

COMMENT PARLER D'ÉTHIQUE ?

OUTIL POUR LES GESTIONNAIRES D'ÉQUIPE

Secrétariat du Conseil du trésor
2022



Cette publication a été réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne.
Si vous éprouvez des difficultés techniques ou pour obtenir une version adaptée, veuillez communiquer avec le ministère du Conseil exécutif au communication@sct.gouv.qc.ca.

Pour plus d'information :

Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Téléphone : 418 643-1529
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2022

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	4
Introduction	6
Pourquoi parler d'éthique avec son équipe de travail ?	7
Le gestionnaire éthique	9
Le design institutionnel	12
Bâtir la sécurité psychologique	14
Définition	14
Les bienfaits de la sécurité psychologique pour une équipe de travail	15
Schéma du déroulement d'un dialogue éthique	19
Le dialogue éthique	19
Quatre éléments d'un dialogue éthique efficace	21
Intégrer l'éthique au quotidien	23
Parler d'éthique en rencontre individuelle (statutaire)	23
Annexe A : Astuces de communication	36
Annexe B : Les études de cas	38
Annexe C : Liste de valeurs professionnelles	44
Annexe D : Outil d'aide à la décision éthique	46
Références	47



MISE EN CONTEXTE

L'outil « Comment parler d'éthique ? » **s'adresse aux gestionnaires d'équipe désirant développer une culture favorable à l'éthique dans leur équipe.** Il s'inscrit dans le cadre de la formation *Le gestionnaire éthique : un incontournable pour les organisations publiques dignes de confiance et compétentes*, offerte par l'équipe de la gouvernance en éthique du Secrétariat du Conseil du trésor. L'outil comprend la présentation de bonnes pratiques de gestion favorisant l'éthique qui sont accessibles, concrètes et faciles à adopter.

Cet outil poursuit deux objectifs principaux :

- Sensibiliser les gestionnaires d'équipe aux bienfaits associés au fait de parler régulièrement d'éthique avec les employés ;
- Informer les gestionnaires sur les bonnes pratiques de gestion à mettre en place pour favoriser l'éthique au sein de leur équipe.

Une démarche engageante

Parler d'éthique vise à éviter d'être exposé à des situations potentiellement dommageables autant pour les personnes que pour les organisations. Outre l'avènement de comportements inacceptables, pensons au risque de démobilitation du personnel entraîné par des ruptures de sens¹ et aux effets sur la santé physique et psychologique des employés. Pensons également aux impacts sur l'efficacité, la réputation et la gestion de risques au sein de l'équipe.

En effet, si on ne fait que projeter *l'apparence* de prendre au sérieux l'éthique dans l'organisation, sans s'y investir sincèrement, on envoie le message aux employés que l'éthique n'est pas réellement importante. Cela place l'équipe en position de vulnérabilité éthique, créant une zone de risque dans laquelle des comportements et des décisions nuisibles peuvent se perpétrer.

La démarche que vous entreprendrez en utilisant cet outil doit être sincère, sans quoi vous risquez de causer plus de tort que de bien à votre équipe de travail. L'authenticité demeure la clé.

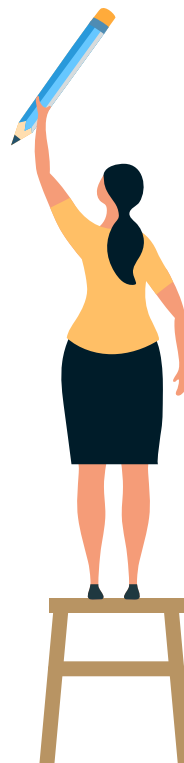
1. *Rupture de sens* : inadéquation perçue entre, d'une part, ce qu'on me demande de faire dans le cadre de mes fonctions et, d'autre part, la vision que j'ai de la mission et des valeurs de l'organisation.

Une démarche sincère signifie :

- **Écouter** ce que vos employés ont à vous dire ;
- **Prendre connaissance** des vulnérabilités et des défaillances présentes dans votre équipe ;
- **Entreprendre les actions nécessaires** pour éliminer ou atténuer les problématiques qui vous sont rapportées.

La culture d'une équipe est un phénomène dynamique et changeant, animé par les individus qui composent le milieu organisationnel. L'éthique participe à la construction de cette culture. Ainsi, on ne peut concevoir l'éthique comme un dossier qui peut être réglé « une fois pour toutes ». Il s'agit d'un aspect de la vie organisationnelle auquel il faut accorder de l'importance de façon soutenue.

La démarche que vous entreprendrez en utilisant cet outil doit être continue, sans quoi les gains et les bénéfices de l'exercice risquent de devenir rapidement caducs.



INTRODUCTION

Avant de nous demander *comment* parler d'éthique, revenons aux bases de l'éthique organisationnelle au sein de la fonction publique afin d'en comprendre l'utilité et les finalités poursuivies. Le tableau suivant présente les deux fonctions complémentaires de l'éthique.

Les deux fonctions de l'éthique organisationnelle dans la fonction publique

	1 - Réguler les comportements <i>Ce qu'il faut faire / Ce qu'il ne faut pas faire</i>	2 - Développer l'identité organisationnelle <i>Ce que nous voulons être / Ce que nous sommes</i>
Description	Permet de réfléchir sur la manière dont il faut agir dans un contexte donné qui s'appuie sur un ensemble de normes , de valeurs et de principes qui balisent les conduites individuelles et collectives au sein d'une organisation.	Permet de sélectionner et de définir les valeurs , les normes et les principes organisationnels qui reflètent le plus les membres de l'organisation en tant que collectivité.
Questions associées	Comment les individus au sein de l'organisation doivent-ils agir en tenant compte de leurs fonctions et des circonstances particulières ?	• Qui voulons-nous être comme équipe de travail ? Comme organisation ? • Qu'est-ce qui est important pour nous ? • Que souhaitons-nous réaliser ? • Comment voulons-nous être perçus ?
Situations propres	• Conflit d'intérêts et double emploi ; • Cadeaux, marques d'hospitalité et autres avantages ; • Après-mandat ; • Loyauté à l'employeur ; • Neutralité politique ; • Etc.	L'impact des décisions prises par l'organisation ou par l'équipe de travail sur la qualité des relations entre les acteurs organisationnels, l'ensemble des partenaires et la collectivité dans son ensemble.

Travailler spécifiquement l'éthique selon les deux fonctions présentées ci-haut comporte plusieurs avantages pour l'administration publique, notamment :

- Améliorer la confiance des employés, des partenaires et des citoyens envers les organismes publics et les politiques publiques.
- Consolider le rôle et la légitimité des institutions démocratiques ;
- Faciliter l'adhésion et l'implantation des politiques publiques.
- Développer l'efficacité des ministères et organismes.
- Diminuer les coûts, le temps et l'énergie nécessaires à la gestion des crises ;
- Augmenter la fierté, la mobilisation et l'engagement du personnel ;
- Contribuer à maintenir un climat de travail sain, favorable à la santé et à la sécurité des personnes ;
- Augmenter la rétention et faciliter le recrutement de personnel.

Pour plus d'information sur le sujet, vous pouvez consulter la brochure sur l'éthique dans la fonction publique québécoise.

Pourquoi parler d'éthique avec son équipe de travail ?

Déconstruisons d'abord l'idée que les individus reconnaissent forcément les dilemmes éthiques auxquels ils seront confrontés au cours de leur carrière. Si l'éthique ne fait jamais l'objet de discussions, si peu ou pas de formation en la matière est offerte, il y a fort à parier que la majorité des membres de votre équipe ne sauront pas correctement identifier les risques éthiques liés à leurs rôles et à leurs responsabilités, à leur prise de décision et, plus largement, à leurs comportements.

Parler d'éthique au quotidien permet ceci :

- Développer la compétence éthique de l'ensemble des employés, afin qu'ils puissent agir de façon adéquate en toutes circonstances ;
- Développer la compétence en matière de résolution de problèmes complexes ;
- Se responsabiliser face aux décisions prises ou aux comportements adoptés ;
- Normaliser la verbalisation des malaises ressentis ;
- Stimuler la collaboration au sein de l'équipe de travail ;
- Instaurer et maintenir un sentiment d'appartenance et de fierté envers son milieu de travail et ses collègues ;
- Favoriser la sécurité psychologique au sein de l'équipe.

Ne pas parler d'éthique pose des risques importants, notamment pour :

- L'intérêt public ;
- Le lien de confiance entre les citoyens et l'administration publique ;
- Le sentiment de sécurité psychologique ressenti au sein de l'équipe ;
- La santé globale des employés ;
- La stabilité et la réputation de l'équipe de travail et plus largement de l'organisation ;
- L'efficacité, la performance et le climat dans l'équipe.

