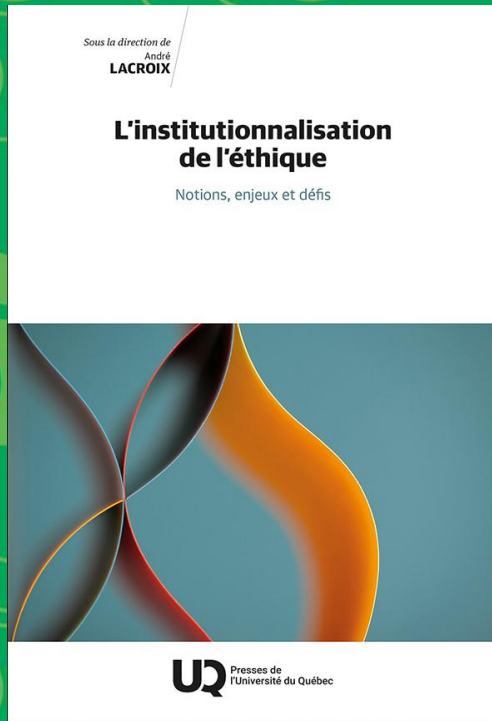


*de André Lacroix
professeur titulaire*



L'institutionnalisation de l'éthique: de l'intégrité à l'éthique

L'éthique comme outil de gouvernance pour donner un sens au travail

Plan de la présentation

- 1. L'origine de la réflexion*
- 2. L'état de ma réflexion*
- 3. Le défi de l'institutionnalisation de l'éthique*
- 4. Entre l'intégrité et l'éthique, il y a le travail*
- 5. Les notions d'éthique, d'organisation et d'institution*
- 6. Trois modèles d'institutionnalisation de l'éthique*
- 7. L'objet gouvernance*
- 8. Les liens entre l'éthique et la gouvernance*
- 9. À la recherche d'une gouvernance fluide*
- 10. ... qui amène une réflexion sur le sens du travail*
- 11. La conception du travail oriente le type d'institutionnalisation de l'éthique qui sera privilégié*

1. L'ORIGINE DE MA RÉFLEXION

- Mes travaux m'ont d'abord amené à intervenir auprès des personnes (professionnels, gestionnaires, juges, etc) pour les outiller et les aider à réfléchir les enjeux éthiques des situations auxquelles elles étaient confrontées.
- En partant d'une compréhension de l'éthique qui reposait sur une conception réflexive de cette dernière, j'ai développé des outils pratiques (prise de décision, outils de médiation, outils de rétroaction, formation à la compétence éthique, etc.) avec mes collègues, collaborateurs et étudiants au fil du temps.
- **1^{er} CONSTAT: former, c'est bien, mais comprendre le contexte est essentiel pour bien former.**
- **2^e CONSTAT : lorsque transposé au sein d'une organisation (privée ou publique), ce contexte est celui de la gouvernance.**
- **3^e CONSTAT: le contexte se transforme en question qui consiste à se demander **comment réconcilier le besoin de souplesse qu'a une personne agissant en situation et celui qu'a une organisation de standardiser les comportements?** Comment assumer une saine gouvernance qui réconcilie les besoins d'autorité avec ceux d'une action en situation? Comment *institutionnaliser l'éthique?***

2. L'état de ma réflexion

- L'institutionnalisation de l'éthique implique de considérer les dimensions normative et axiologique de l'éthique. Il s'agit de réfléchir à la manière dont on peut réconcilier **le besoin d'encadrer l'action** (normer) **tout en incitant à la réflexion critique des agents en situation** (réfléchir en acte en fonction des valeurs).
- Pour réfléchir à l'insitutionnalisation de l'éthique, il nous faut d'abord **préciser le vocabulaire, soit les notions d'éthique, d'organisation, d'institution et d'institutionnalisation.**
- Une fois cela fait, j'ai ensuite **identifié 3 formes d'institutionnalisation dans le cadre de mes travaux, soit l'institutionnalisation par l'action civique (AOC), par **l'administration publique et le droit**. Ce sont les principaux modes d'institutionnalisation développés plus ou moins formellement au cours des ans.**
- Chacune de ces approches répond à des besoins sans offrir la souplesse requise, d'où l'importance **de réfléchir en amont des mécanismes, les « conditions de possibilités » d'institutionnaliser l'éthique.**
- Cela m'amène à terme à insister sur l'angle mort de tout processus d'institutionnalisation de l'éthique : le sens donner au travail, au sein de l'entreprise et au sein de l'administration publique.

