

L'éthique organisationnelle au Québec

Étude sur les pratiques et les praticiens
des secteurs privé, public et de la santé

Mai 2010
SOMMAIRE DE GESTION



Association des praticiens en éthique du
Canada
RÉGION du QUÉBEC

Avec la collaboration scientifique de:

 UNIVERSITÉ
LAVAL
Institut d'éthique appliquée (IDÉA)

 CHAIRE D'ÉTHIQUE APPLIQUÉE
 UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

SOMMAIRE DE GESTION

Cette étude sur l'éthique organisationnelle au Québec a été réalisée par APEC Québec, avec l'aide de ses collaborateurs, auprès d'organisations œuvrant dans trois secteurs d'activité, soit le secteur privé (grandes entreprises), le secteur public (ministères, agences et sociétés d'État) et le secteur des organisations en santé et services sociaux qui relèvent du gouvernement québécois. Nous espérons que les données recueillies pourront servir de référence aux organisations souhaitant mettre en place des initiatives organisationnelles efficaces à ce sujet ou améliorer celles qu'elles ont déjà instaurées.

L'étude a porté principalement sur les objectifs en matière d'éthique que se sont fixés les organisations de ces secteurs et sur les principales initiatives organisationnelles qu'elles ont mises en place au cours des trois dernières années. Nous avons également étudié le profil et les responsabilités des personnes qui ont pour fonction, au sein de ces organisations, d'assurer la mise en place de différentes initiatives visant à encourager et à soutenir l'éthique organisationnelle. Le rapport distingue à plusieurs reprises les résultats obtenus pour chacun des trois secteurs, afin de tenter de mieux comprendre leurs spécificités.

Les points suivants résument les principaux constats :

Des objectifs et des pratiques allant au-delà de la simple conformité

- Les objectifs de conformité légale ou déontologique, tels le respect des lois et des politiques de l'organisation, figurent parmi les objectifs retenus par le plus grand nombre de répondants en matière d'éthique, particulièrement dans les secteurs privé et public.
- Une proportion appréciable des organisations de chaque secteur vont toutefois au-delà des visées de conformité pour y jumeler, à des degrés variables, des objectifs et des pratiques relevant davantage de l'éthique appliquée au sens que lui donne la littérature québécoise¹. C'est le cas lorsqu'elles mentionnent parmi leurs objectifs le développement d'habiletés spécifiques à la prise de décision éthique, le développement d'une culture organisationnelle favorisant le recours au dialogue pour résoudre les difficultés et permettant le questionnement des pratiques en vigueur, ou encore lorsqu'elles visent le développement d'habiletés de dialogue.

¹ Les termes « conformité légale et déontologique » et « éthique appliqué » sont définis en détail dans le rapport. Le lecteur pourra constater qu'ils se distinguent dans une certaine mesure des termes utilisés dans d'autres rapports réalisés sur la fonction éthique, tel que, par exemple, les termes « approche axée sur l'engagement — l'éthique — et ceux de l'approche axée sur la conformité — la déontologie » utilisés par le Conference Board du Canada (2006, *L'évolution de la fonction du responsable de l'éthique et de la déontologie*).



- Plus spécifiquement, plus des trois quarts des organisations du secteur de la santé indiquent le développement d'habiletés spécifiques au jugement/à la prise de décision éthique dans les objectifs qu'elles visent, ainsi qu'environ la moitié des organisations du secteur public et du secteur privé. Une proportion importante des participants indiquent d'ailleurs que la présentation et la discussion d'un modèle de prise de décision éthique et les études de cas visant ce type de décision sont inclus dans leur contenu de formation.
- Près du tiers des organisations participantes ont eu recours à des sessions de dialogue entre employés et gestionnaires sur leurs pratiques ou leurs dilemmes éthiques au cours des trois dernières années, une des pratiques fortement encouragées par la littérature québécoise en éthique appliquée. Bien que plus répandue dans le secteur de la santé, cette pratique est néanmoins présente dans les deux autres secteurs.
- Plus de la moitié des organisations indiquent la qualité des services envers la clientèle parmi leurs objectifs en éthique, le secteur de la santé se distinguant quant au nombre important d'organisations qui y souscrivent.

La formation en éthique : une pratique prépondérante

- La formation est, de loin, la principale pratique réalisée au cours des trois dernières années par les organisations qui ont participé à cette étude.
- C'est la formation des gestionnaires qui a le plus retenu l'attention : presque toutes les organisations ayant offert de la formation ont visé cette clientèle. La haute direction a également été ciblée dans plus de la moitié des cas, principalement dans le secteur privé, mais également de façon importante dans les deux autres secteurs.
- Parmi les organisations ayant offert de la formation en éthique, quelques-unes se sont distinguées en offrant trois jours ou plus de formation à certaines catégories de gestionnaires et d'employés au cours des trois dernières années. Plusieurs autres ont offert au moins une journée de formation.
- La durée des formations en éthique donnée au cours des trois dernières années chez une proportion significative des participants est toutefois assez courte. Elle oscille souvent entre une ou deux heures et ce, sur une période de trois ans, soit une moyenne de 20 à 40 minutes par année.
- Il est surprenant de constater que près du quart des organisations participantes n'ont fait aucune formation en éthique à quelque niveau que ce soit au cours des trois dernières années, et qu'une proportion importante de celles ayant donné de la formation n'en ont pas offert à leurs nouveaux employés pendant cette période.