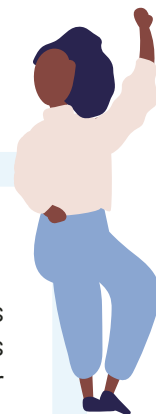


Le gestionnaire éthique

Quelques éléments à prendre en compte :

- Les employés observent la façon dont agit leur supérieur immédiat, et ils ont naturellement tendance à adopter le même comportement.
- Le gestionnaire doit être sensibilisé à son pouvoir d'influence sur les employés. Ainsi, un écart de conduite aura un impact beaucoup plus grand et plus significatif pour un gestionnaire ou un haut dirigeant.
- Le gestionnaire qui parle d'éthique sans en faire preuve dans son comportement quotidien ou ses décisions organisationnelles envoie un message contradictoire.
- Le gestionnaire doit être conscient que ses actions et ses décisions sont plus éloquentes que ses paroles lorsqu'il est question d'éthique.
- Le gestionnaire qui ne parle jamais d'éthique avec ses employés peut envoyer le message que l'éthique n'est simplement pas importante.
- Le gestionnaire doit valoriser explicitement l'éthique, notamment dans les moyens employés pour atteindre les objectifs, afin que l'équipe de travail y porte attention lors de la réalisation de ses tâches.

Si vous souhaitez instaurer une culture véritablement favorable à l'éthique au sein de votre organisation, le premier pas à faire est de vous assurer que vous adoptez des comportements exemplaires et que vous prenez des décisions cohérentes *basées sur l'intérêt public*.



Une introspection peut être nécessaire pour vous assurer que les messages envoyés sont bien compris et qu'ils concordent avec les valeurs organisationnelles et la mission de votre organisation et de l'administration publique. Pour orienter cette réflexion, vous pouvez réfléchir aux aspects suivants :

- Qu'est-ce qui est toléré, découragé ou sanctionné au sein de l'équipe ? Est-ce que je ferme parfois les yeux sur certains comportements parce que, par exemple, je n'ai pas de temps à y consacrer, qu'il s'agit d'une personne ayant un statut particulier, que cela aurait un trop gros impact sur l'équipe, que cela a toujours été toléré, etc. ?
- Est-ce qu'une attention particulière est accordée aux moyens utilisés pour atteindre les objectifs, ou est-ce que seul le résultat compte dans l'évaluation de la réussite au sein de mon équipe ?



En quelques mots, le leader éthique :

- **Assume** ses responsabilités et ses erreurs, le cas échéant.
 - Il fait preuve **d'humilité**².
- **Est transparent et cohérent** quant à sa prise de décision.
 - Il fonde ses décisions sur les valeurs de son organisation et de l'administration publique dans l'intérêt public ;
 - Il inspire une bonne conduite en agissant comme un modèle.
- **Sanctionne** lorsque cela est adéquat.
- **Est proactif** en matière d'éthique.
 - Il **fait la promotion**, auprès de son équipe, des valeurs de l'administration publique québécoise et de son organisation afin que les employés développent le réflexe de s'y référer quotidiennement dans la réalisation de leurs tâches, dans leurs rapports avec autrui et dans leur prise de décision.
 - Il **contribue au développement** d'une culture éthique empreinte de sécurité psychologique dans son équipe de travail.
 - Il inscrit périodiquement, à l'ordre du jour des rencontres d'équipe, un **point de discussion sur l'éthique** afin de faciliter l'émergence d'une culture éthique.
- **N'hésite pas** à prendre en charge les situations problématiques qu'il constate ou qu'on lui rapporte.
 - Il soutient ses employés et le répondant en éthique, le cas échéant.

2. L'humilité consiste à reconnaître ses limites et ses faiblesses.

Le design institutionnel

Pourquoi de bonnes personnes adoptent-elles des comportements répréhensibles? Pourquoi certaines erreurs semblent-elles se répéter, année après année? **Le comportement individuel ne permet pas d'expliquer l'ensemble des problématiques éthiques rencontrées dans les milieux de travail.**

C'est pourquoi le gestionnaire doit également être attentif au design institutionnel, c'est-à-dire aux structures et aux systèmes qui composent l'organisation. **La façon dont est constituée la structure d'une organisation peut ainsi « tendre des pièges » aux employés.** À titre d'exemple, les employés placés devant des cibles de rendement irréalistes pourraient avoir davantage tendance à tricher pour arriver aux résultats attendus, en prenant des raccourcis ou en mentant lorsque vient le temps de rendre des comptes.

Le tableau qui suit présente quatre dimensions organisationnelles auxquelles le gestionnaire éthique doit porter attention.

Quatre dimensions éthiques du design institutionnel

Dimension	Description	Manifestations concrètes
Normative	Expression formelle des valeurs organisationnelles	Mission organisationnelle, énoncé de valeurs, vision
Structurelle	Structure organisationnelle donnant forme à la dimension normative	Processus de dotation, promotions, priorités budgétaires, programmes, plan stratégique
Opérationnelle	Processus et mécanismes de tous les jours	Le poids <i>réel</i> accordé à l'éthique dans l'ensemble des décisions et dans la façon d'agir des gestionnaires ; l'autonomie des employés dans l'organisation de leur travail
Attitude	Interactions individuelles et en groupe	Culture générale d'acceptation et de soutien, attentes en matière d'éthique

Facteurs organisationnels posant un risque pour l'éthique au sein des organisations

- Lorsqu'il est risqué pour un employé de remettre en question les pratiques ;
- Lorsque l'employé fait face à une pression excessive pour atteindre des objectifs de performance qu'il juge irréalistes ;
- Lorsque les personnes en position d'autorité dans l'organisation ne donnent pas l'exemple en matière d'éthique ;
- Lorsque les ressources et le temps sont limités (dilemme sur l'allocation des ressources) ;
- Lorsque les individus manquent de formation en matière d'éthique ;
- Lorsque la culture organisationnelle n'intègre pas l'éthique au quotidien ;
- Lorsqu'il y a une certaine proximité avec les fournisseurs, les usagers ou d'autres parties prenantes externes ;
- Lorsque les habiletés et les modes de gestion sont inadéquats ;
- Lorsqu'il y a une culture forte de compétition ne laissant pas place aux erreurs ;
- Lorsqu'il y a une incohérence entre les valeurs portées officiellement par l'organisation et les pratiques quotidiennes (perte de sens) ;
- Lorsque l'organisation présente une lourdeur ou une insuffisance administrative.

BÂTIR LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Définition

« La notion de sécurité psychologique (SP) fait référence à la confiance que les employés ont envers le groupe et qui leur permet d'exprimer une idée sans craindre de se sentir embarrassés ou rejetés. Cette confiance partagée repose sur une capacité d'empathie des membres d'une équipe de travail et sur une culture de respect qui permet à chaque personne d'agir et de parler sans crainte de jugement. »

– Extrait de la Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail, Secrétariat du Conseil du trésor.

La SP et l'éthique possèdent les mêmes conditions minimales pour exister :

- Tous les employés peuvent prendre la parole pour exprimer leur vision et leurs critiques ;
- Les gestionnaires sont à même de constater (sans illusions) la réalité vécue des équipes de travail qu'ils gèrent ;
- Les gestionnaires écoutent les préoccupations et les idées émises par leurs employés, et ils y répondent ;
- La SP et l'éthique nécessitent une culture de l'apprentissage empreinte de confiance ;
- Il existe une certaine tolérance à l'erreur.

Les bienfaits de la SP pour une équipe de travail

- **Comportements favorisant l'apprentissage**
Meilleur apprentissage en situation de travail et capacité plus grande à résoudre des problèmes complexes.
- **Efficacité du groupe**
Plus grande collaboration au sein de l'équipe de travail et hausse de la créativité, de l'innovation et de la performance.
- **Soutien au changement individuel**
Rehaussement du sentiment de bien-être, amenant une plus grande résilience face au changement.
- **Engagement des membres de l'équipe**
Mobilisation accrue et renforcement du sentiment d'appartenance envers l'employeur.
- **Orientation vers des discussions productives**
- **Meilleure prise en charge préventive des risques en matière d'éthique**

Bâtir la sécurité psychologique

Pratiques de gestion	Actions	Résultats
1 Fixer les attentes	Cadrer le travail • Valoriser l'expérimentation en permettant aux employés d'essayer de nouvelles choses, de les faire connaître et d'en tirer des apprentissages. • S'assurer d'être disposé à entendre et à recevoir ce que les employés communiqueront. • Clarifier les attentes quant à la façon de traiter les échecs, les incertitudes ou tout autre facteur pouvant affecter la réalisation d'un projet. Mettre l'accent sur la raison d'être • Définir et communiquer clairement pourquoi et pour qui le projet est important, quels sont ses enjeux. • Dépersonnaliser les critiques : c'est le projet qui est critiqué, pas les personnes qui le réalisent.	Des attentes et une raison d'être partagées par l'ensemble de l'équipe

Bâtir la sécurité psychologique (suite)

Pratiques de gestion

Actions

Résultats

2

Encourager la participation

Démontrer de l'humilité

- Reconnaître les lacunes dans le projet.
- Reconnaître et valoriser l'expertise particulière des employés.
- Reconnaître que l'on ne sait pas tout et répondre « Je ne sais pas » lorsque c'est le cas.