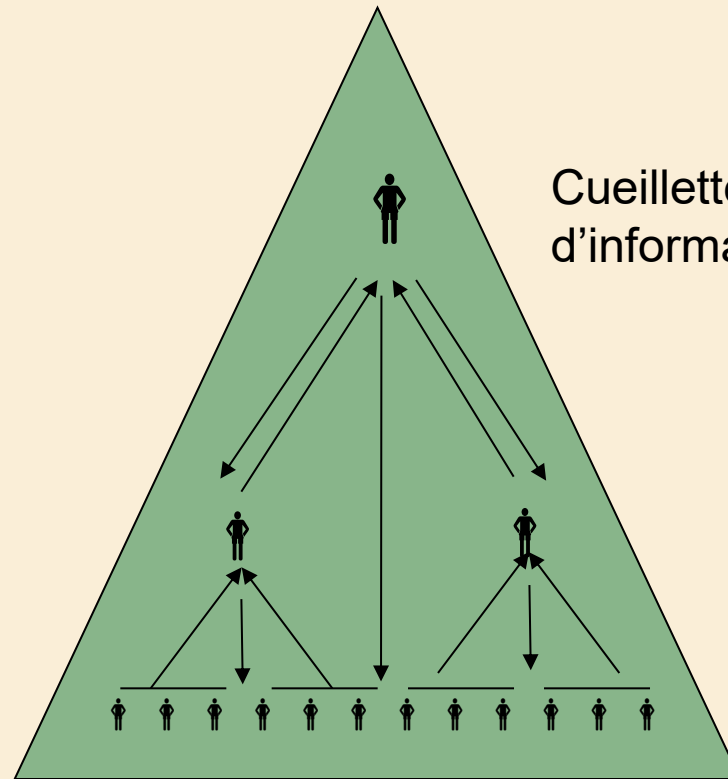
3. Le défi de l'institutionnalisation de l'éthique

La dimension éthique de la gouvernance

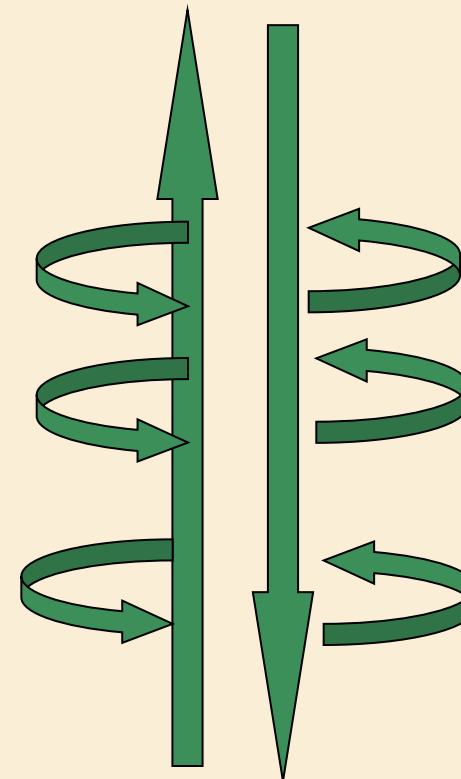
HAUTE
Général et national

INTERMÉDIAIRE
en gestion de
proximité

BASE
...sur le terrain en
situation



Représentation et
évaluation communes
des situations en
contexte



Orientations,
plans,
directives

Lacroix et als, 2014.

4. Entre l'intégrité et l'éthique, il y a le travail

ADMINISTRATION
PUBLIQUE
et GOUVERNANCE /

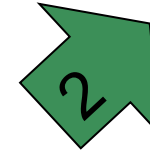
Éthique et intégrité du service public



Sous la direction de
André Lacroix



Repenser le travail comme source d'autonomie et d'émancipation



1. identifier les encadrements normatifs mis en place par les États de l'OCDE pour contrer les dysfonctionnements éthiques et prévenir les scandales (2022);
2. conceptualiser une approche qui permette de réconcilier les besoins de conformité et d'intégrité avec les besoins d'éthique dans une perspective d'institutionnalisation de l'éthique et/ou de gouvernance (2024);
3. Former à l'éthique en fonction d'une gouvernance plus proche du terrain pour donner sens au travail

