la préséance sur une autre dans la résolution d'un conflit de valeur.

VALEUR SECONDAIRE

Valeur qui, à la suite de la résolution d'un conflit de valeurs, passe en seconde place dans la décision.

BIBLIOGRAPHIE

- AUCOIN, P., 1998, « Restructuration du gouvernement à des fins de gestion et de prestations des services publics », dans G. Peters et D. Savoie (dirs.), *Réformer le secteur public: où en sommes nous?*, Centre canadien de gestion, p. 237-262.
- BOUDON, Raymond, 2002, *Déclin de la morale? Déclin des valeurs?*, Québec, Éditions Nota bene/Cefan.
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA, 2002, Rapport au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux sur trois contrats attribués à Groupaction, Rapport de vérification spéciale, 8 mai 2002.
- CLAUDE, Jean-François. (2002). *L'éthique au service du management*. Paris, Éditions Liaisons, 251 pages.
- COMTE-SPONVILLE, André. (2001). *Dictionnaire philosophique*. Paris, Presses Universitaires de France, 646 pages.
- CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC, 2002, Allocution de M. Joseph Facal, Ministre d'État à l'administration et à la fonction publique et Président du Conseil du trésor. 21 novembre 2002. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/declaration2002.htm>
- DUHAMEL, A. et N. MOUELHI, 2001, *Éthique: histoire, politique, application*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur.
- GADAMER, H.G., 1982, *L'art de comprendre*, Paris, Aubier-Montaigne.
- GIROUX, G., 1997, « La demande sociale d'éthique: autorégulation ou hétérorégulation », dans G. Giroux, dir., *La pratique sociale de l'éthique*, Montréal, Bellarmin, 1997, p. 27-48.
- GIROUX, G., 1997, « La fonction de cohésion sociale de l'éthique », dans G. A. Legault, *Enjeux de l'éthique professionnelle*, tome II, Sainte-Foy, PUQ, 1997, p. 13-36.
- HÖFFE, Otfried. (1993). *Petit dictionnaire d'éthique*. Paris, Éditions du Cerf, 371 pages.
- JEFFREY, D., 1999, *La morale dans la classe*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- JOLIVET, Régis. (1966). *Vocabulaire de la philosophie*. Lyon, Éditions Emmanuel Vitte, 235 pages.

- GADAMER, H.G., 1982, *L'art de comprendre*, Paris, Aubier-Montaigne.
- LALANDE, André. (1926). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1323 pages.
- LEGAULT, Georges. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec. 290 pages.
- LEGAULT, Georges., 2002, « La médiation et l'éthique appliquée en réponse aux limites du droit », *Revue de Droit, Université de Sherbrooke*, vol. 33, n^{os} 1-2, p. 153-194.
- MACCIO, C. (2001). *Exercer une responsabilité*, Paris, Chronique sociale.
- OCDE, 1996, « *L'éthique dans le service public: questions et pratiques actuelles* », PUMA, Gestion publique, Études hors série n^o 14.
- OCDE, 2001, *La modernisation du secteur public – Réflexion sur dix années d'efforts*, Note du Secrétariat, 24^e session du Comité de la gestion publique, Paris, 5-6 novembre.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, <http://www.granddictionnaire.com>.
- PATRY, M., 1994, « L'imputabilité des administrateurs publics » dans *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- PERELMAN, C., 1976, « Peut-on fonder les droits de l'homme? », *Droit, morale et philosophie*, Paris, L.G.D.J.
- POLLIT, C. et G. BOUCKAERT, 2000, *Public Management Reform. A comparative Analysis*, Oxford University Press.
- ROCHER, G., 1996, *Études de sociologie du droit et de l'éthique*, Les Éditions Thémis, Montréal, 1996, p. 3.
- SAVOIE, A. et E.M. MORIN, 2000, *Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle*, Document soumis pour publication.

LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Chapitre 1 : La régulation des comportements

LEGAULT, Georges A., 1999, *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, chapitre 5, p. 69-85.

Chapitre 2 : Clarification conceptuelle

BERNIER, Marc-François, 1994, *Éthique et déontologie du journalisme*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, chapitre 1, p. 8-26.

FORTIN, Pierre, 1995, *La morale, l'éthique, l'éthicologie : une triple façon d'aborder les questions d'ordre moral*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, chapitre 1, p. 11-22.

PROULX, Marcel, 2000, « De la gestion par les règles à la gestion éthique : les leçons des crises », dans A.G. Bernier et F. Pouliot, (dir.), *Éthique et conflits d'intérêts*, Cap-Saint-Ignace, Liber, p. 97-104.

RICCEUR, Paul, 2001, *Le Juste 2*, Paris, Éditions Esprit, p. 55-68.

SIMARD, Jeanne, Marc-André MORENCY, 2002, « Droit, déontologie et éthique : distinctions et applications en gestion », *Organisations et territoires*, printemps-été, p. 13-18.