Pratiquer son écoute

- Poser des questions de compréhension (sans connaître la réponse au préalable).
- Écouter plus qu'affirmer.
- Reformuler ce qui est compris, afin de vérifier que c'est bien compris.

Instaurer des structures et des processus

- Créer des occasions formelles pour que les employés puissent s'exprimer.
- Fournir des lignes directrices claires pour guider les discussions.
- S'assurer, en rencontre d'équipe, d'une équité dans la prise de parole.

Les employés ont confiance que leurs contributions sont les bienvenues

Bâtir la sécurité psychologique (suite)

Pratiques de gestion	Actions	Résultats
3 Répondre de façon constructive	Exprimer son appréciation • Écouter et agir en conséquence, de façon cohérente. • Valoriser la contribution de chacun et remercier les personnes. • Ne pas se fâcher face aux mauvaises nouvelles. • Prendre soin des employés.	Une orientation vers l'amélioration et l'apprentissage continus
	Déstigmatiser les erreurs et les échecs • Éviter les conclusions hâtives en cherchant d'abord à comprendre ce qui s'est passé. • Regarder vers l'avenir ; on ne peut pas changer le passé. • Offrir de l'aide et éviter de blâmer les individus (faire partie de la solution). • Discuter de la suite des choses : quelles sont les prochaines étapes ?	
	Sanctionner clairement les violations aux règlements et aux codes de conduite • Éviter de « laisser une chance » sur ces éléments. • Porter attention au message envoyé aux autres lors de l'application des sanctions.	

LE DIALOGUE ÉTHIQUE

Le dialogue est un élément central de l'éthique. Il signifie que les participants à la discussion **prennent la parole tout en pratiquant l'écoute active**. Dans un dialogue éthique, il est important que les interlocuteurs se sentent écoutés, compris, et que les nuances de leurs propos soient considérées. On évite ainsi les entraves aux dialogues tels les jugements hâtifs ou les généralisations abusives.

On peut démontrer son écoute par des paroles, des gestes et une attitude encourageant l'autre à s'exprimer :

- Poser des questions
 - *Que veux-tu dire par là ? Peux-tu m'en dire plus sur cet élément ?*
- Reformuler les propos
 - *Ce que je comprends/retiens, c'est... Est-ce que j'ai bien compris ce que tu veux dire ?*

Il faut toutefois faire attention à **ne pas trop interrompre** la personne qui parle, au risque de ne plus lui laisser suffisamment de liberté pour s'exprimer ouvertement et en confiance. Il faut faire preuve de patience et respecter le rythme de la personne avec qui on converse.

Le schéma suivant suggère une façon de mener un dialogue éthique en trois étapes. L'idée est de favoriser un dialogue constructif et utile.

Schéma du déroulement d'un dialogue éthique

Suspendre son jugement

Écouter sans résistance les diverses opinions exprimées par le groupe



Dialogue réflexif

Explorer les causes, lois et suppositions sous-jacentes pour mieux comprendre les diverses opinions partagées



Dialogue créatif

Penser à de nouvelles possibilités et à de nouvelles avenues ; peut-on agir autrement ?

Pour favoriser le dialogue éthique :

- Prévoir un médiateur aidant au déroulement du dialogue, si une conversation difficile ou complexe est prévisible ;
- Diminuer la vitesse de pensée (résister à l'envie d'aller rapidement) ;
- Être sensible à la complexité des raisonnements ;
- Faire preuve de tolérance envers les points de vue divergents, suspendre son jugement et respecter la parole de chacun ;
- Dialoguer avec l'ensemble du groupe (éviter de s'adresser toujours aux mêmes personnes au détriment des autres) ;
- Diminuer l'influence des rôles et des statuts sur la tenue du dialogue¹ ;
- Demander aux personnes qui parlent beaucoup d'être sensibles au temps de parole qu'elles occupent ;
- Encourager les personnes plus réservées à prendre la parole en leur demandant leur avis sur la question discutée.

Les bienfaits du dialogue éthique sur l'équipe de travail :

- Facilite l'émergence d'une vision globale et partagée ;
- Améliore la collaboration entre les membres ;
- Favorise l'apprentissage et la créativité face à des enjeux complexes ;
- Permet l'élaboration et la mise en place de stratégies organisationnelles plus éthiques et plus viables ;
- Permet de réfléchir sur sa propre manière de penser – les points de vue sont ainsi appelés à évoluer au contact de ceux des autres.

 **Globalement, la pratique du dialogue permet potentiellement une évolution éthique des pratiques organisationnelles en développant une vision globale de l'organisation et de ses relations avec les personnes et l'environnement.** 

(Guntzburger, Lecourt et Pauchant, 2014. p.114)

1. Les supérieurs doivent participer humblement à la discussion et s'abstenir de prendre beaucoup de place. L'autorité qui leur est conférée par la hiérarchie peut nuire au bon déroulement de la discussion en limitant le débat. Les supérieurs devraient également encourager la prise de parole de leurs employés en leur posant directement des questions.

L'instauration globale du dialogue éthique dans l'ensemble des interactions du quotidien requiert un certain temps d'implantation. Malgré les bienfaits qui en découleront, il ne s'agit pas d'une approche miracle. En effet, la pratique du dialogue à elle seule ne peut pallier le manque de cohérence et de constance des décisions prises et des actions posées au sein de votre organisation.

Quatre éléments d'un dialogue éthique efficace

1

Adopter un langage commun

S'assurer que toutes les parties prenantes ont une compréhension commune des termes utilisés lors de la discussion.

- **Utiliser une grille d'aide à la décision (voir l'annexe D) et les valeurs de l'organisation, ainsi que celles de l'administration publique.**
- **Clarifier :** les attentes face à la discussion, la façon de procéder, les valeurs en cause dans la situation analysée et tout terme pouvant être défini de façon différente.

2

Connaître et appliquer des techniques de communication efficaces

S'assurer de l'équité dans la prise de parole et du respect dans les échanges.

- **Éviter :** les préjugés, le manque d'écoute ou de sensibilité envers l'autre, etc.
- **Clarifier :** les intentions et le point de vue défendus par la reformulation, par la synthétisation des opinions et par le fait de donner des exemples.
- **Porter attention :** au langage non verbal de l'autre (est-il stressé ? Impatient ? Énervé ? Motivé ?)

3

Bien lire l'environnement

S'assurer que les employés sont disposés à aborder le sujet en se posant préalablement certaines questions, par exemple :

- Dans quel contexte s'inscrit la discussion ?
- Quelles sont les zones ou les sujets sensibles ?
- Est-ce le bon moment pour aborder cette problématique ?
- Dans quel état sont les personnes concernées ?
- Combien de temps est nécessaire pour traiter adéquatement de la problématique ?

4

Faire preuve d'ouverture d'esprit

Accepter :

les différences, les limites de chacun, le fait que le consensus n'est pas toujours possible et qu'il n'est pas non plus possible de tout comprendre ou de tout savoir.

Expérimenter :

de nouvelles ressources, l'élaboration d'outils adaptés à votre réalité, le fait de sortir de votre zone de confort.

Éviter :

de nier l'expérience d'une personne ou la façon dont elle se sent, de chercher à avoir raison ou à « gagner » l'argumentation.



INTÉGRER L'ÉTHIQUE AU QUOTIDIEN

Intégrer l'éthique au quotidien dans son équipe de travail permet de développer les compétences éthiques de l'ensemble des membres afin qu'ils puissent agir de façon adéquate en toutes circonstances dans le cadre de leurs fonctions. L'agir éthique est acquis par l'apprentissage et la pratique, il ne relève pas uniquement du bon caractère de l'individu.

Parler d'éthique en rencontre individuelle (statutaire)

Parler d'éthique en rencontre individuelle de suivi de dossier est indispensable, car cela permet de signifier clairement aux employés quelles sont les attentes en la matière au sein de l'équipe. **Cette rencontre permet de s'attarder en privé aux moyens utilisés pour atteindre les résultats demandés, ce qui permet à l'employé et à son gestionnaire de s'améliorer et de construire ensemble un agir organisationnel éthique et cohérent.**

Certaines personnes sont plus à l'aise de s'exprimer seul à seul plutôt que devant l'équipe de travail lors de réunions ou d'activités abordant l'éthique. **Le gestionnaire doit s'assurer de faire de la rencontre individuelle de suivi de dossier un espace sécuritaire** pour développer et entretenir un lien de confiance privilégié avec ses employés, **sans quoi ces derniers ne partageront pas nécessairement leurs préoccupations éthiques.** Une attention doit ainsi être portée à l'environnement physique et psychologique (disposition émotive, confiance, distractions, etc.).

