Note de breffage

Maturité éthique en organisation : Thermomètre éthique

IDÉA
Institut d'éthique appliquée de l'Université Laval

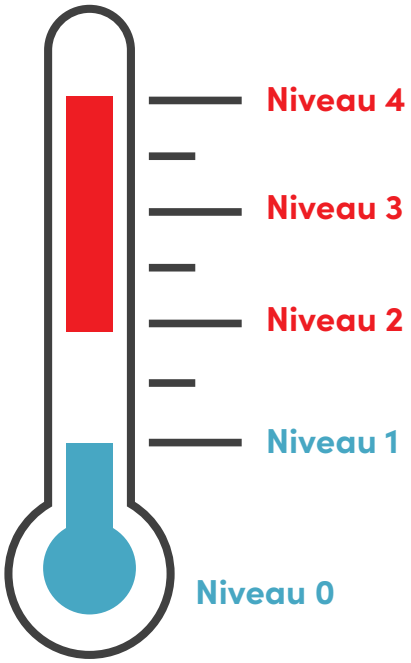
Lyse Langlois Ph.D. | Pôle en éthique clinique, professionnelle et organisationnelle

Objectif général

Comprendre les caractéristiques qui différencient une organisation éthique de celles dépourvues de telles valeurs.

Introduction

L'image d'un thermometre nous servira de metaphore pour illustrer une culture soucieuse d'éthique. Ceci nous permet d'illustrer les caractéristiques éthiques comparativement aux cultures qui n'incluent pas la dimension éthique.



Niveau 0

Organisations immorales : Inconduites, milieu toxique, silence éthique, culture rejetant l'éthique car celle-ci est vue comme un obstacle à toute ambition personnelle. Seuls les profits comptent au détriment des personnes et de la biosphère.

Niveau 1

Organisations amorales sur le plan de l'éthique : La conformité aux lois, règlements et codes prédomine au sein de l'organisation; peu de latitude décisionnelle est laissée aux acteurs, l'accent est mis sur la conformité.

Niveau 2

Organisations sensibles à l'éthique : Quelques dispositifs en soutien à l'éthique sont présents et prennent forme. La place de l'éthique est vue comme dispositif légitime au sein de l'organisation et elle commence à être reconnue dans les discussions.

Niveau 3

Organisations qui formalisent l'éthique : L'éthique fait plus que simplement se décliner dans les documents administratifs (tels des codes, des politiques, des règlements de régie interne, etc.); elle est présentée comme un levier de gestion pouvant assurer la bonne gouvernance. L'organisation aspire à la mise en œuvre pratique et concrète de l'éthique qui devient transversale aux structures organisationnelles. L'organisation encourage la promotion de démarche décisionnelle éthique et des espaces de discussion sont mis en place afin de délibérer sur des enjeux d'importance pour les travailleurs.

Niveau 4

Organisation dotée d'une culture éthique : Prenant appui sur les mécanismes qui sont institutionnalisés sur le plan de l'éthique, l'organisation est à l'avant-garde des enjeux éthiques et fait de l'éthique une véritable démarche réflexive et préventive qui questionne les structures et les pratiques en vue de maintenir un alignement avec les besoins des professionnels et des aspirations éthiques qui sont promues. Cela s'effectue notamment en mettant de l'avant les connaissances et les apprentissages qui sont acquis en éthique, en insistant sur la formation à l'éthique et en évaluant de façon continue les dispositifs en soutien aux pratiques éthiques tout en mettant de l'avant l'expertise des professionnels.

Quelques caractéristiques propres à chacun des niveaux susmentionnés :

Niveau 0
Organisations immorales
(-20 °C)

L'organisation fait un « pied de nez » à l'éthique. Cette dernière est perçue comme une entrave à l'avancement des activités d'affaires et intérêts individuels. Les inconduites sont fréquentes, tant de la part des dirigeants que des employés. L'action (surtout lucrative) est reine, peu importe ses conséquences. Tous les coups sont permis pour atteindre des buts qui profitent à une petite minorité.

Niveau 1
Organisations amorales sur le plan de l'éthique
(0 °C)

Ici règne une certaine neutralité quant à la promotion de l'éthique et sa place en organisation. La conformité légale et l'obéissance aux normes juridiques sont la priorité. Ainsi, seuls les mécanismes à connotation juridiques ont de la valeur. Le questionnement éthique à l'égard des normes et règles est peu présent étant donné la primauté des règles.