Sous la direction de
André
LACROIX

L'institutionnalisation de l'éthique

Notions, enjeux et défis



UQ Presses de
l'Université du Québec

5. Les notions d'éthique, d'organisation et d'institutionnalisation

5.1. L'éthique

- *je propose de définir l'éthique au sens d'une pratique entendue comme une enquête partant du réel, du monde vécu et des situations concrètes prenant en considération les valeurs qui structurent les actions pour aider les personnes, parties prenantes à ces actions, à les réfléchir en fonction des règles, des normes, des habitudes et des conséquences des choix devant être faits*;
- *l'éthique doit être envisagée comme une propédeutique et une aide à la réflexion critique pouvant servir d'outil de gestion et d'arbitrage en milieu de travail dans le respect d'une rigueur critique et procédurale.*

5. Les notions d'éthique, d'organisation et d'institution

5.3. L'institution

- *ensemble de règles et non les règles comme telles. Elle est par conséquent plus que la somme des règles qui la constitue, ce qui laisse entendre **qu'elle recouvre un langage et un imaginaire précis**. La convention et la règle sont ainsi des éléments constitutifs de l'institution. Elles lui donnent vie et lui permet de se constituer comme un système dynamique... [Lacroix, 2024, p. 24]*
- *Les institutions constituent des structures sociales formelles et informelles qui servent d'intermédiaires pour nouer la réflexion, l'entente et le comportement, et permettre de maintenir les équilibres sociaux nécessaires au vivre-ensemble, tout en contribuant à **l'émancipation des comportements** et, par extension, des agents moraux. [Lacroix, 2024, p. 29]*

5.2. L'organisation

- *« Association, groupement qui se propose des buts déterminés » (Petit Robert) auxquelles on dévolue un rôle de police et de sanction selon Boltanski.*

5. Les notions d'éthique, d'organisation et d'institutionnalisation

- Les principes directeurs pour la gestion de l'éthique et de l'intégrité (GEI, art. 14):
 1. s'inscrit dans une démarche permanente, structurée et planifiée s'appuyant sur le leadership du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme;
 2. est cohérente, globale et adaptée au contexte du ministère ou de l'organisme;
 3. s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue des pratiques;
 4. s'appuie sur le développement et le maintien de l'expertise en matière de gestion de l'éthique et de l'intégrité en son sein;
 5. préconise le développement des compétences du personnel pour les questions relatives à l'éthique et sa responsabilisation dans une perspective de prévention des risques à l'éthique et à l'intégrité

[Diapo extraite d'une présentation du SCT]

8. Trois modèles d'institutionnalisation de l'éthique

- *l'institutionnalisation par l'action civique (modèle des AOC)*
- *l'institutionnalisation par la création d'entités administratives (des organisations) encadrant les pratiques et générant normes et manières de faire (administration publique)*
- *l'institutionnalisation par le droit (adoption de lois et de règlements)*
- ***La question qui subsiste: comment gouverner par-delà la volonté citoyenne, la contrainte et la norme ?***

6. *L'objet gouvernance*

- Le **pouvoir** est habituellement associé à une **représentation de domination** dans l'imaginaire social
- Avec la révolution industrielle, **les lieux de pouvoir sont devenus multiples**. Le **pouvoir est maintenant multipolaire, décentré et fluide**. L'évolution des sociétés a entraîné de nouvelles manières d'appréhender le pouvoir et les manières de gouverner, ce qui a donné naissance **à la notion de gouvernance**. **Par opposition à l'idée de gouvernement**, qui renvoie habituellement à une conception du pouvoir hiérarchique, à des rapports de commandement verticaux et descendants, **la gouvernance laisse entrevoir une conception plus souple du pouvoir, ou à tout le moins une conception multiforme de ce dernier**. Ce qui amène aussi **une autre manière d'envisager les actions entre agents et les transactions sociales qui vont les lier**. **La gouvernance implique « une relation nécessaire entre l'adaptation pragmatique aux évolutions et le renouvellement des valeurs d'action collective, ce qui est une action publique en réseaux, une pratique relationnelle de coopérations non prédéfinies et toujours à réinventer, à distance des armatures hiérarchiques du passé et des procédures routinisées » [Gaudin, 2002, p. 43]**
- Cette **gouvernance** nous amène à reconnaître la **contingence sociale et historique de la rationalité et, par extension, de l'éthique en insistant sur la participation des parties prenantes**. Cela implique que nous devons **redéfinir l'objectivité de nos décisions et de nos actions en matière de solidarité**.