La rencontre individuelle est un espace privilégié de dialogue entre l'employé et son gestionnaire qui permet de développer et d'entretenir un précieux lien de **confiance**. Les deux personnes doivent ainsi faire preuve **d'ouverture**, de **respect** et d'**honnêteté**.

À la suite, trois cas de figure portant sur le fait d'aborder l'éthique lors de la rencontre individuelle sont présentés.

Cas de figure n° 1 : aborder un comportement non éthique

Il convient d'entrée de jeu de spécifier qu'un **comportement contraire à l'éthique n'est pas nécessairement un manquement disciplinaire**. Cependant, si tel est le cas, il est nécessaire de collaborer avec la direction des ressources humaines afin de mener une intervention et, au besoin, de sanctionner l'employé.

Discuter d'un comportement non éthique peut être inconfortable autant pour le gestionnaire que pour l'employé, aussi est-il conseillé de se rappeler l'objectif de cette intervention. Lorsqu'on souhaite corriger un comportement contraire à l'éthique, **le but est de donner une rétroaction orientée vers le changement**.

Pour être porteuse, cette rétroaction doit être **empathique, descriptive et non évaluative**.

ABORDER UN COMPORTEMENT NON ÉTHIQUE

Rappel : un comportement contraire à l'éthique n'est pas nécessairement un manquement disciplinaire. Cependant, si tel est le cas, il est nécessaire de collaborer avec la direction des ressources humaines afin de mener une intervention et, au besoin, de sanctionner l'employé.

Ici, nous abordons le cas de figure où le comportement n'est pas un manquement disciplinaire, mais est tout de même non éthique.

1. Reconnaître les obstacles et les difficultés de l'employé

Parler d'abord du contexte ou des enjeux globaux rencontrés par l'employé afin d'humaniser l'échange et de désamorcer un entretien qui pourrait être perçu comme une attaque.

2. Décrire le problème de façon neutre

Il est important de bien décrire ce qui pose problème et de donner des exemples concrets et précis. Il faut éviter de sermonner et se concentrer plutôt sur les faits.

3. Offrir des pistes de solutions possibles pour avancer

Le but est de montrer à l'employé quelles solutions sont possibles et acceptables dans l'organisation pour faire face aux difficultés particulières dont vous avez discuté. Cela peut être aussi simple que « Viens m'en parler, nous pourrions travailler ensemble à régler le problème ». Cette troisième étape est orientée vers l'avenir et démontre à l'employé que sa présence est toujours désirée, malgré un écart de conduite. Un accompagnement ou une formation particulière peuvent aussi être des pistes intéressantes et pertinentes en fonction du contexte.

4. Nommer clairement les attentes futures

L'idée est de conclure l'échange sur une note positive et constructive, en nommant clairement les attentes pour le futur. Cela permet de donner un sens aux prochaines actions, une raison d'être, une raison de faire mieux. Il est également important de prévoir un délai pour voir une amélioration significative, le cas échéant.

Cas de figure n° 2 : féliciter l'employé pour une conduite exemplaire

Il est également important d'aborder l'éthique sous un angle positif, c'est-à-dire de reconnaître et de souligner le bon jugement de l'employé, particulièrement dans des situations à risque. Féliciter l'employé pour une conduite exemplaire lui démontre qu'il a agi de la bonne façon, qu'il est important pour l'organisation et contribue ainsi à forger une culture organisationnelle éthique forte.

Pour être porteuse, cette rétroaction doit être descriptive et non évaluative.

Féliciter l'employé pour une conduite exemplaire

1. Décrire le comportement

Faire référence à des événements précis (ex. : « lorsque tu as déclaré ton conflit d'intérêts et proposé une mesure appropriée ») au lieu de miser sur une qualité (ex. : « ton intégrité »). Décrire des faits, des comportements observés.

2. Exprimer les sentiments positifs

Quelles sont les conséquences positives de cette conduite ?

3. Résumer en quelques mots ce qui est apprécié dans la situation et pourquoi.

Ce n'est pas la quantité de rétroaction qui est déterminante pour les retombées, mais bien sa qualité.

Dosez ainsi le nombre de rétroactions, car en faire trop pourrait discréditer la démarche.

Soyez précis et bien préparé pour tirer le maximum de chaque intervention.

Cas de figure n° 3 : rétroaction de l'employé envers l'organisation

Si la rencontre individuelle est une occasion pour le gestionnaire d'intervenir auprès de ses employés en toute discrétion, elle représente également un moment privilégié pour prendre le pouls de l'employé sur le climat de travail et sur sa satisfaction quant à la gestion, et pour recueillir ses suggestions d'amélioration. Comme avancé précédemment, dans la sous-section « Design institutionnel », **plusieurs facteurs organisationnels peuvent pousser de bonnes personnes à agir de façon contraire à l'éthique et il est important que vous soyez mis au courant de ces facteurs afin de les corriger.**

Parler d'éthique avec l'équipe de travail

Il est peu utile de savoir utiliser l'outil d'aide à la décision (voir l'annexe D) si on ne sait pas reconnaître les problématiques éthiques auxquelles on fait face. Ainsi, parler d'éthique avec son équipe de travail permet de **sensibiliser les employés aux risques** qu'ils peuvent rencontrer dans l'exercice quotidien de leurs fonctions, **ce qui développe leur capacité à reconnaître les enjeux éthiques et à y répondre adéquatement.**

Parler au quotidien d'éthique permet :

- **D'apprendre et de pratiquer** cette méthode réflexive afin qu'elle devienne éventuellement, pour l'ensemble des membres de l'équipe, un réflexe cognitif face à toutes les situations organisationnelles ;
- **De favoriser** la conscientisation, l'autonomisation et la responsabilisation de chacun.

Le gestionnaire et ses employés contribuent au climat de travail éthique dans l'équipe, et chacun possède un certain niveau de responsabilité quant à l'ambiance qui règne. Normaliser la discussion éthique permet d'explicitier cette coresponsabilité et de développer la compétence éthique de chacun (soit l'amélioration des processus de travail pour y débusquer les risques).

Vous trouverez ci-dessous cinq façons d'intégrer l'éthique à vos réunions d'équipe quotidiennes :

1. Présenter des cas d'actualité ;
2. Échanger sur des événements organisationnels réels ;
3. Discuter de la mission, de la vision et des valeurs communes ;
4. Échanger sur les codes de conduite et les normes ;
5. Faire une étude de cas.

Pour en retirer le maximum, la sincérité et la franchise dans les échanges doivent être encouragées. Consultez la section portant sur la sécurité psychologique pour en savoir davantage. N'hésitez pas à contacter votre répondante ou répondant en éthique pour vous aider dans vos activités.

1. Les cas d'actualité

Cette façon de parler d'éthique est simple à adopter ; **apportez à une réunion un article de presse traitant d'un enjeu éthique ou d'une situation problématique**. Présentez à votre équipe un résumé de l'affaire et ouvrez la discussion en demandant à chacun son opinion sur la situation.

Pour entamer un virage éthique dans une organisation peu sensibilisée, utiliser des articles permet de pratiquer la réflexion éthique sans se commettre personnellement. Les employés se sentent plus à l'aise d'exprimer leur opinion, car le sujet est plus éloigné de la réalité organisationnelle et de leurs tâches. Au fil du temps et des conversations, la confiance grandit au sein de l'équipe de travail : on se connaît mieux et l'expérience prouve qu'on peut s'exprimer sans risquer de représailles.

Présenter un cas d'actualité

*Pour guider les discussions, vous pouvez vous référer à l'annexe D,
« Outil d'aide à la décision ».*

1. Présenter le cas (recueillir les faits).
 - Quels sont les éléments de contexte importants dans cette situation ?
2. Déterminer les parties prenantes et leurs intérêts.
3. Déterminer le dilemme ou les enjeux éthiques (les risques).
 - Quelle est la problématique ? Pourquoi est-ce un cas éthique ?
4. Réfléchir sur les résolutions possibles en définissant les conséquences et les responsabilités relatives à chacune.
5. Choisir la meilleure solution dans les circonstances.

2. Les événements organisationnels réels

Échanger sur des événements organisationnels réels *a posteriori* est très bénéfique pour les équipes de travail possédant un **bon niveau de sécurité psychologique**¹. Il s'agit alors de réfléchir sur les circonstances particulières, les enjeux et le conflit de valeurs relatifs à l'événement en question pour mieux comprendre ce qui s'est passé et pourquoi les choses se sont déroulées ainsi.

1. Voir la section « Bâtir la sécurité psychologique ».

Cette façon d'aborder l'éthique **ne fonctionne que si la relation de confiance entre les employés et envers la direction est bien établie**. Autrement, les employés ne feront pas preuve de franchise lors de l'analyse des événements; ils chercheront à se protéger d'éventuelles représailles (sociales ou managériales).