Niveau 2
Organisations sensibles à l'éthique
(10 °C)

L'organisation se montre non seulement ouverte, mais concernée par les questionnements éthiques. De fait, elle se dotera graduellement de dispositifs visant à promouvoir l'éthique : ex. : code de conduite, règles quant au traitement des conflits d'intérêts, énoncé de valeurs, comité d'éthique, nomination d'un responsable éthique, etc. Des programmes de formation à l'éthique sont fortement encouragés auprès des salariés en vue de mettre les professionnels en capacité.

Niveau 3
Organisations qui formalisent l'éthique
(20 °C)

La haute direction, gestionnaires et employés ont tous comme dénominateur commun de se sentir concernés et interpellés par l'éthique. Celle-ci est vue positivement et est un levier pour prise de décisions. L'éthique s'inscrit en tant que pilier pour la saine gouvernance de l'organisation. De plus l'organisation est active sur le plan du questionnement éthique : elle remet en question des éléments encadrant les actions qui pourraient s'avérer injustes dans le contexte actuel et analyse les enjeux et risques éthiques de son organisation afin de les atténuer et d'améliorer ses processus.

Niveau 4
Organisations dotées d'une culture éthique
(25 °C et plus)

L'organisation est novatrice et proactive en éthique. Elle est perçue tel un chef de file en la matière pour ceux qui souhaitent s'en inspirer. Elle s'implique quant à la réflexion entourant les enjeux éthiques naissants, notamment au sein de comités multipartites, multidisciplinaires, voire, multi organisationnels. Elle est motivée par le désir de partager ses connaissances sur l'éthique, non seulement à l'interne mais aussi à l'externe. Ainsi, elle offrira de la formation éthique de pointe à ses employés, veillera à ce qu'ils bénéficient d'informations à jour et se dotera de dispositifs d'aide aux raisonnements éthiques. Soucieuse de sa performance à cet égard, elle réalisera des évaluations/audits éthiques afin de maintenir de hauts standards en matière de conduite humaine.

Progression de l'éthique en organisation

Le tableau suivant montre la progression de l'éthique en organisation allant de quelques traces de l'éthique jusqu' à l'optimisation de ce processus réflexif grâce à l'intégration d'outils, mécanismes et processus.

TRACE	ÉMERGENCE	PRÉSENCE	CONSOLIDATION	OPTIMISATION
Quelques éléments éthiques sont mis à contribution.	Une culture éthique se met en place dans quelques situations spécifiques.	La culture éthique est présente dans plusieurs situations.	La culture éthique se consolide à travers plusieurs dispositifs.	La culture éthique est en place, optimisée et mise à jour au sein des processus et de la structure organisationnelle.
Niveau 2		**Niveau 3**		**Niveau 4**

Recommandations

Voici quelques recommandations qui pourraient s'avérer utiles en vue de tendre vers un niveau de maturité éthique organisationnelle :

1. La sensibilisation et capacitation éthiques sont essentielles pour rester sur une trajectoire éthique qui tend vers des conduites élevées au travail.
2. L'utilisation de l'éthique permet aussi d'analyser les situations de crises pouvant advenir dans une organisation en vue de développer des gestes préventifs.
3. La création d'environnements collectifs d'apprentissage sur l'éthique permet d'ouvrir le dialogue sur les défis, risques et enjeux éthiques de même que sur la responsabilité qui en découle.
4. Le soutien à de la formation pratique et continue en éthique s'avère un élément clef pour mettre les professionnels en capacité.
5. Le fait de souligner les bons coups éthiques tout en discutant des effets que cela génère aide à maintenir un milieu de travail de qualité.

Références

Lapointe C, Langlois L, Valois P, Aksu M, Arar KH, Bezzina C, et al. *An international cross-cultural validation of the Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ). International Studies in Educational Administration. 2016;44(2):55-76.

Langlois L, Tanguay D, Fillion L, Robitaille M-A. *La sensibilité éthique : Une fenêtre pour combattre les inégalités de pouvoir entre les groupes.* Revue interdisciplinaire francophone d'études féministes. 2015;28(1):115-33.

Langlois, L. Truchon, M Foin, G. (2021) *Bien-être au travail : et si l'instauration d'une culture éthique était la clé ?* Revue GESTION, Pages 98 à 103.