

L'éthique organisationnelle, réalité ou utopie ?

Sonia FILLION*
EYB2014BRH1399

EYB2014BRH1399

Bulletin en ressources humaines

Mars 2014

Sonia FILLION*

L'éthique organisationnelle, réalité ou utopie ?

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

I- L'ÉTHIQUE ET SA CONTRIBUTION

II- UN CONTEXTE ET DES ENJEUX CONTEMPORAINS

III- UNE APPROCHE D'ÉTHIQUE INTÉGRATRICE

A. Les six clés d'un programme d'éthique intégrée

B. Les avantages de l'approche d'éthique intégrée

CONCLUSION

Résumé

La dérive des valeurs vécue actuellement dans plusieurs organisations syndicales, politiques, et économiques du Québec amène l'auteure à se questionner sur la place réservée à l'éthique dans l'ensemble des activités de production de notre société. L'approche d'éthique intégrée apporte une réponse éclairante à une problématique complexe.

INTRODUCTION

Pendant plusieurs années, le mot « éthique » a été l'apanage de quelques intellectuels, philosophes, théoriciens ou universitaires. Pourtant, la réflexion éthique est au cœur de l'activité humaine puisqu'elle transcende l'ensemble des sphères de la vie en société : vie sociale, politique et économique. Force est de constater que lorsque la réflexion éthique est absente d'une société, des organisations ou des deux, elle peut mener à des dérives mettant en péril nos systèmes et l'ensemble de la vie démocratique.

I- L'ÉTHIQUE ET SA CONTRIBUTION

Mis à part les lois, les normes, les chartes, les règles et les codes qui régissent nos organisations et notre vie en société, l'éthique apporte sa contribution en ce sens qu'elle propose une délibération et un questionnement basés sur des valeurs librement choisies par une communauté, source des comportements et du vivre ensemble au quotidien. Elle se présente comme un mode de régulation des comportements tout comme le droit, les normes, les mœurs, etc. Elle s'en distingue cependant du fait que le comportement éthique prend racine dans quelque chose qui se situe à l'intérieur de soi et non comme quelque chose provenant de l'extérieur.

II- UN CONTEXTE ET DES ENJEUX CONTEMPORAINS

Depuis plus de 10 ans, notre vie démocratique est fortement ébranlée. Des pratiques et conduites fort douteuses sur le plan éthique, adoptées par des personnes au pouvoir dans les organisations politiques, syndicales et grandes entreprises conduisent à une crise de crédibilité du politique et de l'économique. Ces dérives (comportements déviants, non éthiques et dérogations) qui nous sont révélées presque tous les jours par les médias s'inscrivent dans un contexte d'économie mondiale où la course au rendement et à la performance représente une question de survie d'entreprise. La pression constante exercée par l'ouverture des marchés mondiaux (mondialisation) sur les organisations et sur chacun des travailleurs à produire et à donner de plus en plus de valeur aux actions, la course à l'innovation, le cycle de vie raccourci des produits, les enjeux multiples et complexes avec lesquels il nous faut composer, la rapidité des changements à laquelle nous devons nous adapter ne sont sans doute pas étrangers à cette déroute de nos systèmes. Ces nouveaux éléments de contexte politicoéconomique semblent à la base de la création d'une nouvelle génération d'entreprises beaucoup plus audacieuses et permissives. De nouveaux grands enjeux posés par la

modernisation de la gestion des organisations reliés à la satisfaction des clients, l'atteinte des résultats et la collaboration des travailleurs émergent et se révèlent. La multiplication des scandales, le détournement de fonds publics, les catastrophes environnementales, les faillites frauduleuses, la collusion et les fraudes dont nous sommes les témoins impuissants en sont-ils la conséquence ? Le résultat ? Cela ne devrait-il pas être suffisant pour susciter un temps d'arrêt afin de repenser à la place que nous souhaitons donner à la réflexion éthique dans le développement de notre vie démocratique ?

Depuis les vingt dernières années, plusieurs organisations du Québec ont compris l'importance d'intervenir au niveau de la santé-sécurité au travail afin d'assurer l'intégrité physique et psychologique de l'ensemble des travailleurs en multipliant les actions préventives (primaires, secondaires et tertiaires). Mais qu'en est-il de l'intégrité morale des travailleurs et des entreprises ? Certaines d'entre elles ont bien saisi que pour réussir et assurer leur survie, elles doivent mériter la confiance des clients, des employés et de l'opinion publique. Pour celles-ci, l'éthique se positionne comme un impératif stratégique assurant la crédibilité et la pérennité de l'organisation. Plusieurs adopteront alors une approche dite déontologique et légaliste en renforçant les normes existantes. Ainsi, à partir de la définition de la mission et des valeurs de l'entreprise, elles s'appliqueront à rédiger un code, une charte ou un guide d'éthique en communiquant au personnel son contenu, les sanctions reliées à son non-respect ainsi que les structures de surveillance et de contrôle associées. On agit à un niveau déclaratif. Bien que ces initiatives soient valables et nécessaires, la RÉFLEXION éthique n'est pas priorisée par cette approche. L'éthique se présente pourtant comme une science de la réflexion servant à clarifier et à apporter un nouvel éclairage plutôt qu'à trancher.