Lors de la sélection de l'événement à discuter, assurez-vous d'avoir le consentement des personnes impliquées en leur demandant si elles sont à l'aise d'en discuter en groupe. N'insistez pas en cas de refus et trouvez un autre événement à aborder, ou organisez une autre activité.

L'idée est de traiter d'une situation passée à tête reposée et de la façon la plus objective possible. Assurez-vous donc que l'équipe a la distance nécessaire avec l'événement pour réaliser l'activité de discussion.

Il est important de se concentrer sur l'événement et sur les actions entreprises, sans mettre d'accent sur les individus impliqués. **Il n'est pas question de faire le procès des employés**, mais bien de réfléchir ensemble sur la situation afin d'apprendre de celle-ci.

ÉCHANGER SUR UN ÉVÉNEMENT ORGANISATIONNEL RÉEL A POSTERIORI

1. Définir ensemble le problème
 - Quels étaient les enjeux ?
 - Quelles sont les valeurs impliquées dans la situation ?
2. Déterminer les résolutions possibles
 - Y a-t-il des résolutions auxquelles on n'a pas pensé dans le feu de l'action ?
 - Y a-t-il des normes qui nous ont échappé à ce moment ?
3. Trouver ensemble la meilleure résolution dans les circonstances
 - Basez ce choix sur les valeurs organisationnelles et sur celles de l'administration publique, ainsi que sur les normes et les lois en vigueur ;
 - Assurez-vous que la résolution est réaliste, applicable et efficace ;
 - Il est possible qu'à ce stade, le groupe détermine que la façon dont l'événement fut traité était la bonne. L'exercice n'est pas pour autant caduc, car l'équipe apprend tout de même.

Les effets positifs des échanges au sujet d'événements organisationnels réels :

- Bris du sentiment d'isolement et du malaise que peuvent ressentir les employés ;
- Apprentissage collectif et développement d'une mémoire institutionnelle ;
- Construction collective d'un agir contextualisé (comment agir) ;
- Prévention de la répétition de certaines erreurs ;
- Partage de nouvelles résolutions (créativité) ;
- Maintien et renforcement du lien de confiance entre les employés et envers la direction ;
- Évitement de la transformation du conflit de valeurs en mal-être au travail ;
- Renforcement du sentiment d'appartenance (loyauté).

3. Mission, vision et valeurs communes

Discuter de la mission, de la vision et des valeurs communes permet de fixer un horizon partagé pour l'équipe, et de savoir où nous nous positionnons et vers quoi nous tendons. L'activité proposée ci-dessous permet ainsi à l'équipe de mieux se comprendre et de se rallier vers un objectif commun.

La *mission* d'une équipe de travail est sa raison d'être. Il s'agit de la réponse à la question : « Pourquoi cette équipe existe-t-elle ? ». La *vision* d'une équipe relève davantage de ce qu'elle aspire à être à long terme. **Parce que votre équipe fait partie de la fonction publique, sa mission et sa vision doivent ultimement se rattacher à la réalisation de l'intérêt public.**

LES ÉTAPES DE L'ÉLABORATION D'UNE MISSION ET D'UNE VISION POUR UNE ÉQUIPE

1. L'animateur² présente le déroulement et les objectifs de l'activité. Il définit les termes « mission » et « vision » et en présente des exemples.

MISSION : un énoncé de mission décrit qui vous êtes en tant qu'équipe de travail (c.-à-d. pourquoi vous existez, ce que vous faites, comment et où vous le faites). Il doit se limiter à une ou deux phrases.

VISION : un énoncé de vision permet de définir où vous voulez aller en tant qu'équipe de travail, et de communiquer clairement ce que vous souhaitez atteindre comme objectif à long terme.

2. De façon individuelle, chaque membre de l'équipe rédige un énoncé de mission pour l'équipe. Une limite de cinq minutes pour la rédaction permet d'éviter la perte de temps et stimule la spontanéité.
3. En groupe, à tour de rôle, chaque participant présente son énoncé de mission. On peut noter au tableau les similitudes et les différences entre les énoncés des participants.
4. Le groupe doit travailler ensemble pour déterminer un énoncé de mission qui fera consensus. L'animateur assigne les tours de parole et fait évoluer l'énoncé sur le tableau, afin que tous puissent le voir.
5. On reprend les étapes 2 à 4 avec la vision de l'équipe de travail. Celle-ci devrait être en lien avec la mission déterminée précédemment.

2. Ce peut-être le gestionnaire de l'équipe ou le répondant en éthique.

LES ÉTAPES DE L'ÉLABORATION D'UNE DÉCLARATION DE VALEURS POUR UNE ÉQUIPE

1. L'animateur présente les objectifs de l'élaboration d'une déclaration de valeurs³ et le plan de la rencontre. Il clarifie également les termes suivants :

VALEURS : elles représentent des convictions fondamentales qui revêtent une importance marquée pour les individus et qui demeurent relativement inchangées au fil du temps. Les valeurs correspondent à ce qui est important pour une personne ou un groupe, elles sont ce qui donne sens aux actions quotidiennes et peuvent être utilisées pour déterminer qu'une action est meilleure qu'une autre.

VALEURS ORGANISATIONNELLES : promues par l'organisation, elles servent de balises à ses membres pour évaluer ce qui est acceptable et souhaitable dans l'exercice de leurs fonctions.

DÉCLARATION DE VALEURS : c'est un document écrit regroupant les valeurs les plus importantes pour les membres d'une organisation ou d'une équipe de travail. Le personnel considère les valeurs contenues dans la déclaration comme fondamentales pour la réalisation de la mission de l'organisation (raison d'être).

2. Remue-méninges
 - a. Individuellement et pendant un maximum de cinq minutes⁴, chaque participant est amené à noter sur une feuille les principes et les valeurs qui lui semblent importants dans l'exercice de ses fonctions. Ce peut-être un seul mot ou un groupe de mots. L'idée est d'écrire de façon automatique, sans filtre. Il n'y a pas de mauvaise réponse.
 - b. On fait un tour de table où chacun mentionne ce qu'il a défini comme valeurs. Ces dernières sont notées au tableau afin que tous puissent les voir. Il est normal que plusieurs personnes nomment la même valeur, il faut simplement ajouter un crochet à côté de celle-ci lorsqu'elle est répétée.

3. Voir l'annexe C.

4. Si tous les participants ont terminé d'écrire avant que le temps soit écoulé, il est préférable de passer à la prochaine étape.

3. La tâche à réaliser est alors de créer des regroupements de valeurs selon la compréhension que l'on a de chacune de celles-ci. Il est important que ces choix soient appuyés sur un argumentaire. Encore une fois, il n'y a pas de mauvaise réponse, mais il peut y avoir des arguments meilleurs que d'autres.

Ex. : Nous avons choisi de regrouper la collaboration, le respect et le partage, car ces valeurs relèvent toutes du travail d'équipe, qui est très important dans notre organisation.

4. Le groupe est appelé à composer des énoncés (définitions) de valeurs pour chaque regroupement créé à l'étape 3. L'animateur présente les trois critères d'un bon énoncé de valeurs, soit :

LA REPRÉSENTATIVITÉ : un énoncé de valeurs doit représenter les valeurs qui animent tous les employés de l'organisation, ainsi que ses parties prenantes.

LA COHÉRENCE : l'énoncé de valeurs doit être compatible avec la mission, la vision, le cadre normatif (lois, règles et directives) et les principes de l'organisation (p. ex., l'intérêt public dans le cas des organismes publics).

LA CLARTÉ : l'énoncé de valeurs doit comprendre le sens donné à la valeur dans le cadre du travail, ainsi qu'une définition explicite.

Exemple :

Regroupement : respect, justice, équité, honnêteté.

Valeur centrale : justice.

Définition : la valeur de justice signifie que l'ensemble des employés est traité avec respect et équité ; tous les membres de l'organisation sont honnêtes quant à leurs intentions.

5. En groupe, trouver des exemples du quotidien dans lesquels les valeurs sont incarnées.

Les valeurs organisationnelles peuvent également être discutées en équipe de manière plus informelle. Différents angles peuvent être abordés pour permettre la réflexion sur l'importance et la représentativité des valeurs de votre organisation :

- Échanger des points de vue sur les valeurs de la fonction publique ou de l'organisation ;
- Discuter des valeurs dans le travail quotidien ;
- Échanger sur la différence entre les valeurs personnelles, les valeurs professionnelles et les valeurs organisationnelles ;
- S'interroger sur les manières d'assurer la cohérence entre les valeurs de l'organisation et les valeurs vécues sur le terrain ;
- Inviter les participants à relater leurs expériences relatives à l'expression des valeurs au travail (conflit de valeurs, cohérence entre valeurs personnelles et organisationnelles, etc.) ;
- Inviter les personnes à partager des exemples de situations où les valeurs ont joué un rôle prépondérant dans leur prise de décision ;
- S'interroger sur les façons de s'assurer que les nouveaux venus au sein de l'organisation en intégreront les règles et les valeurs fondamentales.