6. *L'objet gouvernance*

- Le pouvoir devient une **manière de coordonner et d'orienter les actions** bien davantage que de les diriger au sens usuel du terme. On parlera alors ici de pouvoir « avec » par opposition au pouvoir « sur », pour reprendre des termes souvent utilisés par les chercheurs qui s'intéressent à cette notion..
- La gouvernance n'est pas qu'un jeu de dérégulation comme le défend Supiot (2015). Si elle peut faire écran à une telle dérégulation néolibérale, elle risque bien davantage de produire un renouveau démocratique qui mettra en doute une telle orientation, pour peu qu'on l'aborde non pas par le biais des performances et celui des tableaux de bord, mais bien par le biais de la relation à l'autre.

7. Les liens entre éthique et la gouvernance

- en définissant l'éthique comme je l'ai fait, j'opérationnalise les notions **d'enquête, d'expérience, de situation et de gouvernance;**
- **Une enquête** a bien sûr une connotation policière et juridique en nous renvoyant à une quête de vérité, à la vérité que notre enquêteur, notre policier type cherche à mettre au jour. Elle peut toutefois aussi avoir une connotation scientifique puisque c'est bien ce que le scientifique réalise également : **une enquête au sens d'une quête de la précision, de la donnée qui lui permettra de mieux comprendre notre monde, de mieux résoudre un problème spécifique.** Pour ma part, j'utilise la notion d'enquête en l'associant à celle de **quête, d'action dirigée sur le monde** afin de bien l'analyser et le comprendre;
- Cette enquête est **une manière** de réaliser une action dirigée (une expérience au sens d'expérimentation) afin d'élucider un problème;

7. Les liens entre éthique et gouvernance

- Cette enquête qui est alors entendue au sens d'une **expérience** nous renvoie à une **situation spécifique** ou à tout le moins à une manière bien préciser de nous approprier un objet, lequel nous permettra d'obtenir des données probantes, lesquelles seront associées à des résultats scientifiques recelant une indéniable objectivité;
- Cette enquête est au centre d'une **gouvernance fluide** par opposition à une **gouvernance normative**
- Parvenu ici, on commence à avoir une meilleure représentation de l'éthique qui s'est peu à peu dépouillée de ses oripeaux moraux pour revêtir les vêtements plus communs **de l'interrogation portant sur les fins et les moyens devant être utilisés pour mener à terme une action dirigée, une enquête**. Elle devient alors **une manière de réfléchir nos actions et d'arbitrer nos décisions**, peu importe leur nature et leur cadre de référence. L'éthique devient **une manière de gouverner et d'arbitrer nos décisions**.

9. À la recherche d'une gouvernance fluide

➤ La gouvernance peut être:

- contrôlante et dirigiste et en ce sens fermée et hiérarchique. C'est le modèle standard à partir duquel on encadre les comportements au nom d'une certaine représentation d'un énoncé de valeurs et du respect d'une mission
- Elle génère alors un impressionnant ensemble de normes et s'incarne dans une structure instituante.

➤ La gouvernance peut être:

- *décentrée et fluide*, ce qui signifie qu'elle se construit depuis un ensemble de normes et de valeurs reflétant la mission de l'organisation tout en les actualisant à partir des situations. Cela implique que la mission et les valeurs seront réactualisées par le terrain. On parlera alors d'une gouvernance fluide et décentrée par opposition à une gouvernance prescriptive et autoritaire.

7. *En quête d'une gouvernance fluide*

- Autogouvernement (self government)
 - Gouvernance dialogique
 - Gouvernance réflexive
 - Gouvernance coopérative
-
- la gouvernance sous-tend une conception du travail émancipateur, de l'action émancipatrice qui implique la reconnaissance de l'autonomie des travailleurs et des citoyens, autonomie non pas au sens libérale **une autonomie contextuelle et relationnelle... une autonomie située**. Le travail, ou l'action, sera alors mobilisée non pas en fonction d'un quantum productiviste mais en fonction **d'une résolutique efficace**, qui recouvre par ailleurs ce quantum productiviste, ce qui vient **donner un sens à l'action**.