III- UNE APPROCHE D'ÉTHIQUE INTÉGRATRICE

L'approche d'éthique intégrée suggérée s'intéresse davantage aux questionnements des personnes concernées par l'activité de production de biens et de services, au quotidien. Elle est axée sur les valeurs clés de l'organisation et plus susceptible de stimuler l'engagement dans des comportements éthiques, car porteuse de sens pour l'ensemble des travailleurs. Elle a pour visées l'intégration des valeurs et l'opérationnalisation de celle-ci dans les attitudes et les comportements au travail au quotidien. Elle se décline à plusieurs niveaux.

- Le niveau déclaratif permettra à l'organisation d'intégrer l'éthique dans le discours stratégique et le discours du management et de définir et de rédiger son code, guide ou charte d'éthique.
- Le niveau adaptatif amènera l'ensemble du personnel de l'organisation à se poser des questions et à reconnaître les enjeux éthiques des situations reliées aux activités de production de chacun par de la formation (webinaire, formation en ligne, communauté de pratique, débat, etc.). Elle intégrera des pratiques éthiques dans le management des ressources humaines (pratique du leadership, stratégie, etc.).
- Le niveau synergique permettra à l'organisation de définir la ou les compétences éthiques de l'entreprise et d'intégrer la pratique éthique dans la mise en oeuvre d'un management socialement responsable (engagement des parties prenantes, contrat social, entreprise citoyenne, etc.).

A. Les six clés d'un programme d'éthique intégrée

Un programme d'éthique intégrée comporte six clés, à savoir :

- 1- Créer des espaces de délibération afin que les dirigeants, le management et les professionnels puissent réfléchir sur les valeurs et les normes dans une perspective de développement de l'entreprise et du bien commun.
- 2- Outiller les dirigeants, le management et les professionnels pour qu'ils puissent identifier et mieux mesurer les enjeux éthiques de leurs actions et de leurs décisions.
- 3- Repenser les modes d'organisation du travail et de gestion afin que ceux-ci soient révélateurs des valeurs organisationnelles.
- 4- Mettre en place, pour les travailleurs et les équipes, des ateliers de discussion sur des problèmes d'éthique concrets reliés à la production en appliquant une grille d'analyse permettant d'analyser la situation sous l'angle de l'éthique.
- 5- Mettre en place des mécanismes de suivi, de contrôle et de responsabilisation des pratiques éthiques dans l'organisation.
- 6- S'assurer que tout le personnel soit conscient de la responsabilité organisationnelle, collective et individuelle de la pratique de l'éthique dans l'ensemble des activités de production, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

B. Les avantages de l'approche d'éthique intégrée

Il va sans dire que la mise en oeuvre d'un programme d'éthique intégrée dans les organisations se justifie par les différents avantages générés. En voici quelques-uns recueillis dans le cadre d'une étude réalisée par Schinnerer en 2003 : la réduction des comportements déviants (vol, harcèlement psychologique, corruption, détournements de fonds, intimidation, etc.), la fidélisation du personnel, l'augmentation de la loyauté envers l'organisation et l'amélioration de la réputation et de la crédibilité de l'entreprise. Nous pouvons ainsi croire que les avantages précédemment énumérés auront un effet positif sur le climat de travail, le sentiment de bien-être de l'ensemble du personnel, le chiffre d'affaires et la productivité.

CONCLUSION

Faisons en sorte que la crise de confiance actuelle en regard de nos instances politiques, syndicales et économiques stimule une réflexion collective et profonde sur nos valeurs. Tout ce gâchis ne prendra sens que si nous y accordons tout le sérieux que suggère une démarche éducative durable. La question pour les organisations n'est plus de savoir si elles sont pour ou contre la mise en place de principes éthiques, mais plutôt d'identifier le niveau d'intégration (déclaratif, adaptatif, synergique) et d'appropriation voulu.

* Sonia Fillion, B.T.S., M. Ét., consultante en santé organisationnelle, directrice du bureau de Saguenay, Alia Conseil.

Date de dépôt : 11 mars 2014

Éditions Yvon Blais, une société Thomson Reuters.
©Thomson Reuters Canada Limitée. Tous droits réservés.