Il est judicieux de se poser à nouveau ces questions si des changements organisationnels majeurs ont lieu, car la mission et les objectifs de l'organisation ont probablement évolué.

4. Le code de conduite de votre organisation

Si votre ministère ou votre organisme possède un code de conduite ou encore un guide de bonnes pratiques, il peut être intéressant de l'analyser en équipe et d'évaluer de quelle façon il s'applique dans la réalisation quotidienne des tâches.

VOICI QUELQUES QUESTIONS POUVANT ORIENTER LA DISCUSSION :

- Comment s'appliquent ces dispositions dans la vie organisationnelle de tous les jours ?
- Le code de conduite est-il réaliste et réalisable dans le cadre de vos fonctions ?
- Y a-t-il des éléments que nous devrions moderniser ou ajouter au code ?

5. Les études de cas

Présenter une étude de cas et en discuter permet d'exercer son esprit critique, sa réflexion éthique et la collaboration en groupe, en plus de permettre d'apprendre à connaître les autres membres de son équipe de travail (consolidation d'équipe).

Préparation en vue de l'activité :

- Composer ou sélectionner un cas auquel répondre⁵.
Des suggestions de cas sont offertes en annexe du présent document.
- Prévoir un animateur (ce peut être le gestionnaire).
- Prévoir un tableau.

L'ÉTUDE DE CAS

1. L'animateur lit le cas.
2. Le groupe est divisé en équipes de 4 ou 5 personnes (si l'équipe de travail est très petite, la prochaine étape peut être réalisée individuellement).
3. Les sous-équipes doivent :
 - Nommer les valeurs qui sont en jeu dans la situation présentée ;
 - Déterminer quelle décision prendre sur la base des valeurs définies ;
 - Choisir un porte-parole qui expliquera au groupe le processus de pensée.

Le porte-parole de chaque équipe présente la décision rendue et les valeurs sur lesquelles repose leur choix. L'animateur les note au tableau. Il est possible qu'une même valeur soit interprétée différemment et puisse justifier à la fois une décision et son contraire.

5. Si le cas est inspiré d'une situation vécue dans l'organisation, assurez-vous que le sujet n'est pas trop sensible ou trop récent, car les émotions peuvent encore être vives à ce sujet.

Comment bâtir une étude de cas ?

Les études de cas sont des histoires inspirées de la réalité organisationnelle. Si la situation que vous avez choisie est un événement véritable, assurez-vous que l'identité des personnes concernées est bien protégée. Changer les noms est souvent insuffisant. Nous vous conseillons de modifier quelques détails et d'éviter de prendre un cas récent, à moins que l'objectif soit de discuter ouvertement de l'événement en question ; dans ce cas, vous devez obtenir l'approbation des personnes concernées.

Les études de cas ne doivent pas indiquer directement une décision ou une solution. Elles doivent fournir tous les éléments d'information qui peuvent influencer des arguments en faveur de diverses résolutions. Il n'y a pas de bonne réponse aux cas éthiques, cependant il y a de bons et de moins bons argumentaires. Nous vous conseillons d'éviter d'avoir un message précis en tête en rédigeant l'étude de cas (ex. : « les cadeaux doivent être refusés ») et d'opter plutôt pour des problématiques auxquelles vous n'avez pas forcément la réponse (ex. : « doit-on toujours dénoncer un collègue qui enfreint le code de déontologie ? »).

Concrètement, vous avez besoin de personnages crédibles ayant des intérêts, des émotions et des valeurs, ainsi que d'une situation problématique où un choix doit être fait. L'étude de cas se termine généralement par une question ou une phrase qui invite à réfléchir sur un aspect particulier. Cela permet d'orienter les participants et d'éviter qu'ils s'égarent en réfléchissant sur des éléments de moindre importance.

Consultez votre répondante ou votre répondant en éthique ou encore l'équipe de la gouvernance en éthique du SCT pour vous aider dans le démarrage de vos projets.

ANNEXE A : ASTUCES DE COMMUNICATION

Astuces de communication

Pour faciliter les conversations difficiles :

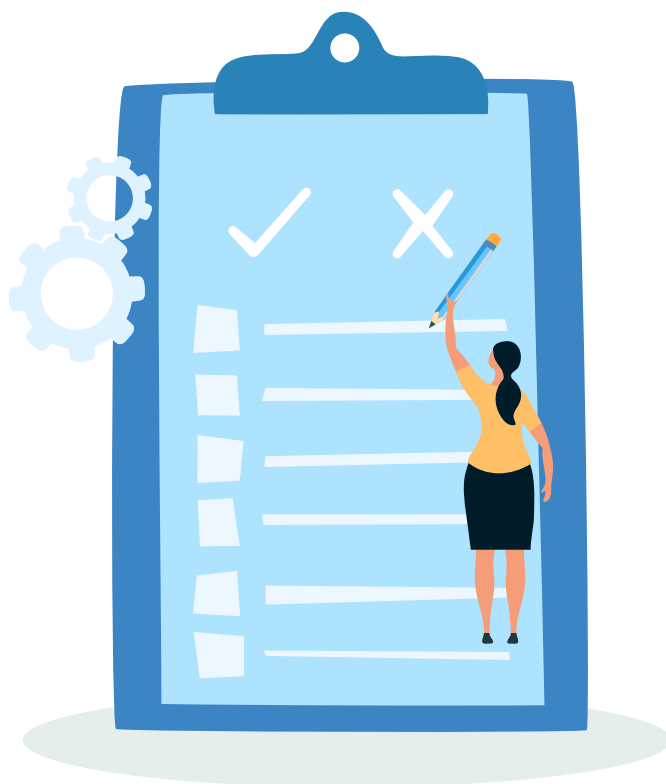
- Soyez bien préparé ;
- Soyez conscient que les mots et le ton que vous employez ont un impact sur votre interlocuteur, et portez attention à la façon dont votre position d'autorité influence la communication ;
- Contentez-vous de décrire ce que vous considérez comme problématique, sans attaquer la personne ;
- Restez-en aux faits, évitez les ouï-dire et les interprétations ;
- Parlez au « je » et restez dans le présent ;
- Axez votre intervention sur la recherche de solutions/résolutions.

Pour minimiser l'attitude défensive de l'employé :

- Évitez les phrases incisives (telles que « tu as tort » ou « pourquoi n'as-tu pas agi ainsi ? »), car elles placent instinctivement l'employé dans une position de défense ;
- Évitez les énoncés portant sur la personne, ainsi que les généralisations (ex. : « tu es *toujours* malhonnête ») ;
- Favorisez l'autonomie et la responsabilisation de l'employé – évitez donc la microgestion, qui n'est pas appréciée et donne parfois l'impression d'être infantilissante ;
- Écoutez plus que vous ne parlez, posez des questions à développement pour stimuler la participation de votre employé.

Pour assurer un échange honnête :

- Évitez de vous mettre en colère face aux erreurs et aux échecs de l'employé ;
- Évitez la gestion par la peur et favorisez une approche empathique ;
- Faites vous-même preuve d'honnêteté et de transparence ;
- Assurez-vous d'un climat empreint de sécurité psychologique.



ANNEXE B : LES ÉTUDES DE CAS

Vous trouverez ci-dessous diverses études de cas que vous pouvez utiliser telles quelles ou dont vous pouvez vous inspirer.

Faut-il dénoncer ses collègues ?

Dans le cadre professionnel, il peut arriver que l'on soit témoin d'infractions à la loi (ou à un code de déontologie propre à la profession) de la part de collègues. Dans un tel cas, est-il toujours moralement requis de dénoncer l'infraction, quitte à briser une relation de confiance avec un ou une collègue ? Est-il suffisant de suggérer à la personne fautive de ne plus recommencer ? Cela dépend-il du contexte ? Si oui, pourquoi ?

Questions empiriques : quel peut être l'impact d'une dénonciation sur la relation entre collègues, voire sur l'ambiance dans l'organisation ? Quelles sont les conséquences de l'infraction ? Est-ce une infraction volontaire ou involontaire ? Motivée par un intérêt privé ou publiquement justifiable ?

Questions normatives : ce qui est interdit est-il toujours injuste ? Faut-il obéir aux règles en toutes circonstances ? Qu'est-ce qui peut justifier moralement une atteinte aux lois ou à des règles déontologiques ? La loyauté est-elle plus importante que la légalité ? L'absence de dénonciation nous rend-elle complices de l'infraction, ou moralement responsables d'infractions futures ?

Source : <https://www.enseignerlethique.be/content/banque-de-cas-%C3%A9thiques>

Faut-il dévoiler des résultats de recherche contraires à nos convictions politiques ?

Beaucoup de personnes travaillant dans le monde de la recherche ont des convictions politiques plus ou moins fortes. Certaines militent même dans des associations ou des partis. Or, dans les sciences humaines et sociales en particulier, certains résultats de recherche sont susceptibles d'entrer en conflit avec les convictions des chercheurs. Imaginons par exemple un militant antiraciste qui découvrirait que certains préjugés sur les taux de criminalité de personnes racisées se vérifient empiriquement (ce qui ne dit rien de leurs causes), ou une climatologue, militante écologiste, qui découvrirait des éléments remettant en question l'influence de l'humain sur le réchauffement climatique.

Questions normatives : les chercheurs ont-ils un devoir de toujours dire la vérité ? De dévoiler tous les résultats de leurs recherches, même quand ils ne leur plaisent pas ? De les communiquer, y compris au grand public ?

Source : <https://www.enseignerlethique.be/content/banque-de-cas-%C3%A9thiques>

Double emploi

Marc est technicien en assainissement des eaux. Il couvre un grand territoire au nord du Québec. Il a comme principales fonctions :

- D'effectuer des inspections, près des cours d'eau, pour s'assurer que les activités de traitement sont conformes à la réglementation ;
- De répondre aux plaintes de citoyennes et de citoyens en ce qui concerne les déchets divers et de coordonner ces plaintes avec les municipalités ;
- De fournir de l'assistance technique aux promoteurs de chantiers et aux promoteurs municipaux.

Dans ses temps libres, Marc assume également la présidence du conseil d'administration du Regroupement communautaire du lac à l'Autruche, une association sans but lucratif qui réalise des activités de construction et d'aménagement d'infrastructures communautaires sur les berges du lac. Ce lac se trouve sur le territoire couvert par la direction pour laquelle Marc travaille et fait partie des évaluations potentielles de ce dernier en tant que fonctionnaire.



Marc est-il en conflit d'intérêts ? Devrait-il le déclarer à son répondant en éthique ?

L'offre de formation par une entreprise privée

Luc est gestionnaire dans le domaine des technologies de l'information. Ses équipes travaillent à l'implantation de nouveaux logiciels qui pourraient aider les employés de l'organisation à devenir plus efficaces. Ces technologies étant nouvelles et peu connues, son unité est souvent invitée à des journées de formation. Cette fois-ci, l'entreprise qui l'invite propose de former les employés de Luc sur des logiciels qu'elle a elle-même développés. Luc estime que la formation pourrait être pertinente, puisque ces logiciels risquent fortement de devenir partie intégrante de l'équipement informatique de son organisation. Les appels d'offres sont toujours en cours, mais cette entreprise est la seule à répondre à toutes les demandes gouvernementales.



Luc devrait-il permettre à ses employés de participer à la formation ?

Variation :

Luc propose donc à ses employés de participer à la journée de formation, d'autant plus que dans l'invitation, on spécifie qu'aucun cadeau ne sera offert aux participants.

Une fois arrivés sur les lieux de la formation, les employés de Luc se font directement offrir des cadeaux : chandail, stylo, casquette et bouteille d'eau, tous aux couleurs de l'entreprise.



Devraient-ils les accepter ?

Le fonctionnaire à la retraite

Un fonctionnaire prend sa retraite. Son dernier poste dans la fonction publique avait été celui de chef au sein d'une direction chargée d'offrir du service-conseil et de la négociation en lien avec les contrats publics. Son rôle consistait notamment :

- À négocier des contrats lorsque le ministère avait décidé d'en approuver le financement ;
- À résoudre les problèmes découlant de la signature des contrats ;
- À contribuer à la conception et à la mise en œuvre des programmes de soutien opérationnel.

Le fonctionnaire a exprimé le souhait de continuer à travailler dans les domaines du développement économique et des programmes de soutien opérationnel, et il a demandé une décision à propos d'un possible conflit d'intérêts en situation d'emploi.

Il pourrait effectuer des tâches de nature générale, par exemple :

- Présenter les programmes et les processus de soutien opérationnel du Québec ;
- Modifier le plan d'activités d'un participant potentiel à des programmes ou contribuer à l'élaboration du plan.

On a également souligné que le travail pourrait être effectué à la demande d'un fournisseur de services de vérification financière du ministère ou d'un autre organisme de développement économique. Comment devrait-on gérer cette situation ?

Médias sociaux 1

Julie, une gestionnaire de votre ministère, vous contacte pour discuter d'une situation avec vous. Un de ses employés est venu la voir pour dénoncer les comportements d'un autre employé appelé Antoine.

Antoine est très actif sur les médias sociaux et rêve de devenir influenceur. Il publie principalement des photographies de lui-même dans sa vie quotidienne. Celui-ci considère qu'il est important de répondre rapidement lorsqu'il reçoit des messages ou bien des notifications sur l'un ou l'autre de ses comptes afin de ne pas perdre d'abonnés.

Depuis un an, Antoine travaille à la direction de la planification stratégique du ministère du Tourisme. Lorsqu'il travaille, il est constamment en train de vérifier s'il a reçu de nouveaux messages ou bien de nouvelles notifications. Parfois, lors de rencontre avec ses collègues et ses supérieurs, il répond sur son cellulaire à ses messages sur les médias sociaux. Ses collègues trouvent que son attitude n'est pas respectueuse. Julie s'interroge sur la façon d'intervenir auprès d'Antoine.



Que lui conseillez-vous ?

Médias sociaux 2

Joël travaille au ministère des Finances depuis maintenant six ans. Il s'implique depuis plusieurs années dans un parti politique. Depuis que les élections générales ont été déclenchées au Québec, il s'implique activement auprès de son parti.

En plus de participer à des rassemblements politiques, Joël est très actif sur les médias sociaux. Sur sa page Facebook, il fait de la promotion pour le parti et partage de nombreux articles favorables à son programme électoral. De plus, il critique régulièrement le gouvernement sur différents sujets sur son mur Facebook, notamment sur la gestion des finances publiques et sur la gestion de la dernière catastrophe naturelle. Joël souligne dans ses publications Facebook que si son parti était élu, celui-ci annulerait les augmentations de taxes mises en place par le gouvernement actuel.

Marc, le gestionnaire de Joël, est ami Facebook avec certains de ses employés. Sur son fil d'actualité, il voit apparaître les nombreuses critiques de Joël à l'encontre du gouvernement. Marc ressent un malaise grandissant face aux publications de Joël.



Que devrait faire Marc ?

Médias sociaux 3

Paméla travaille au ministère de l'Environnement depuis cinq ans, comme professionnelle à la direction générale de l'évaluation des projets miniers. Généralement, une évaluation négative de la part de sa direction a pour effet de compromettre le processus d'autorisation d'une nouvelle mine. Par ailleurs, étant fière de travailler au ministère de l'Environnement, elle partage régulièrement les publications Facebook du ministère sur son mur. Son profil Facebook mentionne également qu'elle travaille au ministère.

À l'extérieur du travail, Paméla est engagée dans la lutte contre les changements climatiques. Elle est membre de plusieurs groupes écologistes et participe activement aux différentes manifestations qui ont lieu à Québec. Paméla est amie Facebook avec certains de ses collègues, dont Paul. Dernièrement, Paul a remarqué qu'elle avait mis des photos d'elle participant à une manifestation contre un projet minier approuvé par le ministère. Paul est inquiet des répercussions que ces photos pourraient avoir sur l'organisation ainsi que sur sa collègue. Dans le cadre du travail, Paméla est souvent amenée à discuter avec des représentants des compagnies minières.



Que devrait faire Paul dans cette situation ?

L'agence de voyages

Jean, fonctionnaire d'un ministère, est appelé à se déplacer régulièrement aux États-Unis dans le cadre de ses fonctions. Satisfait des services offerts, il a demandé et obtenu le nom de l'agence de voyages avec laquelle fait affaire le personnel administratif. La première fois qu'il réserve un séjour à titre personnel, il mentionne à l'employé qu'il utilise fréquemment les services de l'agence dans le cadre de son travail. Par la suite, il fait de nombreux voyages avec l'agence à titre personnel et professionnel.

Un beau jour, l'agence de voyages le contacte pour l'inviter à inaugurer un nouvel itinéraire aérien vers la Californie. Selon l'invitation, cet événement est destiné aux clients les plus fidèles de l'agence. Tous les frais (vols, hébergement, nourriture) sont à la charge de celle-ci.



Considérant que Jean a eu recours à cette agence pour des raisons officielles ainsi que pour des raisons personnelles, devrait-il accepter cette invitation ?

Inspiré de : OECD (2013), *Ethics Training for Public Officials*, chapitre 3.2, p. 36-41. <https://www.oecd.org/corruption/acn/resources/EthicsTrainingforPublicOfficialsBrochureEN.pdf>

Le conseil d'administration

Karine est directrice régionale d'un ministère. Elle participe au conseil d'administration (CA) d'une conférence régionale des élus. Lors de la rencontre, un des membres du CA critique fortement les derniers engagements du gouvernement en matière d'aide aux entreprises régionales.



Karine devrait-elle intervenir ?

La campagne électorale

Jacques doit représenter son ministère lors d'une rencontre de l'Union des municipalités du Québec (UMQ). Pendant la pause, les participants discutent de la prochaine campagne électorale et lui demandent de commenter le débat. Quelle serait la réaction la plus appropriée de la part de Jacques dans les circonstances ?

L'organisme communautaire

Sylvie s'implique depuis de nombreuses années comme présidente d'un organisme communautaire qui reçoit des subventions d'un ministère. On lui offre un nouveau poste dont les tâches sont notamment de faire des recommandations sur des projets de développement communautaire.



Que devrait faire Sylvie dans cette situation ?

ANNEXE C : LISTE DE VALEURS PROFESSIONNELLES

Cette liste est **non exhaustive**. Il s'agit de suggestions visant à inspirer les participants à une activité sur les valeurs. Cette liste permet également de saisir le concept même de valeur.

- Accomplissement personnel
- Adaptabilité au milieu
- Altruisme
- Ambition personnelle, collective
- Amitié
- Amour
- Anticipation, vision à long terme
- Appartenance à un groupe, à une culture
- Audace
- Authenticité
- Autonomie
- Beauté
- Bienveillance
- Calme
- Camaraderie
- Clarté
- Cohérence
- Compassion
- Compétence
- Compétition (esprit de)
- Compréhension
- Concentration
- Confiance en autrui
- Confiance en soi
- Conformisme
- Confort
- Connexion
- Conscience (professionnelle, par exemple)
- Continuité
- Contribution
- Contrôle
- Conviction
- Convivialité
- Coopération
- Cordialité
- Courage
- Courtoisie
- Créativité
- Crédibilité
- Croissance
- Curiosité
- Découverte
- Défi (sens du)
- Dépassement de soi
- Devoir
- Dignité
- Discipline
- Discrétion
- Disponibilité
- Diversité
- Don de soi
- Dynamisme
- Éducation
- Efficacité
- Égalité
- Éléance
- Empathie
- Encouragement
- Endurance
- Énergie
- Engagement
- Enthousiasme
- Équilibre
- Équité
- Esprit d'équipe
- Exactitude

- Excellence
- Expertise
- Famille
- Fédération (capacité à rassembler)
- Fiabilité
- Fidélité
- Finesse
- Flexibilité
- Force
- Franchise
- Générosité
- Gratitude
- Harmonie
- Honnêteté
- Humilité
- Image (souci de celle que l'on projette)
- Imagination
- Indépendance
- Individualisme
- Initiative (esprit d')
- Innovation
- Institutions (respect des)
- Justice
- Lâcher-prise
- Liberté
- Maîtrise de soi
- Modestie
- Observation (sens de l')
- Opportunisme
- Originalité
- Ouverture (aux autres, aux nouvelles idées)
- Partage
- Performance
- Persévérance
- Plaisir
- Potentiel (développement du plein potentiel)
- Préparation (capacité à ne pas se laisser surprendre)
- Professionnalisme
- Prospérité
- Protection (des traditions, de l'environnement, d'un style de vie...)
- Prudence
- Réactivité
- Réciprocité
- Respect
- Responsabilité
- Rigueur
- Risque (goût du)
- Sagesse
- Sécurité
- Sérénité
- Service
- Simplicité
- Sincérité
- Solidarité
- Spontanéité
- Stabilité
- Succès
- Ténacité
- Tolérance
- Tradition
- Transmission
- Vérité
- Vision (capacité à imaginer l'avenir)
- Vitesse
- Volonté

ANNEXE D : OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION ÉTHIQUE

Dans le cadre de votre travail, certaines situations rencontrées peuvent motiver plusieurs choix contradictoires. Il est donc possible que vous ressentiez un malaise ou que vous viviez un conflit entre vos valeurs et celles de votre organisation.

En tant qu'employée ou employé de l'État, vous avez la responsabilité d'agir avec intégrité afin de protéger l'intérêt public. Cet outil a été conçu pour vous aider à prendre la meilleure décision possible lors de situations où vous faites face à l'incertitude.

1

Mise en contexte et description de la situation

Comprendre le contexte entourant la situation problématique

Questions ou réflexions :

- Qu'est-ce qui pose problème dans la situation ?
- Quelles sont les parties prenantes impliquées dans mon dilemme (les collègues, l'organisation, la population, etc.) ?
- Quels sont les risques possibles pour les parties prenantes ?
- Pourrais-je bénéficier de l'aide d'une autre personne (la personne répondante en l'éthique de l'organisation, gestionnaire, etc.) ?

2

Règles

Déterminer les éléments du cadre normatif qui peuvent s'appliquer à la situation problématique

Questions ou réflexions :

- Quelles sont les normes qui s'appliquent ?
- Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique
 - Loi sur la fonction publique, articles 4 à 12
 - Différents codes adoptés par les organisations

3

Valeurs

Définir les valeurs en cause, dans la situation problématique, qui peuvent être en contradiction ou en opposition

Questions ou réflexions :

- Quelles sont les valeurs à la base de mon dilemme éthique ?
- Comment concordent-elles avec celles de mon organisation ?
- Quel est le principal conflit entre ces valeurs ?
- Quelle valeur devrait guider la décision de manière prépondérante ?

4

Analyser les options et tester la décision

En fonction des précédentes étapes, analyser les options possibles, déterminer une solution et en tester l'acceptabilité

Questions ou réflexions :

- Quelles sont les options possibles et leurs conséquences prévisibles ?
- En fonction des réponses aux questions précédentes, quelle décision semble être la plus raisonnable ou souhaitable dans les circonstances ?
- Ma décision demeure-t-elle valable à moyen ou à long terme ?
- Serais-je à l'aise avec ma décision si elle était connue de l'ensemble des parties prenantes (mes collègues, mes gestionnaires, mon organisation, les médias, le public, etc.) ?

VOUS AVEZ DES QUESTIONS OU DES COMMENTAIRES

Le Secrétariat du Conseil du trésor
Direction générale des relations du travail et de la gouvernance en éthique
Tél. : 418 643-0875, poste 4748
Courriel : ethique@sct.gouv.qc.ca

RÉFÉRENCES

- Aiguier, G. (2017). De la logique compétence à la capacitation : vers un apprentissage social de l'éthique. *Éthique publique*, 19(1).
- Bazerman, M. et Tenbrunsel, A. (2011). *Blind Spot: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*.
- Carroll, A. B. (2001). *In Search of the Moral Manager*.
- Centre de recherche en éthique (CRÉ). (2008). *Écrire une bonne étude de cas en éthique des affaires*. Consulté le 20 juillet 2021, sur <https://www.lecre.umontreal.ca/ecrire-une-bonne-etude-de-cas-en-ethique-des-affaires/>
- Communauté nationale des gestionnaires, gouvernement du Canada. (2002). *Trousse du leadership et de l'apprentissage : comment bâtir une organisation axée sur l'apprentissage*.
- Driskell, D. et Kudva, N. (2009). Everyday ethics: Framing youth participation in organizational practice. *Les ateliers de l'éthique*, 4(1), p. 77-87.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Forest, J. et Carpentier, J. (2021). *Rétroaction et reconnaissance au quotidien : maîtriser ces outils indispensables pour stimuler le fonctionnement optimal*.
- Girard, D. (2016). La gestion des risques éthiques : amorce d'une réflexion à partir du cadre de ISO 31000. *Congrès du REOQ*.
- Gouvernement de la Colombie-Britannique. (s. d.). *Talking to Your Employees About Ethics & the Standards of Conduct*. Consulté le 10 septembre 2021, sur <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/managers-supervisors/employee-labour-relations/talking-to-your-employees-about-ethics>
- Gouvernement du Canada. (s. d.). *Les valeurs au quotidien : guide de discussion du Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Récupéré sur canada.ca : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/code/valeurs-quotidien-guide-discussion.html>

Guntzburger, Y., Lecourt, V. et Pauchant, T. (2014). Le dialogue au service du changement, de l'apprentissage et de l'éthique dans les organisations. *Gestion*, 39(4), p. 114-121.

Johnson, L. et Phillips, B. (2003). *Absolute Honesty: Building a Corporate Culture that Values Straight Talk and Rewards Integrity*. AMACOM American Management Association.

MAMROT. (2010). *Guide pédagogique en matière d'éthique et de déontologie à l'intention des gestionnaires*.

Trevino, L., & Nelson, K. (2011). *Managing Business Ethics ; Straight Talk About How To Do It Right*, 5th edition. John Wiley & Sons.

Cet outil fût rédigé par Marie-Pier Bolduc-Crustin, conseillère à l'éthique au SCT, sous la direction du coordonnateur gouvernemental en éthique, Philippe Bettez Quessy et avec la collaboration de ses collègues.