- La majorité des organisations participantes ont effectué un diagnostic des besoins de formation avant de donner celles-ci, que ce soit en discutant avec leur comité d'éthique, en évaluant systématiquement les cas ayant posé problème ou en sollicitant les personnes visées par ces formations, afin de connaître les thèmes qu'elles souhaitent traiter ou les habiletés qu'elles désiraient développer.

Consultation sur les valeurs et les codes : une tendance marquée

- Presque toutes les organisations ont un énoncé de valeurs et près de la moitié d'entre elles ont formellement consulté leurs employés (autres que les cadres supérieurs et les gestionnaires) sur son contenu, lors de son élaboration ou de sa révision. La consultation a notamment été effectuée au moyen de groupes de discussion ou par Internet.
- De même, elles ont presque toutes adopté un code de conduite, et plusieurs ont consulté leurs employés lors de son élaboration initiale ou lors de sa révision.

Les responsables de l'éthique : une réelle expertise pratique mais des moyens limités

- La grande majorité des participants au sondage affirment jouer un rôle conseil auprès des dirigeants, des gestionnaires, des employés et de leur organisation.
- L'organisation d'initiatives de formation et de sensibilisation en matière d'éthique compte généralement parmi leurs principales tâches, quoique dans le secteur privé moins de la moitié des participants ont cette fonction.
- Le rôle d'enquête en cas de manquement au code de conduite et celui d'imposition de sanctions en cas de manquement n'obtiennent que de faibles pourcentages, ces tâches étant généralement confiées à d'autres instances, telles les relations de travail, la vérification interne ou le responsable des plaintes.
- Très peu d'organisations participantes, moins de une sur cinq, ont un responsable de l'éthique qui occupe cette fonction à temps plein.
- La moitié des participants ont une personne pour les seconder dans ces tâches, dont certains le font à temps plein, alors que d'autres le font à mi-temps.
- Dans plus de la moitié des cas, cependant, les fonctions des responsables liées à l'éthique ne constituent que 10 % ou moins de leur tâche, de même pour leurs adjoints. Ceci ne peut que

surprendre lorsqu'on considère les objectifs que les organisations disent s'être fixées en matière d'éthique et la description de tâches de ces responsables.

- Le manque de temps et de ressources adéquates pour rencontrer les objectifs fixés par l'organisation en matière d'éthique a été soulevé dans les groupes de discussion de tous les secteurs.
- Plus du tiers des participants au sondage sont en poste depuis plus de cinq ans et il en est de même pour un grand nombre des personnes qui les secondent, le cas échéant.
- La formation académique des personnes détenant cette fonction est très variable. Notons que près du quart des responsables organisationnels en éthique et des personnes qui les secondent détiennent ou sont présentement inscrits à une formation universitaire spécialisée en éthique; cette tendance est plus marquée dans le secteur de la santé.
- Plus du tiers des responsables de cette fonction et plusieurs de leurs adjoints ont bénéficié de six jours ou plus de perfectionnement au cours des trois dernières années. Toutefois, un nombre presque équivalent n'ont eu droit qu'à une journée ou moins de perfectionnement pendant cette période, ce qui semble peu pour développer et maintenir à jour leurs connaissances.

Les comités d'éthique : de plus en plus présents

- Plus de la moitié des organisations ont indiqué disposer d'un comité d'éthique dûment mandaté. À l'instar des responsables du dossier de l'éthique, les tâches qu'ils ont à assumer sont très diversifiées.
- Près du tiers des organisations qui ont un comité d'éthique ont offert de la formation en éthique aux membres lors de la constitution du comité. Dans certains cas l'organisation leur offre de la formation sur une base régulière, soit au moins une fois par trois ans. D'autres encouragent les membres de leur comité d'éthique à suivre des activités de perfectionnement en éthique à l'extérieur de l'organisation et elles en défrayent les coûts. Ceci dit, près de la moitié des membres du comité d'éthique n'ont reçu aucune formation spécifique en éthique.

Des pistes d'action pour l'avenir

En tant que pratique structurée et institutionnalisée dans les organisations, l'éthique demeure une pratique en émergence constamment en évolution. Les données de notre étude dressent le portrait de la situation actuelle au Québec, afin que les divers acteurs, qu'ils soient dirigeants, responsables organisationnels, membres du comité d'éthique, chercheurs ou praticiens en devenir, disposent d'un point de départ solidement documenté pour réfléchir et entamer un dialogue sur les orientations futures de l'éthique organisationnelle.

Pour toute information additionnelle sur cette étude, veuillez communiquer avec Diane Girard, coordonnatrice de projet et coordonnatrice régionale pour APEC Québec, à dianegirard1@sympatico.ca.