10. ... qui amène une réflexion sur le sens du travail

- *Le travail est une activité dans laquelle on met en œuvre des instruments pour transformer une situation initiale en fonction d'un objectif à atteindre*
- *Le travail est une activité intentionnelle, par opposition à une infrastructure, ou une structure, qui a pour objectif principal d'imposer un cadre normatif encadrant l'intention de l'agent.*
- *Le travail recouvre 1) le processus de travail ou comment produit un travailleur; 2) l'organisation du travail; 3) la division sociale du travail (à quelle fonction l'activité sert)? [Cukier]*
- *Le travail renvoie à une forme de représentation de chacun au sein de la société, représentation qui découle de l'imaginaire social [Castoriadis]*
- *Le travail a une fonction de régulation sociale, ce qui signifie qu'il procède à un ordonnancement des affects, valeurs et pratiques dans les relations sociales des individus*
- *Le travail peut être tout autant « objet de souffrance » (lorsque contraint) qu'objet d'émancipation (lorsque lieu de réflexion)*

11. La conception du travail oriente le type d'institutionnalisation de l'éthique qui sera privilégié

- Si l'éthique est une enquête
- Si l'institutionnalisation de l'éthique implique une enquête en situation, dans une perspective d'émancipation
- On ne doit pas opposer intégrité et éthique mais les envisager de manière complémentaire

- On doit **envisager l'institutionnalisation de l'éthique comme une manière de repenser le sens du travail**, lequel ne doit pas être imposé mais vécu comme une manière d'agir sur le terrain, comme un moyen et une fin tout à la fois
- Ce qui implique **d'associer étroitement l'éthique à la gestion et la gouvernance des organisations** plutôt que de l'envisager comme un garde fou des bonnes pratiques et de la gestion du risque

Merci pour votre attention!

Quelques références

- Ansell, C. et Torfing, J., 2016, *Handbook on Theories of Governance*, Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Ansell, C. Trondal, J et Ogard, M. (dirs. pub.), 2017, *Governance in Turbulent Times*, Oxford, Oxford University Press.
- Castoriadis, C., 2015, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.
- Cukier, A., 2018, *Qu'est-ce que le travail?*, Paris, Chemins philosophiques, Vrin.
- Douglas, M., 1986, *How institutions think (1st ed.)*, Syracuse, N.Y., Syracuse University Press.
- Gaudin, J.-P., 2002, *Pourquoi la gouvernance?*, Paris, Presses de sciences po.
- Kaptein, M., 2009, « Ethics Programs and Ethical Culture : A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship », *Journal of Business Ethics*, 89 (2), 261-281.
- Lacroix, A., 2026, « L'éthique au cœur d'une gouvernance plus proche de la réalité pour redonner un sens au travail », dans Ivan Tchotourian, Jordan Mayer et Jade Laflamme, *Gouvernance des organisations et enjeux sociétaux – Une perspective d'éthique appliquée*, Québec, Presses de l'Université Laval, à paraître en 2026
- Lacroix, A. (dir. pub.), 2024, *L'institutionnalisation de l'éthique. Notions, enjeux et défis*, Québec, Presses de l'université du Québec.
- Lacroix, A. (dir. pub.), 2022, *Éthique et intégrité du service public*, Québec, Presses de l'université du Québec.
- Lacroix, A., Marchildon, A. et Bégin, L., 2017, *Former à l'éthique en organisation : Une approche pragmatiste*, Presses de l'Université du Québec.
- Lacroix, A. et Boudreau, M.-C. (dirs. pub.), 2017, *Former à la compétence éthique : un défi ou une impasse?*, *Revue Éthique publique*, vol. 19, no. 1, <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2869>.
- Lacroix, A., Linteau, R. et Roy, R., 2014, *Une éthique organisationnelle axée sur les valeurs*, Chaire d'éthique appliquée, Université de Sherbrooke.
- Lacroix, A., Roy, R. et Desrosiers, S., 2012, *L'intégration de l'éthique en gestion: une approche collaborative*, Note de recherche, Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke.
- Lascoumes, P. et Le Galès, P., 2004, *gouverner par les instruments*, Paris, Les presses de la Fondation nationale de sciences politiques
- Supiot, A., 2015, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard.