



Université du Québec
à Rimouski

**ÉTAT DU LEADERSHIP ÉTHIQUE DANS QUELQUES
ORGANISMES COMMUNAUTAIRES SOUTENUS
FINANCIÈREMENT PAR CENTRAIDE QUÉBEC
ET CHAUDIÈRE-APPALACHES**

Les enjeux, les défis et les perspectives

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en éthique

en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR

© EDWARD A. COLLISTER

septembre 2016

Composition du jury :

Dany Rondeau, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski (*présidente*)

Bruno Leclerc, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Pierre Fortin, examinateur externe

Dépôt initial le 2 juin 2016

Dépôt final le 12 septembre 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

« [...] le fait que tout gouvernement, dans la mesure où il est réellement un gouvernement, n'envisage aucun autre bien que le bien ultime du sujet qu'il gouverne et dont il a le soin, et cela qu'il s'agisse du gouvernement dans la sphère politique ou dans la sphère privée. »

- Platon
La république (380, av. J.-C)

“This above all, – to thine own self be true;
And it must follow as the night the day,
Thou canst not then be false to any man.”

- Polonius
Hamlet, Act 1, Scene 3 (1603)

“You never really understand a person until
you consider things from his point of view [...] until
you climb into his skin and walk around in it.”

- Atticus Finch
To Kill a Mockingbird (1960)

REMERCIEMENTS

La préparation et la rédaction d'un mémoire de deuxième cycle ne peuvent se réaliser sans l'appui et l'encouragement des personnes dans l'entourage de l'étudiant. Le présent mémoire ne fait pas exception.

En premier lieu, j'aimerais reconnaître et remercier deux membres de l'équipe professorale rattachés au programme de maîtrise en éthique de l'Université du Québec à Rimouski. Lors des séminaires préparatoires du mémoire, madame Dany Rondeau m'a offert des conseils judicieux et a suggéré quelques lectures pertinentes. Il en est de même pour monsieur Bruno Leclerc qui a dirigé ce projet. Les conversations que nous avons eues lors des cours ainsi que ses suggestions et critiques constructives tout au long de la préparation de ce mémoire m'ont permis de garder le cap.

Les échanges que j'ai eus avec madame Lyse Langlois, professeure titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval, au sujet du leadership éthique ont été à la fois stimulants et éclairants.

Depuis le début de mon parcours académique, j'ai partagé des observations et des enjeux de l'ordre de l'éthique dans les organismes communautaires avec mesdames Céline Trudel et Nancy Maupu, toutes deux de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Elles ont manifesté beaucoup d'intérêt pour ma recherche. Mesdames Trudel et Maupu ont quitté l'organisation pour réaliser d'autres défis; j'ai donc poursuivi cette relation avec Centraide Québec et Chaudière-Appalaches auprès de madame Nancy Charland qui a pris le relais en identifiant des organismes communautaires susceptibles de participer à cette recherche. Je reconnais sincèrement leurs contributions et leurs appuis.

Une intervention comme celle que j'ai entreprise nécessite une étroite collaboration et une complicité avec les organismes communautaires participants et leur personnel. Toutes les personnes rencontrées ont démontré beaucoup d'ouverture et de confiance à mon égard. Je les remercie pour leur honnêteté, leur franchise, leur disponibilité et leur intérêt.

Finalement, je ne peux passer sous silence le soutien constant et l'encouragement de ma conjointe, Solange Cyr. Elle m'a toujours encouragé à poursuivre mes rêves, surtout les plus ambitieux et les plus audacieux.

RÉSUMÉ

Le leadership éthique est reconnu comme un facteur critique dans la réussite de l'utilisation des dispositifs éthiques (les énoncés de valeurs, les codes d'éthique) dans les organisations. Après avoir décrit les notions de leadership en général et de leadership éthique en particulier, l'auteur a analysé la documentation pour identifier comment le leadership éthique contribue positivement à l'atteinte de la mission et des objectifs de l'organisation. Les effets néfastes d'un leadership éthique faible ou absent sont identifiés.

L'éthique semble davantage étudiée dans les grandes organisations qu'elles soient du secteur privé, public ou parapublic. La documentation traite peu des enjeux éthiques dans les plus petites organisations et, encore moins, dans les organismes communautaires. L'auteur a voulu explorer comment le leadership éthique est exprimé dans quelques organismes communautaires soutenus financièrement par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, notamment par l'utilisation faite des dispositifs éthiques tels un énoncé de valeurs et un code d'éthique.

Les résultats d'une enquête qualitative auprès de 30 personnes œuvrant dans quatre organismes communautaires révèlent que tout le personnel, peu importe leur fonction dans l'organisme, est conscient des enjeux et des défis éthiques auxquels il fait face. Certains dispositifs éthiques sont largement utilisés et les résultats sont positifs et pratiques. Lorsque leurs codes d'éthique ne s'appliquent pas à une situation particulière, certains organismes communautaires ont recours à une démarche similaire à de l'éthique réflexive, ce qui produit des résultats positifs. Cependant, le personnel aimerait en faire plus pour améliorer ces dispositifs ainsi que les moyens pour les faire connaître.

L'auteur est d'avis que le leadership éthique est présent et relativement fort dans les organismes communautaires. Il propose quelques pistes de recherche.

Mots-clés : leadership éthique, organisme communautaire, énoncé de valeurs, code d'éthique, enquête, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

ABSTRACT

Ethical leadership is recognised as a critical factor in the successful use of ethical tools (values statements, codes of ethics) in organisations. Following a description of leadership in general and ethical leadership more specifically, the author examined the literature to assess how ethical leadership contributes positively to the mission and objectives of an organisation. The harmful impacts of a weak or non-existent ethical leadership are also discussed.

Ethics is studied in large organisations, both in the private, parapublic and public sectors. There are few reports in the literature that deal with the ethical challenges of smaller organisations and, much less so, in community organisations. The author wanted to study how ethical leadership is expressed in a few community organisations that receive financial support from Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, namely through the use made of the ethical tools, such as a values statement and a code of ethics.

The results of a qualitative study of 30 persons in four community organisations revealed that the personnel, regardless of their position within the organisation, is aware of the ethical issues and challenges they face. Certain ethical tools are used and the results are both positive and useful. When their codes of ethics do not apply to a particular situation, some organisations resort to a type of reflective practice that seems to produce positive results. However, they would like to do more to improve their ethical tools and the ways promote their use.

The author concludes that the ethical leadership in community organisations seems to be present and relatively strong. He also suggests new avenues of research.

Key words: ethical leadership, community organisation, values statement, code of ethics, survey, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
INTRODUCTION	1
CHAPTIRE 1 LEADERSHIP ÉTHIQUE : UNE REVUE DE LA DOCUMENTATION	9
1.1 LE LEADERSHIP : QUELQUES DEFINITIONS	9
1.2 LE LEADERSHIP ETHIQUE	12
1.3 LE LEADER ETHIQUE UTILISANT	15
1.3.1 ... une approche déontologique.....	15
1.3.2 ... une approche d'éthique des vertus...	19
1.3.3 ... une approche réflexive...	22
1.4 LE LEADER ETHIQUE ET SON JUGEMENT MORAL	25
1.5 LE LEADERSHIP ETHIQUE DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES.....	31
1.5.1 Le leadership éthique : le cas de Centraide/United Way.....	31
1.5.2 L'éthique et les questionnaires au Québec	34
1.6 LA DEONTOLOGIE OU L'ETHIQUE REFLEXIVE EN MILIEU COMMUNAUTAIRE?.....	36
1.7 L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP ETHIQUE.....	43

CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE	48
2.1 UN PREMIER POINT D'ANCRAGE	49
2.2 UN DEUXIEME POINT D'ANCRAGE.....	52
2.3 UN TROISIEME POINT D'ANCRAGE	54
CHAPITRE 3 OBJECTIFS DE RECHERCHE	56
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE.....	60
4.1 CHOIX DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	60
4.2 CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON.....	62
4.3 MISE EN ŒUVRE DES ENTREVUES	64
CHAPITRE 5 ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	68
5.1 REMARQUES PRELIMINAIRES	68
5.2 QUELQUES OBSERVATIONS SOCIODEMOGRAPHIQUES	70
5.3 LES DISPOSITIFS ETHIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES	75
5.4 LA PLACE DES VALEURS DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES	77
5.5 LA PLACE DU CODE D'ETHIQUE DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES	84
5.6 LES RESULTATS DE L'ENQUETE, PAR OBJECTIF SPECIFIQUE	87
5.7 UN RETOUR SUR LES POINTS D'ANCRAGE DU CADRE THEORIQUE.....	118
5.7.1 Le premier point d'ancrage	119
5.7.2 Le deuxième point d'ancrage	125
5.7.3 Le troisième point d'ancrage.....	127
5.8 VERS LA CONSTRUCTION D'UN SAVOIR ETHIQUE.....	129
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	134
CONCLUSION DE L'ENQUETE	134
La place de l'éthique dans l'organisation.....	134

La perception des directrices, des membres du conseil d'administration et du personnel par rapport à l'éthique	136
L'expression du leadership éthique	137
QUELQUES PISTES DE RECHERCHE	140
BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE	144
REFERENCES PRIMAIRES	144
RÉFÉRENCES SECONDAIRES	147
AUTRES REFERENCES	156
ANNEXE I CONSIGNES AUX PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS	158
ANNEXE II FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	160
ANNEXE III QUESTIONS À L'INTENTION DES EMPLOYÉS RÉMUNÉRÉS OU BÉNÉVOLES	164
ANNEXE IV QUESTIONS À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES	186
ANNEXE V QUESTIONS À L'INTENTION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	208

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition selon le sexe.....	70
Tableau 2 : Répartition des participantes et participants selon le poste occupé.....	71
Tableau 3 : L'âge des participantes et participants.....	72
Tableau 4 : Scolarité complétée des participantes et participants	73
Tableau 5 : Années d'expérience dans l'organisation	73
Tableau 6 : Participantes et participants membres d'une association ou d'un ordre professionnel, assujettis à un code de déontologie	74
Tableau 7 : Comparatif des résultats de Fortin (1994) et Collister (2015).....	121

INTRODUCTION

L'importance et la place de l'éthique dans les organisations, peu importe leur taille et leur mission, devient de plus en plus préoccupante et critique, à la fois pour assurer des services de qualité, pour maintenir ou améliorer l'image corporative, pour préserver la confiance des clients et du public en général, mais aussi lors de la reddition de comptes auprès des autorités, des actionnaires ou des bailleurs de fonds. De plus, la confiance du public à l'égard des gestes des dirigeants et du personnel de ces organisations constitue un enjeu très important. Largement rapportés par les médias, les scandales de fraude et de corruptions aux États-Unis et en Europe des années 1990 et 2000 ont eu un impact sur l'opinion publique.¹ Plus près de nous, les Québécois ont appris les dessous scabreux des transactions dans le monde de la construction des infrastructures.²

¹ Voir, entre autres, "A Guide to Corporate Scandals." *The Economist*, July 15, 2002 in <http://www.economist.com/node/1224700/print>, (consulté le 28 août 2014), "List of Corporate Collapses and Scandals." in *Wikipedia* (http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_corporate_collapses_and_scandals) (consulté le 28 août 2014), Ronald R. Sims and Johannes Brinkmann, "Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)", *Journal of Business Ethics* 45, no 3 [2003]: 243-256 and R. Edward Freeman, Lisa Stewart and Brian Moriarty, "Teaching Business Ethics in the Age of Maldoff," *Change: The Magazine of Higher Learning* 41, no 6 [2009]: 37-42.

² « Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction » dans *Wikipédia*

(http://fr.wikipedia.org/wiki/Commission_d'enqu%C3%AAt_e_sur_l'octroi_et_la_gestion_des_contrats_publics_dans_l'industrie_de_la_construction) (consulté le 28 août 2014). Voir aussi : *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* (Québec : Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, novembre 2015).

L'éthique dans les organisations fait appel à plusieurs considérations, notamment l'éthique des affaires, l'éthique sociale ainsi que la notion de gouvernance et son application. Elle interpelle aussi la notion de responsabilité sociale de l'entreprise.³

À la suite de la lecture de notre corpus documentaire portant sur l'éthique organisationnelle, quelques constats émergent. Premièrement, les scandales financiers des récentes années ont capté l'attention du public et des chercheurs; cet intérêt s'est traduit par de nombreuses enquêtes et analyses sur les causes de ces dérives et leurs conséquences. Les résultats de quelques enquêtes inquiètent. Selon une enquête réalisée par la revue *Fortune* en 1980 et citée par Estes, les cadres supérieurs de 11 % des 1 043 corporations sondées avaient commis des délits majeurs (soit 94 entreprises sur 1 043). Ces délits n'incluaient pas des actes tels la corruption d'étrangers, les pots-de-vin et les paiements irréguliers.⁴

Une enquête, menée en 2007 par l'*Ethics Research Center*, démontre que les gestes de mauvaise conduite, surtout ceux liés à la fraude chez le personnel des organismes sans but lucratif aux États-Unis, sont en hausse.⁵ Une autre enquête, réalisée en 2013 également par l'*Ethics Research Center* auprès des organisations du secteur privé, indique que même si le nombre de gestes de mauvaise conduite dans ce secteur d'activité est en baisse, un nombre élevé de ces gestes sont commis par les cadres supérieurs.⁶ Ce qui est troublant, à

³ Voir notamment, Luk Bouckaert and Jan Vandenhove, "Business Ethics and the Management of Non-Profit Institutions," *Journal of Business Ethics* 17, [1998]: 1073-1081.

⁴ Ralph Estes, *Tyranny of the Bottom Line: Why Corporations Make Good People do Bad Things* (San Francisco: Bennett-Koehler Publishers, 1996), 103.

⁵ Ethics Resource Center, *National Nonprofit Ethics Survey: An Inside View of Nonprofit Sector Ethics* (Arlington, VA: Ethics Resource Center, 2007).

⁶ Ethics Resource Center, *National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce* (Arlington, VA: Ethics Resource Center, 2014). Voir aussi les remarques de François Guiraud, l'ancien président de l'Institut de l'entreprise en France, dans Frédéric Lenoir, *Le temps de la responsabilité : entretiens sur l'éthique* (Paris : Fayard, 2013), 175.

notre avis, c'est le fait que ce sont justement ces mêmes personnes qui doivent donner l'exemple en agissant comme modèles auprès de leur personnel.

Un deuxième constat : les gestionnaires des organismes communautaires, tant aux États-Unis qu'au Québec, s'intéressent à la dimension éthique et constatent qu'ils ne sont pas à l'abri d'entorses ou d'apparence d'entorses aux pratiques de gestion, ou encore de gestes ou de décisions affectant le service à la clientèle, qui seraient contraires à leurs valeurs ou à leur code d'éthique. Par contre, les gestionnaires de ces organisations disent ne pas toujours disposer des connaissances, des ressources, des moyens et du temps nécessaires pour intégrer l'éthique dans la culture et les pratiques de leur organisation.

Finalement, on constate que les organisations du secteur privé et les organismes communautaires partagent des défis et des enjeux éthiques similaires, tels la transparence organisationnelle, l'intégrité, l'honnêteté, le dialogue au sein de l'organisation, les conflits d'intérêts, réels ou apparents, les omissions ou oublis et la saine gestion des ressources humaines et financières.⁷ White va plus loin : selon lui, un membre d'un conseil d'administration qui s'intéresse peu aux dossiers en discussion ou qui s'absente des réunions figure parmi les exemples d'omissions ou d'oublis. Les défis d'ordre éthique se manifestent, à notre avis, autant à l'interne avec le personnel qu'à l'externe auprès des clients.

L'analyse de la documentation effectuée dans le cadre de ce mémoire démontre qu'il y a un aspect de l'éthique organisationnelle qui semble jouer un rôle déterminant dans les organisations; il s'agit du leadership éthique exercé par le personnel d'encadrement et la haute direction. Cet aspect retient l'attention des chercheurs puisque, selon eux, les énoncés de mission et de valeurs ainsi que les codes d'éthique ne peuvent prendre tout leur sens sans un leadership fort et engagé. Il y a aussi un lien à faire entre le leadership éthique et

⁷ Doug White, *The Nonprofit Challenge: Integrating Ethics into the Purpose and Promise of Our Nations Charities* (New York: Palgrave Macmillan, 2010).

l'importance accordée à l'application de ces dispositifs. Si le leadership éthique des cadres des grandes organisations du secteur privé et public retient l'attention, cela semble être moins le cas pour leurs vis-à-vis des organismes communautaires et ce, même si les défis et les enjeux sont connus. On serait naturellement porté à croire que la gestion et l'encadrement de ces situations relèveraient de ces gestionnaires mais, en général, la documentation est muette à cet égard.⁸

Le but de ce mémoire est de mieux comprendre la dynamique de l'éthique au sein de quelques organismes communautaires en vue de produire un portrait qui puisse leur être utile. La recherche a comme objectif général d'examiner comment les gestionnaires et les membres du personnel expriment leur engagement envers leurs énoncés de valeurs et leurs codes d'éthique, c'est-à-dire, comment ils expriment leur leadership éthique. Associé à cet objectif, nous voulions savoir comment quelques organismes communautaires québécois utilisent leur énoncé de valeurs et leur code d'éthique et, le cas échéant, s'ils sont satisfaits des résultats.

Nous croyons que cette objectif général est socialement pertinent puisque la documentation consultée n'aborde pas la place et le traitement de l'éthique dans les petites organisations, et encore moins dans les organismes communautaires, et ce, peu importe la juridiction. Étant donné le rôle croissant qu'occupent les organismes communautaires comme dispensateurs de services de santé et de services sociaux en complémentarité avec le réseau des centres intégrés de santé et de services sociaux du Québec, et compte tenu de l'importance, pour leurs clientèles souvent vulnérables, de la résolution équilibrée des dilemmes décisionnels qu'ils sont appelés à traiter, nous croyons que notre recherche

⁸ Linda Ray, "Top Five Ethical Issues for a Nonprofit Organization," *Your Business* in <http://yourbusiness.azcentral.com/top-five-ethical-issues-nonprofit-organization-5979.html>. (consulté le 24 mai 2014).

pourra être utile. En effet toute contribution à une meilleure connaissance des dimensions éthiques de ces décisions et des moyens de les traiter en conformité avec la mission de ces organismes nous paraît souhaitable.

En posant comme objectif d'examiner la place du leadership éthique au sein des organismes communautaires et de l'usage qui est fait des dispositifs nécessaires à son exercice, nous croyons toucher un élément crucial de la problématique de la gestion des risques par la prise en compte des valeurs. De plus en plus, les organisations publiques et parapubliques retiennent les dispositifs éthiques comme outils de gestion, et les bailleurs de fonds des organismes communautaires ne font pas exception. Mais l'animation de ces outils via le leadership éthique est rarement envisagée explicitement. C'est ce que nous proposons de faire dans le cadre de cette recherche.

Ce mémoire est composé de six chapitres. Le premier examine la documentation autour des thèmes principaux de la recherche. Plusieurs définitions du leadership et du leadership éthique sont ensuite présentées. La notion de leadership éthique est ensuite élaborée dans deux sections, l'une consacrée au jugement moral des leaders, c'est-à-dire, la direction et les membres de la haute direction, et l'autre à l'utilisation de trois approches éthiques disponibles à ces leaders. Puisque les organismes communautaires québécois au centre de cette recherche reçoivent une partie de leur financement de Centraide, il est pertinent de signaler l'importance et la place de l'éthique dans cette organisation. Ce chapitre se termine par une analyse des considérations déontologiques versus l'éthique réflexive en milieu communautaire au Québec. Il est important de noter ici une étude portant sur les enjeux éthiques réalisée en 1994 par Fortin; les observations et conclusions de cette étude seront largement discutées plus loin et constitueront un des points d'ancrage du cadre conceptuel.

Le cadre conceptuel de cette étude est présenté dans le deuxième chapitre. Il est composé de trois perspectives élaborées par des auteurs québécois, soit Fortin, Lamoureux

et Lavoie et Langlois; ils constituent les trois points d'ancrage. Ces points d'ancrage forment l'assise de la recherche; en amont, ils servent de cadre théorique et en aval, ils contribuent à l'analyse des résultats de l'enquête.

Si le leadership éthique des gestionnaires et des membres de la haute direction est au cœur de cette recherche, il était nécessaire de développer cet objectif général en objectifs spécifiques à l'aide des questions précises permettant de découper la problématique en composantes compatibles avec une enquête terrain; c'est le but du troisième chapitre.

Pour atteindre l'objectif général et les objectifs spécifiques, nous avons adopté une méthodologie qualitative à l'aide d'entrevues semi-dirigées. Cette méthodologie, la constitution de l'échantillon et la réalisation des entrevues sont décrites dans le quatrième chapitre.

Le cinquième chapitre est entièrement consacré à l'analyse des résultats. Dans un premier temps, nous avons présenté quelques données sociodémographiques pertinentes à l'échantillon puisque ces données nous ont aidé à mieux comprendre certains résultats. Après une description générale des énoncés de valeurs et des codes d'éthique utilisés par les organismes communautaires de l'enquête, nous avons décrit leur importance et leur place dans ces organismes. Vient ensuite une analyse plus fine des résultats par objectif spécifique. Ce chapitre se poursuit par une discussion des résultats par rapport aux trois points d'ancrage annoncés dans le cadre théorique. Enfin, un regard est porté sur la construction d'un savoir éthique, puisque ce besoin a été exprimé par tous et toutes : parfaire leurs connaissances en matière d'éthique organisationnelle et de son application.

Le dernier chapitre conclut avec quelques commentaires relatifs à la place de l'éthique dans les organismes communautaires, à la perception de l'éthique portée par la direction de ces organismes et à l'expression du leadership éthique. Ce chapitre se termine en identifiant plusieurs pistes de recherche.

L'état du leadership éthique au sein des organismes communautaires sera donc au cœur de nos préoccupations, et plus spécifiquement au sein d'organismes soutenus financièrement par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

CHAPTRE 1

LEADERSHIP ÉTHIQUE : UNE REVUE DE LA DOCUMENTATION

Avant d'explorer la documentation relative au leadership éthique en milieu communautaire, il convient de préciser que ce chapitre traitera de la question du leadership en général et du leadership éthique plus précisément. De cette manière, le lecteur aura une meilleure appréciation de ces notions et de leurs définitions.

1.1 LE LEADERSHIP : QUELQUES DÉFINITIONS

Le sujet du leadership a attiré l'attention des philosophes, des psychologues et des chercheurs depuis longtemps. Il s'agit d'un phénomène qui est largement étudié, témoignant du fait que ce concept intéresse à la fois les chercheurs et les praticiens. Tous se sont demandés pourquoi certaines personnes deviennent des leaders. Est-ce qu'elles possèdent des traits de caractère que d'autres ne manifestent pas ou peu?⁹

Les définitions du terme sont abondantes et même s'il semble difficile d'en identifier une qui convienne à tous, certaines méritent qu'on s'y attarde. Sacks a adopté une perspective large du leadership en affirmant que : « Leadership is response-ability, the

⁹ Voir *Leadership through the Classics: Learning Management and Leadership from Ancient East and West Philosophy*. Gregory P. Prastacos, Fuming Wang and Klas Eric Soderquist, eds. (New York: Springer, 2012) et Dion, Michel et Michel Fortier. « Le leadership éthique : À la recherche d'une définition, » dans *Les enjeux éthiques de l'entreprise* (Saint-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique inc., 2011), 293-326.

ability to respond. »¹⁰ En associant le leadership à la capacité d'agir, il croit que l'agent moral doit faire ce qui est bon, ce qui est juste.

Rinfret est d'avis que le leadership « [...] est la capacité de créer une relation émotionnellement véritable avec les membres d'un groupe afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs. »¹¹

Chemers offre la définition suivante qui semble faire consensus chez la majorité des théoriciens et des chercheurs : « [...] leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task. »¹² Le leader doit, selon Chemers, réaliser trois fonctions importantes : 1) projeter une image de compétence et de fiabilité, 2) établir une relation avec les subalternes de telle sorte qu'ils sont guidés, qu'ils puissent se développer et qu'ils soient inspirés à faire des contributions significatives aux objectifs du groupe et à la mission de l'organisation et 3) mobiliser et déployer ses ressources personnelles et celles de l'équipe vers l'atteinte de la mission.¹³

Quelques auteurs ont préféré examiner le leadership du point de vue de la nature de l'interaction entre le leader et les subalternes ou les personnes de son entourage immédiat, au lieu d'étudier le leadership par rapport aux caractéristiques et actions des leaders. En décrivant trois types de leaders, soit le leader autoritaire, le leader transactionnel et le leader transformationnel, Dion propose la définition suivante :

¹⁰ Jonathan Sacks, *To Heal a Fractured World: The Ethics of Responsibility* (Montréal: McGill-Queen's University Press, 2005), 253. Le *Canadian Oxford Dictionary* (2nd ed., 2014) définit le mot respond comme suit : "act or behave in answering or corresponding manner." C'est donc l'habileté de répondre.

¹¹ Nathalie Rinfret, « Leadership », dans *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, L. Côté et J.-F. Savard (dir.), dans www.dictionnaire.enap.ca. (consulté le 18 août 2014).

¹² Martin M. Chemers, *An Integrative Theory of Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997), 1.

¹³ *Ibid.*, 173.

Le leadership est une relation entre le leader et les membres de l'organisation, relation dans laquelle l'influence et le pouvoir sont distribués sur une base légitime. Cette légitimité peut provenir d'un contrat explicite ou d'un consensus établi dans l'organisation.¹⁴

Burns, une autorité américaine sur le sujet du leadership, suggère la définition suivante :

Leadership over human beings is exercised when persons with certain motives and purposes mobilize, in competition or in conflict with others, institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage and satisfy the motives of followers. This is done in order to realize goals mutually held by both leaders and followers.¹⁵

Burns fait une distinction entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Le leadership transactionnel a une saveur mercantile selon Burns. Ce type de leadership se manifeste lorsqu'une personne entre en communication ou en contact avec d'autres afin d'échanger des biens ou des services qui ont une valeur. Par contre, le leadership transformationnel se manifeste lorsqu'un groupe d'individus établit ce contact de telle manière que les leaders et leurs partisans se soutiennent mutuellement afin d'atteindre des niveaux élevés de motivation et de moralité.¹⁶

Selon Johnson, le leadership transformationnel est plus puissant et inspirant que les autres formes de leadership et il est davantage en lien avec les besoins d'appartenance, de sens, d'estime de soi et d'accomplissement personnel des individus.¹⁷ À notre avis, le

¹⁴ Michel Dion, *Le leadership éthique et la transformation des organisations : une lecture de Marcel Proust, de Martin Heidegger et du XIV^e Dalai-Lama* (Sherbrooke : Productions G.G.C., 2005), 1.

¹⁵ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), 18.

¹⁶ Ibid., 19-20.

¹⁷ Craig E. Johnson, *Ethics in the Workplace: Tools and Tactics for Organizational Transformation* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007), 182.

leadership transformationnel permet la création d'un espace, d'un lieu propice à l'émergence et au maintien d'un leadership éthique.

1.2 LE LEADERSHIP ÉTHIQUE

Selon Langlois, le leadership éthique désigne une attitude et des comportements qui favorisent « [...] l'adoption de nouvelles conduites professionnelles au travail, de la promotion d'attitudes élevées, de la recherche de valeurs qui ont le pouvoir de rassembler. »¹⁸ Il s'agit d'une « [...] notion qui aborde la nature humaine de façon positive et qui considère l'être humain comme étant capable de contribuer positivement au développement de l'organisation. »¹⁹ Depuis que Langlois a formulé cette définition en 2008, elle a raffiné sa vision du leadership éthique. Il « [...] repose sur le développement du jugement moral en situation qui s'exerce selon trois dimensions éthiques »²⁰, soit l'éthique de la justice, l'éthique de la critique et l'éthique de la sollicitude. Le leader éthique doit donc être en mesure de mobiliser une des trois éthiques selon le contexte de la situation ou du dilemme.

Price défend l'idée que si le leadership est, par définition, quelque chose de moral, alors un comportement non-éthique chez une personne en autorité n'est pas un exemple de leadership éthique. S'inspirant de l'œuvre de Platon, notamment *La république*, Price est d'avis qu'un leader doit centrer ses efforts et ses décisions sur la recherche du bien

¹⁸ Lyse Langlois, *Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique* (Québec : Presses de l'Université Laval, 2008), 41.

¹⁹ Ibid., 47.

²⁰ Lyse Langlois, « Le leadership éthique : un mode de gouvernance responsable, » dans *Cinq questions d'éthique organisationnelle*, Luc Bégin, dir. (Montréal : Nota bene, 2014), 147.

commun au lieu de ses propres intérêts ou gains personnels.²¹ Cette même notion trouve écho chez Burns.

Brown et Treviño proposent une autre définition qui complète bien celle de Langlois. Selon eux, le leader éthique est une personne honnête, qui démontre de la sollicitude et qui agit selon des principes; elle prendra des décisions équitables et justes. Le leader éthique parlera d'éthique avec ses collègues, il établira des normes d'éthique claires et n'hésitera pas à récompenser ou à sanctionner les personnes qui ne respectent pas ces normes. Finalement, le leader éthique mettra en pratique ce qu'il prône, agissant comme un modèle proactif et éloquent pour les autres.²²

Pour Ciulla, l'éthique est au cœur du leadership et ne peut pas être simplement un aspect secondaire ou accessoire.²³ De plus, croyant que le leader a une responsabilité de se préoccuper des autres et dans une perspective de sollicitude, elle affirme que « [...] a leader's job is to be in the right place and paying attention to the right things. »²⁴ Elle défend aussi l'idée que l'éthique des subalternes est tout aussi importante que l'éthique du leader; toutefois, le subalterne n'a pas à assumer plus d'obligation ou de responsabilité que le leader.²⁵

²¹ Terry L. Price, in "Ethics: Overview", in *Encyclopedia of Leadership* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), 463. Voir Platon, *La république*, 345d et Burns, *Leadership*, 18.

²² Michael E. Brown and Linda K. Treviño, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions," *The Leadership Quarterly* 17 [2006]: 597. Voir aussi Michael E. Brown, Linda K. Treviño and David A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," in *Organizational Behavior and Human Decision Process* 97 [2005]: 120.

²³ Joanne B Ciulla, "Leadership Ethics: Mapping the Territory," in *New Perspectives on Leadership*, edited by J. Thomas Wren, Douglas A. Hicks and Terry L. Price (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2004), 305.

²⁴ Joanne B. Ciulla, "Leadership and the Ethics of Care," *Journal of Business Ethics* 88, [2009]: 3-4.

²⁵ Joanne B. Ciulla, *The Ethics of Leadership* (Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, 2003), xi.

Langlois avance l'idée que Burns, dans son livre *Transforming Leadership*, propose trois types de leadership éthique, soit :

- a) le leadership éthique ancré dans les vertus traditionnelles telles la sobriété, la chasteté, la gentillesse et l'altruisme, des vertus à connotation judéo-chrétienne;
- b) le leadership éthique basé sur les règles personnelles de conduite et les valeurs éthiques telles que l'honnêteté, l'intégrité, la responsabilité; c) et le leadership basé sur des valeurs morales, telles la liberté, l'égalité, la justice, la solidarité communautaire.²⁶

D'après Langlois, les gestionnaires ne savent pas comment intégrer l'éthique dans le processus de prise de décision. Par ailleurs, elle croit que les programmes de formation en gestion ne répondent pas adéquatement à cette dimension, faisant écho au rapport préparé par l'Association des praticiens en éthique du Canada, Région du Québec. De plus, le contexte d'affaires actuel ne lui attribue pas toute l'importance qu'elle mérite.²⁷ Cette étude rapporte que...

[...] moins du tiers des organisations participantes intègrent le leadership éthique à leur contenu de formation et que moins du quart y discutent des aspects psychosociaux de l'éthique, tels que l'influence de la culture organisationnelle et de divers facteurs personnels sur les décisions et les actions.²⁸

Langlois est d'avis que la déontologie a sa place mais doit être jumelée à d'autres formes d'éthique, telles l'éthique de la critique, l'éthique de la justice et l'éthique de la

²⁶ Langlois, « Le leadership éthique : un mode de gouvernance responsable, » 146-147.

²⁷ *L'éthique organisationnelle au Québec : étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé* (s.l. : Association des praticiens en éthique du Canada, Région du Québec, 2010) (http://www.reoq.ca/wp-content/themes/theme1070/doc/sommaire_fr.pdf) (consulté le 6 juillet 2014). Voir aussi Vincent de Gaulejac, *La société malade de gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, nouvelle édition (Paris : Éditions du Seuil, 2009).

²⁸ *L'éthique organisationnelle au Québec : étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*, 23.

sollicitude. Le modèle TERA (Trajectoire **É**thique, **R**esponsable et **A**uthentique) qu'elle propose est une démarche éthique qui s'appuie sur la sollicitude, la justice et le jugement critique.²⁹ Il permet à l'individu de réfléchir sur le dilemme moral auquel il fait face et d'identifier une conduite et des valeurs qui répondront adéquatement à la situation.

Quinn croit que les valeurs et l'éthique personnelles des propriétaires de petites entreprises sont transposées à l'entreprise. Il cite les travaux de Treviño qui confirment ce lien entre l'éthique personnelle et l'éthique de l'organisation.³⁰

1.3 LE LEADER ÉTHIQUE UTILISANT...

Un leader éthique peut avoir recours à différents types d'éthique : cette section nous permet d'apprécier chaque type dans un contexte de gestion de l'organisation. La réussite de chaque type d'approche est liée au leadership manifesté par le cadre.

1.3.1 ... une approche déontologique...

L'approche déontologique repose sur l'application et le respect de divers dispositifs normatifs, tels les lois, les règlements, les normes sociales et les codes de conduite. Ces dispositifs peuvent avoir un effet positif sur le climat de travail et sur la productivité du personnel. Par contre, le climat de travail et la productivité accrue ne peuvent être créés sans un appui réel de la part des gestionnaires peu importe la position qu'ils occupent dans la hiérarchie. La confiance du public et la crédibilité de l'organisation dans l'actualisation

²⁹ Langlois, *Anatomie du leadership éthique*. Voir aussi : Lyse Langlois, « Comment instaurer un processus décisionnel éthique chez le gestionnaire, » dans *Éthique et dilemmes dans les organisations*, Lyse Langlois, Rodrigue Blouin, Sylvie Montreuil et Jean Sexton, dir. (Québec : Presses de l'Université Laval, 2005), 13-26.

³⁰ John J. Quinn, "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business," *Journal of Business Ethics* 16, no. 2 [1997]: 119-127. Quinn renvoie le lecteur à Linda Treviño, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, 11, [1986]: 601-617.

de sa mission et de ses objectifs en dépendent. Mais encore faut-il que les gestionnaires soient convaincus de l'utilité des dispositifs éthiques. Ils sont donc au cœur du leadership éthique, leadership qui sera éloquent et fonctionnel s'ils agissent en donnant l'exemple.

Barrett propose que les gestionnaires réalisent un bilan éthique dans leur organisation dans le but de déterminer la présence et l'efficacité de leurs pratiques et de leurs normes d'éthique; on peut parler ici d'un bilan de la santé éthique de l'organisation. Par contre, elle ne précise pas les moyens pour y parvenir.³¹

Selon Jeavons, parler d'éthique et établir les règles de conduite ne suffit pas pour assurer un comportement éthique dans un organisme sans but lucratif. Jeavons a une conception de l'éthique qui va au-delà d'une approche déontologique tout en s'y appuyant. Il propose en effet de créer une culture organisationnelle fondée sur des valeurs qui reflètent les finalités de l'organisation ainsi que les attentes envers le personnel. Une telle culture, nécessaire à la définition des comportements acceptables, doit s'actualiser dans les opérations quotidiennes. De plus, Jeavons est d'avis que le personnel d'encadrement des organismes communautaires doit créer et maintenir un climat organisationnel propice au déploiement des valeurs, climat qui encourage des comportements éthiques chez tout le personnel. Un climat de travail est perçu comme sain lorsqu'il est harmonieux, absent de conflits destructeurs ou de harcèlement psychologique, et lorsque les différences d'opinion s'expriment facilement et ouvertement. Il revient donc aux gestionnaires de traduire les valeurs en attitudes et en gestes concrets.³² À notre avis, Jeavons évoque, sans la nommer,

³¹ Barrett, Audrey. "Issues in Nonprofit Ethics," in *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*, edited by Kathryn A. Agard (Los Angeles: Sage Publications, 2011), 838-848.

³² Thomas H. Jeavons, "Ethics in Nonprofit Management: Creating a Culture of Integrity," in *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, edited by Robert D. Herman and associates (San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1994), 184-207. Voir aussi : James Agarwal and David Cruise Malloy, "Ethical Work Climate Dimensions in a Not-For-Profit Organization: An Empirical Study," *Journal of Business Ethics* 20, [1999]: 1-14 et Satish P. Deshpande, "Ethical Climate and the Link Between Success and Ethical

la notion de leadership éthique, notion qui n'était pas d'usage courant lors de la publication de son texte en 1994.

Sans s'inscrire dans une approche déontologique stricte, O'Toole et Bennis reprennent cette idée en attribuant l'apparition de problèmes éthiques aux leaders en décrivant ce qui suit : « Ethical problems in organizations originate not with 'a few bad apples' but with the 'barrel makers'. »³³ Selon eux, les gestionnaires sont responsables du climat et de la culture organisationnelle.

Pour van Hook, les cadres d'organismes sans but lucratif doivent donner un signal clair quant à la fonction et à l'importance de l'éthique dans l'organisme. Il maintient que les cadres incarnent les valeurs de l'organisation et que l'éthique doit être au cœur de leurs actions au quotidien. La crédibilité de l'organisation et la confiance du public en dépendent.³⁴ En ce sens, il appuierait, à notre avis, Jeavons, O'Toole et Bennis.

Lowe suggère que le code d'éthique et les normes doivent être communiqués aux membres d'un conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif dès le début de leur mandat et ce, afin de protéger le caractère sacré de l'organisation et du membre; le terme peut paraître un peu fort mais il s'agit de l'expression utilisée par Lowe. Il propose un gabarit de code d'éthique qui peut être adapté selon les spécificités de l'organisme. Le leadership éthique des membres d'un conseil d'administration est, pour Lowe, de nature déontologique et se limite au respect d'un code de déontologie. La responsabilité de créer

Behavior: An Empirical Investigation of a Non-profit Organization," *Journal of Business Ethics* 15 [1996]: 315-320.

³³ James O'Toole and Warren Bennis, "What's Needed Next: A Culture of Candor," *Harvard Business Review*, 87, No. 6, 2009, 59.

³⁴ Peter J. van Hook, "Ethics in Nonprofit Organizations," in *International Encyclopedia of Public Policy and Administration* (Boulder, CO: Westview Press, 1998), 796-802.

une culture éthique forte qui transcende toute l'organisation revient alors aux gestionnaires.³⁵

Deux enquêtes auprès du personnel d'encadrement portant sur l'utilisation des codes de déontologie méritent toujours, malgré leur âge, notre attention à ce moment-ci. London signale qu'en 1961 et 1977, la *Harvard Business Review* a publié les résultats de sondages portant sur le comportement éthique des cadres. En 1961, quatre cadres supérieurs sur sept ont admis avoir enfreint un code d'éthique lorsqu'ils croyaient pouvoir le faire sans représailles. Plus tard, en 1977, près de la moitié des cadres ne voulaient pas savoir comment leur personnel avait obtenu des résultats en autant que ces employés réalisaient les objectifs poursuivis. Les cadres n'étaient pas convaincus de l'utilité d'un code d'éthique puisque personne n'avait la responsabilité de l'appliquer. De plus, les codes étaient trop généraux ou vagues.

London est d'avis qu'il est difficile d'évaluer la place de l'éthique dans le processus de prise de décision parce qu'il n'existe aucun outil adéquat pour mesurer une démarche aussi complexe. Sans citer lesquels, London affirme que les outils existants sont déficients parce qu'ils donnent des indices aux répondants quant aux décisions socialement acceptables au lieu de les inciter à prendre appui sur leurs propres opinions.³⁶ Donc, pour London, l'approche déontologique semble être éclipsée par une approche ou un processus qui soit acceptable, qui passe la rampe de l'opinion publique. Il est intéressant de noter que la situation ne semble guère avoir évolué depuis lorsqu'on considère les résultats des deux sondages du *Ethics Research Center* publiés en 2007 et 2013 et cités plus tôt.

³⁵ Allan Lowe, "Ethical Guidelines for Board Members of Not-for-Profit Organizations," in *The Canadian Association e-zine*, [March 2004] (http://www.axi.ca/tca/mar2004/guestarticle_4.shtml) (consulté le 24 mai 2014). Il utilise le mot "sanctity" que nous traduisons par « caractère sacré ». Voir aussi : Pierre Fortin, *Guide de déontologie en milieu communautaire*.

³⁶ Kellan London, "Contemporary Ethics," *Encyclopedia of Leadership* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), 459-462.

Dans un texte à l'intention des cadres intermédiaires et supérieurs, Svara examine comment les individus peuvent influencer le comportement éthique de leurs collègues. Selon lui, il existe six facteurs liés au leadership qui rehaussent le climat éthique dans les administrations publiques : une culture d'organisation forte assortie d'une gestion forte, des normes et des attentes claires jumelées à des sessions de formation pertinentes, des mécanismes de contrôle efficaces, des pratiques positives de gestion, des canaux pour recevoir les plaintes, des valeurs qui encouragent la dénonciation et un engagement clair à l'équité et à la transparence dans les relations avec le public.³⁷ Svara ne dit pas si les cadres s'appuient sur un code de déontologie pour influencer leurs collègues.

Les deux enquêtes de la *Harvard Business Review* illustrent bien l'idée que l'approche par les codes n'est pas nécessairement garante de résultats et qu'il faut, probablement, l'associer à un autre mode de régulation, telle l'éthique réflexive.

1.3.2 ... une approche d'éthique des vertus...

Prenant appui sur la pensée aristotélicienne, l'éthique des vertus met en valeur les traits caractéristiques idéaux des individus; cette approche a connu un regain de popularité avec les travaux, entre autres, de MacIntyre.³⁸ L'accent de cette approche est placé davantage sur le développement de traits de caractère plutôt que sur l'accomplissement du devoir, de ce qui est défini comme devant être fait. Ces traits de caractère seraient déjà présents chez l'individu, mais ils doivent être cultivés et entretenus. L'éthique des vertus

³⁷ James Svara, "Elevating Ethical Behavior in the Organization," in *The Ethics Primer for Government and Nonprofit Organizations* (Sudbury, MA: Jones and Bartlett, 2007), 129-143.

³⁸ Alasdair MacIntyre, *Après la vertu : étude de théorie morale*, 2^e édition (Paris : Quadrige/PUF, 1984).

s'est renouvelée au 20^e siècle principalement autour de l'éthique de la sollicitude ou du care.³⁹

Quelques auteurs appliquent l'éthique des vertus dans les organisations. L'éthique organisationnelle fondée sur l'éthique des vertus vise à faire connaître les valeurs de l'organisation de telle sorte que le personnel y adhère et agisse en conformité avec celles-ci. Les décisions prises seront alors colorées ou modulées selon ces valeurs.

Dalla Costa décrit le processus qui permet d'intégrer, d'enseigner et de renforcer les principes de l'éthique dans les relations que l'organisation crée et maintient avec ses clients, ses actionnaires et son personnel et ce, surtout pour assurer la rentabilité, mais aussi pour maintenir la confiance et la fidélité des clients. Il est convaincu que l'éthique en affaires est une composante essentielle à toute organisation et propose un modèle que les gestionnaires peuvent utiliser pour développer un cadre éthique dans leur organisation. Sa vision d'une éthique globale, adaptée à une économie globale, repose sur des vertus telles respect de l'autre, l'honnêteté, l'équité et le respect de l'environnement.⁴⁰

Un des enjeux importants pour tout organisme communautaire est, sans contredit, la démarche de levée de fonds servant à financer les activités découlant de la mission.⁴¹ Dans un texte de 1993, Heimovics *et al.* examinent la nature du partenariat qui existe entre le gouvernement fédéral américain et les organismes sans but lucratif. Selon les auteurs, le directeur général est ultimement responsable des résultats de l'organisme et l'acquisition

³⁹ Nafsika Athanassoulis, "Virtue Ethics," in *Internet Encyclopedia of Philosophy*, <http://www.iep.utm.edu/virtue/>) consulté le 8 décembre 2015.

⁴⁰ John Dalla Costa, *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1998).

⁴¹ Pour une analyse des pratiques associées aux campagnes de levée de fonds et la gestion des sommes voir Ken Stern, *With Charity for All: Why Charities are Failing and a Better Way to Give* (New York: Anchor Books, 2013). Voir aussi deux essais : Robert Lupton, *Toxic Charity* (New York: HarperCollins, 2012) et Robert Lupton, *Charity Detox* (New York: HarperCollins, 2015).

des ressources financières figure parmi ses priorités. Donc, le leadership du directeur général s'exprime en termes de résultats; les moyens pour y parvenir semblent secondaires puisque son rendement, et possiblement le boni associé, seront conséquents aux résultats. Les considérations d'ordre éthique ne sont pas mentionnées.⁴² On peut alors se demander si et comment le leadership éthique influence le comportement des gestionnaires responsables des opérations de levées de fonds. Démontrent-ils des traits de caractère particuliers se rapprochant des vertus aristotéliennes?

Morriss-Olsen a examiné les dilemmes éthiques associés à la levée de fonds par les organismes sans but lucratif. Elle aborde peu la notion du leadership du personnel d'encadrement, mais affirme que les responsables de levées de fonds doivent assurer un rôle de leadership qui crée un équilibre entre la cueillette de renseignements concernant les donateurs et la protection de la vie privée de ceux-ci. Ces responsables doivent également exiger la transparence et la divulgation d'information de la part du donateur afin d'assurer que le don soit légitime et effectué sans conditions. Jumelle-t-elle l'honnêteté et les règles de conduite de l'organisation?

Morriss-Olsen reproduit le texte du code d'éthique de *l'Association of Fundraising Professionals*, à titre indicatif d'un cadre éthique souhaité. Elle reproduit également le *Donor Bill of Rights* développé par plusieurs associations. Elle endosse les vertus des individus proposées par le Josephson Institute : une personne en qui on peut avoir confiance, quelqu'un qui est responsable, qui fait preuve de sollicitude, de justice, d'équité et de civisme.⁴³

⁴² Robert D. Heimovics, Robert D. Herman and Carole L. Jurkiewicz Coughlin, "Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis," *Public Administration Review* 53, no. 5 [September-October 1993]: 419-427. Voir aussi Stern, *With Charity for All: Why Charities are Failing and a Better Way to Give* (New York: Anchor Books, 2013).

⁴³ "Six Pillars of Character" in <http://josephsoninstitute.org/sixpillars.html> (consulté le 3 juillet 2014).

Ces repères conceptuels étant posés, on peut se demander si le recours à l'éthique des vertus suffit pour assurer un comportement éthique. Est-elle applicable à toutes les situations ou faut-il aussi l'associer à d'autres modes de régulation, telle l'éthique réflexive?

1.3.3 ... une approche réflexive...

On a vu que certains auteurs (Langlois, 2008; Lamoureux et Lavoie, 2008; Rhode et Packel; Moberg, 2006) questionnent l'efficacité des codes d'éthique ou de déontologie. En se fiant uniquement aux dispositifs des normes administratives ou juridiques ou en ayant recours à la déontologie pour encadrer l'action humaine de l'organisation, on adopte une approche plutôt « technique » : on respecte et applique la norme ou non. Dans la mesure où le personnel se limite à respecter ou non les normes, le jugement professionnel devient secondaire ou est carrément absent. Rhode et Packel incitent les gestionnaires à réfléchir sur les valeurs en jeu avant de prendre une décision concernant un dilemme moral.⁴⁴ Cette idée de réfléchir sur les valeurs en jeu nous renvoie, entre autres, aux conseils émis par Morriss-Olson à l'intention des gestionnaires responsables des levées de fonds. Mais l'approche inspirée de l'éthique des vertus peut être assimilée à l'approche déontologique, si les valeurs proposées au personnel sont perçues comme des devoirs à accomplir.

L'organisation qui se fie uniquement sur le respect des normes ou des valeurs établies dans un code d'éthique se donne, à notre avis, un faux sentiment de sécurité par rapport à l'éthique et elle se prive de la possibilité de voir plus loin, de creuser plus profondément pour découvrir des considérations ou des enjeux plus importants ou émergents. Cette

⁴⁴ Deborah Rhode and Amanda K. Packel, "Ethics and Nonprofits," in *Stanford Social Innovation Review*, 11 [Summer 2009] in http://www.ssireview.org/articles/entry/ethics_and_nonprofits. (consulté le 10 juillet 2013).

habileté de voir plus loin peut se développer selon une approche qui est davantage réflexive. Qu'est-ce que la documentation nous indique à ce propos?

Une étude australienne réalisée en 2004 indique que les organisations doivent réagir aux écarts de comportements contraires à l'éthique chez leur personnel. Quatre facteurs sont importants : la manière de présenter l'éthique et ses enjeux au personnel, l'inertie de la haute direction lorsque surviennent des préoccupations d'ordre éthique ou entraves à l'éthique, les moyens que la haute direction utilise lorsqu'il y a des entraves à l'éthique et la présence de protocoles ou de procédures formalisés encadrant l'éthique. Les auteurs sont d'avis que la promotion et le maintien de pratiques éthiques lors de la livraison de services relèvent, sans aucun doute, du rôle des cadres. Les moyens traditionnels tels les codes d'éthique ne répondent pas toujours adéquatement aux défis. Il faut donc développer des stratégies proactives pour promouvoir des pratiques éthiques, développer des ateliers de formation portant sur les valeurs dans les pratiques et utiliser divers processus pour identifier les pratiques non éthiques.⁴⁵ De plus, en adoptant une approche d'éthique réflexive, il devient plus facile d'identifier et de discuter des enjeux en émergence.

Dans un texte de 1995, Bégin s'est interrogé sur le recours aux différentes normativités disponibles aux comités d'éthique cliniques en milieu hospitalier pour résoudre les situations problématiques. Il est d'avis que ces comités ont davantage recours aux normativités administratives, technoscientifiques, professionnelles et juridiques puisqu'elles sont plus faciles à faire connaître et à appliquer. Le recours à la normativité

⁴⁵ Bob Lonnie, Catherine McDonald and Tricia Fox, "Ethical Practice in Contemporary Human Services", *Journal of Social Work*, 4, no. 3 [2004] 345-367.

éthique devient intéressant lorsqu'on se demande quelle norme peut être utilisée; cette interrogation permet l'ouverture d'un espace ou d'un lieu de réflexion.⁴⁶

Par contre, avoir recours à ce type de réflexion exige du temps, des habiletés et des connaissances de la part des organisations et des individus. Or, ce sont souvent des dimensions dont les organisations ne disposent pas ou qu'elles sont réticentes à mobiliser. La démarche de délibération proposée par Legault témoigne de l'importance du défi à relever.⁴⁷ Qui plus est, le temps et les compétences requises semblent manquer cruellement dans la plupart des organisations communautaires, comme Fortin l'a observé dans son étude de 1995 à propos des habiletés nécessaires au fonctionnement harmonieux d'un conseil d'administration, et des habiletés pour faire comprendre et respecter la philosophie communautaire en lien avec la mission de l'organisation, la gestion du temps.⁴⁸

Pour Legault, une approche réflexive exige que l'individu prenne un temps d'arrêt pour analyser « [...] sa pratique pour mieux comprendre pourquoi et dans quel contexte, son approche n'a pas fonctionné et identifier par la suite quelle approche aurait été préférable. »⁴⁹ Les habiletés réflexives ne sont pas limitées aux gestionnaires; les employés doivent également avoir recours à cette compétence. Toutefois, comme le signale Lacroix, ils se trouvent souvent confrontés à choisir entre deux options – suivre les directives de plus

⁴⁶ Luc Bégin, « Les normativités dans les comités d'éthique clinique. » dans *Hôpital et éthique : rôles et défis des comités d'éthique clinique*, Marie-Hélène Parizeau, dir. (Québec : Presses de l'Université Laval, 1995) 32-57.

⁴⁷ Voir Georges Legault, *Professionnalisme et délibération éthique : manuel d'aide à la décision responsable* (Québec : Presses de l'Université du Québec, 1999), 87-223.

⁴⁸ Fortin, *Les enjeux éthiques soulevés dans et par l'administration, la gestion et les interventions dans les organismes communautaires des régions du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord*, 31-36.

⁴⁹ Georges A. Legault, « La pratique réflexive et le praticien en éthique » (Conférence prononcée lors du Colloque de l'APEC Québec, juin 2008). (s.l. : s.n., 2008), 2. Voir aussi Georges A. Legault, *Professionnalisme et délibération éthique : manuel d'aide à la décision responsable* (Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1999).

en plus rigides des questionnaires ou utiliser leur jugement pour régler des situations complexes et exigeantes.⁵⁰ Il devient alors attrayant d'opter pour une normativité plus facilement applicable, d'où le recours à une approche exclusivement déontologique. L'Association des praticiens en éthique du Canada (Région du Québec) invite les intervenants au dialogue visant la coconstruction d'une solution.⁵¹ De son côté, Lacroix est d'avis que l'éthique est « [...] un discours normatif qui réfléchit sur la dimension normative et axiologique de l'action humaine plutôt que sur l'action elle-même. »⁵²

Précisons, à ce moment-ci, que nous mettrons un accent plus fort sur les approches déontologique et réflexive lors de l'enquête menée auprès des organismes communautaires. Par ailleurs, l'application des deux approches retenues sera approfondie plus loin lorsqu'il sera question de les comparer dans un contexte communautaire.

1.4 LE LEADER ÉTHIQUE ET SON JUGEMENT MORAL

Lorsqu'on se demande pourquoi les leaders des organisations ont des comportements non éthiques, telles les fraudes, la collusion ou la non-transparence, on peut être porté à croire que ces personnes présentent des défauts de caractère. Il s'agit, selon Brown, d'une réponse facile. En fait, la situation est beaucoup plus complexe. Brown pense que les traits de caractère du leader sont importants et influencent son travail et que le leader doit utiliser

⁵⁰ André Lacroix, « La dimension éthique de l'organisation du travail, » *Éthique publique* 11, no. 2 [2009] : 139-146.

⁵¹ *L'éthique organisationnelle au Québec : étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*, 2010. Voir aussi Lenoir, *Le temps de la responsabilité*, 17.

⁵² André Lacroix, « L'intervention en éthique : l'émergence d'un paradigme, » dans *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, Yves Boisvert, dir. (Montréal : Liber, 2007), 16.

sa « boussole interne » pour le guider dans la bonne direction. Mais encore faut-il savoir comment s'en servir, comment diriger le navire, motiver l'équipe et gérer le parcours.⁵³

Treviño, Hartman et Brown sont d'avis que le leader éthique est reconnu par ses pairs comme une personne et un gestionnaire ayant un sens moral. Leurs recherches démontrent que plusieurs cadres supérieurs ne sont pas conscients de l'importance de la perception que leurs collègues ont d'eux et de leur leadership éthique. Le gestionnaire éthique pose des gestes significatifs au lieu d'en parler. Selon un témoignage recueilli d'un cadre supérieur, il faut que les gestes posés par le cadre fassent tellement de bruit qu'on n'entend pas son discours. Le défi du gestionnaire moral est de faire en sorte que l'éthique et les valeurs soient omniprésentes dans l'organisation qui baigne dans un contexte d'affaires dominé par la compétition et les objectifs de rendement. Le discours sur l'éthique et les valeurs est important parce qu'il précise en quoi elles sont essentielles à l'atteinte de la mission et des objectifs.⁵⁴

Brown et Treviño rappellent les trois dimensions qui peuvent influencer le potentiel moral du leadership : la dimension transformationnelle (*la capacité d'un leader d'inspirer les employés à regarder au-delà de leurs intérêts propres pour travailler ensemble vers un but collectif*), la dimension spirituelle (*un ensemble de valeurs, d'attitudes, de comportements nécessaires pour se motiver et motiver les autres afin qu'ils partagent un sens commun*) et la dimension authentique (*le sentiment chez le cadre qu'il est profondément conscient de ses comportements et de la perception qu'ont les autres de son*

⁵³ Michael E. Brown, "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls," *Organizational Dynamics*, 36, no. 2 [2007]: 140. Pour explorer la psychologie de la prise de décision voir Messick, David M. and Max H. Bazerman. "Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making." *Sloan Management Review* 37, no. 2 [1996]: 9-22.

⁵⁴ Linda K. Treviño, Laura P. Hartman and Michael Brown. "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership." *California Management Review* 42, no. 4 [Summer 2000]: 128-142. Voir aussi une des thèses de Vincent de Gaulejac, dans *La société malade de gestion*.

comportement, de ses valeurs, de sa morale et de ses forces). À ce titre, Langlois rejoint leurs idées lorsqu'elle réfère aux formes d'éthique disponibles pour appuyer une décision. Ils proposent quelques pistes de recherche, notamment une enquête pour déterminer jusqu'où le leadership éthique est répandu dans les organisations et comment on peut développer des critères pouvant servir lors de la dotation de postes d'encadrement ou lors de sessions de formation à leur intention.⁵⁵ Selon eux, être un leader éthique c'est aussi être un gestionnaire moral, un gestionnaire qui respecte les règles et cultive des vertus.

Burns a également abordé la question de la moralité et du leadership. Il s'agit, selon lui, d'une démarche collective entrepris par les leaders et leur personnel sur la base de motifs, valeurs et objectifs partagés, fondés sur les besoins psychologiques, économiques, spirituels, physiques ou de bien-être de tous.⁵⁶

Bass et Steidlmeier sont d'avis que pour développer un leadership qui soit vraiment transformationnel, il faut que ce leadership soit fermement ancré dans des principes moraux.⁵⁷ Ciulla a également exploré l'idée des valeurs et de la moralité. Selon elle, un leader hypocrite exprimera des valeurs auxquelles il n'adhère pas vraiment et agira, par la suite, en contradiction avec ces mêmes valeurs. Il y a aussi le leader hypocrite qui a recours au silence moral (*moral silence*); ce leader agit et s'exprime comme s'il n'adhérait pas à certaines valeurs jugées répréhensibles ou négatives (sans mentionner lesquelles) alors que, en réalité, il y adhère.⁵⁸

⁵⁵ Michael E. Brown and Linda K. Treviño. "Ethical Leadership: A Review and Future Directions," *The Leadership Quarterly* 17 [2006]: 595-616.

⁵⁶ Burns, *Leadership*, 36.

⁵⁷ Bernard M. Bass, and Paul Steidlmeir, "Ethics, Character, and Authentic Transformational Behavior," *Leadership Quarterly* 10, no 2 [1999]: 181-217.

⁵⁸ Joanne B. Ciulla, "The Importance of Leadership in Shaping Business Values," *Long Range Planning* 32, no 2, [1999]: 169. Elle renvoie le lecteur Frederick B. Bird, *The Muted Conscience: Moral Silence and the Practice of Ethics in Business* (Westport, CT: Quorum Books, 1996).

Kanungo et Mendonca partagent cet avis et le développent en proposant que les croyances, la vision et, surtout, les actions du leader ou du gestionnaire soient au cœur de l'expression de l'éthique dans l'organisation et que, par conséquent, les comportements et les attitudes doivent être inspirés par le leader. Ils reprennent l'idée d'une éthique de sollicitude en annonçant que « [...] organisational leaders are truly effective when they are motivated by a concern for others, when their actions are invariably guided primarily by the criteria of the benefit to others even if it results in some cost to oneself. »⁵⁹ Ils affirment également que la société s'attend à ce que le leader soit davantage responsable, non seulement envers les actionnaires, mais aussi envers les clients, le personnel, les fournisseurs, les gouvernements et sa communauté.⁶⁰ Ceci nous rappelle la définition du leadership de Sacks, citée ci-dessus, à l'effet que le leadership est la capacité de rendre compte de ses actions ou décisions.

Selon Rhode et Packel, la recherche démontre qu'il y a quatre facteurs qui influencent le comportement éthique : 1) être conscient qu'une situation présente des enjeux éthiques, 2) déterminer quelle action est appropriée au plan de l'éthique, 3) identifier les valeurs qui soutiennent cette décision et 4) faire un suivi de la décision mise en œuvre afin de s'assurer qu'elle est conforme aux valeurs et à l'éthique. Elles reprennent l'idée du gestionnaire moral évoquée par Brown et Treviño en précisant quatre facteurs permettant de déterminer si nous sommes en présence d'une conduite éthique – la conscience morale, la prise de décision fondée sur la morale, l'intention morale et l'action morale. Par ailleurs, Rhode et Packel prétendent que des « œillères morales » (*moral blinders*) sont à l'œuvre lorsque

⁵⁹ Rabindra N. Kanungo, and Manuel Mendonca, *Ethical Dimensions of Leadership* (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1996), 35.

⁶⁰ *Ibid.*, 3.

l'individu n'est pas tenu de rendre compte de ses actions ou décisions. Le climat organisationnel peut faciliter le recours aux œillères.⁶¹

L'idée d'œillères morales de Rhode et Packel a été reprise par Moberg en 2006 et Bazerman et Tenbrunsel en 2011. Moberg avance l'idée que des « angles morts moraux » (*moral blind spots*) peuvent brouiller le jugement d'un agent moral. De plus, si une personne centre trop son regard sur les transgressions morales de l'autre, il peut ne pas voir les vertus de l'autre. Son cadre de référence fait en sorte qu'il devient alors particulièrement critique à l'égard de la moralité des dirigeants de l'organisation. Ces angles morts moraux sont exacerbés lorsque le gestionnaire ne communique pas ses priorités morales et porte une attention insuffisante aux écarts moraux de ses employés. Pour corriger la situation, Moberg propose une démarche personnelle et réflexive puisque le gestionnaire est toujours en mesure de modifier sa perception des situations et des individus.⁶²

Les résultats des recherches entreprises par Bazerman et Tenbrunsel dans le domaine de l'éthique du comportement (*behavioral ethics*) ont donné lieu à deux nouvelles expressions. L'expression *bounded ethicality* (ou *l'éthique liée*) vise à comprendre les processus psychologiques utilisés par les individus lorsqu'ils adoptent des comportements non éthiques en contradiction avec leur cadre éthique habituel. La notion de *bounded awareness* (ou *conscience liée*), est une tendance récurrente d'exclure ou d'ignorer des données importantes et pertinentes lors de la prise de décision, en les remplaçant par des

⁶¹ Deborah Rhode and Amanda K. Packel, "Ethics and Nonprofits," in *Stanford Social Innovation Review*, 11 [Summer 2009] in http://www.ssireview.org/articles/entry/ethics_and_nonprofits. (consulté le 10 juillet 2013).

⁶² Dennis J. Moberg, "Ethics Blind Spots in Organizations: How Systemic Errors in Person Perception Undermine Moral Agency," *Organization Studies*, 27, no 3 [2006]: 413-428. Langlois évoque également les effets des angles morts moraux dans *Anatomie du leadership éthique*.

bornes arbitraires et dysfonctionnelles pour définir les paramètres d'un dilemme.⁶³ Ils citent plusieurs exemples en appui à ces notions, notamment les constats de l'enquête ciblant, entre autres choses, la décision des ingénieurs de ne pas tenir compte de données concernant la réaction des joints toriques à basse température, ce qui a causé l'accident de la navette spatiale Challenger en 1986.⁶⁴

Bazerman et Tenbrunsel ont repris l'idée d'angles morts moraux et citent en exemple la présence de préjugés fondés sur la race ou le genre lors des processus de dotation sans en être conscients. Ils définissent « angle mort éthique » ou « l'aveuglement motivationnel » (*motivational blindness*) comme la tendance de l'individu à ignorer les actions non éthiques de l'autre, lorsque c'est dans son intérêt de le faire, même si ces gestes vont à l'encontre de ses valeurs ou normes éthiques personnelles. Pour déceler si le comportement de l'agent moral est influencé par un angle mort, ils proposent d'examiner les données de gestion de son organisation. Si l'organisation, par exemple, a adopté une politique d'égalité en employant les femmes et les minorités mais qu'elle persiste à engager majoritairement des hommes de race blanche, alors il s'agit d'un indice. Pour assurer que les décisions soient conformes avec une telle politique, il faut que l'organisation mette en place des mesures qui favorisent son application réelle et qu'elle valorise ces décisions.⁶⁵

Finalement, Dalla Costa est d'avis que l'exercice du jugement moral et l'utilisation des dispositifs éthiques par les cadres contribue à la santé financière et la réussite

⁶³ Max H. Bazerman and Ann E. Tenbrunsel. *Blind Spots: Why We Fail To Do What's Right and What to Do About It* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011). Nous proposons des traductions pour ces deux expressions parce que nous n'avons pu trouver de traductions adéquates.

⁶⁴ Dans son analyse des causes de l'accident, parue dans *The Challenger Launch Decision* en 1996, Vaughan a identifié ce qu'elle appelle des banalités institutionnelles qui ont conduit les ingénieurs à ne pas tenir compte de la norme technique. Cette déviation a provoqué une escalade de mauvais jugements et la décision de procéder avec le lancement. Elle a développé l'expression « *the normalization of deviance* » ou la normalisation de la déviance pour décrire ce phénomène.

⁶⁵ Bazerman and Tenbrunsel, *Blind Spots*.

commerciale de l'entreprise et ce, à long terme. C'est dire qu'être éthique peut être rentable.⁶⁶

À cette étape de la problématique, nous sommes conscients que les auteurs consultés utilisent un vocabulaire varié, notamment lorsqu'ils traitent du code d'éthique. Pour certains, ce dispositif est équivalent à un code de déontologie ou à un code de conduite; d'autres assimilent code d'éthique et énoncé de valeurs. Ces variations de terminologie peuvent rendre difficile la lecture suivie de l'analyse que nous proposons sur la base des documents consultés. Une définition des concepts opératoires que nous utilisons sera présentée en cours d'exposé.

1.5 LE LEADERSHIP ÉTHIQUE DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La documentation est assez muette quant à la notion d'éthique ou de leadership éthique dans les organismes communautaires au Québec. Il a donc fallu élargir le regard porté sur la documentation pour voir ce qui se passe ailleurs et pour situer les deux approches éthiques privilégiées. Cette section explore ce sujet.

1.5.1 Le leadership éthique : le cas de Centraide/United Way

Puisque le leadership éthique dans les organismes communautaires québécois soutenus financièrement par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches est au centre de notre recherche, il convient de porter un regard sur l'éthique chez Centraide. Par ses actions de levée de fonds, *United Way*/Centraide souhaite soutenir financièrement les activités d'organismes communautaires œuvrant auprès des personnes et des groupes démunis, défavorisés et vulnérables. Toutefois, le *United Way*/Centraide n'est pas à l'abri de dilemmes éthiques.

⁶⁶ John Dalla Costa, *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1998)..

Créé aux États-Unis en 1887, le mouvement *United Way* a connu une série de scandales dans les dernières décennies. En 1992, le président directeur-général, William Aramony, a démissionné de son poste à la suite d'allégations de fraude de plus d'un million de dollars et de mauvaise gestion financière; il a été reconnu coupable et emprisonné.⁶⁷ En 2002, Ralph Dickerson Jr., un ancien président directeur-général du *United Way* de la ville de New York, a utilisé des fonds pour subvenir à ses besoins personnels; il a dû rembourser l'organisation. Finalement, en 2004, le président directeur-général du *United Way* de Washington, DC, Oral Suer a été reconnu coupable de mauvaise gestion des fonds.⁶⁸

Au Canada, *United Way* a été affecté par un scandale similaire. En effet, en 2007, Doug Barrington, le président directeur-général, a été trouvé coupable de faute professionnelle et de fraude; il a écopé d'une amende de plus de 500 000 \$.⁶⁹

United Way/Centraide Canada a développé un code de déontologie qui identifie la mission, les valeurs, les stratégies d'action des Centraides au Canada. Dans ce code de déontologie, il est notamment question de la transparence et de la reddition de comptes par les organismes affiliés.⁷⁰

⁶⁷ John S. Glaser, *The United Way Scandal: An Insider's Account of What Went Wrong and Why* (New York: John Wiley & Sons, 1994). Voir aussi Stern, 169-170.

⁶⁸ "United Way of America" dans http://en.wikipedia.org/wiki/United_Way_of_America. (consulté le 12 juillet 2013).

⁶⁹ Tony Van Alphen, "United Way Chair Fined for Livent Misconduct," *Toronto Star*, October 26, 2007 in http://www.thestar.com/business/2007/10/26/united_way_chair_fined_for_livent_misconduct.html. (consulté le 25 mai 2014).

⁷⁰ *Code de déontologie* voir <http://www.centraide.ca/pour-les-donateurs/code-de-deontologie> (consulté le 11 juillet 2013). Voir *Organismes de bienfaisance – Gouvernance et bonne pratique*. (Norme nationale du Canada) (CAN/BNQ 9700-340/2012) (Québec : Bureau de la normalisation du Québec, 2012) et *Organismes de bienfaisance – Gouvernance et bonnes pratiques de gestion*. (Protocole de certification) (BNQ 9700-940/2012) (Québec : Bureau de la normalisation du Québec, 2012). Voir aussi une norme espagnole : Antonio Argandoña, *Ethical Management Systems for Not-for-Profit Organizations* (Working Paper no 693) (Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, 2007).

Les Centraides du Québec ont développé et appliquent un code de déontologie. Parmi les aspects qui sont encadrés, il y a des modalités gouvernant l'attribution des fonds aux organismes.⁷¹ Par contre, selon nos échanges avec des gestionnaires de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en 2013 et 2014, même si les Centraides n'ont pas un droit de regard direct sur la gestion des fonds octroyés aux organismes qu'ils soutiennent, il n'en demeure pas moins qu'ils surveillent les situations qu'ils estiment problématiques ou préoccupantes. Ils encouragent les organismes communautaires à se doter d'un code de déontologie mais l'existence d'un tel code n'est pas, à ce jour, un critère formel pour l'attribution de fonds.

Ce regard indirect que les Centraides posent sur la gestion des organismes communautaires est important puisque toute allégation de malversation ou de mauvaise utilisation de fonds, qu'elle soit fondée ou non, pourrait nuire à la capacité des Centraides de réaliser les levées de fonds avec le succès qu'on leur connaît. Elle peut également avoir un effet négatif sur la réputation et la crédibilité des autres organismes communautaires dans l'environnement immédiat de l'organisme, qu'ils soient reconnus fautifs ou non.

Ces exemples mettent en relief toute l'importance du leadership éthique dans les organismes communautaires; ils peuvent devenir vulnérables en cas d'entorse ou d'apparence d'entorse et cela peut fragiliser leur financement et même leur existence. Ils montrent aussi que le premier réflexe face aux risques éthiques est de recourir à des dispositifs déontologiques. Mais étant donné que les approches déontologique et réflexive constitueront la base de notre enquête, il est maintenant pertinent d'examiner comment ces deux approches se traduisent en milieu communautaire.

⁷¹ *Cadre déontologique des Centraides du Québec* (s.l. : Centraide, 2012), 11-12.

1.5.2 L'éthique et les gestionnaires au Québec

Au Québec, même si l'éthique organisationnelle fait l'objet de beaucoup d'attention depuis quelques années, le leadership éthique des gestionnaires, hormis quelques écrits, ne semble pas être un objet de recherche qui mobilise les chercheurs et les praticiens. Qui plus est, lorsqu'on en parle, on se limite au leadership éthique dans les grandes organisations du secteur privé, public et parapublic. Le sujet du leadership éthique semble très peu présent dans la documentation concernant l'éthique dans les plus petites organisations tels les organismes communautaires. Qui plus est, la plupart des études consultées s'intéressent davantage à l'approche déontologique et l'importance d'un code de conduite dans les organismes communautaires.^{72, 73}

Malgré ce constat, quelques auteurs retiennent notre attention puisqu'ils ont porté leur regard sur l'éthique dans les organismes communautaires et abordent, indirectement, l'éthique des gestionnaires. L'étude de Fortin n'a pas spécifiquement examiné la question du leadership éthique des gestionnaires probablement parce que le sujet était moins à l'avant-plan en 1994 qu'il ne l'est aujourd'hui. Cependant, cela ne veut pas dire que le personnel d'encadrement de l'époque n'avait pas de telles préoccupations. Leurs commentaires relatifs aux problèmes de fonctionnement des conseils d'administration, les conflits entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation, la bonne gestion de l'organisation et de l'utilisation des ressources en lien avec la mission et les objectifs

⁷² Outre les études de Langlois, voir *L'éthique organisationnelle au Québec : étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé* (s.l. : Association des praticiens en éthique du Canada, Région du Québec, 2010) (http://www.reoq.ca/wp-content/themes/theme1070/doc/sommaire_fr.pdf) (consulté le 6 juillet 2014), Henri Lamoureux, « L'éthique de l'action communautaire, » dans *Éthique, travail social et action communautaire : essai méthodologique* (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007), 119-175 et Pierre Fortin, *Guide de déontologie en milieu communautaire* (Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1995).

⁷³ Voir Henri Lamoureux, « L'éthique de l'action communautaire, » dans *Éthique, travail social et action communautaire : essai méthodologique*, 119-175 et Pierre Fortin, *Guide de déontologie en milieu communautaire*.

figurent parmi ces préoccupations. Celles-ci témoignent, à notre avis, de l'émergence d'une réflexion portant sur le leader et l'éthique.⁷⁴

Lamoureux et Lavoie voient l'éthique dans l'organisme communautaire comme un moyen permettant aux intervenants de réfléchir sur la finalité de leurs actions. Cette réflexion suppose une remise en question des pratiques et des actions par rapport aux valeurs de l'organisation. Ils demeurent, cependant, muets sur les moyens et les responsables de cette réflexion. Nous pouvons imaginer que l'initiative de cette réflexion revient aux gestionnaires.⁷⁵ Dans un texte de 2007, Lamoureux précise les valeurs d'un organisme communautaire ainsi que la nature des relations interpersonnelles des militants, des bénévoles, du personnel salarié, des bailleurs de fonds et des représentants du milieu social. Selon Lamoureux, l'éthique de cette action communautaire est centrée sur la recherche du bien commun, ce qui interpelle la notion de justice sociale.⁷⁶

Finalement, signalons l'étude de Théberge portant sur le leadership éthique à l'œuvre à la Régie des rentes du Québec, à l'heure d'une mutation dans la gestion de la fonction publique. Théberge a démontré que l'identification des valeurs et la gestion éthique

⁷⁴ Pierre Fortin, *Les enjeux éthiques soulevés dans et par l'administration, la gestion et les interventions dans les organismes communautaires des régions du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord* (Rimouski : Groupe de recherche Éthos, 1994).

⁷⁵ Henri Lamoureux et Jocelyne Lavoie, « Les fondements éthiques de l'action communautaire » dans Lamoureux, Henri, Jocelyn Lavoie, Robert Mayer, et Jean Panet-Raymond, *La pratique de l'action communautaire*, 2^e édition (Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2008), 99-146. Cet ouvrage, à l'intention des intervenants en milieu social, a connu quatre éditions distinctes; une première en 1996, la seconde, revue et augmentée, en 2002 suivie d'une autre seconde édition, actualisée en 2008, puis, la troisième en 2011. Dans les trois premières éditions, les auteurs ont écrit un chapitre intitulé « Les fondements éthiques de l'action communautaire ». Cependant, dans l'avant-propos de la troisième édition (2011), les auteurs informent le lectorat que deux collaborateurs ont « quitté le navire » : Mayer est décédé et Lamoureux voulait explorer d'autres sujets. Curieusement, le chapitre dans la troisième édition de 2011 n'aborde que la question des valeurs portées par l'action communautaire; la question de l'éthique semble avoir disparu de ce chapitre et de l'ouvrage lui-même. Par conséquent, c'est avec la deuxième édition actualisée (2008) que nous travaillerons.

⁷⁶ Henri Lamoureux, « L'éthique de l'action communautaire, » dans *Éthique, travail social et action communautaire : essai méthodologique* (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007), 119-159.

donnent un sens au travail et que, prises ensemble, elles favorisent l'engagement et la création d'un sentiment d'appartenance chez le personnel. En s'appuyant sur les valeurs des personnes ainsi que leur jugement personnel, Théberge est d'avis que le personnel d'encadrement de l'organisation peut réaliser une gestion éthique; les effets positifs influencent significativement la performance de l'organisation.⁷⁷

Il est clair que, présentement, la recherche sur l'éthique au Québec en lien avec le rôle du personnel d'encadrement, est centrée davantage sur les grandes organisations, qu'elles soient du secteur public ou privé, confirmant par le fait même la pertinence et l'utilité du présent projet de recherche auprès des petits organismes communautaires. La notion de leadership éthique est peu présente dans ces préoccupations.

1.6 LA DÉONTOLOGIE OU L'ÉTHIQUE RÉFLEXIVE EN MILIEU COMMUNAUTAIRE?

La documentation consultée indique que plusieurs organisations ont surtout recours à une éthique déontologique et que l'éthique réflexive est peu présente dans leurs pratiques. Il convient donc, de bien situer les notions de déontologie et d'éthique réflexive dans notre problématique. Ce faisant, nous serons en mesure de démontrer en quoi ces deux approches de l'éthique sont déterminantes dans l'élaboration du cadre théorique et de la méthodologie, que nous exposons plus loin.

Différents auteurs ont abordé la question de la déontologie versus l'éthique réflexive sur les plans théorique et pratique. Toutefois, étant donné que ce mémoire explorera le leadership éthique dans les organismes communautaires québécois, nous nous en tiendrons

⁷⁷ Théberge, Jacinthe. *Le leadership éthique dans la fonction publique québécoise : concilier éthique et performance en contexte de changement*. (Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme de maîtrise en éthique). s.l. : s.n., 2010.

à la vision des penseurs québécois à l'égard de la déontologie et de l'éthique réflexive, d'autant plus qu'ils ont développé une expertise reconnue en ces domaines.

Deux études méritent notre attention à ce moment-ci. Réalisées au milieu des années 90 par le Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (Université de Montréal), les auteurs de ces études voulaient identifier les enjeux éthiques et les dilemmes moraux auxquels font face les organismes communautaires travaillant auprès des familles vivant des situations de violence. Tout comme dans le cas de la recherche de Fortin, ces études ne mentionnent pas l'expression « leadership éthique », mais à leur lecture on peut observer que cette notion figure en filigrane.

La première étude, publiée en 1995, visait trois objectifs : 1) définir l'éthique professionnelle, 2) analyser les enjeux associés aux principaux dilemmes liés à la loyauté conflictuelle, au respect de la confidentialité des renseignements et aux conflits de valeurs et, finalement 3) identifier les modes de résolution des dilemmes éthiques.⁷⁸ Même si le leadership éthique, expression absente du vocabulaire québécois à ce moment, n'était pas un objet de recherche comme tel, en lisant les commentaires des intervenants, on s'aperçoit que les cadres et les gestionnaires se posaient la question.

Dans cette étude, Rondeau *et al.* ont répertorié des dilemmes similaires à ceux déjà mentionnés dans ce mémoire. Cependant, c'est plutôt les modes de résolution de ceux-ci qui attirent notre attention. Les auteurs ont identifié deux modes de résolution – le recours à un code de déontologie pour juger de la conformité de l'action et l'aide de modèles théoriques de résolution de problèmes. Ils admettent que les codes de déontologie ne peuvent répondre adéquatement à toutes les situations problématiques et reconnaissent

⁷⁸ Gilles Rondeau, Jocelyn Lindsay, Normand Brodeur et Ginette Beaudoin, *Exploration des principaux dilemmes éthiques associés à l'intervention auprès des conjoints violents et des stratégies pour les résoudre : recensions des écrits professionnels et scientifiques* (Montréal : Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faites aux femmes), 1995, 2-3.

l'importance du jugement professionnel dans la résolution de dilemmes éthiques. Sans utiliser l'expression « éthique réflexive » comme telle, les auteurs citent des modèles théoriques tels que ceux développés par Kitchener et utilisés par Lehman, ainsi que ceux de Woody, de Gosselin et de Holland et Kilpatrick. Ces modèles exigent la cueillette de données, l'identification des valeurs en jeu et des malaises qui font surface, et l'identification des conséquences des actions possibles, bref, une réflexion permettant la résolution acceptable d'un dilemme.⁷⁹

Rondeau *et al.* ont poursuivi leurs recherches et ont publié les résultats d'une deuxième enquête en 1997. Un sondage auprès de 45 intervenants travaillant pour des organismes membres de l'Association des ressources intervenant auprès des hommes violents (ARIHV) a permis de confirmer les enjeux éthiques identifiés dans leur analyse de 1995, soit le bris de confidentialité, la compromission de la sécurité, la perte de l'alliance thérapeutique, et les risques associés à la dénonciation ou la non-dénonciation.

Mais encore une fois, ce qui attire notre attention, c'est que pour faire face à ces situations, certains répondants utilisent les codes de déontologie et d'autres ont dit avoir utilisé les étapes d'un processus décisionnel que les auteurs définissent comme « [...] le cheminement du répondant en pensée et en action par rapport à un dilemme éthique auquel il est confronté. »⁸⁰ Sans que les auteurs le disent en ces termes, on peut voir émerger une démarche s'apparentant à l'éthique réflexive.

⁷⁹ Ibid., 43-50. Voir aussi : Lehman, P. "Ethical Decision Making and Woman Abuse in Social Work." *Le Travailleur social* 60, no. 3 [1992] : 133-138; J.D. Woody. "Resolving Ethical Concerns in Clinical Practice: Toward a Pragmatic Model." *Journal of Marital and Family Therapy* 16, no. 2 [1990]: 133-150; Gosselin, Jean. « Le respect du secret : esquisse d'une grille d'analyse. » *Service social* 40, no. 1 [1991] : 53-70 et Holland, Thomas P. and Allie C. Kilpatrick. "Ethical Issues in Social Work: Toward a Grounded Theory of Professional Ethics." *Social Work* 36, no. 2 [1991]: 138-144.

⁸⁰ Gilles Rondeau, Jocelyn Lindsay, Ginette Beaudoin et Normand Brodeur, *Les dimensions éthiques associées à l'intervention auprès des conjoints violents* (Montréal : Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faites aux femmes, 1997), 91-127.

Il est intéressant de constater dans les deux études les similarités avec le processus de délibération éthique formalisé par Legault quelques années plus tard.⁸¹ Dans le cadre du présent mémoire, nous voulons explorer, entre autres, si et, le cas échéant, comment les organismes communautaires utilisent une démarche d'éthique réflexive pour résoudre des dilemmes moraux, surtout lorsque les dispositifs éthiques dont ils disposent ne répondent pas à la situation.

Le processus de délibération éthique est d'autant plus important et intéressant pour notre propos que la pensée de Lamoureux rejoint un peu celle de Fortin quant à sa place et son utilité. Lamoureux est d'accord avec la définition de la morale proposée par Fortin pour qui la morale est « [...] l'ensemble des règles qui guident les êtres humains dans leur appréhension du bien et du mal. »⁸² Découle de ces règles, un univers normatif composé de lois et des règlements. Par conséquent, pour Lamoureux, la déontologie est « [...] la partie de la morale qui touche plus particulièrement les conduites professionnelles. »⁸³ Fortin appuie cette perspective. Donc, il s'agit des devoirs et responsabilités morales des professionnels dans l'exercice de leur profession.

Mais autant Lamoureux que Fortin sont d'avis que l'application d'un cadre normatif purement déontologique ne règle pas tout. Lamoureux partage la position de Fortin à l'égard de l'éthique et il l'associe à une vision plus personnelle :

La référence éthique peut être vue à la fois comme 'la réflexion critique sur les règles et les fins qui guident l'action humaine' et comme [...] la dynamique par

⁸¹ Le processus de délibération éthique a été initialement décrit dans l'ouvrage suivant : Louis Racine, Georges Legault et Luc Bégin, *Éthique et ingénierie* (Montréal : McGraw-Hill, 1991), 27-34. Voir aussi Georges Legault, *Professionnalisme et délibération éthique*. Voir surtout Legault, car la version avec Bégin et Racine est différente.

⁸² Pierre Fortin, *La morale, l'éthique, l'éthicologie* (Québec : Presses de l'Université du Québec, 1995), 28.

⁸³ Henri Lamoureux, *Éthique, travail social et action communautaire : essai méthodologique*, 10.

laquelle les personnes et les sociétés apprennent à conjuguer la réalité du quotidien avec les valeurs qui fondent la dignité humaine. Aborder un sujet dans une perspective éthique revient donc à vérifier le degré de cohérence axiologique qu'il possède et qu'il produit.⁸⁴

Selon Lamoureux, la réflexion éthique incitera les personnes et les groupes à prendre des décisions qui actualisent leurs valeurs. Ces valeurs seront influencées par celles de la collectivité et, naturellement, elles pourraient être en conflit avec des tensions idéologiques entre individus ou entre l'individu et la société.

De plus, Lamoureux associe l'éthique à une responsabilité personnelle et collective. Mais, il est d'avis que l'éthique de la collectivité ne peut s'imposer contre l'éthique des individus.

La définition de l'éthique proposée par Fortin nous semble plus aidante. Il est d'avis que l'éthique nous aide à répondre à la question : comment vivre? Donc, l'éthique constitue l'analyse critique des règles et des finalités de l'action humaine.⁸⁵ En 1989, Fortin disait que...

[...] quand on fait l'économie de la réflexion éthique qui nous amène à rouvrir et à garder ouverte la question des finalités de la pratique professionnelle, on s'aperçoit tôt ou tard que les règles sont creuses, qu'elles sont vides, inopérantes même, si elles ne font pas appel à l'éthique, c'est-à-dire aux capacités de création et de responsabilité de ceux et celles qui y font référence.⁸⁶

⁸⁴ Lamoureux, *Éthique, travail social et action communautaire : essai méthodologique*, 7-8. Lamoureux cite Pierre Fortin, *La morale, l'éthique, l'éthicologie*, 28.

⁸⁵ Pierre Fortin, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, 28.

⁸⁶ Pierre Fortin, « L'éthique et la déontologie : un débat ouvert, » dans *L'éthique professionnelle : réalités du présent et perspectives d'avenir au Québec* (Montréal : Fidès, 1989), 70.

D'après Gosselin, cette réflexion donne un « [...] sens à l'aventure humaine [...] ». ⁸⁷ On voit que l'idée d'une éthique davantage tournée vers la réflexion occupe une place significative.

Langlois partage le même avis : la déontologie ne peut répondre adéquatement à toute situation présentant un dilemme moral. ⁸⁸ Alors, que faire? Une approche réflexive offre une piste intéressante. Il est utile de rappeler que pour Legault, une approche réflexive exige que l'individu prenne un temps d'arrêt pour analyser « [...] sa pratique pour mieux comprendre pourquoi et dans tel contexte, son approche n'a pas fonctionné et identifier par la suite quelle approche aurait été préférable. » ⁸⁹ Les habiletés réflexives ne sont pas limitées aux gestionnaires; les employés doivent également avoir recours à cette compétence. Toutefois, comme le signale Lacroix, ils se trouvent souvent confrontés à choisir entre deux options – suivre les directives de plus en plus rigides des gestionnaires ou utiliser leur jugement pour régler des situations complexes et exigeantes. ⁹⁰

Plusieurs organismes communautaires du Québec ont développé des codes d'éthique. Un premier examen de certains de ces documents révèle qu'ils sont souvent un amalgame de plusieurs éléments : énoncés de valeurs, codes de conduite, pratiques acceptables, etc. Examinons de plus près les notions d'énoncé de valeurs et de code d'éthique en milieu communautaire.

Puisque les organismes communautaires utilisent les expressions « code d'éthique » et « code de déontologie » pour décrire le document qui vise à encadrer l'ensemble des pratiques acceptables, il est approprié d'examiner comment Fortin fait la distinction entre

⁸⁷ Gosselin, « Le respect du secret : esquisse d'une grille d'analyse », 65.

⁸⁸ Langlois, *Anatomie du leadership éthique*.

⁸⁹ Georges A. Legault, « La pratique réflexive et le praticien en éthique », 2.

⁹⁰ André Lacroix, « La dimension éthique de l'organisation du travail, ».

un code d'éthique et un code de déontologie. Selon le *Code de professions*, un code de déontologie désigne l'outil régissant les pratiques des ordres professionnels reconnus par la loi tandis qu'un code d'éthique fait référence à l'ensemble des pratiques des établissements offrant des services de santé et des services sociaux.⁹¹ Il sera utile de conserver cette distinction à l'esprit dans le cadre du présent mémoire touchant l'utilisation des dispositifs éthiques par les organismes communautaires. Fortin préfère utiliser l'expression « code de déontologie institutionnelle » pour décrire un document-cadre qui annonce la mission de l'organisation, ses valeurs ainsi qu'un certain nombre de règles de conduite exprimées sous forme de responsabilités morales pour encadrer ses interventions.⁹² Les organisations assujetties aux lois québécoises en santé et service social utilisent l'expression « code d'éthique » pour signifier ce que Fortin appelle un « code de déontologie institutionnelle ». Si un tel document était assorti d'un guide des valeurs, alors l'outil pourrait faciliter une action réflexive.

Le recours à l'éthique, qu'elle soit de type déontologique ou réflexive, est un aspect important du leadership. Ciulla est d'avis que l'éthique est au cœur du leadership.⁹³ Langlois cite Burns qui partage cet avis lorsqu'il propose, comme nous l'avons vu plus tôt, que le leadership éthique soit ancré dans les vertus traditionnelles, les règles personnelles de conduite, les valeurs éthiques et morales.⁹⁴ L'approche proposée par Langlois semble prendre un appui important chez Burns.

⁹¹ Fortin, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, 30.

⁹² Ibid., 31.

⁹³ Ciulla, "Leadership Ethics", 305.

⁹⁴ Langlois, « Le leadership éthique : un mode de gouvernance responsable », 146-147.

Toutefois, comme le souligne Lacroix, le recours à une approche purement déontologique réduit l'éthique à une dimension prescriptive, « [...] oubliant qu'elle est un outil de réflexion sur les valeurs et les finalités. »⁹⁵

La présente recherche a été entreprise essentiellement pour connaître l'utilisation réelle que les organismes communautaires font des dispositifs éthiques tels, les énoncés de valeurs et les codes d'éthique. S'en servent-ils simplement pour soutenir une procédure administrative en amont d'une décision (une approche déontologique)? Ou les utilisent-ils comme point de départ d'une réflexion avec les personnes concernées (une approche d'éthique réflexive)? L'enquête permettra de dégager quelques réponses à ces questions.

1.7 L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP ÉTHIQUE

À la suite de cette analyse de la documentation, on peut se demander pourquoi le leadership éthique est important dans une organisation. Au-delà de rehausser ou de préserver l'image corporative, comment peut-on convaincre les leaders que l'éthique est importante, voire rentable? Quels gains peut-on obtenir en se conformant aux valeurs et au code de conduite de l'organisation? La thématique du leadership éthique est davantage explorée et commentée par rapport à son actualisation dans les entreprises du secteur privé, surtout aux États-Unis. À notre connaissance, peu d'études portant sur le leadership éthique ont été réalisées dans les secteurs public ou parapublic; la recherche de Théberge sur cette thématique, réalisée en 2010, est digne de mention.⁹⁶ Qui plus est, il ne semble pas y avoir d'étude sur le leadership éthique dans les organismes communautaires, peu importe la juridiction.

⁹⁵ André Lacroix, « L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus, » dans *L'éthique au travail*, Luc Bégin, dir. (Éthique publique, hors-série) (Montréal : Liber, 2009), 92.

⁹⁶ Théberge, *Le leadership éthique dans la fonction publique québécoise*.

Puisque la documentation recensée semble muette sur la notion du leadership éthique dans les organismes communautaires, il faut se tourner vers les expériences dans le domaine des affaires pour en savoir plus. Dans cet univers, le leadership éthique fait appel, en premier lieu, à une approche déontologique, ce qui facilite l'application de codes d'éthique, de politiques et de procédures de gestion, à la condition que les gestionnaires veuillent bien appliquer ces dispositifs.

Lorsque le leader a lui-même recours à des pratiques douteuses, immorales ou illégales, il compromet la viabilité de l'organisation. C'est non seulement l'image et la réputation de l'organisation qui subissent des dommages, mais la confiance et la loyauté des clients et du personnel qui sont ébranlées. Bazerman et Tunbrunsel ont démontré que l'aveuglement moral des gestionnaires peut être non seulement fatal, mais que cela nuit à la rentabilité de l'organisation. Rappelons que Dalla Costa est d'avis que l'éthique est rentable : « [...] good ethics are good business. »⁹⁷ Agir autrement peut nuire à la rentabilité et, possiblement, à la survie même de l'organisation.

Kanungo et Mendonca vont plus loin. Ils affirment que le leader éthique est non seulement responsable ou imputable face aux actionnaires, mais également à ses clients, son personnel, ses fournisseurs, les gouvernements et sa communauté locale.⁹⁸ On se souvient que Ciulla reprend l'idée de responsabilité corporative en affirmant que l'éthique est au cœur du leadership. En se référant à Burns, Ciulla dit : « A leader's role is to exploit tension and conflict within people's value systems and play the role of raising people's consciousness. »⁹⁹

⁹⁷ Dalla Costa, 112.

⁹⁸ Kanungo and Mendonca, 3. Sans le nommer spécifiquement, ils réfèrent à la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) mise de l'avant par R. Edward Freeman dans son livre *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Cambridge: Cambridge University Press, 1984).

⁹⁹ Ciulla, "Leadership Ethics: Mapping the Territory". Elle renvoie à Burns, 43-44.

Treviño, Hartman et Brown sont d'avis qu'au-delà d'éviter des poursuites judiciaires, le comportement du leader éthique a un impact positif sur l'engagement et la satisfaction des employés. De plus, le personnel peut percevoir le leader éthique comme un modèle à imiter.¹⁰⁰

Nous croyons qu'il existe une attente sociale à l'égard de nos leaders; la population s'attend à ce qu'ils agissent selon les valeurs de l'organisation et les valeurs de la société. Le leadership éthique permet à l'organisation de maintenir sa crédibilité auprès des actionnaires et des autres personnes ou groupes ayant un intérêt significatif dans l'organisation. Il en va de même pour ses clients et, à un niveau moindre, pour le public en général. Le leader éthique a également un impact sur l'engagement et l'implication de son personnel.

Nous pouvons donc conclure, à ce stade-ci, que le leadership éthique est important, voire essentiel à la bonne conduite des opérations d'une organisation et que le leader éthique doit être en mesure de rendre compte de ses décisions et de ses actions. La définition offerte par Langlois, ainsi que l'amendement proposé, nous semble être un bon point de départ pour la poursuite de notre enquête auprès des organismes communautaires.

Cette étude « terrain » vise donc à cerner comment le personnel de certains organismes communautaires, et surtout les gestionnaires, expriment ce leadership. Plus spécifiquement, on peut se demander comment l'éthique se traduit concrètement dans les actions des gestionnaires et du personnel. Même si les dirigeants manifestent des comportements exemplaires, c'est l'ensemble de l'organisation et son personnel qui doivent devenir éthique. L'éthique doit se manifester dans la culture de l'organisation. Un leader éthique se donnera des valeurs et un code d'éthique pour l'aider à résoudre des dilemmes. Un examen de la situation exige qu'il faut établir comment certains dispositifs éthiques ou

¹⁰⁰ Trevino, Hartman and Brown, « Moral Person and Moral Manager », 136.

outils, notamment les énoncés de valeurs et les codes d'éthique, sont présentés au personnel de l'organisation et comment ils sont utilisés. Est-ce que le personnel est satisfait des résultats obtenus? Par ailleurs, s'ils ne sont pas utilisés, il faut savoir pourquoi et, le cas échéant, comment le personnel aborde les dilemmes moraux rencontrés. Finalement, il faut se demander quelle éthique convient au leader? Les réponses à ces questions nous permettront de vérifier la présence et la force du leadership éthique.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Le leadership éthique dans les organismes communautaires peut être apprécié ou mesuré de différentes manières. Étant donné que ce mémoire propose d'investiguer le leadership éthique dans quelques organismes communautaires au Québec, il va de soi que le cadre théorique prendra appui sur les écrits touchant le milieu communautaire québécois ainsi que les composantes du leadership éthique telles que rapportées dans la documentation. Le recours à une éthique déontologique ou normative par rapport au recours à une éthique réflexive dans les organismes communautaires : voilà une distinction importante qui chapeaute les trois points d'ancrage de notre cadre théorique.

Nous avons déjà vu les visions de l'éthique proposées par Bégin, Legault et Lacroix; elles posent nos repères conceptuels de base. Nous avons également déjà exposé, dans l'élaboration de notre problématique, certains repères théoriques significatifs tirés des écrits de Fortin, Lamoureux et Langlois. Nous ne reprendrons pas dans le présent chapitre ces éléments qui font partie intégrante de notre cadre conceptuel. Nous porterons notre attention sur deux textes structurant notre problématique de recherche, qui se démarquent et constituent des points d'ancrage principaux du cadre théorique de ce mémoire. Nous mentionnons également un troisième point d'ancrage corollaire qui servira d'appui à certaines conclusions de recherche.

2.1 UN PREMIER POINT D'ANCRAGE

Lors d'une enquête sur le terrain, réalisée en 1994 auprès de 85 organismes communautaires du Bas-St-Laurent, de la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord, Fortin souhaitait identifier les principaux enjeux éthiques, identifier les besoins en matière de déontologie, proposer un guide de déontologie et répondre aux besoins de formation.¹⁰¹ Il est pertinent, à ce moment-ci, de revenir plus en détail sur cette étude que nous avons évoquée plus haut.

Tout comme d'autres auteurs, Fortin rapporte le fait que l'État a modifié à la baisse son offre de services, particulièrement à l'intention des organismes travaillant auprès de groupes défavorisés. Par conséquent, les communautés sont de plus en plus sollicitées pour prendre la relève, mais elles n'ont pas toujours les ressources financières et humaines pour répondre adéquatement aux besoins. Elles n'ont pas non plus accès à l'expertise nécessaire pour élaborer un guide de déontologie institutionnelle et pour entreprendre les démarches subséquentes en vue de placer l'éthique au cœur des opérations.¹⁰² Au point de départ, ces communautés doivent être en mesure de distinguer la « déontologie » de « l'éthique ».

Par ailleurs, on observe au Québec un phénomène qui affecte plusieurs organismes communautaires. De plus en plus de professionnels, membres d'ordres professionnels, travaillent dans les organismes communautaires. L'action communautaire se professionnalise. Dans cette optique, nous voulons être attentifs à la situation de

¹⁰¹ Fortin, *Les enjeux éthiques soulevés dans et par l'administration, la gestion et les interventions dans les organismes communautaires des régions du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord*, 9.

¹⁰² Pour une description et une analyse de l'évolution de la situation de l'offre et de la gestion des services de santé et des services sociaux, voir Christian Jetté, *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence : trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux* (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2008) et Jocelyne Lavoie et Jean Panet-Raymond, *La pratique de l'action communautaire*, 3^e éd. (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2011).

professionnels qui sont assujettis à deux codes : le code de déontologie de leur profession et le code d'éthique de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Il est important de signaler que Fortin ne précise pas la ou les sources de financement des organismes étudiés à l'époque, mais il est assez probable que Centraide y était pour quelque chose. Fortin a rencontré les membres des conseils d'administration, les gestionnaires (directeurs, gestionnaires, coordonnateurs, coordonnatrices), le personnel intervenant et les bénévoles. L'enquête a démontré que l'ensemble de l'effectif vivait des situations de conflits de valeurs et des difficultés de fonctionnement entre collègues de travail et dans les interventions auprès des clients. En 1994, Fortin a identifié trois enjeux éthiques importants.

Le premier enjeu éthique tient à la résolution des problèmes suscités par les besoins de plus en plus nombreux et variés et par la rareté des ressources humaines, matérielles et financières. [...] Le deuxième enjeu éthique tient à l'articulation des valeurs promues par l'organisme et les personnes qui y sont impliquées à celles des gens auprès de qui l'on intervient. [...] Le troisième enjeu éthique tient au respect de la confidentialité qui semble soulever des difficultés à tous ceux et celles qui interviennent dans un organisme communautaire, quel que soit leur titre d'engagement.¹⁰³

Fortin ne précise pas si un code d'éthique institutionnel répondrait parfaitement à ces enjeux, mais il semble être d'avis que l'application d'un code pourrait jouer un rôle significatif dans la vie et la gestion des organismes communautaires.

Le fait que l'enquête a été réalisée il y a une vingtaine d'années explique probablement l'absence d'examen spécifique de la présence ou de la force du leadership éthique, sujet qui est davantage à l'avant-plan aujourd'hui. Toutefois, une lecture plus

¹⁰³ Fortin, *Les enjeux éthiques soulevés dans et par l'administration, la gestion et les interventions dans les organismes communautaires des régions du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord*, 112.

attentive des commentaires recueillis par Fortin démontre certaines préoccupations chez les administrateurs et les directeurs, notamment des problèmes liés au fonctionnement des conseils d'administration et des conflits entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation. Ces préoccupations indiquent l'émergence d'une préoccupation centrée sur le leadership éthique. En terminant son analyse, Fortin esquisse les étapes de la préparation d'un guide de déontologie adapté aux besoins du milieu communautaire, et d'ateliers d'exercices pratiques à réaliser avec le personnel; ce guide sera publié un peu plus tard.¹⁰⁴

L'étude de Fortin soulève des questions importantes notamment sur les relations entre le personnel, les gestionnaires et les membres des conseils d'administrations. On peut certes se demander comment la situation a évolué depuis 1994. Mais, aux fins de notre recherche, il importe davantage de savoir comment les gestionnaires perçoivent aujourd'hui leur rôle et leurs responsabilités à l'égard du comportement éthique dans l'organisation. À notre avis, cette interrogation interpelle directement la notion de leadership éthique. De plus, selon les entretiens que nous avons eus en 2013 et 2014 avec des gestionnaires de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, les besoins répertoriés par Fortin en 1995 semblent toujours d'actualité. De plus, comme il a été démontré par d'autres auteurs, la présence d'un leadership éthique semble être un facteur déterminant dans la prise en compte de l'éthique dans les opérations.

Comme nous l'avons mentionné, Fortin insiste sur la réflexion critique en éthique, sur le « comment vivre ensemble ». Les différentes règles ou normes de conduite sont utiles et servent de référents. Mais elles ne peuvent pas répondre à toutes les particularités d'une situation donnée et, pour ce faire, il faut nécessairement jumeler le code d'éthique institutionnel à une démarche délibération éthique.

¹⁰⁴Voir Fortin, Pierre. *Guide de déontologie en milieu communautaire*.

2.2 UN DEUXIÈME POINT D'ANCRAGE

Dans un texte à l'intention des étudiants et intervenants en service social œuvrant dans les organismes communautaires, Lamoureux et Lavoie définissent des valeurs qui sont portées par les organismes communautaires – la justice sociale, la solidarité, la démocratie, l'autonomie et le respect.¹⁰⁵ Les auteurs sont d'avis que l'intervention communautaire peut être un « [...] puissant générateur de cohérence sociale en dénonçant et en agissant sur les nombreuses incohérences et contradictions inhérentes aux lois, aux droits et aux autres dimensions de l'univers normatif. »¹⁰⁶ Les auteurs croient aussi que générer de la cohérence sociale, c'est agir concrètement, c'est mettre en place des services essentiels en matière de santé, de logement, d'éducation; en l'absence de ces services « [...] les droits humains, les droits politiques et les droits sociaux ainsi que leurs à priori axiologiques de respect, de dignité, d'équité, de justice et de solidarité ne seraient que des affirmations de principes sans conséquence. »¹⁰⁷

Par la suite, Lamoureux et Lavoie tournent leur attention vers l'éthique dans l'action communautaire. Des enjeux tels l'arbitrage des conflits de « droits » (les droit humains vs les autres droits tels, la liberté de commerce), l'acceptation d'un partenariat inégal, la sous-traitance, les accommodements raisonnables et le financement sont importants mais s'appliquent également à d'autres organisations.

La démarche éthique, selon les auteurs, permet aux intervenants communautaires de mieux cerner les finalités de leurs actions. Cette réflexion « [...] suggère un questionnement radical sur le sens des pratiques et propose des perspectives d'engagement

¹⁰⁵ Henri Lamoureux et Jocelyne Lavoie, « Les fondements éthiques de l'action communautaire » dans Henri Lamoureux, Jocelyn Lavoie, Robert Mayer, et Jean Panet-Raymond, *La pratique de l'action communautaire*, 99-146.

¹⁰⁶ Ibid., 132.

¹⁰⁷ Ibid., 133.

fondées sur la cohérence des actions par rapport aux valeurs en jeu. »¹⁰⁸ Selon eux, la réflexion serait plus efficace en s'appuyant soit sur un énoncé ou une déclaration des valeurs partagées par l'organisme, soit sur un code d'éthique qui désigne l'ensemble des règles et devoirs.¹⁰⁹ Lamoureux et Lavoie semblent d'avis que les valeurs sont des leviers de changement social. Est-ce vraiment le cas pour les organismes communautaires? Comment les organismes communautaires utilisent-ils leur énoncé de valeurs ou leur code d'éthique? Sont-ils satisfaits des résultats obtenus? Est-ce qu'un code de déontologie professionnel peut déclencher un « questionnement radical » sur les pratiques de gestion et la justice sociale?

Lamoureux et Lavoie attribuent un rôle aux gestionnaires dans la création d'une culture éthique mais les paramètres de ce rôle ainsi que les moyens pour intégrer l'éthique dans les opérations quotidiennes demeurent vagues. Les auteurs ne précisent pas comment les gestionnaires peuvent amorcer ce questionnement sur les pratiques. L'idée d'un leadership éthique ne semble pas être retenue comme un élément-clé.

Il est permis de penser que les gestionnaires et les membres des conseils d'administration ont recours à leur code d'éthique et à l'énoncé des valeurs lors du déploiement d'un processus de travail menant à des décisions touchant la clientèle ou le personnel. Logiquement, le recours à ces dispositifs éthiques devrait leur permettre d'analyser une situation problématique et d'identifier une orientation ou de justifier une décision.

On peut alors se demander, si l'approche de l'éthique qui prévaut dans l'organisation est déontologique, comment les gestionnaires et le personnel rémunéré et bénévole utilisent

¹⁰⁸ Henri Lamoureux et Jocelyne Lavoie, « Les fondements éthiques de l'action communautaire », 136.

¹⁰⁹ L'importance de la déontologie ainsi que des exemples de codes et des normes de pratiques sont présentés par Henri Lamoureux, dans *Éthique, travail social et action communautaire : essai méthodologique*.

l'énoncé de valeurs et le code d'éthique lors de la prise de décision touchant leurs processus de travail avec les clients et à l'interne, avec le personnel. Est-ce que le code d'éthique et l'énoncé des valeurs sont utilisés de la même manière lors du questionnement sur une orientation d'action et, ultimement, lors de la justification la décision? Est-ce que tous les acteurs connaissent ces dispositifs et sont conscients de leur raison d'être et de la différence entre les deux? Ces aspects seront abordés lors de notre enquête sur le terrain.

2.3 UN TROISIÈME POINT D'ANCRAGE

On peut encore examiner le leadership éthique dans les organisations communautaires en soulevant la question : que font les gestionnaires et les conseils d'administration lorsqu'une situation survient qui n'a pas été prévue par le code d'éthique? Comme on l'a vu précédemment, Langlois est d'avis que le recours à la déontologie professionnelle et à un code d'éthique ne peut répondre adéquatement à toutes les situations problématiques. L'équipe de gestion, c'est-à-dire les directeurs ou les directrices ainsi que les membres des conseils d'administration, doit alors inscrire la résolution de problèmes dans une approche de l'éthique davantage réflexive.

Langlois, avec d'autres chercheurs, est d'avis que la formation des gestionnaires insiste sur la déontologie au détriment des autres pratiques éthiques s'inscrivant dans une visée réflexive. Elle prétend que le modèle TERA « [...] s'inscrit dans cette vision de l'éthique ayant pour objectif de découvrir et mettre en évidence les éléments qui permettront la réflexion. »¹¹⁰ Pour soutenir cette réflexion, elle propose les questions suivantes :

- a) quelles sont les valeurs invoquées qui sous-tendent la décision?
- b) quels sont les buts poursuivis et sur quelle finalité repose la décision?

¹¹⁰ Langlois, *Anatomie du leadership éthique*, 68.

- c) qu'est-ce qui est considéré juste, injuste (bien, mal) dans cette situation?
- d) quelles sont les conséquences pour le *sujet* de l'acte et pour *autrui*?

Initialement, nous avons envisagé l'utilisation du modèle TERA comme outil de cueillette de données mais cette option a été écartée à la suite d'une discussion avec Langlois. En effet, il aurait fallu que l'échantillonnage soit beaucoup plus grand que nous l'avions prévu. Toutefois, les repères conceptuels de Langlois et le recours à la réflexion semblent rejoindre la vision de Fortin et celle de Lamoureux et Lavoie. Puisque notre échantillon était trop petit, ce n'est pas l'utilisation du modèle TERA qui a été retenue aux fins de notre recherche, mais sa définition du leadership éthique. Selon cette définition, rappelons-le, le leadership éthique produit une « [...] notion qui aborde la nature humaine de façon positive et qui considère l'être humain comme étant capable de contribuer positivement au développement de l'organisation. »¹¹¹ Cette vision positive de l'éthique organisationnelle constitue la trame de fond de notre cadre conceptuel.

En prenant appui sur ce cadre théorique, cette recherche propose de vérifier comment les dispositifs éthiques (énoncés de valeurs et code d'éthique) sont utilisés par les gestionnaires et le personnel des organismes communautaires et quels bénéfices ils en retirent. Est-ce que les personnes œuvrant au sein des organismes communautaires, peu importe leur fonction, mobilisent ces dispositifs dans leur pratique? Si oui, sont-elles satisfaites des résultats? Si non, pourquoi n'utilisent-elles pas ces dispositifs? Si les dispositifs eux-mêmes s'avèrent inadéquats ou si une situation surgit qui n'est pas couverte par les dispositifs, comment procèdent-elles? Les moyens alternatifs identifiés répondent-ils bien à la situation? Les réponses à ces questions serviront à jeter les bases de notre appréciation de la présence, de la force ou de l'intensité du leadership éthique, ainsi que les défis et les besoins des organismes à cet égard.

¹¹¹ Langlois, *Anatomie du leadership*, 47.

CHAPITRE 3 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Étant donné que la documentation démontre que le leadership éthique des organisations communautaires québécoises ne semble pas être un objet de recherche depuis l'étude de Fortin en 1994, nous proposons de faire l'état des lieux du leadership éthique dans quelques organismes communautaires soutenus financièrement par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, qui se sont donné des dispositifs éthiques tel un code d'éthique ou de conduite, associé à un énoncé de valeurs.

Notre objectif principal consiste déterminer la présence d'un leadership éthique et, par suite, d'évaluer le leadership éthique des gestionnaires et de certains membres des conseils d'administration de quelques organismes communautaires et ce, par rapport à l'utilisation des dispositifs éthiques et des résultats obtenus lorsqu'ils s'en servent. Ce bilan doit tenir compte des perceptions et opinions des employés. Si les dispositifs éthiques choisis n'ont pas été utilisés, nous aimerions connaître les facteurs qui ont contribué à cette situation. De manière plus précise, les objectifs spécifiques et les questions suivantes qui en découlent pourront servir d'indicateurs de l'état du leadership éthique dans les organismes communautaires ciblés par cette recherche :

1) la place de l'éthique dans l'organisation

- a) est-ce que les gestionnaires réalisent les risques auxquels ils pourraient être confrontés s'ils ne gèrent pas adéquatement un enjeu éthique?
- b) est-ce que les gestionnaires, la haute direction et le conseil d'administration sont préoccupés par l'éthique de l'organisation?

- c) est-ce que les gestionnaires et les membres du conseil d'administration sont conscients que la mauvaise gestion de certains risques pourrait également nuire à l'image ou à la réputation de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches?
- d) comment la préoccupation pour l'éthique se traduit-elle dans l'organisation (ex. : la mise en place d'espaces de dialogue, des sessions d'information ou de formation, des attentes signifiées, des mesures de récompense, des sanctions, etc.)?

2) la perception qu'ont les gestionnaires, les membres du conseil d'administration et le personnel de l'éthique

- a) comment les gestionnaires, les membres des conseils d'administration et le personnel conçoivent-ils l'éthique?
- b) comment les gestionnaires et les membres des conseils d'administration perçoivent-ils leur rôle par rapport à l'éthique dans leur organisation?
- c) sont-ils conscients des risques éthiques auxquels ils font face?
- d) ont-ils déjà eu à gérer un dilemme moral et, le cas échéant, peuvent-ils donner un exemple?

3) l'expression du leadership éthique

- a) comment les gestionnaires expriment-ils leur leadership éthique dans l'organisation : formellement, par des déclarations de mission et de valeurs, des codes d'éthique, des moyens de renforcement, ou informellement, par la mise en place d'espaces d'échange et de dialogue avec le personnel, etc.?
- b) est-ce que les gestionnaires se perçoivent comme des modèles d'éthique et, le cas échéant, agissent-ils de la sorte? Est-ce que les employés les perçoivent ainsi?

- c) est-ce que le personnel perçoit que les gestionnaires et la haute direction accordent une importance à l'éthique et agissent en fonction des valeurs organisationnelles?
- d) est-ce que les gestionnaires et les membres du conseil d'administration utilisent les dispositifs éthiques qu'ils se sont donnés (énoncé de valeurs, code d'éthique)? Les utilisent-ils pour soutenir la prise de décision à la suite d'un processus réflexif?
- e) ces dispositifs sont-ils utiles et produisent-ils des résultats satisfaisants?
- f) si les dispositifs ne répondent pas adéquatement à la situation, que font les gestionnaires et le personnel? Ont-ils recours à d'autres moyens? Sont-ils satisfaits de ces moyens?

Les réponses à ces questions nous permettront de tracer le portrait du leadership éthique dans quelques organismes communautaires soutenus financièrement par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. De plus, nous pourrions proposer quelques pistes d'action et autres avenues de recherche.

CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE

4.1 CHOIX DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Étant donné que la documentation, qu'elle soit américaine, canadienne ou québécoise, n'aborde pas comment les organismes communautaires utilisent certains dispositifs éthiques, une enquête sur le terrain s'imposait.

En premier lieu, nous avons examiné les énoncés de valeurs et les codes d'éthique de chacun des organismes communautaires retenus dans l'échantillon; une analyse figure plus loin. Ceci nous a permis de mieux comprendre la conception que chacun des organismes communautaires possède des énoncés de valeurs et des codes d'éthique. La présence d'un énoncé de valeurs et d'un code d'éthique était une condition pour faire partie de l'échantillon.

Pour réaliser cette recherche, nous avons choisi une méthodologie essentiellement qualitative à l'aide d'entrevues semi-dirigées.¹¹² Selon Savoie-Zajc, l'entrevue semi-dirigée est « [...] une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence. »¹¹³ Elle propose une définition plus complète :

¹¹² Lorraine Savoie-Zajc, « L'entrevue semi-dirigée, » dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Benoît Gauthier, dir. (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2009), 337-360.

¹¹³ Ibid., 339.

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé.¹¹⁴

Enfin, Savoie-Zajc affirme que l'entrevue semi-dirigée a pour objectifs de : 1) rendre explicite l'univers de l'autre, 2) comprendre le monde de l'autre, 3) apprendre, organiser et structurer la pensée de l'autre et 4) permettre à l'autre d'amorcer une réflexion et de prendre conscience d'une situation donnée.¹¹⁵ Par conséquent, le recours à des entrevues semi-dirigées paraissait tout à fait pertinent.

L'entrevue semi-dirigée, à l'aide de questions fermées et ouvertes, permet en effet de faire une collecte de données qualitatives suffisamment complète pour cerner la réalité de l'utilisation de certains dispositifs éthiques dans quelques organismes communautaires.

Trois questionnaires ont été développés afin de recueillir des données qualitatives permettant de répondre aux questions associées aux objectifs de recherche, soit un questionnaire pour chacun des groupes suivants : les employés rémunérés ou bénévoles, les gestionnaires et les membres des conseils d'administration. Les questionnaires ont été composés de questions directes ou fermées et de questions indirectes ou ouvertes. Les questionnaires permettent également de recueillir quelques données de nature sociodémographiques afin d'établir le portrait des organismes et des personnes qui les composent; cette description et des commentaires figurent plus loin. La mixité des questions vise à recueillir autant des données factuelles que des opinions ou impressions sur la base de l'expérience ou d'anecdotes. Les questionnaires ont été administrés lors

¹¹⁴ Ibid., 340.

¹¹⁵ Savoie-Zajc, 342-343.

d'entrevues avec les personnes concernées et la durée d'une entrevue avec une personne a varié entre 60 et 90 minutes.

Les questionnaires ont été pré-testés auprès d'une directrice, de quelques membres du conseil d'administration et d'un échantillon du personnel d'un organisme communautaire, après quoi les précisions et ajustements ont été effectués.¹¹⁶ En posant les mêmes questions aux employés et aux membres de l'équipe de gestion (directrices et administratrices), nous pouvons créer un effet miroir et identifier les zones de convergence et de divergence. Le pré-test a permis de déceler certaines répétitions et de constater que certaines questions, posées à un groupe, n'étaient pas posées à un autre groupe et qu'elles auraient dû l'être. Les ajustements nécessaires ont été apportés. Cette étape a aussi permis de confirmer que la compréhension des questions par les participantes et les participants était généralement bonne. De plus, l'estimation du temps d'entrevue nous a permis d'ajuster l'échéancier de travail.

4.2 CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

Dans un premier temps, nous avons demandé à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de nous soumettre une liste d'organismes qu'il soutient financièrement et qui disposent d'un énoncé de valeurs et d'un code d'éthique. Il fallait que chaque organisme communautaire ait les deux dispositifs, soit dans la forme de deux documents séparés ou réunis dans un seul document. Les coordonnées de neuf organismes nous ont été soumises. Nous avons communiqué avec chacune des directrices afin de solliciter leur collaboration. Trois directrices d'organisme ont décliné l'offre parce qu'elles étaient trop occupées. Un

¹¹⁶ Voir Robert Mayer, *Méthodes de recherche en intervention sociale* (Montréal : Gaëtan Morin, 2000) 91-133 et A.N. Oppenheim, *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement* (New York: Pinter Publishers, 1992), 100-149.

organisme n'avait pas de code d'éthique et, par conséquent, ne pouvait être retenu. Un autre se disait prêt à participer à l'enquête à la condition que la cueillette de données se fasse lors d'une rencontre avec tout le personnel, réuni en même temps, au lieu de rencontres individuelles. Nous avons décliné cette offre pour deux raisons. Premièrement, ce type de rencontre ne respectait pas le protocole envisagé. Deuxièmement, nous ne pouvions pas accepter le risque qu'une ou deux personnes mobilisent la discussion, privant les autres d'une voix. Donc, quatre organismes communautaires répondaient aux critères de sélection et à la méthodologie retenue.

Les échantillons ont été fixés de la manière suivante quant aux personnes à interviewer. La directrice de l'organisme faisait partie de l'échantillon. S'ajoutaient à l'échantillon cinq employés rémunérés ou bénévoles et le président, le vice-président et le trésorier du conseil d'administration. Toutefois, il faut signaler que deux des organismes communautaires ne pouvaient pas rencontrer cet échantillonnage. Dans un cas, pour répondre à l'échantillon, un des organismes aurait dû retenir trois employés après les heures régulières de travail, ce qui aurait entraîné des frais en temps supplémentaire, frais que la directrice ne pouvait autoriser. Dans l'autre cas, la préparation de l'assemblée générale annuelle ainsi qu'un manque d'intérêt de la part de quelques personnes ont fait en sorte que, pour cet organisme, nous avons interviewé six personnes, soit la directrice, quatre employés et une administratrice. Par conséquent, entre six et neuf personnes par organisme communautaire ont été rencontrées en entrevue. Le n était 30.

En constituant cet échantillon, nous étions conscients que sa taille n'était pas compatible avec la production de données statistiques et que les résultats seraient de nature indicative; ils permettraient de dégager principalement des tendances. Seul un échantillon plus grand, associé à des rencontres de discussion (*focus group*), aurait permis de tirer des conclusions descriptives plus solides pouvant prétendre rendre compte des pratiques de

l'ensemble des groupes communautaires. Toutefois, ce choix méthodologique est compatible avec les objectifs de ce mémoire.

4.3 MISE EN ŒUVRE DES ENTREVUES

Avant la tenue des entrevues, nous avons rencontré chacune des directrices afin d'expliquer les objectifs de recherche. De plus, il était, selon nous, d'une importance capitale de leur faire comprendre que l'étude ne visait pas à porter un regard critique sur les personnes et leurs pratiques de travail. Nous avons aussi précisé qu'il ne s'agissait pas non plus d'une démarche d'évaluation du rendement individuel ni d'un audit organisationnel. Et finalement, il était important d'insister sur le fait que l'étude était indépendante, qu'elle n'était pas une commande ou une commandite de la part de Centraide Québec Chaudière-Appalaches. Ces rencontres initiales ont été utiles pour répondre à toutes leurs questions et pour désamorcer toute inquiétude ou appréhension possible. Nous avons également recueilli à cette occasion leurs énoncés de valeurs, les codes d'éthique et les rapports annuels.

Nous avons interviewé chacune des directrices et certains membres des conseils d'administration afin de savoir s'ils utilisent ces dispositifs éthiques dans les processus de gestion, autant avec leur clientèle qu'avec le personnel.¹¹⁷ S'ils utilisent ces outils, nous voulions savoir quels en étaient les résultats. S'ils n'étaient pas utilisés, nous voulions en connaître les raisons.

Une démarche similaire a été entreprise, par échantillonnage, auprès du personnel, rémunéré et bénévole.¹¹⁸ Dans tous les cas, c'est la directrice qui a sélectionné les membres du personnel en fonction de leur disponibilité et horaire de travail. Les résultats des deux

¹¹⁷ Voir les annexes IV et V.

¹¹⁸ Voir l'annexe III.

groupes ont été juxtaposés pour créer cet effet miroir et déterminer s'il y a concordance ou s'il existe des zones de divergence. Le degré de concordance indiquerait jusqu'où les dispositifs éthiques se traduisent par des gestes concrets.

Les entrevues ont eu lieu entre le 13 avril et le 29 mai 2015 et, à l'exception de deux entrevues, toutes les entrevues ont eu lieu dans un local fermé de l'organisme communautaire. Une entrevue s'est déroulée à la résidence d'une des participantes et l'autre a eu lieu par téléphone; dans les deux cas, des raisons de disponibilité ont été invoquées. En aucun cas, nous ne voulions réaliser une entrevue dans un lieu public, tel un restaurant.

Avant de débiter chaque entrevue, le chercheur s'est présenté et il a demandé la permission de tutoyer la personne et d'utiliser nos prénoms. Par la suite, nous avons expliqué les objectifs de l'enquête en précisant qu'il ne s'agissait pas d'une évaluation de son rendement ou de ses pratiques et que l'enquête n'était pas commandée par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches ni soutenue de quelconque façon par cette organisation. Finalement, nous avons informé la personne que tous les témoignages resteraient confidentiels et que les notes prises lors des entrevues seraient détruites après dépôt du mémoire. Après s'être assuré que la personne n'avait pas de questions, elle a été invitée à lire et à signer le *Formulaire de consentement*.¹¹⁹ Ces consignes ont permis, croyons-nous, de créer une atmosphère détendue et propice à une conversation productive.¹²⁰

En aucun temps, les noms des personnes et des organismes communautaires participants n'ont été mentionnés aux autres personnes interviewées au cours de cette enquête, de telle sorte que les personnes ne pouvaient communiquer entre elles.

¹¹⁹ Voir l'annexe II. Même si l'enregistrement des entrevues n'a pas fonctionné, le *Formulaire de consentement* n'a pas été modifié avant de débiter les entrevues.

¹²⁰ Voir l'annexe I.

Puisque l'enregistrement des entrevues s'est avéré un échec parce qu'il y a eu un problème technique avec l'appareil, d'abondantes notes manuscrites ont été prises lors de chacune des entrevues. Parfois, nous avons noté textuellement certains propos que nous jugeons particulièrement révélateurs d'un état de situation. Ces citations tiennent lieu de verbatim. Une fois toutes les entrevues complétées dans une même organisation communautaire, nous avons effectué la synthèse des notes de telle sorte que nous disposions de quatre états de situation, soit un par organisme communautaire participant. L'analyse comparative qui figure plus loin regroupe et analyse les résultats sans camper le profil spécifique de chaque organisme particulier. C'est donc en cherchant à tirer le maximum d'information des quatre synthèses que nous avons entrepris l'analyse globale, en faisant ressortir des points de convergence et les points de divergence entre les réponses aux questions d'entrevue.

À la suite de cette analyse comparative et en guise de conclusion, nous avons effectué quelques observations générales relatives à la place de l'éthique et du leadership éthique dans les organismes communautaires rencontrés. Nous avons également observé l'importance et la place des énoncés de valeurs et des codes de déontologie dans l'organisation, au quotidien.

Pour clore l'analyse des données, nous reviendrons sur la question de la compétence éthique puisque l'enquête de Fortin a révélé que le développement de cette compétence figurait parmi les défis auxquels font face les organismes communautaires.

Finalement, nous avons proposé quelques pistes de recherche qui mériteraient d'être explorées et documentées.

CHAPITRE 5

ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

5.1 REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Pour bien caractériser l'analyse des résultats, une précision s'impose : nous avons choisi de les présenter de façon globale, question par question, et ce, pour deux motifs. Premièrement, une description organisme par organisme pourrait compromettre l'anonymat de ces organismes, qui était une condition de leur participation; en effet, des recoupements auraient pu être effectués entre certains propos rapportés par des personnes interviewées et la description des dispositifs éthiques d'un organisme donné. Ce souci de préservation de l'anonymat explique pourquoi les organismes communautaires participants ne sont identifiés à aucun endroit dans le mémoire. Deuxièmement, en procédant ainsi, nous sommes plus facilement en mesure de faire des comparaisons, d'identifier des points de convergence et des points de divergence. Cette façon de faire s'applique autant à la prochaine section portant sur la place des valeurs, qu'à la section sur la place de l'éthique et à celle décrivant les résultats associés aux objectifs de recherche.

L'analyse des résultats de cette enquête est articulée autour de six grands thèmes. À partir des deux premiers thèmes, nous avons décrit des données quantitatives et qualitatives qui sont essentiellement complémentaires aux objectifs de recherche décrits ci-dessus. Le premier thème constitue une description quantitative du profil sociodémographique des participantes et des participants. Cette description sera utile plus tard lors de l'analyse des réponses se rapportant aux objectifs de recherche identifiés plus haut. Le deuxième thème

présente les données qualitatives qui ont servi à décrire les deux dispositifs éthiques au centre de cette enquête, soit l'énoncé de valeurs et le code d'éthique.

Les données qualitatives découlant directement des entrevues sont regroupées en trois thèmes, soit 1) la place des valeurs dans les organismes communautaires, 2) la place de l'éthique dans les organismes communautaires et 3) les observations recueillies en lien avec les objectifs de recherche de la présente enquête. Il est important de bien noter que l'analyse des résultats est présentée de manière globale, c'est-à-dire que nous n'avons pas présenté les résultats organisme par organisme. Ils ont été plutôt regroupés et analysés de manière synthétisée, selon un objectif de recherche spécifique. Finalement, nous citerons certains propos individuels exprimant des observations ou des commentaires jugés particulièrement révélateurs.¹²¹ Pris ensemble, ces trois thèmes constituent le cœur de l'enquête et la base des conclusions générales sur le leadership éthique dans les organismes communautaires, sur l'utilisation des dispositifs éthiques et sur les perspectives d'avenir.

Le sixième et dernier thème propose un retour sur les points d'ancrage du cadre théorique avec une attention particulière accordée aux constatations recueillies par Fortin en 1994 en regard de celles obtenues par la présente enquête. Cette comparaison nous a permis de tirer quelques observations par rapport à l'évolution de l'état des lieux, 20 ans plus tard. Le retour sur les deux autres points d'ancrage nous permet de faire d'autres observations et de dégager d'autres pistes d'action.

Finalement, cette section se terminera avec un bref exposé portant sur la construction du savoir éthique. Nous verrons, lors de la présentation des résultats, que les personnes

¹²¹ Prenez note que lorsque nous utilisons les termes « employée » ou « employées », il s'agit d'observations ou de remarques rapportées uniquement par des femmes. Le terme « employé » réfère à une observation ou une remarque formulée par un homme, et le terme « employés », à une observation ou une remarque formulée par des hommes et des femmes. Le terme « employés » n'est pas utilisé pour désigner uniquement des hommes, parce qu'à aucun moment un même commentaire n'a été émis par plusieurs hommes. De plus, le terme « personnel » réfère à tous les employés, bénévoles ou rémunérés, peu importe le poste occupé.

rencontrées ont souvent manifesté le besoin d’approfondir leurs connaissances et leurs habiletés. Il convient de présenter quelques observations à ce propos.

5.2 QUELQUES OBSERVATIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Même si nous avons adopté une méthodologie qualitative, il nous paraît utile et pertinent d’examiner les caractéristiques sociodémographiques des participantes et des participants, c’est-à-dire des personnes rencontrées en entrevue. Ces caractéristiques permettent de mieux connaître le profil des organismes communautaires et de leurs effectifs et nous aident à contextualiser certaines observations. Les tableaux suivants donnent un aperçu des caractéristiques des personnes interviewées. Tel que mentionné précédemment, les données statistiques présentées ont une valeur indicative seulement.

Répartition des participantes et participants selon le sexe

Au total, 30 personnes ont été rencontrées et, comme l’indique le Tableau 1, une très grande majorité de celles-ci sont des femmes. Ce constat ne surprend pas puisque le monde des organismes communautaires semble largement dominé par une présence féminine. Il est important de noter que les 4 hommes rencontrés ne travaillaient pas pour le même organisme communautaire.

Tableau 1 : Répartition selon le sexe

Répartition selon le sexe		
	<i>n</i>	<i>%</i>
Hommes	4	13 %
Femmes	26	87 %
Total :	30	100 %

Répartition du personnel selon le poste occupé

Ce qui est toutefois remarquable, c'est la présence très significative des femmes dans les postes clés de gestion. Tel qu'indiqué dans le Tableau 2, tous les membres de direction et des conseils d'administration rencontrés sont des femmes; elles détiennent donc les postes d'influence et de décision. Il serait intéressant de poursuivre cette observation avec un échantillon plus large pour déterminer s'il s'agit d'une tendance marquée au sein des organismes communautaires. De plus, il serait également intéressant de vérifier si les femmes gestionnaires sont portées à recourir davantage à l'une des trois approches éthiques citées par Langlois (éthique de la critique, éthique de la justice ou éthique de la sollicitude).

Tableau 2 : Répartition des participantes et participants selon le poste occupé

Répartition selon le type de poste occupé					
	Homme		Femme		Total
	n	%	n	%	
Employé (rémunéré ou bénévole)	4	100 %	11	42 %	15
Directrice	0	0 %	4	16 %	4
Membre du CA	0	0 %	11	42 %	11
Total :	4	100 %	26	100 %	30

L'âge des participantes et participants

Comme le démontre le Tableau 3, la moyenne d'âge se situe entre 26 et 35 ans, soit 40 % des personnes rencontrées. Par contre, si on élargit la comparaison, on observe que 67 % des personnes rencontrées ont entre 26 et 45 ans. Donc, peu importe la perspective adoptée, la majorité des personnes sont relativement jeunes.

Tableau 3 : L'âge des participantes et participants

L'âge des participantes et participants		
	<i>n</i>	%
18 à 25 ans	3	10 %
26 à 35 ans	12	40 %
36 à 45 ans	8	27 %
46 à 55 ans	3	10 %
plus de 56 ans	4	13 %
Total :	30	100 %

Scolarité des participantes et participants

La grande majorité des participantes et des participants, soit 90 %, ont comme le Tableau 4 l'indique, une formation postsecondaire. Chose intéressante, 23 % des personnes ont une formation de deuxième ou de troisième cycle. Donc, ces organismes communautaires sont dotés de personnes hautement scolarisées, réputées capables d'un jugement critique. On remarquera la tendance à la professionnalisation de ce secteur d'activité; cette tendance a été remarquée par plusieurs experts québécois.¹²² Nous verrons plus loin que cette tendance semble favoriser l'utilisation accrue des dispositifs éthiques ainsi que le recours à une réflexion éthique en groupe lorsque ces dispositifs semblent inadéquats.

Sans empiéter sur l'analyse des résultats des entrevues, mentionnons qu'une corrélation peut être établie entre le haut niveau de scolarité et la disposition à recourir à l'éthique réflexive. En effet, les organismes dont le personnel, la directrice et les

¹²² Voir Georges A. Legault, dir. *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme* (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2003) et Georges A. Legault, dir. *Enjeux de l'éthique professionnelle*, tome II : *L'expérience québécoise* (Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1997).

administrateurs sont hautement scolarisés semblent avoir recours plus spontanément à une démarche s'apparentant à l'éthique réflexive.

Tableau 4 : Scolarité complétée des participantes et participants

Scolarité complétée des participantes et participants		
	<i>n</i>	%
Diplôme d'études secondaires ou professionnelles	3	10 %
Diplôme d'études collégiales	9	30 %
Diplôme de premier cycle	11	37 %
Diplôme de deuxième ou troisième cycle	7	23 %
Total:	30	100%

Années d'expérience dans l'organisation

La majorité des participantes et des participants, soit 64 % selon le Tableau 5, cumule entre une et cinq années d'expérience au sein de l'organisme en question. Donc, la majorité des personnes sont relativement nouvelles dans l'organisation, avec peu d'expérience dans l'organisation. Cependant, on peut dire que l'effectif est assez stable et aucun phénomène significatif de roulement du personnel ne nous a été signalé par les directrices.

Tableau 5 : Années d'expérience dans l'organisation

Années d'expérience dans l'organisation		
	<i>n</i>	%
moins d'un an	2	7 %
1 à 3 ans	11	37 %
4 à 5 ans	8	27 %
6 à 10 ans	4	13 %
11 à 15 ans	5	16 %
plus de 15 ans	0	0 %
Total :	30	100 %

Participant^{es} et participant^{es} assujettis à un code de déontologie

Finalement, selon le Tableau 6, un pourcentage significatif des personnes rencontrées, soit 27 %, sont membres d'une association ou d'un ordre professionnel, donc assujettis à un code de déontologie. Nous avons questionné ces personnes sur l'utilisation qu'elles font de leur code en situation de difficulté décisionnelle. Des neuf personnes, seulement deux se sont déjà référés au code de leur ordre professionnel; elles sont d'avis que ce code est plus complet, plus actuel et leur donne plus de marge de manœuvre.

Les sept autres personnes utilisent le code d'éthique de leur organisme communautaire respectif parce qu'il est plus pertinent à leurs activités quotidiennes. Mais qu'elles s'appuient sur le code d'éthique de l'organisme ou sur le code de déontologie professionnel, ces personnes considèrent qu'un tel dispositif ajoute de la cohérence à l'action.

Que ce soit l'énoncé des valeurs ou le code d'éthique, la direction de tous les organismes communautaires s'attend à ce que ces dispositifs soient lus et appliqués. Même si on présume que ces dispositifs seront appliqués, seulement deux organismes communautaires exigent que l'employé, bénévole ou rémunéré, signe un formulaire indiquant qu'il a lu le document et qu'il s'engage à le respecter. Cette exigence s'applique également aux membres des conseils d'administration concernés.

Tableau 6 : Participant^{es} et participant^{es} membres d'une association ou d'un ordre professionnel, assujettis à un code de déontologie

Participant^{es} et participant^{es} membre d'une association ou d'un ordre professionnel, assujettis à un code de déontologie		
	<i>n</i>	<i>%</i>
N'est pas membre	21	70 %
Est membre	9	30 %
Total :	30	30 %

5.3 LES DISPOSITIFS ÉTHIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La présentation globale des résultats vise à mettre l'accent sur les perceptions et les comportements des personnes au sein de l'organisation; en somme, sur l'éthique au quotidien des organismes. La recherche ne consiste pas à comparer des organismes, mais à tenter de dégager un portrait du leadership éthique et de l'usage des dispositifs éthiques dans quatre organismes, sans généraliser les conclusions à l'ensemble des groupes communautaires. Cette perspective de recherche motive également le choix d'un canevas d'entrevue à plusieurs questions dont les objets sont rapprochés, mais progressifs et complémentaires; cela permet de procéder dans les entrevues et l'analyse des résultats, par touches successives révélatrices.

En premier lieu, il convient de décrire les dispositifs éthiques adoptés par les organismes communautaires. Cette analyse globale nous permet d'apprécier la place, l'utilisation et l'importance accordées à ces dispositifs.

Tous les organismes rencontrés disposent d'un énoncé de valeurs et d'un code d'éthique. Parfois l'énoncé de valeurs se présente comme un document en lui-même, parfois il est inclus dans le code d'éthique. Deux des quatre organismes communautaires présentent leurs valeurs avec un code de conduite, le tout englobé dans un document intitulé « code d'éthique ».

Que ce soit l'énoncé des valeurs ou le code d'éthique, la direction de tous les organismes communautaires s'attend à ce que ces dispositifs soient lus et appliqués. Même si on présume que ces dispositifs seront appliqués, seulement deux organismes communautaires exigent que l'employé, bénévole ou rémunéré, signe un formulaire indiquant qu'il a lu le document et qu'il s'engage à le respecter. Cette exigence s'applique également aux membres des conseils d'administration concernés.

Un seul organisme a choisi de se doter de deux documents distincts, l'un énumérant les valeurs et l'autre recensant les règles de conduite. Tous les autres, ont un code d'éthique qui inclut aussi les valeurs de l'organisme.

Trois des quatre codes d'éthique ont été rédigés et adoptés entre 2007 et 2013 et l'autre code a été rédigé et adopté en 1998, soit plus de 18 ans. Toutefois, toutes les directrices rencontrées sont d'avis que, peu importe l'âge de leur code, il faudrait le réviser pour s'assurer que les règles sont d'actualité et pour en établir d'autres afin de répondre à de nouvelles réalités (ex. : l'utilisation des médias sociaux). Dans tous les cas, les codes d'éthique se rapprochent davantage de codes de conduite, énumérant les comportements et attitudes acceptables.

Lorsqu'on examine les sources d'information publique des organismes communautaires, c'est-à-dire les rapports annuels et les sites Web, on constate que seulement deux d'entre eux font mention de leurs valeurs. Les codes d'éthique n'y figurent pas en annexe aux rapports annuels et ils ne mentionnent pas leur existence ni une appréciation des défis liés à leur application. Les sites Web ne font aucune mention des valeurs ni des codes d'éthique. Par contre, une administratrice et une employée de deux organismes communautaires ont suggéré que le code d'éthique y soit déposé et qu'on en fasse mention dans les dépliants et lors de représentations publiques.

Lors des entrevues, nous avons appris que certains organismes ont mis en place des procédures ou des processus de gestion permettant de traiter les situations problématiques ou de formuler des orientations d'action, par exemple des réunions cliniques et des rencontres de type lac-à-l'épaule. Tous les organismes communautaires rencontrés ont développé des documents encadrant les comportements ou les décisions, soit en matière de gestion de situations à risque, de respect de la confidentialité ou encore de gestion des documents. Un des organismes rencontrés procède à la vérification des antécédents judiciaires de futurs employés et bénévoles. Deux organismes utilisent leurs valeurs lors du

processus de dotation de leur personnel, bénévole et rémunéré, afin de porter un jugement sur la personne et pour déterminer si elle s'intégrera facilement dans l'équipe et si elle adoptera des pratiques qui sont conformes avec la vision de l'organisme.

Nous avons été surpris d'apprendre qu'un des organismes avait élaboré une planification stratégique triennale et avait l'intention de la mettre à jour en 2015 parce qu'elle venait à échéance. L'existence d'un tel document, ainsi que son utilisation par la directrice et les membres du conseil d'administration, indiquent, à notre avis, que l'organisme a atteint une certaine « maturité organisationnelle ». Il en est de même pour les organismes qui utilisent les valeurs lors du processus de dotation. Il s'agit, à notre avis d'un indicateur relatif à la maturité organisationnelle.

Tous les organismes communautaires rencontrés ont développé des politiques en matière de gestion des ressources humaines, regroupées dans un manuel de gestion interne. L'existence des politiques et la présence de processus de gestion confirment, à notre avis, un niveau élevé de maturité organisationnelle de la part d'organismes qui ne disposent pas des moyens des grandes organisations du réseau des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS). Ce niveau de maturité nous semble favorable à la mobilisation plus systématique des valeurs dans la discussion et la réflexion lorsque le code d'éthique ou les politiques ne répondent pas ou répondent mal à une situation particulière. L'analyse des résultats des entrevues nous permettra de valider cette impression ou de la nuancer.

5.4 LA PLACE DES VALEURS DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Présenter les valeurs de l'organisation ainsi que les raisons pour lesquelles elles ont été adoptées est, à notre avis, une démarche importante dans la création et le maintien d'une culture organisationnelle axée sur l'éthique. Un rappel de la définition que Legault attribue au mot « valeur » nous semble pertinent ici. La valeur « [...] constitue la fin visée par

l'action envisagée dans la décision et se traduit verbalement comme raison d'agir et comme sens de l'action en créant une ouverture au partage de sens pour toutes les personnes impliquées. »¹²³ Certes, les notions identifiées comme valeurs par les organismes communautaires ne correspondent pas toutes intégralement à la définition proposée par Legault. Nous la retenons cependant comme critère général d'appréciation des textes et des propos recueillis auprès des organismes communautaires, tout en comprenant bien que ces derniers centrent leurs actions et les services aux clients sur les notions qu'ils identifient comme valeurs. D'où l'importance de fonder notre analyse des résultats de l'enquête sur ces notions.

Les quatre organismes communautaires partagent plusieurs valeurs, soit la confidentialité, le secret professionnel, l'accueil, le respect, le respect des limites (autant de la part du client que de la part de l'organisme), l'entraide, l'évitement des conflits d'intérêts et l'écoute. Cependant, certains organismes communautaires ont adopté des valeurs spécifiques à leur mission. On y retrouve, par exemple, le fait que l'on n'accepte aucun comportement, attitude ou discours de nature violente, ainsi que le respect de l'anonymat, considéré comme un droit.

De façon unanime, les personnes connaissent les valeurs de l'organisation et sont capables de les nommer. De plus, elles sont très à l'aise avec ces valeurs et elles y adhèrent en entreprenant leurs tâches ces valeurs en tête. Si on travaille dans l'organisation, c'est largement parce qu'on est convaincu de la justesse et de la pertinence des valeurs qui donnent sens à sa mission, notamment l'accueil, le respect, l'entraide et l'écoute. Peu importe leur fonction, tous les membres du personnel *vibrent* aux valeurs et y trouvent une signification riche et inspirante.

¹²³ Legault, *Professionnalisme et délibération éthique*, 285.

Par contre, la façon dont ces valeurs sont présentées aux nouveaux employés diffère d'une organisation à une autre. De façon générale, les directrices de tous les organismes rencontrés ont remis les énoncés de valeurs ou les codes d'éthique aux nouveaux employés mais il y a des variations significatives dans le mode de transmission adopté par les organismes. La directrice d'un organisme et trois employés de deux autres organismes ont dit avoir participé à l'élaboration des valeurs il y a quelques années, un travail qui a requis quelques réunions de discussion et de consultation avec l'ensemble du personnel. Cette directrice nous a confié que le fait d'avoir participé à l'élaboration des valeurs et de la planification stratégique lui a permis de définir son identité comme gestionnaire et que les réunions d'équipe ont renforcé le sentiment d'appartenance à l'organisation. Elle était d'avis que l'efficacité de l'organisation était augmentée mais ne pouvait pas soutenir cette affirmation avec des données; il s'agit d'une impression seulement.

Un organisme communautaire a profité de l'entrée en fonction d'une nouvelle directrice pour organiser une réunion de type lac-à-l'épaule et faire un retour sur les valeurs, en vue de s'assurer qu'elles étaient toujours pertinentes et de les réaffirmer. Selon la directrice de cet organisme, la réunion a été bien reçue par le personnel et a permis de « [...] nommer et d'encadrer nos pratiques. » Selon elle, ce retour en équipe sur les valeurs a contribué à consolider le travail et l'esprit d'équipe et à rappeler les responsabilités et obligations de tous. Cet exercice semble avoir joué deux rôles simultanément : amorcer une réflexion sur l'actualisation des valeurs au quotidien et faire un rappel de nature déontologique.

La tenue de cette réunion de type lac-à-l'épaule avait d'ailleurs été demandée par le conseil d'administration de cet organisme, qui souhaitait donner un coup de barre dans le redressement d'une situation qu'il jugeait inquiétante. On a en profité pour amorcer des travaux de création d'outils de gestion tels une planification stratégique et une politique d'évaluation du rendement. La présidente de cet organisme nous a indiqué que les membres

du conseil d'administration et la directrice se voyaient davantage comme des femmes d'affaires et qu'il fallait rebâtir une crédibilité organisationnelle qui s'était effritée. La directrice de cet organisme confirme cette perspective : selon elle, une organisation qui se professionnalise est plus efficace et agit moins comme un club social. De plus, elle croit qu'un haut niveau de scolarisation, jumelé à plusieurs années d'expérience, augmente le professionnalisme, le regard critique du personnel et le respect des pratiques reconnues. Cette perspective semble confirmer l'orientation déontologique que l'organisme a attribuée à ses valeurs.

Deux organismes communautaires organisent des réunions peu de temps après l'entrée en fonction d'un ou de plusieurs employés. Ces réunions prennent la forme de sessions d'accueil de quelques jours à l'intention des nouveaux employés afin de discuter de divers sujets, notamment des valeurs et du code d'éthique. Les nouveaux employés ont pu obtenir des réponses à leurs questions quant au sens à donner aux valeurs et la manière de s'y référer. Par contre, si de nouveaux membres du conseil d'administration sont entrés en fonction en même temps, ils ne sont pas invités à cette session d'accueil. Une employée a déclaré sensibiliser aux valeurs les étudiants qu'elle supervise en stage de service social. Tous les employés rencontrés, de tous les organismes, ont dit, toutefois, que leur directrice était disponible s'ils avaient des questions concernant la place et l'importance des valeurs et du code d'éthique; la responsabilité de chercher à mieux comprendre les valeurs leur revient donc. Un constat similaire a été observé dans le cas des administratrices.

Seulement deux des quatre organismes communautaires demandent à tous les nouveaux employés, rémunérés ou bénévoles, de signer, lors de leur entrée en fonction, un engagement stipulant qu'ils respecteront ces valeurs.

Une employée d'un organisme communautaire était d'avis que son organisation devrait faire plus pour améliorer la cohésion du groupe et augmenter le sentiment d'appartenance. L'idée d'organiser une réunion annuelle pour discuter des enjeux de

l'organisation et d'inclure un ou deux ateliers sur les valeurs et l'éthique a été évoquée à quelques reprises, ces ateliers pouvant servir de formation continue.

Deux organismes communautaires utilisent leurs valeurs lors des entrevues de sélection afin de déterminer si les candidats, autant pour un poste de bénévole que rémunéré, pourront bien s'intégrer une fois en poste; selon les directrices, l'organisme s'assure que le nouvel employé s'intégrera plus facilement. L'employé senior d'un organisme dit préférer vérifier les valeurs du candidat en premier lieu, avant ses compétences. Une autre employée de ce même organisme a mentionné que lors de l'entrevue de sélection, on lui avait posé une question en lien avec l'éthique. La directrice de ce même organisme a indiqué que lors de son entrevue de sélection, le jury avait pris soin de vérifier si ses valeurs et sa vision de l'éthique pouvaient bien cadrer avec les valeurs et l'éthique de l'organisme.

Tous les employés de tous les organismes communautaires ont dit comprendre les valeurs et considérer qu'elles sont utiles lorsqu'il y a des situations problématiques; une personne a déclaré que « [...] les valeurs nous donnent une ligne de conduite. » Certains employés de tous les organismes ont exprimé que les valeurs permettent à l'équipe de travailler dans le même sens et de se soutenir les uns et les autres. Une personne a déclaré : « Les valeurs teintent la mission et la mission teinte les valeurs. » Plusieurs employés ont dit s'identifier personnellement aux valeurs de leur organisme communautaire. D'ailleurs, quelques employées d'un organisme en particulier ont déclaré avoir été attirées envers l'organisme communautaire en question par les valeurs de celui-ci. Une personne de cet organisme a dit que « [...] le travail quotidien baigne dans les valeurs. » Une personne d'un autre organisme a toutefois avoué que c'est seulement lors d'une session de formation que les valeurs ont pris tout leur sens. On voit ici l'importance que la formation peut avoir pour assurer une plus grande compréhension et une plus grande maîtrise de l'éthique; nous y reviendrons plus loin.

Toutes les directrices, de tous les organismes rencontrés ont indiqué qu'on ne leur avait pas formellement présenté les valeurs de leur organisme respectif. Deux directrices sont entrées en fonction à des moments un peu chaotiques dans l'évolution des organisations et elles avaient d'autres priorités; d'autres ont dit que les énoncés de valeurs se trouvaient parmi les autres documents et dossiers à lire.

Peu importe si les valeurs ont été présentées ou non, toutes les personnes rencontrées sont d'avis qu'elles sont importantes. Une directrice a dit : « Les valeurs donnent du sens au travail et aux relations avec les autres » et ce, autant avec le personnel qu'elle supervise qu'avec les clients. À nos yeux, cette compréhension illustre la présence d'une approche réflexive de l'éthique. Cette gestionnaire réfléchit sur les valeurs que l'organisme s'est données au lieu de les appliquer de manière mécanique. Une autre directrice a dit « porter personnellement » les valeurs.

La situation est similaire chez les membres des conseils d'administration. Le document énonçant les valeurs faisait partie d'une pochette d'accueil et aucune réunion d'information n'a été organisée pour s'assurer de leur bonne compréhension. Cependant, les membres des conseils d'administration ont dit comprendre les valeurs et, tout comme les employés, certains membres ont déclaré que les valeurs les rejoignaient au plan personnel. Aux dires d'une administratrice, « [...] les valeurs sont centrales à notre action et font ce que nous sommes. » Encore là, nous voyons une approche qui est fondée sur la réflexion.

Les membres du conseil d'administration d'un organisme ont été informés des valeurs lors d'une présentation des fonctions et des responsabilités types d'un conseil et de leur rôle vis-à-vis la direction et les employés. Une administratrice avait souvenir d'avoir participé à une session de formation à l'intention des nouveaux employés, durant laquelle on a présenté le code d'éthique. Mais elle est demeurée sur son appétit et aurait voulu avoir plus de temps pour en discuter et avoir des exemples de conduites inacceptables. Il semble ici

que l'accent est mis sur une approche déontologique, ce qui est un peu surprenant, car le personnel de cet organisme épouse une perspective qui est plus alignée avec une éthique réflexive. Est-ce la nature administrative des conseils d'administration des organismes communautaires qui fait en sorte que les administratrices adoptent l'approche déontologique? Des entrevues plus approfondies ou une rencontre de groupe pourrait éclaircir davantage l'approche favorisée.

Les administratrices des quatre organismes ont dit qu'elles pouvaient se référer à leur directrice pour obtenir des compléments d'information. Les valeurs ont été bien reçues : « elles vont de soi ». On comprend donc leur utilité. Qui plus est, les membres du conseil d'administration d'un organisme ont exprimé que les valeurs ont pris tout leur sens lors de la préparation de la planification stratégique. Une administratrice comprend l'énoncé des valeurs mais est d'avis que le texte est flou et que les valeurs ne sont pas, selon elle, clairement présentées. Elle croit qu'une meilleure mise en page du texte, en mettant les valeurs en gras faciliterait leur compréhension.

Généralement, tout en reconnaissant que leur rôle est éloigné des opérations quotidiennes, les membres d'un autre conseil d'administration sont d'avis que l'organisation doit avoir des valeurs et les mobiliser dans les relations avec ses clients et le personnel. De l'avis d'un de ces membres, toutefois, le conseil d'administration intervient trop directement auprès des employés sur des questions touchant l'organisation d'activités. Le manque de clarté quant aux rôles de chacun et à la limite de ces rôles rend la ligne d'autorité un peu floue. Un retour sur les valeurs pourrait, selon ce membre, réduire ou éliminer ce flou.

En conclusion préliminaire, nous sommes en mesure de dire que les énoncés de valeurs occupent une place significative chez le personnel des organismes communautaires. Ces énoncés sont connus de tous et on peut obtenir des compléments d'information, au

besoin. Parfois cette quête d'information complémentaire est plus formelle et structurée (sessions d'accueil), parfois elle est plus informelle et revient à la personne.

On note également que les énoncés de valeurs sont liés à la mission et les objectifs de l'organisme communautaire. Ainsi, pour certains organismes communautaires, les valeurs influencent le processus de dotation, la préparation de la planification stratégique et l'organisation des réunions de type lac-à-l'épaule. Cela témoigne, à notre avis, d'un degré de maturité organisationnelle et, par extension, d'une capacité à mobiliser un leadership éthique. L'organisation utilise ses valeurs à d'autres fins que le maintien de relations harmonieuses entre les membres du personnel et les clients.

5.5 LA PLACE DU CODE D'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Tout comme pour les valeurs, la présentation des codes d'éthique aux membres de l'organisation varie d'un organisme communautaire à un autre. Deux organismes expliquent le code d'éthique à chacun des nouveaux employés lors de leur entrée en fonction. Dans le cas des deux autres, il est inclus dans une pochette d'accueil avec d'autres documents; aucune réunion d'information n'est formellement organisée pour répondre aux questions. Seulement deux organismes communautaires abordent l'éthique lors de sessions de formation. Cependant, toutes les directrices sont disponibles au besoin pour fournir des réponses aux questions, le cas échéant. Donc, tout comme pour les valeurs, il revient à l'employé de prendre l'initiative d'obtenir des réponses à ses questions.

Signalons que deux personnes nous ont expliqué qu'au moment de leur entrée en fonction, l'organisme communautaire vivait un moment de bouleversement intense (départ précipité d'employés) et que la directrice était trop occupée pour expliquer les valeurs et le code d'éthique. Notons qu'une employée a été impliquée dans l'élaboration du code d'éthique et, selon elle, cette implication a favorisé sa compréhension et son acceptation du

code. Toutes les personnes rencontrées ont dit comprendre leur code d'éthique; elles considèrent qu'il est clairement écrit et comprennent pourquoi l'organisation s'est dotée d'un tel dispositif.

Dans l'ensemble, les codes semblent compris de toutes les personnes rencontrées, peu importe l'organisme, et on s'attend à ce que le personnel et les membres des conseils d'administration les lisent.

Outre la signature d'un engagement formel observé dans deux organismes, il n'y a pas de mesure pour vérifier si effectivement les codes d'éthique sont lus et compris. À la question *pourquoi leur organisme communautaire n'a pas présenté les codes de valeurs lors de l'entrée en fonction*, certains employés ont répondu que leur organisme avait trop de travail à ce moment-là, qu'ils avaient peu ou pas de temps pour l'éthique et qu'on leur faisait confiance pour la lecture des codes.

Les codes d'éthique ont été bien reçus par l'ensemble des personnes rencontrées. Le personnel, peu importe la fonction occupée, apprécie le fait que le code trace une ligne de conduite claire, donne de la cohérence et de l'uniformité à l'action; l'équité semble assurée. Selon une personne : « Il est essentiel d'avoir un code d'éthique parce qu'il donne une direction à l'action, il influence les valeurs, il aide à justifier les décisions et il protège l'intervenante. » Plusieurs personnes ont signifié que leur code d'éthique encadre leur travail et les actions et, selon une personne, le code « [...] ajoute de la crédibilité à l'organisme. » Selon certaines employées, le code d'éthique favorise un bon climat de travail et entretient le respect entre collègues. Une employée a déclaré : « [...] le code d'éthique crée une ouverture et de meilleurs liens avec le client. »

Une administratrice était d'avis que la direction de son organisme communautaire accorde peu d'importance au code d'éthique. Elle a avoué ne pas connaître les raisons de son adoption et que cela faisait un moment qu'elle l'avait lu. À quelques reprises pendant

l'entrevue, elle a répété mal connaître le code d'éthique mais elle n'a pas indiqué qu'elle a entrepris des démarches pour éclaircir les aspects qui lui causaient problème.

Même si toutes les personnes rencontrées adhèrent volontiers au code d'éthique, il fut un temps, dans l'un des conseils d'administration, où l'adhésion n'était pas complète et a causé un remous important : la situation s'est soldée par le départ de la directrice et de quelques membres du conseil. La situation s'est stabilisée depuis, et les membres de ce conseil ont déclaré être solidaires : le code d'éthique « [...] permet à tout le personnel de travailler dans le même sens [...] » et qu'il « [...] va de soi et le code fait partie de qui je suis. » Il est intéressant de noter que l'identité professionnelle de cette personne se trouve liée au code d'éthique; elle est la seule à faire ce lien. On peut se demander si une enquête plus approfondie permettrait de faire une corrélation plus solide.

Comme on l'a vu, les organismes communautaires sont généralement préoccupés par l'éthique mais on semble avoir plus de facilité à saisir l'idée générale des valeurs que celle de l'éthique, particulièrement chez les personnes moins scolarisées. Elles ont plus de facilité à identifier et actualiser des valeurs. Plusieurs personnes dans chacun des organismes communautaires rencontrés nous ont dit qu'elles souhaiteraient mieux comprendre ce que signifie « l'éthique ». Leur premier, et peut-être seul, contact avec le concept au sein de l'organisation est avec le « code d'éthique » qui prescrit ce qu'il faut faire et ne pas faire. Leur compréhension de l'éthique est largement de nature déontologique, c'est-à-dire qu'elle sert à définir les actes, les attitudes et les comportements admis ou acceptables par rapport à ceux qui le sont moins ou pas du tout. Plusieurs personnes rencontrées ne perçoivent pas le lien entre les valeurs et la réflexion sur le sens de l'action, elles ne savent pas tracer la ligne de démarcation entre code de conduite et énoncé de valeurs.

Il faut donc lire les réponses aux questions de notre enquête en tenant compte de la complexité que peut représenter, pour les personnes rencontrées, les concepts sur lesquels elles ont à se prononcer. Chose intéressante, plusieurs personnes ont dit ressentir le besoin

de suivre une session de formation sur l'éthique. À cet égard, le besoin identifié par Fortin en 1994 demeure toujours présent.

5.6 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE, PAR OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Cette partie de l'analyse fournira des réponses, des observations et des commentaires recueillis auprès du personnel, des directrices et des membres des conseils d'administration et ce, selon les objectifs de recherche que nous nous sommes donnés. Organisée à partir de questions, la section suivante réfère directement ou indirectement à l'un ou l'autre des objectifs de recherche annoncés ci-dessus dans la section **Objectifs de recherche**. Chacune des questions est liée à un ou plusieurs de ces objectifs de recherche; ceux-ci figurent entre parenthèses à la suite de chaque question.

Tout comme pour les données et observations des sections précédentes, les réponses et observations qui suivent sont également présentées dans la forme regroupée ou agglomérée et ce, pour préserver l'anonymat.

Existe-t-il des enjeux éthiques dans l'organisation et, le cas échéant, lesquels? (1a, 1b, 2g et 2h)

Toutes les personnes rencontrées, peu importe leur fonction, sont sensibles aux enjeux éthiques, qu'ils soient organisationnels ou sociaux. Elles ont mentionné certains enjeux à plusieurs reprises et elles ont identifié de nouveaux enjeux en émergence. L'enjeu éthique qui semble retenir l'attention de presque tous les employés, les directrices et les membres de conseils d'administration est celui de la **confidentialité**. Presque toutes les personnes, surtout celles œuvrant près des opérations et intervenant auprès de la clientèle ainsi que les directrices, sont conscientes qu'il se produit des « glissements » à l'égard de la

valeur de confidentialité.¹²⁴ Ces glissements souvent involontaires se traduisent par des « conversations de corridors » où il est question de situations touchant des personnes identifiables. Ils ne sont généralement pas perçus comme quelque chose de grave, même si la valeur du respect de la vie privée n'est pas respectée. On évoque différentes raisons pour expliquer ces glissements : la fatigue personnelle, la baisse passagère de la motivation (remarquée surtout chez les bénévoles), le besoin de ventiler suite à une situation complexe ou tendue ou à un conflit interpersonnel, de la distraction ou la présence d'un collègue ou de la directrice qui peut aider à régler une situation. Dans ce dernier cas, il s'agit d'un geste opportuniste. La tenue de réunions cliniques est vue comme un moyen de sensibiliser tout le personnel et de prévenir ce type de glissement. Une employée a déclaré « [...] qu'il s'agit d'une mauvaise façon de ventiler. »

Le stockage d'informations personnelles au sujet des clients sur son portable personnel avant de les verser dans le système de l'organisation est un autre exemple de risque à la confidentialité et à la protection des renseignements. L'employé qui a rapporté cette situation est d'avis que l'organisme communautaire qui tolère cette pratique n'est peut-être pas conscient des risques. Mais, il n'a pas élaboré sur les raisons pour lesquelles il persiste à continuer cette pratique.

Selon une directrice, les glissements se produisent surtout chez le personnel ayant peu d'expérience et une connaissance limitée des dispositifs de type réglementaire, d'où la nécessité de profiter de toutes les occasions pour revenir sur les règles encadrant la confidentialité. Elle a ajouté que les glissements peuvent survenir parce que la personne n'a pas bien intégré la valeur de la confidentialité. Les directrices et certains membres de conseils d'administration font des *rappels amicaux*. Une directrice a indiqué que les

¹²⁴ Le terme « glissement » est parfois utilisé en éthique. Nous signalons ici qu'il s'agit d'un terme que les personnes rencontrées ont utilisé.

conversations de corridor et les échanges d'information avec des organismes partenaires au sujet d'un client semblent être des pratiques permises et, de son aveu, elle-même est également fautive. Périodiquement, elle fait des rappels à l'ordre.

Les membres d'un conseil d'administration croient que les glissements sont dus au fait que tous n'ont pas la même compréhension de la confidentialité. Un de ces membres a dit que dans de tels cas, « [...] la fibre communautaire est si forte que certaines personnes dérapent sur la confidentialité. » À notre avis, cette remarque porte à croire que cet organisme communautaire aurait avantage à amorcer un travail réflexif sur le sens du respect de la vie privée, qui va au-delà du respect de la règle pour mettre en relief la valeur de discrétion.

Une administratrice d'un autre organisme communautaire a observé des glissements dans son organisme, mais ses collègues administratrices que nous avons rencontrées n'ont pas soulevé cet enjeu. Selon elle, les conversations de corridor se font dans un esprit de camaraderie et il n'y a pas de mauvaise intention. En explorant ce phénomène avec elle, nous avons eu l'impression qu'elle cherchait à banaliser ce comportement. De par son attitude, elle était consciente de l'entorse aux valeurs, mais nous a donné l'impression qu'on devait s'attendre à ce comportement.

Il est intéressant, à ce point-ci, de remarquer que les glissements rapportés ne semblent pas évoquer de sentiments très forts au plan de l'éthique; on semble les accepter. Tous savent qu'ils se produisent et en dépit des rappels par les directrices, les comportements persistent et personne ne semble s'en formaliser. Est-ce que ce type de comportement, qui est en opposition évidente aux valeurs des organismes communautaires, est perçu comme acceptable ou inévitable? Pourquoi les rappels ne fonctionnent-ils pas? Sont-ils effectués avec assez de fermeté? Pourquoi ne rappelle-t-on pas les conséquences de ce type de comportement?

Nous avons observé, dans un organisme, un traitement différent pour un employé stagiaire. Selon cet employé, on ne lui avait pas présenté ni expliqué les valeurs ou le code d'éthique de l'organisation. Il n'a pas non plus signé l'engagement de respecter le code d'éthique lors de son entrée en fonction. On lui avait dit qu'étant donné qu'il n'était pas en contact direct avec la clientèle, ces démarches n'étaient pas nécessaires. Pourtant, il est régulièrement en contact avec des données nominatives ou sensibles qui exigent, à notre avis, le respect de la confidentialité, de la discrétion et de la réserve. Son statut de stagiaire fait en sorte qu'il est traité différemment et un peu à part des autres. Cet état de situation ne semble pas être perçu comme un enjeu éthique par la directrice de l'organisme concerné.

Nous constatons que l'interprétation et le poids qu'on donne à la valeur de la confidentialité varie d'un organisme communautaire à un autre. Curieusement, lorsque nous avons demandé aux personnes rencontrées d'énumérer les valeurs de leur organisme, cette valeur a été souvent mentionnée en premier lieu. On y accorde donc une importance élevée dans le discours, mais sa traduction dans des comportements (ou la compréhension des comportements qu'elle commande) varie d'un organisme à un autre et les rappels à l'ordre ne changent pas la situation.

Le **manque de respect** est un autre exemple de « glissement » se traduisant, selon les propos des répondants, par le non-respect du début et de la fin des heures prévues pour les activités. Habituellement, les codes d'éthique et les guides de valeurs invoquent le respect pour marquer une qualité de relation envers les clients. Le manque de respect évoqué ici est en lien avec un horaire de travail, ce qui dénote plutôt un manque de professionnalisme de la part de certains membres du personnel. Seulement quelques employées du même organisme communautaire ont soulevé ce comportement, mais elles l'ont dit avec une charge émotive telle que nous avons compris que cela les dérangeait beaucoup. Lorsque questionnées davantage, il est devenu clair qu'elles interprétaient l'infraction à l'horaire de travail comme un manque de respect envers les clients et les collègues de travail, sans

toutefois pouvoir nommer précisément les valeurs en cause. Elles ont attribué ce glissement à un manque de discipline et au fait que les valeurs ne sont pas toujours prises au sérieux. Un retour sur le sens des valeurs serait, selon quelques personnes interrogées, nécessaire et approprié.

Aucun des codes d'éthique consultés ne fait mention d'un enjeu éthique en émergence, soit **l'utilisation des médias sociaux** par les clients et le personnel, notamment *Facebook*, ce qui oblige les organismes communautaires à développer des lignes de conduites *ad hoc*. La distance acceptable qui doit exister entre la personne aidante et la personne aidée risque d'être compromise par l'utilisation de ces médias, selon plusieurs personnes rencontrées. Quatre personnes de deux organismes communautaires ont soulevé cette préoccupation, croyant que d'accepter d'être l'ami d'un client via *Facebook* réduirait cette distance critique et changerait la nature de la relation professionnelle avec ce client; nous ressentions un certain malaise chez les personnes. Elles en ont discuté avec leur directrice et des lignes de conduite ont été établies et consignées dans les manuels de gestion interne. Ces lignes de conduites ont été fondées, selon les directrices rencontrées, sur la base du bon sens en interpellant les valeurs de confidentialité et de respect de la vie privée de l'employée. Selon les employées et leurs directrices, une révision éventuelle des codes d'éthique respectifs devrait inclure ces lignes de conduite, un avis partagé par certains membres des conseils d'administration des mêmes organismes.

Une personne dit avoir été informée par sa directrice qu'elle accordait trop de temps et de services à un client, lui rendant des services qui étaient au-delà des obligations ou engagements de l'organisation. Il est possible qu'elle se soit fait rappeler à l'ordre par un collègue, puisqu'une autre personne nous a rapporté avoir utilisé le code d'éthique pour rappeler à l'ordre quelqu'un qui dispensait des services qui se situaient à l'extérieur de l'offre de l'organisation; on trouvait qu'il s'agissait d'un excès de zèle, de vouloir trop en faire.

Lors d'une réunion, l'équipe a dû redéfinir les limites de la responsabilité professionnelle au plan juridique.

Une employée a aussi rapporté l'apparition de nouvelles situations familiales qui ne sont pas couvertes par les énoncés de valeurs ou les codes d'éthique. La composition d'unités familiales par des personnes de même sexe est une nouvelle réalité et un enjeu éthique en émergence, propice aux glissements; elle a dû ajuster son schème de pensée. Cette personne s'est sentie inconfortable avec une situation familiale différente de celle avec laquelle elle était habituée. Elle savait qu'elle devait réfléchir sur la notion d'acceptation de la différence.

Il est clair que toutes les personnes rencontrées sont conscientes d'enjeux éthiques auxquels elles font face. Toutefois, les moyens utilisés pour gérer ces enjeux varient et ils ne donnent pas toujours lieu au changement de comportement souhaité ou souhaitable.

Comment les directrices et les membres des conseils d'administration conçoivent-ils l'éthique et sa place dans l'organisation? (1c et 2e)

En général, toutes les directrices et les administratrices surveillent l'application des codes d'éthique dans leur organisme. On a cependant remarqué qu'en général, les administratrices ont tendance à demander à leur directrice de suivre cette application de plus près, ne voulant pas trop se mêler des opérations quotidiennes. Ces administratrices nous ont dit avoir des préoccupations de gestion plus élevées que de surveiller l'application d'un code d'éthique, au jour le jour. Ce que nous trouvons étonnant c'est que les administratrices ne semblent pas conscientes que s'il y avait une entorse grave et que cela faisait les manchettes des médias, elles devraient y répondre. Ultimement, elles seraient imputables. Lorsque questionnées à ce sujet, deux administratrices ont répondu qu'elles gèreraient la situation le moment venu. Nous signalons ici que toutes les administratrices sont bénévoles et occupent des emplois permanents dans d'autres organisations. Peut-être

qu'elles n'ont pas toujours le temps de se préoccuper de l'application des dispositifs éthiques et que leur temps de bénévolat dans l'organisme communautaire doit être consacré à l'essentiel, c'est-à-dire, les dossiers prioritaires en lien avec la mission et les objectifs. L'éthique, quoi qu'importante au niveau du discours, ne semble pas toujours revêtir la même importance au niveau des gestes.

Une directrice a expliqué qu'au moment de son entrée en fonction, l'organisation « [...] était en crise et je devais régler plusieurs problèmes en même temps », laissant peu de temps et de place à la présentation des dispositifs éthiques. Cela étant dit, cette personne comprend que les règlements, qui tiennent lieu de code d'éthique, « [...] constituent une référence et favorisent le respect entre nous. » De plus, l'organisme, selon elle, utilise toujours ses règles d'éthique et les a qualifiées ainsi : « [...] elles sont une deuxième peau qui donne de la cohérence à l'action. » Cette idée de cohérence de l'action est partagée par les autres membres du même conseil d'administration. Curieusement, la directrice ne partage pas l'opinion de son personnel au sujet des glissements mentionnés plus haut, telles les « conversations de corridors »; elle semblait plus tolérante. Notons ici que cette directrice réalise toutes sortes d'autres tâches qui pourraient être confiées à une intervenante, mais comme cet organisme communautaire semble manquer de ressources, c'est la directrice qui doit les assumer. Les rappels au sujet des glissements ne sont pas toujours faits, peut-être faute de temps. D'ailleurs, à deux reprises pendant l'entrevue, nous avons été interrompus par des clientes cherchant du matériel pour une activité. Nous nous sommes demandé si cette directrice travaillait plutôt en mode « d'éteindre des feux », ne pouvant pas se placer au-dessus de la mêlée.

Une directrice dit être « [...] la gardienne des valeurs et des règlements ». Cette personne essaie toujours « [...] de tirer vers le haut mais je suis consciente que l'organisation n'est pas à l'abri de dérapages. » Il est clair pour une autre directrice qu'elle « [...] doit veiller que les valeurs et l'éthique transparaissent bien dans les activités et que

les actions concordent avec les valeurs et l'éthique. » Ces deux citations expriment des points de vue intéressants par rapport à la place de l'éthique dans les organismes communautaires concernés. Dans le premier cas, la directrice perçoit l'éthique en termes de valeurs et de règlements, une approche déontologique. Dans le second cas, la directrice associe les valeurs et le code d'éthique aux activités et à la mission de l'organisme, ce qui nous porte à penser que l'approche est davantage réflexive.

Quoique conscients de l'importance de l'éthique, les membres d'un conseil d'administration d'un organisme semblent vouloir se donner un rôle secondaire, laissant à la directrice le soin de surveiller les pratiques au quotidien; une approche plutôt déontologique. Curieusement, nous avons remarqué que les membres de ce conseil d'administration que nous avons rencontrés n'avaient qu'un diplôme d'études secondaires; quoique sensibilisés à l'éthique, ces administratrices préféreraient laisser toute la place à leur directrice pour gérer cet aspect de l'organisme. Elles sont conscientes des enjeux éthiques et des entorses potentielles, mais elles sont également conscientes qu'elles n'ont pas les connaissances et les compétences pour gérer l'éthique. Notons que dans les organismes communautaires auprès desquels nous avons enquêté, il existe un écart important entre la scolarité des administratrices et celle de la directrice, qui a un diplôme de 2^e cycle.

En résumé, les directrices et les membres du conseil d'administration sont largement conscients des enjeux éthiques auxquels l'organisation fait face – la confidentialité sort fréquemment comme un enjeu important même si on tend à minimiser son impact. Mais, les exemples isolés de manque de respect et la montée des médias sociaux préoccupent également; le phénomène de l'utilisation des médias sociaux préoccupe plus d'une personne. Ces personnes aimeraient bien faire plus, mais la cadence des opérations quotidiennes et les besoins de plus en plus grands de la clientèle font qu'elles n'ont pas toujours le temps requis. Sauf pour un organisme, en général le regard sur l'éthique semble peu orienté vers l'externe, c'est-à-dire, les relations avec la clientèle, et

davantage tourné vers l'interne, soit les comportements des employées. L'éthique est perçue comme nécessaire mais sa priorité d'application et de suivi n'est pas toujours élevée. Il semble qu'on préfère aborder les situations problématiques au fur et à mesure qu'elles surviennent.

Est-ce que le personnel réalise les risques auxquels ils pourraient être confrontés s'ils ne gèrent pas adéquatement un enjeu éthique? (1a, 1b, 1c et 2g)

La majorité des personnes rencontrées, peu importe leur fonction, réalise qu'une entorse grave aux valeurs ou à l'éthique, ou l'apparence d'une entorse, entacherait la réputation de l'organisation, surtout si celle-ci devenait publique. Sur cette base, on pourrait penser que le personnel associe le risque éthique aux tâches d'administration de l'organisme. Cette association est compréhensible, mais il ne faut pas s'arrêter là. Certaines personnes ont identifié des risques comme l'utilisation des médias sociaux et la réduction résultante de la distance professionnelle, ainsi que le stockage personnel de données nominatives; mais elles ne les ont pas désignés comme risques éthiques. Cela peut s'expliquer par le fait que la notion d'éthique est moins bien cernée et comprise, d'où, sans doute, le besoin exprimé par certains répondants d'avoir accès à des sessions de formation.

Même si tous et toutes sont conscients de la réputation de leur l'organisme, nous voulions savoir s'ils étaient préoccupés par la possibilité qu'une entorse grave de la part de leur organisme pouvait avoir un effet négatif sur la réputation des autre organismes communautaires dans l'entourage proche. Aucune personne n'a évoqué spécifiquement la possibilité qu'une entorse ou l'apparence d'une entorse pourrait compromettre leur financement par des organismes tel Centraide. Ils n'ont pas non plus évoqué l'impact, par association ou par extension, sur les autres organismes communautaires.

À part la réputation de l'organisme, les employées interrogées n'ont pas mentionné d'autres effets néfastes tels l'atteinte à la crédibilité ou la disparition de l'organisme. Par contre, toutes les directrices et les administratrices rencontrées étaient plus conscientes de

ces risques. Nous croyons que cela est naturel, car en vertu de leurs responsabilités, ces personnes doivent avoir une vue élargie et élevée des activités de l'organisme en lien avec sa mission et ses objectifs. De plus, il leur reviendrait de rendre compte des raisons d'une entorse, réelle ou apparente, face aux médias et aux bailleurs de fonds. Autant le personnel que les directrices et les administratrices ne semblent pas adopter une stratégie proactive en cette matière, préférant gérer la situation, le moment venu. Le manque de temps, les besoins grandissants, la rareté des ressources humaines et financières et un certain manque de connaissances et d'habiletés peuvent expliquer cet état de fait et les directrices l'ont souligné.

Comment les directrices et les administratrices expriment-t-elles leur leadership éthique dans l'organisation : formellement, par des déclarations de mission et de valeurs, des codes d'éthique, des moyens de renforcement, ou informellement, par l'échange et dialogue avec le personnel, etc.? (3i et 3j)

Le leadership éthique dans les organismes communautaires s'exprime à la fois formellement et informellement. Tous les organismes possèdent des énoncés de mission et de valeurs ainsi que des codes d'éthique. Comme il a été mentionné ci-dessus, certains organismes communautaires annoncent leurs valeurs dans leur rapport annuel, mais aucun d'entre eux ne publie ses valeurs ni son code d'éthique dans son rapport annuel.

Cela ne veut pas dire qu'on ne parle pas de valeurs ou d'éthique au sein de l'organisation. Au contraire, ces sujets sont discutés informellement entre collègues lors de pauses-café, et plus formellement, lors des réunions de gestion, ou dans un cas, lors de la réunion annuelle des bénévoles, et durant les réunions cliniques. Cette formalisation prend la forme d'un point à l'ordre du jour. Qu'ils soient informels ou formels, ces moments sont l'occasion pour les employées de parler des cas lourds, de faire valider leurs choix d'action et de recevoir des suggestions de la part des autres. Ces discussions, à saveur « clinique », sont perçues comme constructives et permettent aux participantes de s'améliorer. Elles

renforcent le sentiment d'appartenance, selon une employée. Les directrices des organismes communautaires qui ont recours à ces réunions cliniques y voient donc des retombées positives.

De plus, la grande majorité de ces discussions se font librement, ouvertement et sans gêne ou malaise apparent. Les employés apprécient le fait que les directrices sont réceptives et à l'écoute par rapport à ces discussions, qu'elles soient formelles ou informelles. On note que ces discussions sont empreintes de respect et que les différences d'opinion ne sont pas écartées de manière impolie ou sans considération. On constate que la valeur du respect, si importante pour créer et maintenir la qualité des relations avec les clients, est utilisée à l'interne.

Le forum des réunions cliniques existe dans trois des organismes communautaires rencontrés; elles sont organisées à des fréquences variables d'un organisme à l'autre. Ce lieu permet aux intervenantes, c'est-à-dire celles qui travaillent en première ligne avec la clientèle, de discuter des cas spécifiques, de valeurs et d'éthique et de la portée maximale de l'offre de services. Une des employées a affirmé que ces réunions permettent de « [...] se donner une ligne de conduite, une ligne directrice par rapport à certains thèmes qui nous préoccupent. » Ces lignes de conduite sont de l'ordre de nouveaux standards de pratique à soumettre pour approbation. Les intervenants des trois organismes en question profitent de ces réunions cliniques pour mettre en relief des cas plus complexes ou de nouvelles problématiques qu'on voit pour la première et qui mettent en tension des valeurs personnelles et organisationnelles (ex. : l'accompagnement des couples de même sexe). C'est lors de ces rencontres qu'elles amorcent une réflexion éthique à propos de la solution à mettre de l'avant. Les propos et les suggestions sont par la suite présentés à l'ensemble du personnel et des directrices afin d'obtenir un consensus plus large et de déterminer une action en lien avec la mission et les objectifs de l'organisme.

Par contre, dans le quatrième organisme communautaire, le personnel parle peu ou pas du tout de valeurs ou du code d'éthique : on n'ose pas en parler ne sachant pas comment les autres réagiraient. Discuter librement et ouvertement des valeurs ou de l'éthique ne semble pas être une pratique courante dans cette organisation même si la directrice est perçue comme étant une personne ouverte et réceptive à ce type de dialogue. On semble aussi craindre la réaction de collègues qui auraient commis des glissements, tels les bris de confidentialité. Par contre, les membres du conseil d'administration de cet organisme semblent capables de discuter de dilemmes éthiques de manière ouverte et libre. Un des membres attribue cette facilité au fait que tous les membres du conseil d'administration sont des femmes francophones, de race blanche et catholiques. La référence à la religion catholique peut étonner mais, sans avoir vérifié ces attributs sociodémographiques dans notre enquête, on peut avancer que les personnes rencontrées sont probablement issues d'un tel environnement culturel. Cette même personne se demandait comment la situation se présenterait avec un conseil mixte, composé de personnes issues d'autres traditions ou ethnies. Nous avons noté que la majorité des employées et des administratrices de cet organisme ont des diplômes d'études secondaires et qu'elles semblaient moins à l'aise avec la notion d'éthique. Elles semblent capables de distinguer entre une « bonne » action et une « mauvaise », mais elles ne sont pas à l'aise avec la notion abstraite d'éthique, peut-être parce qu'elles n'ont pas les connaissances conceptuelles requises.

Un employé d'un autre organisme communautaire est d'avis qu'il serait utile de « [...] réviser le code actuel afin de se donner un vrai code d'éthique ». Lorsque nous avons voulu connaître le contenu de ce « vrai code », la personne ne pouvait donner d'exemple.

Plusieurs employés, tous organismes confondus, ont dit qu'il faudrait profiter d'une réunion du personnel pour se réapproprier les valeurs et le code d'éthique; certains ont aussi proposé un retour annuel sur les valeurs et le code d'éthique. On est d'avis qu'il est

important que les nouveaux employés soient sensibilisés aux documents et à leur utilisation. On a même proposé d'afficher les valeurs sur les murs afin « [...] de les rendre vivantes. » L'affichage du code d'éthique à la vue des clients serait possiblement intéressant, mais l'idée n'a pas été évoquée. Certaines personnes ont suggéré des moyens tels, une vidéo, pour faire connaître les dispositifs éthiques, les énoncés de valeurs, les codes d'éthique ou les espaces de discussions (formels ou informels), insistant sur l'importance de sensibiliser les nouveaux employés.

Une directrice profite des réunions d'équipe pour discuter de situations ambiguës ou difficiles. Toutefois, elle a admis ne pas toujours avoir le temps d'organiser et d'animer de telles réunions. Le rythme des opérations quotidiennes offre peu de moments pour discuter des valeurs et d'éthique. Mais lorsqu'elle mobilise les valeurs dans la prise de décision, les résultats sont satisfaisants : « [...] les valeurs agissent comme un levier pour apporter un changement ou renforcer ce changement. »

Les membres d'un des conseils d'administration ont, à l'occasion, des discussions ouvertes et franches sur les valeurs et les codes d'éthique. Aux dires d'une administratrice, « [...] lorsqu'un sujet cause un dérapage, on se rappelle la mission et les valeurs et la discussion devient plus saine. »

En résumé, on constate que les directrices et les administratrices expriment un certain degré de leadership éthique et elles accueillent volontiers des discussions avec le personnel. Toutefois, on a senti dans leurs propos qu'elles aimeraient avoir plus de temps pour y réfléchir et en discuter. Toutes sont d'avis que les dispositifs éthiques, surtout le code d'éthique, devraient être révisés. Le manque de temps ainsi que les besoins grandissants constituent des barrières importantes.

Comment la préoccupation pour le respect de l'éthique se traduit-elle dans l'organisation (ex. : les attentes signifiées, les mesures de récompense, les sanctions, etc.)? (3i, 3j, 3k et 3l)

Nous voulions savoir si les directrices et les administratrices des organismes communautaires traduisent leur préoccupation pour l'application des énoncés de valeurs et des codes d'éthique, dans des processus courants en gestion des ressources humaines, par exemple les attentes signifiées, les évaluations de rendement et les mesures de sanction ou de récompense. De tels processus permettent de vérifier dans quelle mesure les dispositifs éthiques sont intégrés dans les politiques et les pratiques organisationnelles, renforçant ainsi le leadership éthique.

Aucun organisme communautaire n'utilise les énoncés de valeurs et le code d'éthique lors des évaluations annuelles du rendement et il n'y a pas de mesures officielles de récompense ou de sanction. Par contre, deux employés ont avoué avoir été réprimandés par leur directrice pour le non-respect d'une valeur, sans préciser laquelle. Un de ces employés a ressenti de la honte et aussi un sentiment d'injustice pour avoir été ciblé alors que la même réprimande, selon elle, pouvait s'appliquer à d'autres collègues. Sa directrice a trouvé cette situation difficile à vivre et a eu recours à ses mentors pour prodiguer des conseils et en cela, le conseil d'administration l'a soutenue. Par ailleurs, cette même directrice a dû congédier deux employés pour des gestes ou des comportements qui ne cadraient pas avec les valeurs de l'organisme. Dans les deux cas, les deux employées portaient des jugements sévères à propos des clients et exprimaient leurs opinions dans un langage inacceptable. Les valeurs de respect et de confidentialité ont été mises à rude épreuve et malgré des avertissements, il n'y a eu aucun changement dans leur comportement. La directrice a consulté la présidente du conseil d'administration qui l'a soutenue dans ce processus parce que « [...] tous et toutes ont le bien-être de l'organisation à cœur. » Elle a également consulté son mentor et son réseau de collègues.

On ne s'attendrait pas à ce qu'un membre de conseil d'administration réprimande une employée pour un comportement qui va à l'encontre des valeurs ou du code d'éthique. Par contre, il est possible qu'un membre d'un conseil d'administration le fasse si c'était la directrice qui était en faute, le lien d'autorité étant direct. Aucun membre du conseil d'administration n'a eu à réprimander une directrice ou un employé pour une attitude, un geste ou une décision qui allait à l'encontre des valeurs ou du code d'éthique.

Un aspect de l'utilisation des valeurs et des codes d'éthique nous préoccupait : dans quelle mesure et pour quelles raisons le personnel, la directrice ou le conseil d'administration interviendraient-ils auprès d'un collègue ou d'un membre du personnel si ce dernier dénotait un comportement ou une attitude contraire aux valeurs ou au code d'éthique? Sauf quelques exceptions, tous les employés, les directrices et les membres des conseils d'administration ont dit qu'ils n'hésiteraient pas à en parler immédiatement avec la personne mise en cause. Quelques employés hésiteraient pour diverses raisons, dont une qui s'abstiendrait si la personne mise en cause était la directrice. Dans d'autres cas, on prendrait un moment pour bien choisir les mots et ne pas choquer ou insulter la personne mise en cause. Il est intéressant de noter qu'un employé a dit qu'il prendrait une « [...] approche réflexive plutôt que punitive », voulant comprendre les raisons derrière le manquement; il est le seul à l'avoir exprimé en ces termes.

Certaines employées en parleraient en premier lieu à leur directrice afin de valider leur perception. Une autre a exprimé être incapable d'en parler directement à la personne mise en cause parce que ce n'est pas dans sa nature d'être confrontante. Quelques employées ont déclaré que si le comportement persistait, elles n'hésiteraient pas à en parler avec la directrice. Les administratrices n'hésiteraient pas à signaler un manquement au code d'éthique de la part d'une de leurs collègues; elles ont dit qu'il serait de leur devoir de le faire pour le bien de l'organisme. Une administratrice a dit ressentir « [...] une

responsabilité légale et morale envers l'organisation. » Toutefois, ces administratrices ne se voient pas comme des modèles.

Toutes ont les valeurs à cœur : « [...] les valeurs doivent être à la base de notre intervention et protègent le client. » Plusieurs employés poseraient le geste par désir de cohérence. Une employée a déclaré que « [...] les valeurs sont fondamentales pour assurer une qualité d'intervention. » On constate ici que l'adhésion forte aux valeurs constitue, pour plusieurs, la finalité visée par les organismes communautaires. Dans un organisme communautaire, les employées en parleraient parce que l'énoncé de valeurs « [...] existe pour le bien de l'organisation, à l'interne pour le personnel et à l'externe pour les clients. » Le fait d'en parler est vu par une employée comme une opportunité d'apprentissage. La qualité du service et la réputation de l'organisme semblent associées, dans l'esprit des gens, au respect du code d'éthique.

Deux employées, pour leur part, hésiteraient à en parler à leur collègue; elles se sont dites gênées et ont affirmé que la décision de poser ce geste serait guidée par le degré de familiarité qu'elles auraient avec la personne mise en cause. Elles auraient plutôt tendance à s'abstenir à moins qu'il s'agisse d'un geste grave, citant en exemple le vol de matériel; un geste à conséquence mineure ne serait pas mentionné. Une autre a ajouté ne pas en parler directement avec la personne mise en cause, préférant soulever la question lors d'une réunion d'équipe. Deux autres personnes sont d'avis qu'un tel geste est un acte de dénonciation et s'abstiendraient d'intervenir surtout si elles ne connaissaient pas bien la collègue en cause.

La directrice d'un des organismes n'hésiterait pas non plus à faire intervenir le conseil d'administration en cas de manquement majeur et répété en dépit d'avertissements. Elle s'attend à ce qu'on respecte l'engagement que l'on a pris en signant le formulaire d'adhésion aux valeurs. Si un employé ne respecte pas les valeurs, dit-elle, c'est parce qu'il n'est pas à la « bonne place ». Une autre directrice a dit que l'application du code d'éthique

figure parmi ses attentes puisque la qualité du service en dépend. Curieusement, elle a admis ne pas s'être rendu compte que le respect des valeurs et du code d'éthique pouvait aussi figurer parmi les attentes du personnel. Une troisième directrice croit qu'il est de son devoir d'en parler parce que cela fait partie de son rôle de gestionnaire de « [...] donner une ligne, de montrer le chemin. » Sans se dire un modèle, elle se perçoit comme une personne-ressource qui possède une connaissance approfondie de l'organisme et de ses activités.

Mais, qu'elles le fassent sur le champ ou après un certain temps, les personnes ont affirmé qu'elles interviendraient parce que « [...] le geste irrite ou choque les valeurs » et « [...] qu'il faut être conséquent avec soi-même. » De plus, elles se sentiraient « personnellement interpellées et imputables par l'application des valeurs ». Les directrices, par contre, n'hésiteraient pas à en parler « [...] parce que cela va de soi ». Une quatrième directrice a affirmé qu'elle parlerait à un membre du personnel si celui-ci avait un comportement contraire aux valeurs. Son conseil d'administration s'attend à ce type d'intervention de sa part et elle se sent responsable et habilitée de poser un tel geste.

Les administratrices n'hésiteraient pas à parler avec un collègue du conseil d'administration si celui-ci avait un comportement contraire aux valeurs ou au code d'éthique. Cependant, certaines administratrices demanderaient à la présidente d'intervenir. Dans le cas d'une entorse commise par une employée, on déléguerait la tâche à la directrice. Mais dans tous les cas, le non-respect des valeurs et du code d'éthique est perçu comme une situation inquiétante, sur laquelle il faut agir.

Un membre d'un conseil d'administration parlerait de cette situation avec la directrice, question de se faire valider, car elle éprouverait un inconfort à confronter la personne mise en cause sans cette validation. L'administratrice d'un autre organisme se ferait accompagner car, à deux on pourrait trouver les bons mots. On sent une hésitation, mais toutes les personnes sont d'avis qu'il faut poser ce geste afin de protéger les clients, assurer le bon déroulement des activités et protéger le bon fonctionnement de

l'organisation. Une troisième administratrice poserait le geste par souci du bien de l'organisme et de sa gestion.

Les membres d'un autre conseil d'administration partagent un autre point de vue. Elles n'hésiteraient pas à aborder le sujet avec un collègue : c'est une question « de conscience professionnelle, d'éthique et qu'il ne faut pas nuire au bon fonctionnement et à la pérennité de l'organisation. » Mais, la conversation avec la personne mise en cause aurait un caractère positif : on essaierait de comprendre pourquoi la personne a agi de la sorte, donnant à la situation « [...] un aspect d'apprentissage mutuel ». Nous constatons qu'il y a, dans ce commentaire, un désir de pousser la réflexion pour comprendre les raisons motivant le comportement. Les membres de ce conseil sont conscients de l'image et de la réputation de l'organisation. Par contre, toute entorse ou apparence d'entorse de la part d'un employé serait référée à la directrice; on semble être conscient de la démarcation entre le conseil et le personnel. Une administratrice a affirmé avoir « [...] un sens élevé de la morale; ça fait partie de moi et de mon expérience de vie. » En explorant davantage ce qu'elle voulait dire par « le sens moral », on constate qu'elle associait morale avec éthique. Selon elle, être moral c'est appliquer le code d'éthique, une approche somme toute de conformité. Finalement, la préoccupation pour la réputation de l'organisme a été évoquée à quelques reprises par presque toutes les personnes rencontrées.

On constate que la préoccupation pour l'éthique se traduit par des gestes concrets, tels les attentes signifiées d'une des directrices et le rappel à l'ordre en cas d'entorses ou de glissements aux dispositifs éthiques. Ces dispositifs sont donc utilisés et utiles; ils sont vivants et on n'a pas senti qu'ils faisaient partie d'une « éthique de vitrine ». Cependant, la préoccupation dominante est d'ordre déontologique, elle s'exprime principalement, mais pas exclusivement, en termes de respect du code de conduite ou des valeurs, et le mode dominant d'intervention est le rappel à l'ordre. Il est important de noter que deux organismes communautaires ont développé des lieux et des moments de réflexion qu'ils

appellent des « réunions cliniques ». On ne sait pas comment ces réunions sont organisées et animées, mais force est de constater que ces organismes ont senti le besoin de marquer une pause pour réfléchir et discuter sur des situations plus complexes.

Est-ce que les directrices et les membres des conseils d'administration sont préoccupés par la santé éthique de l'organisation? (1a, 1b, 1c, 3k et 3l)

À notre avis, une autre façon de vérifier l'état du leadership éthique dans une organisation est de porter un regard sur la « santé éthique » de celle-ci. La santé éthique peut inclure des éléments tels la présence d'énoncés de valeurs et de codes d'éthique, l'application de ces dispositifs, l'organisation et l'animation de sessions d'information et de formation et les discussions sur les enjeux et les risques éthiques. Donc, l'interrogation ici était centrée sur la perception des directrices et des membres des conseils d'administration sur l'état de santé éthique de leurs organismes respectifs.

Toutes les directrices et les administratrices sont préoccupées par l'application des valeurs et des codes d'éthique. Par contre, la façon de manifester cette préoccupation varie d'un organisme à un autre.

Dans un organisme, les membres du conseil d'administration sont conscients des enjeux éthiques et de l'importance du respect des règlements, mais lorsqu'ils sont confrontés à une situation délicate (ex. : une demande d'accommodement provenant d'une cliente musulmane) qui exigerait le recours à une réflexion parce que le code d'éthique est muet, elles réfèrent le cas à la directrice. Un des membres du conseil qui avait vécu un dilemme moral, a référé le cas à la directrice pour le résoudre, préférant « [...] jouer un rôle en arrière-plan. » Donc, certaines administratrices sont préoccupées par la santé éthique mais préfèrent se tenir au loin et donner ce mandat à leur directrice.

Selon une directrice, son organisme communautaire utilise toujours les valeurs et le code d'éthique; selon elle, ces dispositifs constituent des références utilisées sur une base quasi-quotidienne, phénomène assez inusité pour une organisation. Par contre, elle a dit avoir « [...] l'impression que le CA n'applique pas les valeurs avec la même intensité auprès des employées qu'avec les clients. » À titre d'exemple, elle a cité le degré d'ouverture face aux deux groupes et le fait que certaines administratrices ont des valeurs et des visions personnelles différentes de celles de l'organisation. Toutefois, cette divergence semble acceptable aux yeux de la directrice, disant que cela favorise la démocratie. Est-ce une situation de « deux poids, deux mesures »? Cette impression s'est dégagée lors des entrevues avec les membres du conseil d'administration, qui accordent de l'importance aux valeurs et à l'éthique tout en laissant leur application au jour le jour, à la directrice. La ferveur manifestée par la directrice n'est pas partagée, plus haut, par les administratrices.

Le personnel, la directrice et les membres du conseil d'administration de tous les organismes communautaires rencontrés sont d'avis que leur organisme communautaire dispose de toutes les ressources pour appliquer les valeurs et le code d'éthique. Par contre, et de manière quasi-unanime, tous ressentent le besoin de réviser les dispositifs, surtout ceux qui datent de plusieurs années. Par contre, seulement quelques personnes dans deux organismes communautaires semblent habiles et à l'aise dans l'animation d'une rencontre de type éthique réflexive. Fait à noter : ces personnes possèdent une scolarité élevée, c'est-à-dire, supérieure à un niveau collégial. Une directrice s'est dite très confortable avec l'idée de remettre en question le code d'éthique pour clarifier le texte; cette démarche permettrait de vérifier sa pertinence et son application. Une grande majorité des personnes rencontrées, tous corps d'emploi confondus, reconnaissent que ces dispositifs doivent être révisés pour s'assurer de leur actualité à la lumière de l'expérience et ils doivent aussi faire l'objet de sessions de sensibilisation pour s'assurer de la compréhension et de l'adhésion de tous, surtout les nouveaux employés.

Les directrices et les administratrices sont préoccupées par la santé éthique de leurs organismes respectifs. Ce qui semble moins clair, cependant, c'est qui en est responsable. On semble vouloir déléguer cette responsabilité à la directrice, ce qui nous apparaît logique à première vue car c'est elle qui est impliquée dans les opérations quotidiennes. Mais, ultimement c'est le conseil d'administration qui doit donner le ton et indiquer le chemin. Ce rôle n'est pas complètement compris ou accepté de toutes les administratrices.

Est-ce que les directrices se perçoivent comme des modèles d'éthique et, le cas échéant, agissent-elles de la sorte? Est-ce que les employés les perçoivent ainsi? (1d, 2f, 3j et 3k)

Être un modèle et porter la responsabilité de l'éthique ne sont pas faciles à assumer. On suppose qu'un certain type de personne y serait à l'aise et aurait suffisamment confiance en elle-même pour servir de guide, de référent. Nous étions intéressés à explorer la présence ou non de cette réalité. Est-ce que les directrices se voient dans un tel rôle? Se sentent-elles confortables et à l'aise avec ce rôle? Est-ce que les gestes et les attitudes sont cohérents avec le discours? Est-il possible d'être un modèle sans s'en rendre compte?

Lors des entrevues avec les quatre directrices, toutes ont déclaré que ce rôle ne convient pas à toutes les personnes. Par contre, toutes les personnes rencontrées partagent la même conception : il est essentiel que les gestes de tous et chacun soient cohérents avec leur discours. Signalons que quelques employées ont dit se percevoir comme des modèles; le commentaire suivant l'illustre bien : « [...] je me vois comme un modèle face aux clients et à mes collègues de travail. » On y voit une façon de protéger le climat de travail. De plus, un employé croit que les clients s'apercevraient rapidement de l'écart entre les gestes et la parole et ne se gêneraient pas pour le souligner.

Certaines employées se perçoivent comme des défenseuses de l'énoncé des valeurs et du code d'éthique et y adhèrent volontiers. Plusieurs fois, nous avons entendu ce type de remarque : « Les valeurs et le code d'éthique encadrent mon travail et me donnent une ligne

directrice. » Une personne a affirmé que « [...] les valeurs et le code m'aident à réaliser mes activités dans la légalité avec intégrité. » Nous voyons ici la présence de deux visions opposées : une vision de type « guide » ce qui laisse entrevoir la possibilité d'entreprendre une démarche réflexive, par rapport à une autre vision très déontologique, fondée sur les actes et attitudes acceptables. Dans le deuxième cas, on ne sent pas qu'il y a beaucoup de place pour la réflexion, pour nuancer la justification des décisions et pour prendre en considération des éléments d'un contexte particulier.

Tous les employés ont répété qu'ils doivent respecter les valeurs et le code d'éthique. Certains ont même exprimé que non seulement faut-il les connaître et se les approprier, mais il est tout aussi important de les utiliser correctement et d'en faire la promotion auprès de ses collègues et des clients.

Une directrice se perçoit comme « une capitaine, portant les valeurs et l'éthique, un modèle. » Elle est d'avis qu'il est important qu'elle soit cohérente envers l'équipe. Mais elle a signalé l'envers de ce rôle : étant dans une petite organisation, ce rôle « est plus lourd à porter parce que je suis toujours observée. »

Les membres d'un conseil d'administration croient que le code d'éthique de son organisation qui, rappelons-le, est constitué essentiellement de règlements, doit être respecté par tous en tout temps; certains d'entre eux se perçoivent comme des modèles. La directrice de cet organisme ne se voit pas comme un « modèle », trouvant le rôle trop lourd à porter, préférant tout simplement donner l'exemple. Le mot « modèle » lui semblait trop fort. Selon elle, ses gestes sont davantage éloquents, plus qu'un simple texte.

Certaines administratrices se voient comme les « gardiennes » des dispositifs éthiques et qu'il ne faut pas hésiter à dénoncer les écarts. Ceci ne veut pas dire qu'elles sont ou se perçoivent comme des modèles. L'une d'elles a clairement indiqué ne pas avoir de rôle précis, laissant à la directrice le soin de les appliquer. Du même coup, elle pense que le

conseil d'administration pourrait s'occuper davantage de ces dispositifs, mais elle ne peut pas dire par quels gestes. On a l'impression d'un certain flou quant au rôle que les administratrices se reconnaissent ou sont prêtes à assumer.

Dans un organisme communautaire où les membres du conseil d'administration sont davantage scolarisés, on s'attribue un rôle plus actif, un rôle de protection des dispositifs. Certaines de ces administratrices se voient comme des modèles, tout en reconnaissant qu'elles ne sont pas à l'abri d'erreurs.

Donc, la notion de « modèle » semble importante et les personnes rencontrées semblent vouloir l'attribuer en premier lieu à la directrice puisqu'elle est toujours présente au quotidien.

Est-ce que le personnel pense que les directrices et la haute direction accordent une importance à l'éthique et agissent en fonction des valeurs organisationnelles? (1b, 1d, 2e et 2f)

En général, le personnel ne voit pas d'incohérence significative entre le discours et les gestes des directrices et des membres des conseils d'administration. Les organisations utilisent généralement leurs valeurs dans la mise en œuvre de leur mission dans les activités, et les glissements se font autant chez le personnel que chez les directrices. Certains employés croient que les membres des conseils d'administration en font aussi.

Cependant, un employé a signalé qu'il arrive que son organisme n'applique pas toujours l'une ou l'autre de ses valeurs pour appuyer une décision; c'est notamment le cas de la valeur d'autonomie dans un cas où « [...] l'urgence de la situation faisait en sorte qu'il fallait procéder rapidement sans obtenir le consentement, sachant que même si on l'avait obtenu au préalable, le résultat aurait été le même. » Face à une telle situation, certains employés proposent la tenue d'une réunion pour revoir les valeurs et le code d'éthique et pour se les réapproprier. Ces glissements qui touchent la clientèle, en matière

d'autonomie ou de confidentialité, ne sont pas perçus comme graves, ni mettant en danger la réputation de l'organisme même s'ils constituent un risque éthique, ou une possible dérive par rapport au code d'éthique.

Une employée était d'avis que le bien-être de l'équipe et des clients dépend de l'importance que les directrices et les administratrices accordent aux valeurs et au code d'éthique; elle y voit de la cohérence par rapport à mission de l'organisme. Une autre employée d'un autre organisme a affirmé que les valeurs « donnent une certaine légitimité à notre action. » On a aussi parlé de cohérence entre la mission et l'action. Tous les employés ont le sentiment que leurs directrices les soutiendraient, le cas échéant.

En général, toutes les employées sont d'avis que les directrices et les administratrices agissent en fonction des valeurs; les gestes sont cohérents avec le discours.

Est-ce que les membres du personnel utilisent les dispositifs éthiques qu'ils se sont donnés (énoncé de valeurs, code d'éthique) et, le cas échéant, est-ce que les résultats sont satisfaisants? (3l, 3m et 3n)

Il est clair, à ce moment-ci de l'analyse des réponses, que les employés, les directrices et les administratrices utilisent les valeurs et le code d'éthique, même si tous admettent qu'il y a des glissements. Lorsque nous avons demandé si les personnes utilisaient les valeurs et leurs codes d'éthique pour appuyer une décision ou un processus de gestion touchant un client, tous sans exception, ont répondu positivement. Ils ne consultent pas nécessairement le texte des valeurs et le code d'éthique et ceux-ci ne se trouvent pas sur le coin de leur bureau. Une administratrice a dit avoir son code d'éthique avec elle dans son porte-document. À quelques reprises, on nous a dit que les valeurs constituent des points d'appui et qu'elles donnent un sentiment « d'empowerment ». Certaines employées sont d'avis que les valeurs aident à l'atteinte des objectifs de l'organisme communautaire. Il nous semble que les valeurs sont à ce point intégrées qu'elles sont devenues en quelque

sorte une seconde nature, un réflexe. Le personnel est conscient que tout n'est pas parfait, qu'il y a des glissements et qu'il faudrait réviser les dispositifs.

Une directrice a affirmé utiliser les dispositifs lors de la dotation et de l'évaluation du rendement du personnel, et elle respecte toujours le choix des clients qui n'épousent pas parfaitement ou complètement certaines valeurs que l'organisme s'est donné. Elle a dit apprécier « les énoncés clairs, appliqués et applicables ». Par contre, une révision de l'énoncé des valeurs et du code d'éthique serait nécessaire pour mieux encadrer certaines situations (ex. : les dons des entreprises, les cadeaux des clients). Elle est satisfaite des résultats et a dit apprécier le fait que « les membres de l'équipe se *challengent* entre elles » et que le temps et l'effort pour utiliser les dispositifs apportent un changement positif dans l'organisation. Les échanges avec le personnel sur le sens des valeurs constituent, à son avis, des situations d'apprentissage; elle croit qu'elle est dans une organisation apprenante. L'utilisation des dispositifs permet à l'une des directrices d'organiser sa pensée et « [...] d'asseoir ma décision. » En général, les directrices apprécient le fait que leurs codes d'éthique guident les décisions et les processus de gestion; selon elles, ils permettent aux employées de comprendre le sens des décisions. À ce titre, le code d'éthique a une portée réflexive. Pour une directrice, l'utilisation des valeurs constitue « un critère de succès ».

Une directrice est d'avis que son organisme utilise les valeurs plus souvent en ce qui a trait aux clients qu'au personnel. Les valeurs permettent de réfléchir sur la qualité des relations avec les clients. Cependant, elle n'a pas explicitement dit s'en servir lors de ses relations avec le personnel. Fait à noter : cette directrice a eu un long débat avec son conseil d'administration sur le positionnement de l'organisme. Au cœur de ce débat se trouve la question suivante : doit-on mettre un accent plus fort sur la professionnalisation des services ou préserver son identité communautaire? La question demeure, pour l'instant, sans réponse pour cette directrice et son conseil d'administration. Elle interpelle directement le type de culture organisationnelle qu'elle souhaiterait développer. On peut

supposer que ce questionnaire est répandu dans les organismes communautaires au Québec. Cette piste mérite d'être explorée.

Par contre, une personne a signalé éprouver une satisfaction mitigée. Tout en reconnaissant l'utilité de recourir aux valeurs dans la décision, elle perçoit que les valeurs de l'organisme, ou une valeur personnelle, peuvent être en opposition avec celles d'un client. Dans ces cas, l'intervenante doit respecter la décision du client, ce qui la force à « [...] moduler ma prise de position. »

Certaines intervenantes, plus jeunes et possédant moins d'expérience, ne se réfèrent pas toujours directement au code d'éthique, préférant consulter d'abord leurs collègues plus expérimentées; ce n'est donc pas, pour elles, une « seconde nature » comme c'est le cas chez les employées avec plus d'ancienneté. L'une d'elles a avoué que d'avoir recours au code d'éthique n'était pas un réflexe chez elle. Mais, dans l'ensemble, on est généralement satisfait des résultats; « [...] le code est un outil d'apprentissage personnel et professionnel. »

Un employé a avoué qu'il est arrivé que les valeurs actuellement identifiées ne permettaient pas de résoudre certains dilemmes (ex. : diversité religieuse). Dans ce cas, on a référé la problématique à la directrice pour trouver une solution acceptable. Une administratrice a indiqué qu'elle utilise les valeurs et le code d'éthique pour recadrer la discussion autour de la mission et des objectifs de l'organisme : les résultats qui en découlent permettent de créer une atmosphère de transparence. En recentrant la discussion sur l'objet principal de la problématique avec l'aide de ces dispositifs, elle et son équipe produisent des résultats tangibles. Une autre administratrice a rapporté que sa directrice rappelle les valeurs lors des réunions du conseil d'administration et que cela apporte de la cohérence aux décisions autant pour celles touchant les clients que celles touchant le personnel.

Dans le même sens, les membres d'un conseil d'administration utilisent les valeurs de l'organisme communautaire pour appuyer une décision ou un processus de gestion qui touche un client ou un employé. Par contre, une de ses membres se fie davantage à ses valeurs personnelles et au « gros bon sens ». Du même coup, elle a déclaré que ses valeurs personnelles rejoignent celles de l'organisation. Ce jumelage des valeurs de l'organisme avec les valeurs personnelles illustre le propos de certaines personnes rencontrées qui ont été attirées par la mission et les objectifs de l'organisme justement parce qu'il y a une jonction harmonieuse entre les valeurs de celui-ci et les leurs. Un membre a dit qu'elle consultait les lois également. Toutefois, tous les membres de ce conseil d'administration se disent satisfaits des résultats et « [...] des effets positifs sur la décision. » Se servir des valeurs de l'organisme comme points d'appui semble réussir, donne de la légitimité à une décision et permet aux administratrices de se sentir en confiance, autant à l'égard du personnel que des clients.

Les employés et les membres du conseil d'administration rencontrés dans un organisme communautaire sont unanimement d'avis que leurs énoncés de valeurs sont complets et, à ce jour, répondent bien aux activités et situations. Par contre, leur directrice ne partage pas ce point de vue et elle doit utiliser son jugement pour dénouer des situations plus complexes. Elle a dit aborder ces situations lors de réunions de gestion avec le personnel afin d'obtenir son point de vue et pour établir un consensus de groupe. Ce recours à la discussion implique la contribution de l'expérience et du jugement de tous dans une démarche de réflexion. On voit ici que les valeurs ne sont pas de simples normes mais des points de départ d'une discussion; elles soutiennent un débat.

Quelques membres d'un conseil d'administration croient que leur organisation dispose de valeurs qui se ressemblent et qu'elles s'entrecoupent; on nous a cité en exemple, le respect, la politesse et l'utilisation d'un langage sans avoir recours à des mots ou expressions injurieux. Un autre membre est d'avis qu'il faut réviser les valeurs parce que,

selon elle, la liste est incomplète. Elle a d'ailleurs ouvert une discussion avec ses collègues pour obtenir leur avis à ce propos.

Les valeurs organisationnelles et les codes d'éthique sont largement utilisés par toutes les personnes rencontrées et elles sont satisfaites des résultats obtenus. Une personne a déclaré que « [...] les valeurs permettent un bon fonctionnement, offrent des repères et donnent de la cohérence à l'action. » Les membres des quatre conseils d'administration perçoivent que leur organisme respectif utilise et respecte généralement son code d'éthique. On peut dire que le recours aux énoncés de valeurs et aux codes d'éthique par l'ensemble du personnel des organismes communautaires rencontrés produit des résultats positifs et utiles, ce qui renforce la pertinence de ces dispositifs et encourage à continuer dans la même veine. Cela devrait aussi les inciter à les réviser périodiquement et à continuer de les présenter aux nouvelles employées et administratrices.

Si les dispositifs ne répondent pas adéquatement à la situation, que font les directrices et le personnel? Ont-t-elles recours à d'autres moyens tels l'éthique réflexive? Sont-elles satisfaites des résultats? (1a, 1b, 1c, 2h, 3m et 3n)

En cours d'entrevue, nous avons été mis au fait d'une pratique qui mériterait une exploration plus approfondie. Lorsque les valeurs ou les codes d'éthique répondent mal ou pas du tout à une situation particulière, généralement on prend un temps d'arrêt pour en discuter. Certaines organisations se sont dotées d'un mécanisme formel regroupant que les intervenants. Lors de ces réunions d'équipe de type « clinique », ils discutent de cas difficiles ou particuliers afin d'identifier les valeurs en cause, les inconforts ou malaises ressentis, et les options qu'ils présenteront à l'ensemble du personnel et à leur directrice. C'est lors de cette discussion élargie qu'une décision de groupe sera prise. La discussion permet d'identifier une solution acceptable qui devra recevoir l'accord de la directrice avant d'être appliquée. Ce mécanisme semble plaire aux intervenantes consultées; l'une a déclaré que « [...] nous pouvons réfléchir en groupe sur les limites des interventions de

l'organisation. » Il serait intéressant de poursuivre l'exploration de ce moyen pour déterminer si les participantes ont recours à des valeurs autres que celles de l'organisme pour dégager une solution acceptable. Si tel est le cas, cela pourrait signifier, selon nous, qu'un énoncé de valeurs est un dispositif « organique » ou « vivant », qui évolue et change selon les expériences de l'organisme communautaire. Cela illustre également le niveau de maturité organisationnelle que nous avons rapporté plus tôt.

Dans certains cas où le code d'éthique ne s'applique pas à la situation (ex. la tenue vestimentaire des employées a été mentionnée), les directrices en parlent en réunions d'équipe. La discussion et le « gros bon sens » permettent de trouver une solution acceptable. Par contre, on ne semble pas profiter de cet exemple pour ajouter un amendement au code d'éthique.

Sans que cette démarche soit très structurée, nous y voyons un moyen de prendre du recul et nous croyons qu'elle est propice à l'éthique réflexive. Fait particulièrement intéressant, cette démarche est davantage présente et formalisée dans les organisations où le personnel est plus scolarisé (formation de premier cycle ou plus). On peut penser qu'il s'agit d'une manifestation du fait que les personnes possèdent des connaissances et qu'elles ont développé des habiletés et des compétences qu'elles peuvent mobiliser pendant les réunions cliniques.

Cela ne veut pas dire qu'une personne moins scolarisée ne peut pas exercer un jugement critique; pour les personnes plus scolarisées, le recours au travail réflexif semble venir plus spontanément car elles sont capables de situer le dialogue à un niveau de conceptualisation et d'analyse plus élevé.

Nous étions intéressés à explorer si le personnel, les directrices et les membres des conseils d'administration avaient vécu des problèmes moraux et, le cas échéant, comment

elles avaient résolu la situation.¹²⁵ Si ces personnes n'avaient pas vécu une telle situation, nous leur avons demandé comment ils réagiraient. Même si nous avons défini ce qu'est un dilemme moral, peu de personnes avaient vécu un dilemme moral au travail, ce qui nous porte à penser qu'elles ne perçoivent pas certaines situations complexes comme des dilemmes moraux.

Toutefois, on nous a dit que s'ils avaient vécu un dilemme moral, ils en auraient parlé avec la directrice qui saurait les écouter et les aider. Une personne avait déjà vécu un dilemme moral et en a parlé avec la présidente du conseil d'administration qui lui a offert quelques pistes de solution, sans intervenir directement. La personne mise en cause ou fautive n'était pas réceptive et le dilemme est resté sans solution; nous avons senti un malaise de la part de la personne interviewée. D'autres personnes ayant vécu un ou des dilemmes moraux (ex. : harcèlement de la part d'une cliente), ont dit en avoir parlé lors des réunions d'équipe ou avec la directrice. Une personne a expliqué qu'après avoir vécu une telle situation, elle a suivi une session de formation sur la thématique des relations interpersonnelles; les connaissances et les outils acquis lui ont été utiles.

Une autre employée a dû faire face à une situation avec une cliente dont la problématique ne pouvait pas être résolue par cet organisme communautaire et, après une longue conversation, elle a décidé de la référer à un organisme communautaire mieux adapté à la problématique. Même si la situation s'est bien terminée, cette expérience a provoqué un inconfort chez l'intervenante qui avait peu d'expérience. Elle a pu en parler lors d'une réunion « clinique ». Deux autres employées en ont discuté avec leurs collègues et leur directrice et elles ont également utilisé le forum des réunions cliniques.

¹²⁵ S'inspirant d'une définition proposée par Langlois dans *Anatomie du leadership éthique*, nous avons utilisé la définition suivante auprès des participantes et des participants : « Un dilemme moral est un événement qui place la personne dans une situation d'inconfort aigu. Elle ne sait pas quelle est la meilleure action à poser et devient consciente des injustices associées à cette situation. »

Deux directrices ont dit qu'elles chercheraient de l'aide et des conseils auprès de personnes à l'extérieur de l'organisation surtout auprès de collègues œuvrant dans des domaines similaires. Une autre directrice rencontrée vivait un dilemme au moment de l'entrevue et n'avait pas encore pris de décision; elle ne voulait pas non plus en parler. Par contre, elle a confié qu'elle était en train de consulter des directrices d'autres organisations pour obtenir des avis ou suggestions.

Sans avoir perçu un dilemme moral, une directrice a déjà vécu une situation inconfortable lorsqu'elle s'est fait offrir un cadeau d'un fournisseur de services; voici un autre exemple d'enjeu éthique, soit l'intégrité professionnelle. Le code d'éthique de l'organisme communautaire était muet à ce sujet et, pour résoudre la situation, le cadeau a fait l'objet d'un tirage au sort lors d'une réunion d'équipe. Elle n'a pas abordé le sujet avec son conseil d'administration et elle croit que possiblement les membres du conseil se sont déjà fait offrir des cadeaux. Encore là, on observe une certaine inertie en ne voulant pas profiter de l'occasion pour réviser le code ou, à tout le moins, y ajouter un addendum. Il est possible, selon nous, que le manque de temps ou l'urgence de répondre à d'autres besoins ait pris le dessus.

Un membre d'un conseil d'administration, ayant vécu une situation de dilemme moral, a discuté avec la directrice qui a trouvé une solution; ce membre a préféré « [...] jouer un rôle en arrière-plan. »

Deux administratrices ont vécu des dilemmes moraux et pour s'en sortir, elles ont longuement réfléchi et partagé leur malaise et les limites de leurs actions avec les autres membres du conseil d'administration. Le dilemme était centré sur une prise de position de l'ancienne directrice relativement à un bénévole qui siégeait aussi au conseil d'administration. Même si la situation a été réglée avec le départ du bénévole, une administratrice a dit avoir « [...] développé mon jugement critique par rapport à l'information que je recevais de plusieurs personnes. »

En terminant ce long exposé sur les résultats des entrevues, plusieurs affirmations peuvent être conclues. Les énoncés de valeurs et les codes d'éthique sont connus et utilisés par l'ensemble des personnes à l'emploi (rémunérées ou bénévoles) des organismes communautaires et ces dispositifs produisent des résultats acceptables. Ces dispositifs sont parfois au centre de discussions informelles entre les employées et servent aussi de point de départ de discussions plus formalisées : en réunions cliniques, lors de planifications stratégiques, lors de réunions du personnel et lorsqu'on est confronté à des cas plus complexes ou inédits. En général, toutes les personnes reconnaissent que ces dispositifs doivent être révisés à la lumière des cas vécus mais le manque de temps et l'urgence de certains dossiers (ex. : l'identification de sources de financement) nuisent à la réalisation de ce travail.

En se référant aux trois objectifs de recherche, on peut dire qu'il existe un leadership éthique dans les organismes communautaires rencontrés et ce leadership se manifeste assez bien. Il y a des aspects à améliorer notamment la mise à jour des dispositifs éthiques, une meilleure compréhension du code d'éthique et de l'énoncé de valeurs qu'il contient, ainsi que l'implantation de dispositifs réflexifs. Le désir de devenir plus à l'aise, plus compétent est présent.

5.7 UN RETOUR SUR LES POINTS D'ANCRAGE DU CADRE THÉORIQUE

Avec ces résultats en main et sachant qu'ils ne sont que des indicateurs généraux de l'état de la situation, que pouvons-nous dire par rapport aux textes qui servent de cadre théorique? Avant d'aborder le retour sur les points d'ancrage du cadre théorique, il convient de préciser la nature de ces points d'ancrage. Le premier point d'ancrage est l'étude empirique de Fortin. Réalisée en 1994, cette étude rapporte les résultats d'entrevues auprès des administrateurs, des directrices et des employés de plusieurs organismes communautaires de l'Est du Québec. Fortin voulait identifier les enjeux éthiques de ces

organismes ainsi que les besoins d'information et de formation en matière de déontologie de l'ensemble du personnel. Vingt ans plus tard, comment la situation a-t-elle évolué? S'inscrivant dans une suite logique, notre enquête voulait fournir quelques réponses.

Les deux autres points d'ancrage sont davantage théoriques. En 2008, Lamoureux et Lavoie se concentrent sur les valeurs et l'éthique dans les organismes communautaires. Ils proposent aux intervenants de ce milieu d'adopter une démarche réflexive fondée sur un questionnement sur le sens des pratiques. Est-ce le cas aujourd'hui pour les organismes communautaires ciblés par notre enquête?

Enfin, le troisième point d'ancrage cible le leadership éthique. Langlois est d'avis que la déontologie par l'application d'un code d'éthique est assurément utile et pertinente, mais ne répond pas toujours adéquatement à toutes les situations que peuvent vivre le personnel des organisations, qu'il soit du secteur privé ou public. Dans ces cas, Langlois propose le recours à une attitude et une démarche réflexive. Lors de notre enquête, nous avons voulu explorer si les intervenants avaient vécu de telles situations et, le cas échéant, comment ils avaient procédé pour dégager une solution acceptable.

En prenant appui sur les résultats obtenus, quels commentaires peut-on formuler à l'égard des trois points d'ancrage posés par le cadre théorique de ce mémoire? Peut-on proposer d'autres pistes de recherche?

5.7.1 Le premier point d'ancrage

L'étude réalisée par Fortin en 1994 a révélé plusieurs constats par rapport à l'éthique dans les organismes communautaires. Comment les résultats de la présente enquête se comparent-ils avec ceux obtenus par Fortin? Comment la situation a-t-elle évolué? Qu'est-ce qui reste à faire? Même si les objectifs des deux enquêtes étaient différents, on peut noter quelques similitudes significatives. Le tableau comparatif suivant fait état des

observations de Fortin et des nôtres. Signalons que le contexte social documenté par Fortin a considérablement évolué depuis 1994 mais qu'il y a des points de convergence intéressants.

Tableau 7 : Comparatif des résultats de Fortin (1994) et Collister (2015)

Fortin (1994) (cf. pages de son rapport)	Collister (2015)
<p>1. Les relations entre les gestionnaires et le personnel semblent bonnes. (p. 33) Il en est de même pour les relations entre les gestionnaires et les administrateurs.</p>	<p>1. Nous n'avons pas observé de situations qui auraient laissé croire que les relations interpersonnelles sont mauvaises. De plus, la présence d'énoncés de valeurs et de codes d'éthique semble favoriser les bonnes relations interpersonnelles, un bon climat de travail et la bonne conduite des activités.</p>
<p>2. L'ensemble du personnel est animé par la mission de l'organisation. (p. 43)</p>	<p>2. Tout le personnel semble animé par la mission de l'organisme et, de manière unanime, il <i>vibre</i> au diapason des valeurs.</p>
<p>3. Le gestionnaire, le personnel et les administrateurs sont d'avis qu'ils doivent démontrer de la discrétion et du respect envers la clientèle. (p. 45-50)</p>	<p>3. Les directrices, les employés et les administratrices reconnaissent qu'il se produit encore des glissements envers la clientèle et qu'il faut être plus attentif. Les directrices doivent toujours exercer une vigilance si on veut que les dispositifs soient efficaces.</p>

Fortin (1994) (cf. pages de son rapport)	Collister (2015)
4. L'ensemble du personnel a déjà pris certaines décisions qui allaient à l'encontre des valeurs de l'organisation mais c'était pour le bien-être du client ou dans l'intérêt de l'organisation (dilemme moral). (p. 67-68) Il y a eu également des situations où il y a eu un conflit de valeurs entre les administrateurs ou les gestionnaires ou le personnel et les clients. (p. 68-69)	4. La question des conflits de valeurs est toujours présente et les personnes s'appuient surtout sur la mission de l'organisation et le respect du client pour justifier les décisions. Toutefois, les valeurs et les codes d'éthique servent de points d'appui lors de la prise de décision.
5. On fait confiance au client et on mise sur son autonomie et son sens des responsabilités. (p. 74)	5. Certains employés éprouvent de la difficulté à concilier certaines valeurs organisationnelles ou personnelles avec celles du client. On fait confiance aux désirs du client.
6. Conflits de valeurs ou de points de vue au sein du conseil d'administration donnant lieu à une discussion pour identifier une solution acceptable. (p. 60) Il y a eu des situations similaires avec le personnel (p. 62), les bénévoles (p. 64) et les gestionnaires. (p. 66)	6. On a remarqué deux cas de conflits de valeurs. Dans un cas, les membres du conseil d'administration en ont discuté et dans l'autre, on est d'avis que le conflit a favorisé l'expression de la démocratie en encourageant le débat, suivi d'un vote.
7. Perception du rôle chez l'ensemble du personnel : on doit respecter le client (p. 77), on doit manifester un esprit d'équipe et un sens du partage entre les employés (p. 70) et on doit être conscient du bon fonctionnement, du développement et de la promotion de l'organisation. (p. 83)	7. Les valeurs et le code d'éthique permettent de créer une cohésion au sein de l'équipe et un sentiment d'appartenance.

Fortin (1994) (cf. pages de son rapport)	Collister (2015)
<p>8. Problèmes éthiques rencontrés (p. 99 +) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les administrateurs – le financement, les relations avec le personnel, la confidentialité, une demande d'appui d'un organisme pro-avortement; ➤ Les gestionnaires – la confidentialité, l'ingérence du conseil d'administration dans la gestion interne; ➤ Le personnel – la confidentialité, les relations d'amitié avec les clients ce qui compromet la distance aidant-aidé. 	<p>8. La confidentialité et la distance professionnelle sont toujours perçues comme des enjeux éthiques importants; tous sont d'avis que c'est une responsabilité et qu'on doit faire preuve de vigilance, notamment dans le contexte du développement des médias sociaux. De nouveaux enjeux émergent dont le respect de la diversité culturelle et religieuse et les nouvelles configurations familiales.</p>
<p>9. Pertinence d'un code d'éthique, s'il existait (p. 103 +) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le code servirait de guide; ➤ Il favoriserait un plus grand respect; ➤ Il soutiendrait les administrateurs, les gestionnaires et les intervenants dans son action; ➤ Il affirmerait les valeurs; ➤ Il protégerait le client; ➤ Il donnerait de la crédibilité à l'organisation. 	<p>9. L'élaboration et l'application d'énoncés de valeurs et de codes d'éthique démontrent que les souhaits annoncés par Fortin se sont matérialisés. Par contre, il s'agit d'un <i>work in progress</i>, d'un apprentissage perpétuel qui exige de l'attention et une révision périodique. Il faut aussi que les rappels à l'ordre soient suffisamment forts pour arrêter les glissements.</p>

Ce tableau nous permet d'identifier plusieurs points de convergence. On note particulièrement que les relations interpersonnelles sont généralement bonnes et que l'ensemble du personnel est très engagé dans la réalisation de la mission de leur organisme communautaire respectif. L'état des relations interpersonnelles est probablement dû, en partie, à l'effet que les personnes semblent naturellement attirées par l'organisme et que ces personnes partagent les valeurs organisationnelles. Cette identification étroite avec les valeurs de l'organisme contribue probablement au degré élevé d'engagement et au degré assez élevé de respect des dispositifs malgré quelques glissements.

Tout comme Fortin en 1994, nous avons également recueilli des témoignages à l'effet qu'il y a eu des écarts de comportements ou d'attitudes par rapport aux valeurs. Ces glissements obligent les directrices à être plus vigilantes. De plus, il y a toujours des différends entre les valeurs de l'organisme et les valeurs personnelles des clients; rien ne semble avoir changé et autant Fortin que nous, avons observé que les intervenants respectent le choix du client. Les valeurs semblent donner de la cohésion au travail en équipe et aux décisions.

Les défis liés à la confidentialité sont toujours d'actualité mais, 20 ans plus tard, l'impact des médias sociaux s'ajoute comme un nouveau défi d'ordre éthique. Les directrices et les administratrices que nous avons rencontrées en sont conscientes et réalisent que cette réalité pourrait être mieux encadrée par un code d'éthique révisé.

En somme, les énoncés de valeurs et les codes d'éthique tant souhaités par Fortin en 1994 se sont matérialisés et, sans que tout soit parfait, les organismes communautaires en tirent des bénéfices. Toutefois, les organismes communautaires sont toujours aux prises avec le phénomène général de manque de temps pour répondre, à leur goût, au nombre grandissant de demandes et de besoins de la part des clients. Autant en 1994 qu'en 2015, les intervenants sont conscients de l'importance des valeurs et de l'éthique. Il ne faut surtout pas penser que les organismes communautaires manquent de volonté. Mais ce

manque de temps, associé à l'aveu d'un manque d'expertise et de compétence, nuit à l'émergence d'un leadership plus fort et plus soutenu.

5.7.2 Le deuxième point d'ancrage

Dans l'ouvrage déjà cité, Lamoureux et Lavoie partagent un avis publié en 1981 par le Conseil supérieur de l'éducation concernant les valeurs; elles « [...] constituent à la fois point de référence, mobiles profonds, sources vives de dynamisme, motifs d'engagement et de dépassement, ouverture vers les dimensions les plus universelles de l'âme des personnes comme de sociétés. »¹²⁶ Qui plus est, « [...] les valeurs sont le lieu par excellence où s'établissent les consensus à la base de la solidarité. »¹²⁷ Nous avons été surpris de voir à quel point les valeurs animent tout le personnel des organismes communautaires rencontrés dans le cadre du présent mémoire. Ils *vibrent* et ils épousent personnellement les valeurs de l'organisation. De plus, les valeurs servent les directrices lors de la dotation de postes ou de recrutement de bénévoles. En ce qui a trait à l'éthique, les personnes rencontrées ne *vibrent* pas avec la même intensité ou force. À quelques reprises, des personnes ont mentionné le besoin de mieux comprendre l'éthique et que des sessions de formation seraient appropriées.

Les résultats obtenus lors de notre enquête font écho à l'affirmation de Lamoureux et Lavoie à l'effet que la démarche éthique permet aux intervenants de mieux cerner les finalités de leurs actions. La réflexion éthique est, selon les auteurs, plus efficace lorsque fondée sur des valeurs dans un document de référence diffusé parmi le personnel de l'organisme communautaire ainsi qu'un code d'éthique; nos résultats en font état. Sans vraiment décrire les contours du leadership exercé par les directrices des organismes

¹²⁶ Lamoureux et Lavoie, « Les fondements éthiques de l'action communautaire », 105.

¹²⁷ Ibid., 106

communautaires, Lamoureux et Lavoie leur attribuent un rôle significatif dans la création d'une culture organisationnelle fondée sur des valeurs et une éthique. Tout comme Lamoureux et Lavoie, la réflexion éthique fondée sur les énoncés de valeurs et les codes d'éthique, manifestée par les personnes rencontrées leurs permettent de bien cibler la finalité de l'action. Ces dispositifs permettent de baliser leur pratique.

La présidente d'un conseil d'administration épousait une vision fondée sur un paradigme de femmes d'affaires avec une vision et une orientation d'affaires. Elle rejette le questionnement radical, prôné par Lamoureux et Lavoie. Dans un autre organisme communautaire, on a noté l'existence d'une planification stratégique. Ces deux réalités semblent indiquer que ces organismes communautaires ont adopté une approche d'affaires.

Il existe un autre point de vue. Massé avance que les organismes communautaires deviennent des « espaces moraux », c'est-à-dire, des lieux où on peut débattre des responsabilités morales de l'État, des communautés et des individus vulnérables.¹²⁸ Certaines réponses et commentaires que nous avons recueillis ainsi que l'attitude générale de certaines personnes rencontrées nous laissent croire que cet espace moral est présent, surtout dans les organismes qui se sont dotés de réunions cliniques pour débattre de situations plus complexes. Elles ne sont pas capables de discuter d'éthique mais leurs actions et leur compréhension de la mission expriment une éthique forte et un leadership éthique. Les espaces qu'ils se sont donnés nous rappellent le communautarisme prôné par le sociologue américain Etzioni.¹²⁹

¹²⁸ Raymond Massé, « Les groupes communautaires comme espaces moraux » dans *Identités, vulnérabilités, communautés*, Francine Saillant, Michèle Clément et Charles Gaucher, dir. (Montréal : Éditions Nota Bene, 2004), 7.

¹²⁹ Amatai Etzioni, *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society* (New York: Basic Books, 1996).

Nos résultats démontrent, qu'en général, le personnel, les directrices et les membres des conseils d'administration réfléchissent aux valeurs et à l'éthique dans la mesure où ils ont le temps et les ressources pour le faire. Le niveau de maturité organisationnelle, exprimé par la présence de planifications stratégiques ou annuelles et la tenue de réunions cliniques, ainsi que le niveau de scolarité, favorisent le recours plus spontané à cette attitude plus critique et plus réflexive. Si le militantisme ne semble pas figurer dans l'équation, on sent que les organismes communautaires rencontrés ont changé de stratégie de relation avec le public et les autorités. Au lieu d'adopter une stratégie de type « revendication », ils semblent plus confortables avec une stratégie plus managériale. Cette stratégie peut probablement s'expliquer du fait que les administratrices utilisent des outils tels des planifications stratégiques dans leur vie professionnelle; elles ont naturellement transposé cette façon de faire à l'organisme communautaire.

5.7.3 Le troisième point d'ancrage

Maintenant que nous avons une meilleure idée de l'utilisation des dispositifs éthiques comme moyen d'expression du leadership éthique par le personnel des organismes communautaires rencontrés, il serait intéressant de poursuivre l'exploration de ce leadership. Nous avons vu que certains organismes communautaires utilisent une démarche d'éthique réflexive, associée à des processus et outils de gestion, telles des planifications stratégiques ou annuelles et des réunions de type lac-à-l'épaule. Ces moyens ressemblent à ceux qu'on pourrait observer dans les organisations apprenantes de Senge et qui sont cités par Langlois.¹³⁰ D'ailleurs, rappelons qu'une des directrices rencontrées perçoit qu'elle œuvre dans une organisation apprenante.

¹³⁰ Langlois, *Anatomie du leadership éthique*, 37.

Langlois accorde une importance à la déontologie professionnelle et aux dispositifs éthiques. Mais, à juste titre, elle se demande ce que les organismes font lorsque la déontologie répond mal ou pas du tout à une situation particulière. Elle suggère l'éthique réflexive comme alternative et, de plus, elle propose de considérer trois types d'éthique pour soutenir cette réflexion : l'éthique de la critique, l'éthique de la sollicitude et l'éthique de la justice. Les résultats de notre enquête démontrent que les organismes ont recours à un moment de discussion à propos de cas plus complexes ou inusités. Nous n'avons pas analysé comment ces moments de réflexion sont structurés et organisés mais on y voit l'émergence d'une éthique réflexive. De plus, nous ne savons pas lequel des trois types d'éthique définis par Langlois domine la réflexion et si les directrices et les administratrices se sont documentées sur la notion de leadership éthique. Ce n'était pas non plus une des visées de cette recherche. C'est plutôt la définition du leadership éthique proposée par Langlois qui a retenu notre attention.

La définition de Langlois nous apparaît, maintenant que l'enquête est terminée, un peu trop élaborée et ne fait pas écho aux propos recueillis. Deux autres définitions que nous avons découvertes semblent mieux adaptées à la vision portée par le personnel que nous avons rencontré. Rappelons que selon Brown et Treviño, le leader éthique est une personne honnête, qui démontre de la sollicitude et qui agit selon des principes. Il parle d'éthique avec ses collègues, établira des normes d'éthiques claires et n'hésitera pas à sanctionner des comportements ou des attitudes qui ne sont pas conformes aux normes. Finalement, le leader éthique mettra en pratique ce qu'il dit.¹³¹ Par ailleurs, Treviño, Hartman et Brown sont d'avis que le leader éthique est reconnu par ses pairs comme une personne et un gestionnaire ayant un sens moral. Le gestionnaire éthique pose des gestes significatifs au lieu d'en parler; en somme, les gestes font tellement de bruit qu'on n'entend pas son

¹³¹ Brown and Treviño, « Ethical Leadership ».

discours.¹³² Cette vision du leadership éthique nous semble rejoindre davantage la perception qu'ont les personnes rencontrées.

Mais pour revenir à la vision de Langlois et compte tenu des enjeux éthiques et des missions des organismes communautaires, est-ce que le personnel, les directrices et les administrateurs ont davantage recours à une éthique de la critique (ex. : Habermas¹³³), une éthique de la sollicitude (ex. : Gilligan¹³⁴) ou une éthique de la justice (ex. : Rawls¹³⁵)? L'outil diagnostique TERA proposé par Langlois nous aurait aidé à explorer cette question et à approfondir notre appréciation de la nature du leadership éthique du personnel des organismes communautaires. Il pourrait s'agir d'une piste de recherche future.

5.8 VERS LA CONSTRUCTION D'UN SAVOIR ÉTHIQUE

À quelques reprises pendant notre enquête, on nous a répété que la notion de l'éthique semblait floue et qu'une meilleure compréhension par le biais d'une session d'information ou de formation serait utile. Ce désir ou besoin fait écho à un besoin similaire exprimé par plusieurs personnes lors de l'enquête de 1994 de Fortin. La question qui se pose est celle du développement d'une meilleure connaissance de l'éthique qui soit praticable par les intervenants des organismes communautaires? Comment devient-on « compétent » sur le plan de l'éthique?

¹³² Linda K. Treviño, Laura P. Hartman and Michael Brown. "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership." *California Management Review* 42, no. 4 [Summer 2000]: 128-142. Voir aussi Vincent de Gaulejac, *La société malade de gestion*.

¹³³ Jürgen Habermas, *Moral Consciousness and Communicative Action* (Cambridge, MA: MIT Press, 1990).

¹³⁴ Carol Gilligan, *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993).

¹³⁵ John Rawls, *A Theory of Justice*, revised edition (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1999).

Une étude de Fortin *et al.*, semble confirmer certains constats que nous avons pu observer dont, notamment, le fait que l'éthique donne un sens à la pratique et ce sens émerge parce que la personne s'interroge sur sa manière d'agir. L'éthique permet de faire la distinction entre ses valeurs personnelles et celles de l'autre et, ce faisant, de s'ouvrir à l'expérience de l'autre, avec le risque d'être déstabilisé. Mais, pour ce faire, il faut créer un espace et se donner un temps pour réfléchir et discuter.¹³⁶ Il faut également, selon cette recherche, envisager des formations spécifiques sur les aspects plus conceptuels, notamment la définition de l'éthique et sa distinction des autres modes de régulation de l'agir, puisque la connaissance et la compréhension des dimensions plus formelles de l'éthique ne sont pas spontanément tirées de l'expérience personnelle ni de l'expérience de la délibération en groupe. Notre recherche met également en lumière un tel besoin de formation. Les personnes rencontrées dans le cadre de cette enquête sont, à notre avis, capables de réfléchir et de discuter, mais les opérations de certains organismes communautaires ne leur permettent pas de prendre le temps nécessaire. De plus, les personnes ont besoin d'être guidées dans la réflexion et la discussion, et idéalement, devenir autonomes en cette matière grâce à la formation et d'initiations formelles à l'éthique.

À ce propos, notre enquête a également révélé qu'en général, les intervenants veulent parfaire leurs connaissances sur le sujet de l'éthique. Ils savent comment se servir des valeurs de leur organisme et certains ont fait l'expérience des espaces de discussion pour résoudre des problématiques plus complexes. Le défi est d'identifier des moyens pour développer un savoir éthique et de s'assurer que ce savoir se transmette aux employés à mesure que de nouveaux employés, qu'ils soient rémunérés ou bénévoles, sont embauchés.

¹³⁶ Pierre Fortin, Bruno Leclerc, Pierre Paul Parent, Simone Plourde et Dany Rondeau, *La construction du savoir éthique dans les pratiques professionnelles* (Paris : L'Harmattan, 2011).

Le développement de ce savoir permet aussi de développer et de consolider l'identité professionnelle de l'intervenant.

Certaines personnes nous ont parlé d'identité. Quelques auteurs québécois se sont penchés sur la question de l'identité professionnelle et la construction d'un savoir éthique. Bégin est d'avis que deux types de tensions identitaires peuvent émerger dans la société qui causent problème pour la régulation par l'éthique. La tension entre « [...] la construction fortement subjective de l'identité morale de l'agent et de l'identité organisationnelle attendue de ce même agent parait en effet être accentuée par l'insertion, au sein de l'organisation, de devoirs, obligations et règles comportementales se revendiquant de l'éthique. »¹³⁷

Lorsque l'agent moral doit exercer son jugement éthique, il est possible qu'il ressente un conflit entre ses valeurs personnelles et professionnelles et les objectifs et les valeurs de son organisation. Lors de cette confrontation ou ce choc des valeurs, il doit se repositionner avant de déterminer quelle action entreprendre. Lorsque ce repositionnement devient difficile, impossible ou revient trop souvent, il peut se sentir disloqué ou en perte de sens. Bégin fait ressortir ce conflit dans les termes suivants : normes vs valeurs, hétérorégulation vs autorégulation et efficacité vs humanisme.¹³⁸ Bégin a identifié un type de dualité qui cause problème, soit la dualité du titulaire de rôle vs l'acteur ou l'agent moral. Cette dualité contribue également à une tension qui influence l'agir éthique dans l'organisation ainsi que ces modes d'expression.¹³⁹

¹³⁷ Luc Bégin, « Un conflit d'identités? La régulation par l'éthique du milieu de travail », dans *Qu'est-ce qu'une société d'individus?* (Sébastien Charles et Pierre-Henri Tavoillot, dir.) (Montréal : Liber, 2007), 158.

¹³⁸ Luc Bégin, « L'intervention en éthique organisationnelle : acteur moral et titulaire de rôle » dans *Mélanges Georges A. Legault* (Louise Lalonde, France Jutras, André Lacroix et Johanne Patenaude, dir.) (Sherbrooke : Éditions Revue de droit de l'Université de Sherbrooke, 2008), 44.

¹³⁹ *Ibid.*, 45.

Mais pourquoi construire un savoir éthique? Parmi les avantages d'une utilisation appropriée de la compétence éthique, Bégin souligne que cette compétence permet à l'organisation de maintenir son engagement social en autant que cet engagement aille au-delà du simple affichage dans les documents officiels.¹⁴⁰ Plus récemment, Bégin parle de la capacitation éthique des acteurs. En somme « [...] la compétence éthique se manifeste dans la mobilisation par l'acteur d'un ensemble de ressources internes qui se déclinent en termes de capacités [...]. »¹⁴¹

Mais les sessions de formation en éthique à l'intention des intervenants, peu importe le type d'organisation, ne donnent pas toujours les résultats souhaités.¹⁴² En effet, selon Rondeau, les connaissances nouvellement acquises ne sont pas suffisamment maîtrisées pour influencer les pratiques et les mises en situation proposées par ces sessions de formation ne sont pas adaptées aux problématiques rencontrées sur le terrain. Sans dire qu'il faut remplacer ces sessions de formation, Rondeau propose plutôt d'associer une forme d'accompagnement permettant de mieux contextualiser l'éthique en situation réelle de pratique.¹⁴³

L'accompagnement proposé par Rondeau est justement ce que propose l'organisme Bénévoles d'Expertise, organisme créé par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Luc Bégin, « La compétence éthique: la comprendre, la valoriser, » dans *Cinq questions d'éthique organisationnelle*, Luc Bégin, dir. (Montréal : Nota Bene, 2014), 212.

¹⁴¹ Luc Bégin, « Trois finalités de l'intervention en éthique organisationnelle, » dans *L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation* » Luc Bégin, Lyse Langlois et Dany Rondeau, dir. (Québec : Presses de l'Université Laval, 2015), 93.

¹⁴² Pour connaître un exemple de contenu d'une session de formation, voir *Le souci éthique dans les pratiques professionnelles : guide de formation*. Pierre Fortin et Pierre-Paul Parent, dir. Paris L'Harmattan, 2004.

¹⁴³ Dany Rondeau, « L'accompagnement comme mode d'intervention et de formation en éthique » dans *L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation* » Luc Bégin, Lyse Langlois et Dany Rondeau, dir. (Québec : Presses de l'Université Laval, 2015), 197-224.

¹⁴⁴ Bénévoles d'Expertise, site internet <http://benevoles-expertise.com/>

Apprivoiser et s'approprier des concepts comme ceux de valeur et d'éthique passent inévitablement par un processus d'apprentissage et d'expérimentation par les personnes dans leur milieu de travail. Bien sûr, il y aura des ratés et des erreurs mais ceux-ci font partie de la démarche d'apprentissage et d'expérimentation. C'est à long terme que les personnes pourront ajuster et bonifier leurs dispositifs et leur application. Ce type d'apprentissage, favorisé par Senge, doit, à notre avis, être géré et encouragé par le leader.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990).

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION DE L'ENQUÊTE

Cette recherche est originale puisque le leadership éthique dans les organismes communautaires ne semble pas avoir été étudié dans un contexte québécois, canadien ou américain. En examinant comment certains organismes communautaires utilisent leurs dispositifs éthiques comme moyens pour exprimer leur leadership éthique, nous espérons avoir identifié des tendances générales, des besoins spécifiques et suggérer quelques pistes d'action, autant pour les organismes communautaires que pour Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Il est même possible que notre démarche ait insufflé une nouvelle vie à l'éthique organisationnelle auprès des intervenants des organismes communautaires, c'est-à-dire, une nouvelle motivation pour revoir leurs dispositifs éthiques.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la taille de l'échantillon ne nous permet pas d'émettre des conclusions généralisables. Cependant, les résultats obtenus indiquent une tendance intéressante qui, à notre avis, pourrait être validée sur la base d'un échantillon plus large, jumelée avec des rencontres de discussion. Il convient ici de rappeler les trois grands objectifs de recherche poursuivis par cette enquête ainsi que les constatations observées.

La place de l'éthique dans l'organisation

Les résultats démontrent que l'éthique est présente dans les organismes communautaires rencontrés. Ceux-ci ont développé des dispositifs éthiques et ils s'en servent non seulement pour identifier une solution acceptable à un problème mais aussi,

dans certains cas, lors de la dotation de postes, lors de réunions de planification stratégique et lors de réunions cliniques. Les résultats sont positifs et utiles.

Lorsqu'on compare l'état des lieux décrits par la documentation québécoise, surtout l'enquête de Fortin, avec les observations recueillies par la présente enquête, il est clair que la situation de l'éthique dans les organismes communautaires a évolué. Les enjeux éthiques demeurent sensiblement les mêmes que ceux identifiés par Fortin en 1994. De nouveaux enjeux se sont installés dans leur réalité. Rappelons les enjeux émergeant suivants : l'utilisation des médias sociaux et leur impact sur la distance professionnelle et les demandes d'accommodements formulées par des clients issus des communautés culturelles ou religieuses. Par contre, il semble que les administratrices et les directrices disposent de plus de moyens pour résoudre les dilemmes décisionnels.

Les organismes communautaires rencontrés disposent d'outils et de processus de gestion assez élaborés, auxquels nous ne nous attendions pas. Les valeurs semblent très importantes pour tout le personnel, peu importe leur fonction et la distance qui les sépare des opérations de première ligne. Les énoncés de valeurs et les codes d'éthique sont, en général, connus et utilisés par le personnel. De plus, la compréhension et l'application des valeurs sont étroitement associées à l'identité de la personne que ce soit son identité d'intervenante, de directrice ou d'administratrice. De plus, les membres du personnel défendent et préservent les valeurs si elles semblent menacées. Ils sont animés par des valeurs fortes, valeurs que parfois ils incarnaient avant même de rejoindre l'organisme communautaire.

S'il existe deux moyens de transmettre des valeurs et des codes d'éthique (i.e. remettre le document à l'employé et une session d'information et de formation), la présentation plus formelle des dispositifs jumelée avec une période de questions semble avoir un impact plus immédiat. Même si les directrices sont disponibles pour répondre aux questions à la suite d'une lecture personnelle, il n'en demeure pas moins qu'il n'y a pas de

garantie qu'un employé lira et comprendra les documents. Nous n'avons pas de raison valable de croire que les employés ne les ont pas lus, mais les employés qui les avaient discutés en session de formation semblaient plus familiers avec les dispositifs.

Qui plus est, l'intégration à l'emploi semble aussi plus facile lorsque les organismes communautaires vérifient les valeurs en amont lors des entrevues de sélection. Curieusement, les valeurs et l'éthique ne sont pas formellement présentées aux directrices et aux administratrices; elles sont perçues comme plus éloignées des opérations courantes et les tâches et mandats de gestion qu'on leur confie requièrent une action immédiate qui semble laisser peu de place à la réflexion.

Lorsque les dispositifs ne répondent pas adéquatement à une situation ou en cas de dilemme moral, le personnel en discute. Certains organismes communautaires ont mis sur pied des réunions cliniques ou des réunions d'équipe. Parfois, on consulte à l'extérieur de l'organisme. Peu importe comment cette discussion a lieu, nous constatons qu'une démarche similaire à l'éthique réflexive est à l'œuvre dans ces organismes; il faudrait investiguer davantage l'organisation de cette démarche ainsi que les résultats qui en découlent. Les résultats sont positifs aux dires des personnes : la démarche de type réflexif permet de dégager une solution acceptable ou raisonnable aux dilemmes rencontrés.

La perception des directrices, des membres du conseil d'administration et du personnel par rapport à l'éthique

Les employés, les directrices et les administratrices sont conscients des enjeux éthiques et des risques associés à une mauvaise gestion ou à l'absence d'action en cas d'entorse. Même si on nous a rapporté des glissements, on demeure vigilant. Tous sont d'avis que les dispositifs sont utiles et devraient être mis à jour et mieux diffusés.

Toutes les personnes comprennent les valeurs et sont d'avis qu'elles jouent un rôle essentiel dans le déploiement de la mission et des activités. Il en est de même pour les codes d'éthique et on apprécie l'encadrement que ces documents procurent autant pour les clients que pour le personnel. Par contre, si le personnel *vibre* avec les valeurs, plusieurs personnes ressentent le besoin d'approfondir leurs connaissances de l'éthique.

Tous et toutes sont conscients des enjeux éthiques et comprennent les raisons derrière les glissements. On tolère ces glissements mais les employés, entre eux, et les directrices procèdent à des mises en garde. Les directrices et les membres des conseils d'administration sont conscients des risques associés aux écarts entre les valeurs et l'éthique d'une part, et l'action ou les comportements d'autre part. Les membres du personnel sont capables, ou se sentent capables, de faire des rappels à l'ordre chez leurs collègues. Ils réalisent qu'un risque mal géré pourrait entacher la réputation de l'organisme et la qualité des services qu'il offre. Si les employés s'identifient si fortement aux valeurs de l'organisation, c'est probablement parce qu'elles sont en accord avec son action sociale et humanitaire. L'envers de cette médaille est intéressant : les dispositifs éthiques contribuent à de saines relations interpersonnelles entre les employés et favorisent un meilleur climat de travail, dans la mesure où les rappels à l'ordre se font sur le mode du dialogue. En se dotant de tels dispositifs éthiques, les organismes communautaires rencontrés n'ont peut-être pas envisagé ces retombées positives lors de leur préparation.

L'expression du leadership éthique

Rappelons que le leadership éthique est, avant tout, la responsabilité des gestionnaires. C'est eux qui doivent annoncer clairement l'importance et la place de l'éthique dans l'organisation. Les directrices et les administratrices rencontrées lors de cette enquête expriment un leadership éthique bien que ce ne soit pas toujours clair à qui incombe cette responsabilité. Souvent délégué à la directrice, le leadership éthique des

administratrices est parfois inégal. Toutefois, ce leadership semble bien installé et assez fort. Il s'exprime de différentes manières. Les valeurs et les codes d'éthique sont généralement au centre des discussions informelles et formelles. Certaines directrices se servent des dispositifs lors de la dotation. Il existe une cohérence assez forte entre le discours et les gestes chez toutes les personnes rencontrées et le personnel est d'avis que leur directrice agit en conformité avec les valeurs et le code d'éthique. Cette cohérence semble avoir un impact positif sur l'atmosphère de travail et sur la légitimité de l'action communautaire. Les valeurs et les codes d'éthique semblent intégrés dans les pratiques de tous. Par contre, ces documents comme tels ne sont pas nécessairement consultés et immédiatement accessibles à l'employé. Tous apprécient les résultats.

Fait à noter : certains employés se perçoivent comme des modèles et ils défendent les valeurs même s'ils ne se désignent pas comme des « leaders ». On peut voir ici que le leadership éthique n'est pas uniquement l'affaire des gestionnaires. En s'identifiant aux dispositifs éthiques de l'organisme, le personnel participe à l'intégration de la culture de l'éthique dans le tissu de l'organisation.

Le leadership éthique manifesté par les directrices et des membres des conseils d'administration se rapproche davantage de la définition du leadership éthique proposée par Brown et Treviño, soit une personne honnête, qui démontre de la sollicitude et qui agit selon des principes, qui parle d'éthique avec ses collègues, qui établira des normes d'éthiques claires et qui n'hésitera pas à sanctionner des comportements ou des attitudes qui ne sont pas conformes aux normes. Finalement, le leader éthique mettra en pratique ce qu'il dit.¹⁴⁶ Cette définition nous semble illustrer ce que nous avons observé mieux que celle proposée par Langlois qui nous apparaît trop sophistiquée. La définition proposée par Brown et Treviño caractérise mieux les personnes que nous avons rencontrées.

¹⁴⁶ Brown and Treviño, « Ethical Leadership ».

Nous pouvons affirmer avec Van Hook que le personnel d'encadrement des organismes communautaires que nous avons rencontré incarne les valeurs et les codes d'éthique et qu'il les place au centre des activités quotidiennes.¹⁴⁷ De plus, comme l'a démontré Ciulla, l'expression de l'éthique chez les personnes est tout aussi importante dans la réalisation efficace de la mission et des objectifs de l'organisation; nos résultats semblent confirmer le point de vue de Ciulla.¹⁴⁸

En conclusion, le leadership éthique semble bien ancré dans les organismes communautaires qui ont fait l'objet de cette recherche. Les dispositifs éthiques sont installés et fonctionnels. De plus, ils produisent des bénéfices secondaires, insoupçonnés ou inattendus (ex. climat de travail, relations interpersonnelles). La situation n'est pas parfaite et il y a encore beaucoup à faire, mais nous sommes d'avis que la situation a évolué positivement au Québec depuis la réalisation de l'enquête de Fortin en 1994.

Le défi des organismes communautaires est de se donner des moyens pour faire vivre les valeurs et l'éthique dans des contextes de roulement du personnel, de précarité des sources de financement et de changement dans la vision et de modifications fréquentes dans la composition des conseils d'administration. Les organismes communautaires réalisent qu'ils doivent revisiter les énoncés de valeurs et les codes d'éthique afin de s'assurer qu'ils correspondent toujours à l'évolution de la mission et des pratiques de l'organisme. Cette révision doit en outre tenir compte de nouvelles réalités sociales (ex. : les médias sociaux, la diversité culturelle, les nouvelles configurations familiales, etc.). Là où le bât blesse, c'est qu'ils n'ont pas toujours le temps, les ressources et les connaissances nécessaires pour faire cette mise à jour.

¹⁴⁷ Van Hook, « Ethics in Nonprofit Organizations ».

¹⁴⁸ Ciulla, *The Ethics of Leadership*, 2003.

QUELQUES PISTES DE RECHERCHE

Bien que l'échantillon de la présente enquête demeure restreint et n'a de valeur que pour indiquer des pratiques communes, les résultats indiquent une dynamique éthique intéressante méritant d'être validée. Les résultats soulèvent des questions pertinentes qui pourraient se traduire en pistes de recherche futures. En voici un aperçu :

- Étant donné leur mission sociale, est-ce que les organismes communautaires ont recours à un type d'éthique plus qu'un autre? Une enquête plus approfondie à l'aide de l'outil TERA développé par Langlois, par exemple, pourrait déterminer s'il y a une approche éthique qui domine l'action des gestionnaires et les membres des conseils d'administration. Les résultats d'une telle enquête pourraient permettre de tracer un portrait plus complet du leadership éthique.
- Nous avons constaté que tous les postes de direction et de conseil d'administration sont occupés par des femmes. Dans quelle mesure s'agit-il d'une tendance forte? En lien avec la première piste de recherche, est-ce que les femmes, en position de leadership, adoptent une approche éthique différente des hommes occupant des postes similaires? Sont-elles davantage portées à adopter une éthique de la sollicitude envers le personnel et la clientèle ou une éthique de la critique et une éthique de la justice selon le contexte ou la situation?
- Dans quelle mesure le niveau de scolarité joue-t-il un rôle significatif dans l'utilisation des valeurs, des codes d'éthique et d'une éthique réflexive? Plus spécifiquement, comment une démarche d'éthique réflexive est-elle organisée et déployée dans les organismes communautaires?
- Est-ce qu'il existe une corrélation entre le niveau de scolarité que nous avons observé et le recours plus systématique à une éthique réflexive?

- Est-ce que les organismes dont le personnel et les membres du conseil d'administration sont d'origines religieuses ou ethniques variées rencontrent des défis particuliers au plan des valeurs et de l'éthique, défis qui semblent moins présents dans les organismes dont la culture est davantage homogène?
- Dans le présent contexte social québécois (précarité du financement, besoins grandissants, etc.), comment peut-on soutenir les organismes communautaires dans la compréhension et l'application de l'éthique? Comment créer un espace favorable à la création et la mise à jour des dispositifs éthiques? Comment développer des activités de formation qui soient significatives? Qui peut offrir ce type de soutien?
- Outre la préservation de la qualité des services, de la réputation, la crédibilité et la pérennité des organismes communautaires et de l'atteinte de leurs finalités, peut-on identifier d'autres indices de performance chez les organismes communautaires qui utilisent leurs dispositifs éthiques et qui inciteraient d'autres organismes à se donner de tels moyens?
- En contrepartie, quel est l'état du climat de travail, des relations interpersonnelles, de la gestion de dilemmes moraux et de la perception des enjeux éthiques dans les organismes communautaires qui ne se sont pas donné de dispositifs éthiques?

Ce ne sont que quelques questions et pistes de recherche. Les organismes communautaires semblent réceptifs à utiliser l'éthique, à réviser leurs dispositifs et à les faire connaître. On n'a pas à les convaincre de l'utilité et des retombées positives des dispositifs éthiques. Par contre, si la société québécoise souhaite que les organismes communautaires jouent leur rôle, et un rôle encore plus grand, alors les bailleurs de fonds doivent être conséquents et mettre à leur disposition plus de moyens pour répondre au besoin de soutenir leur action, et en particulier l'implantation et le développement des dispositifs éthiques.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a compris ce besoin de soutien et, en 2012, a créé Bénévoles d'Expertise, un organisme à but non lucratif dont la mission est « [...] de jumeler des bénévoles ayant des compétences spécifiques en matière de gestion, de planification et de gouvernance, avec des directrices et des administrateurs d'organismes communautaires. »¹⁴⁹ Ainsi, les organismes communautaires auront accès à une expertise qui leur permet de faire évoluer des projets de gestion et ce, sans frais et sans mobiliser une partie de l'effectif à cette tâche. Le bénévole expert accompagne l'organisme communautaire en contribuant ses connaissances et son expérience pour guider et conseiller l'organisme dans la réalisation d'un projet de gestion. Le développement, la révision et la mise en œuvre de codes d'éthique fait partie des projets qui peuvent bénéficier de ce type de jumelage. Voilà une belle ouverture pour les organismes communautaires.

¹⁴⁹ Bénévoles d'Expertise, site internet <http://benevoles-expertise.com/>

BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE

RÉFÉRENCES PRIMAIRES

Enquêtes

Estes, Ralph. *Tyranny of the Bottom Line: Why Corporations Make Good People do Bad Things*. San Francisco: Bennett-Koehler Publishers, 1996.

Ethics Resource Center. *National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce*. Arlington, VA: Ethics Resource Center, 2014.

Ethics Resource Center. *National Nonprofit Ethics Survey: An Inside View of Nonprofit Sector Ethics*. Arlington, VA: Ethics Resource Center, 2007.

L'éthique organisationnelle au Québec : étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé (s.l. Association des praticiens en éthique du Canada, Région du Québec, 2010) (http://www.reoq.ca/wp-content/themes/theme1070/doc/sommaire_fr.pdf) (consulté le 6 juillet 2014).

Fortin, Pierre. *Les enjeux éthiques soulevés dans et par l'administration, la gestion et les interventions dans les organismes communautaires des régions du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord*. Rimouski : Groupe de recherche Éthos, 1994.

Rondeau, Gilles, Jocelyn Lindsay, Ginette Beaudoin et Normand Brodeur. *Les dimensions éthiques associées à l'intervention auprès des conjoints violents*. Montréal : Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes, 1997.

Rondeau, Gilles, Jocelyn Lindsay, Normand Brodeur et Ginette Beaudoin. *Exploration des principaux dilemmes éthiques associés à l'intervention auprès des conjoints violents et des stratégies pour les résoudre*. Montréal : Centre de

recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes, 1995.

Éthique des affaires

Quinn, John J. "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business." *Journal of Business Ethics* 16, no. 2 [1997]: 119-127.

Trevino, Linda K. "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model." *Academy of Management Review* 11, no. 3 [1986]: 601-617.

Éthique dans les organismes sans but lucratif

Gosselin, Jean. « Le respect du secret : esquisse d'une grille d'analyse. » *Service social* 40, no. 1 [1991] : 53-70.

Holland, Thomas P. and Allie C. Kilpatrick. "Ethical Issues in Social Work: Toward a Grounded Theory of Professional Ethics." *Social Work* 36, no. 2, [1991]: 138-144.

Lehmann, Peter. "Ethical Decision Making and Woman Abuse in Social Work." *Le Travailleur social* 60, no. 3 [1992] : 133-138.

Lamoureux, Henri. « L'éthique de l'action communautaire. » dans *Éthique, travail social et action communautaire : essai méthodologique*, 119-159. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007.

Lamoureux, Henri et Jocelyne Lavoie. « Les fondements éthiques de l'action communautaire. » dans Lamoureux, Henri, Jocelyn Lavoie, Robert Mayer, et Jean Panet-Raymond. *La pratique de l'action communautaire*, 2^e édition, 99-146. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2008.

Woody, J.D. "Resolving Ethical Concerns in Clinical Practice: Toward a Pragmatic Model." *Journal of Marital and Family Therapy* 16, no. 2 [1990]: 133-150.

Leadership

Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

Leadership éthique

Bazerman, Max H. and Ann E. Tenbrunsel. *Blind Spots: Why We Fail To Do What's Right and What to Do About It*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011.

Bird, Frederick B. *The Muted Conscience: Moral Silence and the Practice of Ethics in Business*. Westport, CT: Quorum Books, 1996.

Brown, Michael E. "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls." *Organizational Dynamics*, 36, no. 2 [2007]: 140-155.

Brown, Michael E. and Linda K. Treviño. "Ethical Leadership: A Review and Future Directions." *The Leadership Quarterly* 17 [2006]: 595-616.

Brown, Michael E., Linda K. Treviño and David A. Harrison. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Process* 97 [2005]: 117-134.

Ciulla, Joanne B. (ed.) *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books, 1998.

Ciulla, Joanne B. *The Ethics of Leadership*. Belmont, CA: Wadsworth, 2003.

Dalla Costa, John. *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business*. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1998.

Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

Kanungo, Rabindra N. and Manuel Mendonca. *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

Langlois, Lyse. *Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. Québec : Presses de l'Université Laval, 2008.

Moberg, Dennis J. "Ethics Blind Spots in Organizations: How Systemic Errors in Person Perception Undermine Moral Agency." *Organization Studies*, 27, no 3 [2006]: 413-428.

Treviño, Linda K., Laura P. Hartman and Michael Brown. "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership." *California Management Review* 42, no. 4 [Summer 2000]: 128-142.

Vaughan, Diane. *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press, 1996.

RÉFÉRENCES SECONDAIRES

Centraide

Centraide – Canada

Centraide United Way Canada. *Code de déontologie*. dans <http://www.centraide.ca/pour-les-donateurs/code-de-deontologie>, (consulté le 11 juillet 2013).

Van Alphen, Tony. "United Way Chair Fined for Livent Misconduct." *Toronto Star*, October 26, 2007 in http://www.thestar.com/business/2007/10/26/united_way_chair_fined_for_livent_misconduct.html) (consulté le 25 mai 2014).

Centraide – États-Unis

Glaser, John S. *The United Way Scandal: An Insider's Account of What Went Wrong and Why*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

"United Way of America" dans http://en.wikipedia.org/wiki/United_Way_of_America. (consulté le 12 juillet 2013).

Centraide – Québec

Bénévoles d'Expertise, site internet <http://benevoles-expertise.com/>

Centraide. *Cadre déontologique des Centraides du Québec*. s.l. : Centraide, 2012, dans http://www.centraider.org/app/webroot/tinymce/files/cadre_deontologique.pdf. (consulté le 11 juillet 2014)

Éthique (général)

Alexander, Larry and Michael Moore, “Deontological Ethics”, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2012 Edition), Edward N. Zalta, ed., (<http://plato.stanford.edu/archives/win2012/entries/ethics-deontological/>>) (consulté le 3 juillet 2014).

Athanassoulis, Nafsika, “Virtue Ethics,” in *Internet Encyclopedia of Philosophy*, (<http://www.iep.utm.edu/virtue/>) consulté le 8 décembre 2015.

Bégin, Luc. « La compétence éthique: la comprendre, la valoriser, » dans *Cinq questions d'éthique organisationnelle*, Luc Bégin, dir. Montréal : Nota Bene, 2014.

Bégin, Luc. « L'intervention en éthique organisationnelle : acteur moral et titulaire de rôle » dans *Mélanges Georges A. Legault*. Louise Lalonde, France Jutras, André Lacroix et Johanne Patenaude, dir. Sherbrooke : Éditions Revue de droit de l'Université de Sherbrooke, 2008.

Etzioni, Amatai. *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*. New York: Basic Books, 1996.

Fortin, Pierre. *La morale, l'éthique, l'éthicologie*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 1995.

Fortin, Pierre, Bruno Leclerc, Pierre Paul Parent, Simone Plourde et Dany Rondeau, *La construction du savoir éthique dans les pratiques professionnelles*. Paris : L'Harmattan, 2011.

Gilligan, Carol. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993.

Habermas, Jürgen. *Moral Consciousness and Communicative Action*. Cambridge, MA: MIT Press, 1990.

Johnson, W. Brad and Charles R. Ridley. *The Elements of Ethics for Professionals*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

Legault, Georges A., dir. *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme* (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2003).

Legault, Georges A., dir. *Enjeux de l'éthique professionnelle, tome II : L'expérience québécoise* (Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1997).

Legault, Georges A. « La pratique réflexive et le praticien en éthique » (Conférence prononcée lors du Colloque de l'APEC Québec, juin 2008). (s.l. : s.n., 2008).

Legault, Georges A. *Professionnalisme et délibération éthique : manuel d'aide à la décision responsable*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1999.

Lenoir, Frédéric. *Le temps de la responsabilité : entretiens sur l'éthique*. Paris : Fayard, 2013.

London, Kellan. "Contemporary Ethics," *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.

MacIntyre, Alasdair. *Après la vertu : étude de théorie morale*, 2^e édition. Paris : Quadrige/PUF, 1984.

Platon. *La république*. Paris : GF Flammarion, 2004.

Price, Terry L. "Ethics: Overview." *Encyclopedia of Leadership*, 462-470. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.

Rawls, John. *A Theory of Justice*, revised edition. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1999.

Racine, Louis, Georges Legault et Luc Bégin, *Éthique et ingénierie*. Montréal : McGraw-Hill, 1991.

Sacks, Jonathan. *To Heal a Fractured World: The Ethics of Responsibility*. Montréal : McGill-Queen's University Press, 2005.

"Six Pillars of Character" in <http://josephsoninstitute.org/sixpillars.html> (consulté le 3 juillet 2014).

Éthique organisationnelle

Bégin, Luc. « Un conflit des identités? La régulation par l'éthique en milieu de travail. » dans *Qu'est-ce qu'une société d'individus?* Sébastien Charles et Pierre-Henri Tavoillot, dir., 141-159. Montréal : Liber, 2007.

Bégin, Luc. « Les normativités dans les comités d'éthique clinique. » dans *Hôpital et éthique : rôles et défis des comités d'éthique clinique*, Marie-Hélène Parizeau, dir., 32-57. Québec : Presses de l'Université Laval, 1995.

Bégin, Luc. « Trois finalités de l'intervention éthique organisationnelle » dans *L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation*. Luc Bégin, Lyse Langlois et Dany Rondeau, dir., 85-111. Québec : Presses de l'Université Laval, 2015.

Fortin, Pierre. « L'éthique et la déontologie : un débat ouvert » dans *L'éthique professionnelle : réalités du présent et perspectives d'avenir au Québec*, 65-83. Montréal : Fidès, 1989.

Johnson, Craig E. *Ethics in the Workplace: Tools and Tactics for Organizational Transformation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

Lacroix, André. « La dimension éthique de l'organisation du travail, » *Éthique publique* 11, no. 2 [2009] : 139-146.

Lacroix, André. « L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus, » dans *L'éthique au travail*, Luc Bégin, dir. 79-103. (Éthique publique, hors série). Montréal : Liber, 2009.

Lacroix, André. « L'intervention en éthique : l'émergence d'un paradigme, » dans *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, 15-31. Yves Boisvert, dir. Montréal : Liber, 2007.

Langlois, Lyse. « Comment instaurer un processus décisionnel éthique chez le gestionnaire. » dans *Éthique et dilemmes dans les organisations*, Lyse Langlois, Rodrigue Blouin, Sylvie Montreuil et Jean Sexton, dir., 13-26. Québec : Presses de l'Université Laval, 2005.

O'Toole, James and Warren Bennis, "What's Needed Next: A Culture of Candor," *Harvard Business Review*, 87, No. 6, 2009, 54-61.

Rondeau, Dany. « L'accompagnement comme mode d'intervention et de formation en éthique » dans *L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation* » Luc

Bégin, Lyse Langlois et Dany Rondeau, dir., 197-224. Québec : Presses de l'Université Laval, 2015.

Svara, James. "Elevating Ethical Behavior in the Organization," in *The Ethics Primer for Government and Nonprofit Organizations*, 129-143. Sudbury, MA: Jones and Bartlett, 2007.

Éthique dans les organismes sans but lucratif

Agarwal, James and David Cruise Malloy, "Ethical Work Climate Dimensions in a Not-For-Profit Organization: An Empirical Study," *Journal of Business Ethics* 20, [1999]: 1-14.

Barrett, Audrey. "Issues in Nonprofit Ethics," in *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*, edited by Kathryn A. Agard, 838-848. Los Angeles: Sage Publications, 2011.

Deshpande, Satish P. "Ethical Climate and the Link Between Success and Ethical Behavior: An Empirical Investigation of a Non-profit Organization," *Journal of Business Ethics* 15 [1996]: 315-320.

"Ethical Issues in Community Interventions," in http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1165.aspx (consulté le 11 juillet 2013).

« Éthique de l'action communautaire, » dans Henri Lamoureux. *Éthique, travail social et action communautaire : essai méthodologique*, 119-175. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2007.

Fortin, Pierre. *Guide de déontologie en milieu communautaire*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1995.

Fortin, Pierre et Pierre-Paul Parent, dir. *Le souci éthique dans les pratiques professionnelles : guide de formation*. Paris : L'Harmattan, 2004.

Heimovics, Richard D., Robert D. Herman and Carole L. Jurkiewicz Coughlin. "Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis." *Public Administration Review* 53, no. 5 [September-October 1993]: 419-427.

Jeavons, Thomas H. "Ethics in Nonprofit Management: Creating a Culture of Integrity," in *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, edited by Robert D. Herman and associates, 184-207. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1994.

Lavoie, Jocelyn et Jean-Raymond Panet. *La pratique de l'action communautaire*, 3^e éd. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2011.

Lonne, Bob, Catherine McDonald, and Tricia Fox, "Ethical Practice in Contemporary Human Services." *Journal of Social Work* 4, no. 3, [2004]: 345-367.

Lowe, Allan. "Ethical Guidelines for Board Members of Not-for-Profit Organizations," in *The Canadian Association e-zine*, [March 2004] in http://www.axi.ca/tca/mar2004/guestarticle_4.shtml. (consulté le 24 mai 2014).

Lupton, Robert. *Charity Detox: What Charity Would Look Like if we Cared About Results*. New York: HarperCollins, 2015.

Lupton, Robert. *Toxic Charity: How Churches and Charities Hurt Those They Help (and How to Reverse It)*. New York: HarperCollins, 2012

Massé, Raymond. « Les groupes communautaires comme espaces moraux » dans *Identités, vulnérabilités, communautés*, Francine Saillant, Michèle Clément et Charles Gaucher, dir. Montréal : Éditions Nota Bene, 2004.

Morriss-Olson, Melissa. "Fundraising Ethics." in *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*, edited by Kathryn A. Agard, 827-837. Los Angeles: Sage Publications, 2011.

Rabinowitz, Phil. "Ethical Issues in Community Interventions." *The Community Tool Box*, in <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/analyze/choose-and-adapt-community-interventions/ethical-issues/main>. (consulté le 26 mai 2014).

Ray, Linda. "Top Five Ethical Issues for a Nonprofit Organization" in *Your Business*, in <http://yourbusiness.azcentral.com/top-five-ethical-issues-nonprofit-organization-5979.html>. (consulté le 24 mai 2014).

Rhode, Deborah and Amanda K. Packel, “Ethics and Nonprofits,” *Stanford Social Innovation Review*, 11 [Summer 2009], in http://www.ssireview.org/articles/entry/ethics_and_nonprofits (consulté le 10 juillet 2013).

van Hook, Peter J. “Ethics in Nonprofit Organizations.” in *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, 796-802. Boulder, CO: Westview Press, 1998.

Venable, Beverly T. and Judy Wagner. “An Exploratory Study of Ethical Values in Nonprofit Fundraising: Survey of Fundraising Executives.” *Psychological Reports* 97, [2005]: 527-537.

White, Doug. *The Nonprofit Challenge: Integrating Ethics into the Purpose and Promise of Our Nations Charities*. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

Gestion (général)

de Gaulejac, Vincent. *La société malade de gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, nouvelle édition. Paris : Éditions du Seuil, 2009.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990.

Leadership

Barling, Julian. *The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

Chemers, Martin M. *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

Prastacos, Gregory P., Fuming Wang and Klas Eric Soderquist, eds. *Leadership through the Classics: Learning Management and Leadership from Ancient East and West Philosophy*. New York: Springer, 2012.

Rinfret, Nathalie. « Leadership », dans *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, L. Côté et J.-F. Savard (dir.), dans www.dictionnaire.enap.ca. (consulté le 18 août 2014).

Leadership éthique

Bass, Bernard M. and Paul Steidlmeir. “Ethics, Character, and Authentic Transformational Behavior.” *Leadership Quarterly* 10, no 2 [1999]: 181-217.

Ciulla, Joanne B. “The Importance of Leadership in Shaping Business Values.” *Long Range Planning* 32, no 2, [1999]: 166-172.

Ciulla, Joanne B. “Leadership and the Ethics of Care.” *Journal of Business Ethics* 88, [2009]: 3-4.

Ciulla, Joanne B. “Leadership Ethics: Mapping the Territory,” in *New Perspectives on Leadership*, edited by J. Thomas Wren, Douglas A. Hicks and Terry L. Price, 304-326. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2004.

Ciulla, Joanne B. “The State of Leadership Ethics and the Work that Lies Before Us.” *Business Ethics: A European Journal* 14, no. 4 [2005]: 323-335.

Dion, Michel. *Le leadership éthique et la transformation des organisations : une lecture de Marcel Proust, de Martin Heidegger et du XIV^e Dalai-Lama*. Sherbrooke : Productions G.G.C., 2005.

Dion, Michel et Michel Fortier. « Le leadership éthique : À la recherche d’une définition, » 293-326. *Les enjeux éthiques de l’entreprise*. Saint-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique inc., 2011.

Langlois, Lyse. « Le leadership éthique : un mode de gouvernance responsable. » dans *Cinq questions d’éthique organisationnelle*, Luc Bégin, dir. 139-172. Montréal : Nota bene, 2014.

Messick, David M. and Max H. Bazerman. “Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making.” *Sloan Management Review* 37, no. 2 [1996]: 9-22.

Price, Terry L. “The Ethics of Authentic Transformational Leadership.” *Leadership Quarterly* 14 [2003]: 67-81.

Price, Terry L. *Understanding Ethical Failures in Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

Théberge, Jacinthe. *Le leadership éthique dans la fonction publique québécoise : concilier éthique et performance en contexte de changement*. (Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme de maîtrise en éthique). s.l. : s.n., 2010.

Organismes sans but lucratif

Bourque, Denis, Yvan Comeau, Louis Favreau et Lucie Fréchette, dir. *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007.

Denhardt, Robert B., Janet Vinzant Denhardt and Maria P. Aristigueta. *Managing Human Behaviour in Public & Nonprofit Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

Gelatt, James P. *Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century*. Phoenix, AZ: Oryx Press, 1992.

Jetté, Christian. *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence : trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2008.

Stern, Ken. *With Charity for All: Why Charities are Failing and a Better to Give*. New York: Anchor Books, 2013.

Organismes sans but lucratif : normes

Argandoña, Antonio. *Ethical Management Systems for Not-for-Profit Organizations*. (Working Paper no 693). Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, 2007.

Organismes de bienfaisance – Gouvernance et bonne pratique. (Norme nationale du Canada) (CAN/BNQ 9700-340/2012). Québec : Bureau de la normalisation du Québec, 2012.

Organismes de bienfaisance – Gouvernance et bonnes pratiques de gestion. (Protocole de certification) (BNQ 9700-940/2012). Québec : Bureau de la normalisation du Québec, 2012.

Scandales, corruption, etc.

« Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction » dans *Wikipédia* (http://fr.wikipedia.org/wiki/Commission_d'enqu%C3%AAt_e_sur_l'octroi_et_la_gestion_des_contrats_publics_dans_l'industrie_de_la_construction) (consulté le 28 août 2014).

“A Guide to Corporate Scandals.” *The Economist*, July 15, 2002 in <http://www.economist.com/node/1224700/print>, (consulté le 28 août 2014).

Freeman, R. Edward, Lisa Stewart and Brian Moriarty, “Teaching Business Ethics in the Age of Maldoft,” *Change: The Magazine of Higher Learning* 41, no 6 [2009]: 37-42.

“List of Corporate Collapses and Scandals.” in *Wikipedia* (http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_corporate_collapses_and_scandals) (consulté le 28 août 2014).

Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction. Québec : Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, novembre 2015.

Sims, Ronald R. and Johannes Brinkmann, “Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)”, *Journal of Business Ethics* 45, no 3 [2003]: 243-256.

AUTRES RÉFÉRENCES

Mayer, Robert. *Méthodes de recherche en intervention sociale.* Montréal : Gaétan Morin, 2000.

Oppenheim, A.N. *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. New York: Pinter Publishers, 1992.

Savoie-Zajc, Lorraine. « L'entrevue semi-dirigée, » dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Benoit Gauthier, dir., 337-360. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2009.

ANNEXE I

CONSIGNES AUX PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS

Les consignes suivantes ont été rappelées avant le début de chacune des entrevues :

Cette recherche est entreprise dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en éthique à l'Université du Québec à Rimouski. Votre organisme communautaire dispose d'un code d'éthique et d'un énoncé de valeurs. Mon enquête vise à connaître comment ces outils sont appliqués au quotidien, les difficultés que vous avez pu rencontrer et les solutions que vous avez mises en place. J'aimerais savoir ce qui va bien et, selon vous, ce qu'il faudrait changer ou améliorer. J'aimerais également savoir s'il y a des besoins ou des attentes qui demeurent non comblés.

Cette recherche est indépendante et n'a pas été commandée ni commanditée par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Elle ne vise pas à porter un regard critique sur vous ou sur vos habiletés ou compétences. Elle n'est pas non plus une évaluation de votre rendement. Tout ce que vous me direz demeurera confidentiel et les notes que je prendrai seront détruites après l'approbation du mémoire.

Avant de commencer l'entrevue, avez-vous des questions?

Je vous remercie de votre collaboration.

ANNEXE II
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : *Le leadership éthique dans quelques organismes communautaires soutenus financièrement par Centraide Québec Chaudière-Appalaches*

Chercheur : **Edward A. Collister**

Co-chercheur :

Directeur de recherche : **Bruno Leclerc**
(si le chercheur est un étudiant)

A) RESEIGNEMENT AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Il est généralement reconnu que l'efficacité, la productivité, le rendement, la réputation et la confiance à l'égard d'une organisation, peu importe sa taille ou sa mission, sont étroitement liés au leadership éthique exercé par ses gestionnaires. Cette constatation peut s'appliquer aux organismes communautaires québécois.

Plusieurs organismes communautaires, dont le vôtre, privilégient un encadrement éthique à l'aide de dispositifs, tels des codes de déontologie et des énoncés de valeurs;

toutefois, l'état du leadership éthique dans les organisations communautaires québécoises n'a pas fait l'objet de recherches spécifiques.

Ce projet de recherche vise trois objectifs. Le premier consiste à évaluer le leadership éthique au sein de quelques organismes communautaires soutenus financièrement par Centraide Québec-Chaudière-Appalaches, dont le vôtre. Le second consiste à examiner si les dispositifs éthiques de l'organisme (code d'éthique ou de conduite, guide de valeurs) sont utilisés par le personnel et les gestionnaires et quels résultats ont été obtenus; si ces dispositifs n'ont pas été utilisés, une connaissance des facteurs qui ont contribué à cette situation sera recherchée. Enfin, ce projet vise à connaître la perception de l'éthique par le personnel et les gestionnaires, comment ils l'expriment.

Il est important de préciser que cette recherche ne vise pas à porter un regard critique sur la personne ni sur ses habiletés ou compétences. Cette recherche n'évaluera pas les pratiques de travail. Elle n'est pas non plus une évaluation du rendement du personnel. Finalement, il est important de noter que cette étude est indépendante et n'a pas été commandée par Centraide Québec-Chaudière-Appalaches.

2. Participation à la recherche

Votre participation consistera en une entrevue d'une durée approximative de 60 minutes. Afin de faciliter la collecte d'information, l'entrevue fera l'objet d'un enregistrement audio. Les questions porteront sur l'usage des dispositifs éthiques mis en place par votre organisme, sur les manifestations du leadership éthique et sur les perceptions de l'éthique.

La date ainsi que l'heure de cette entrevue auront été préalablement convenus avec le chercheur; elle pourra se dérouler sur les lieux de travail ou dans un autre lieu, à votre convenance. La recherche ne vise aucunement à évaluer le rendement de l'organisme ou la performance des personnes qui y œuvrent; elle vise essentiellement à poser un diagnostic du leadership éthique et à proposer des pistes de développement.

3. Confidentialité, anonymat ou diffusion des informations

Confidentialité : Les notes tirées des entrevues et les enregistrements seront identifiés par un code et conservés de manière sécuritaire au domicile de l'étudiant; ils seront détruits après l'approbation du mémoire. Seuls le chercheur et son directeur de recherche auront accès aux notes manuscrites et aux enregistrements.

Diffusion : L'analyse des résultats ainsi que le mémoire qui sera rédigé ne préciseront ni votre nom, ni l'organisme pour lequel vous travaillez. Les informations tirées des entrevues qui seront intégrées au mémoire ne permettront en aucun cas de vous

identifier de manière indirecte. Par contre, une liste des organismes communautaires participants figurera en annexe au mémoire.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous n'encourez aucun inconvénient particulier. Vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur le leadership éthique dans les organismes communautaires soutenus financièrement par Centraide Québec Chaudière-Appalaches. Par contre, il est possible que le fait de raconter votre expérience vous amène à ressentir des émotions désagréables : si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec le chercheur qui pourra moduler en conséquence le déroulement de l'entrevue.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous devez communiquer avec le chercheur, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

6. Indemnité

Vous ne recevrez aucune compensation financière pour votre participation à la présente recherche.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des renseignements ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur :

Date :

Nom : Collister

Prénom : Edward

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer

avec Edward Collister étudiant chercheur

au numéro de téléphone suivant : (418) 648-9786 ou à l'adresse de courriel suivante :

Edward.collister@sympatico.ca

Deux exemplaires du *Formulaire de consentement* ont été dûment signés; le chercheur a conservé un exemplaire et l'autre a été remis au participant.

ANNEXE III
QUESTIONS À L'INTENTION DES EMPLOYÉS RÉMUNÉRÉS OU
BÉNÉVOLES

Les questions suivantes m'aideront à mieux vous connaître au plan professionnel.

Renseignements généraux

1. Sexe du participant

Homme

Femme

2. Âge du participant

18 à 25

26 à 35

36 à 45

46 à 55

56 et plus

3. Scolarité complétée par le participant

Diplôme d'études secondaires

- Diplôme d'études collégiales
- Diplôme de premier cycle
- Diplôme de deuxième ou troisième cycle
- Autres études (Spécifiez : _____)

4. Fonction occupée au sein de l'organisme communautaire :

5. Décrivez brièvement vos tâches et vos responsabilités :

6. Combien d'années d'expérience avez-vous dans cette organisation? _____

7. Êtes-vous membre d'une association professionnelle ou d'un ordre professionnel qui a un code de déontologie à l'intention de ses membres? (*Lien avec Q. 42*)

Oui

Non

8. Si oui, quelle association ou quel ordre?

L'énoncé des valeurs et le code d'éthique

Votre organisme communautaire a un code d'éthique et un code des valeurs. Nous aimerions connaître votre appréciation de ces deux documents.

Commençons avec l'énoncé des valeurs. Cet énoncé s'applique à vos clients ainsi qu'aux membres du personnel.

L'énoncé des valeurs

9. Est-ce que votre organisation vous a expliqué la nature de ces valeurs et les raisons pour lesquelles elle les a adoptées?

Oui

Non

10. Est-ce que des rencontres d'information ou de discussion ont été organisées autour de ce code afin que vous puissiez poser des questions, obtenir des éclaircissements, des précisions?

Oui

Non

11. Comprenez-vous ce code des valeurs et les raisons pour lesquelles votre organisation l'a adopté?

Oui

Non

12. Si vous avez parlé du code des valeurs avec vos collègues, comment a-t-il été reçu?

13. Si vous avez répondu « non » à la question 10, à votre avis, pourquoi n'a-t-on pas expliqué ce code des valeurs aux employés?

14. Selon vous, est-ce que l'organisation utilise son code des valeurs?

- Toujours
- Généralement, oui
- Parfois, pas toujours
- Rarement
- Jamais

Précisez ou commentez votre réponse :

15. Selon votre réponse à la question précédente, pouvez-vous donner quelques exemples de situations où l'organisation a utilisé ou non le code?

16. Si votre organisation n'utilise pas toujours son code des valeurs, selon vous, quelles seraient les raisons pour ce non-respect?

17. Voici une situation hypothétique.

Si vous aviez l'impression qu'un collègue ou un membre du personnel avait un comportement contraire aux valeurs, seriez-vous libre de lui en parler? D'en parler avec votre supérieur, avec les membres du CA, par exemple? D'en parler à son supérieur?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

18. Si oui, d'après vous, quels facteurs ou raisons feraient en sorte que vous vous sentiriez libre d'en parler?

19. Si non ou si peut-être, pouvez-vous expliquer pourquoi?

20. Utilisez-vous ces valeurs pour appuyer une décision, un processus de gestion en ce qui concerne les clients?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

Expliquez :

21. Si oui, êtes-vous satisfait du résultat?

22. Si vous avez répondu « non », « peut-être, ça dépend », « rarement » ou « jamais », pouvez-vous dire pourquoi?

23. Est-il arrivé que votre énoncé de valeurs ne réponde pas à la situation en cause?

- Oui
- Non
- Le code ne s'appliquait pas à la situation
- Ne sais pas, ne se rappelle pas

Expliquez :

24. Si oui, qu'avez-vous fait?

25. Selon votre réponse à la question 24, étiez-vous satisfait du résultat?

Parlons, maintenant, du code d'éthique.

Code d'éthique

26. Est-ce que votre organisation vous a expliqué la nature du code d'éthique et les raisons pour lesquelles elle l'a adopté?

Oui

Non

27. Est-ce que des rencontres d'information ou de discussion ont été organisées autour de ce code afin que vous puissiez poser des questions, obtenir des éclaircissements, des précisions?

Oui

Non

28. Si oui, comment ce code d'éthique a-t-il été reçu?

29. Si vous avez répondu « non » à la question 27, à votre avis, pourquoi n'a-t-on pas expliqué ce code d'éthique aux employés?

30. Comprenez-vous ce code d'éthique et les raisons pour lesquelles votre organisation l'a adopté?

Oui

Non

31. Selon vous, est-ce que l'organisation utilise son code d'éthique?

- Toujours
- Généralement, oui
- Parfois, pas toujours
- Rarement
- Jamais

Expliquez votre réponse :

32. Selon votre réponse à la question précédente, pouvez-vous donner quelques exemples?

33. Si votre organisation n'utilise pas toujours son code d'éthique, selon vous, quelles seraient les raisons pour ce non-respect?

34. Voici une situation hypothétique.

Si vous aviez l'impression qu'un collègue ou un membre du personnel avait un comportement contraire au code d'éthique, seriez-vous libre de lui en parler? D'en parler avec votre supérieur? D'en parler avec un autre gestionnaire?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

Expliquez votre réponse :

35. Si oui, d'après vous, quels facteurs ou raisons feraient en sorte que vous vous sentiriez libre d'en parler?

36. Si vous avez répondu « non », « peut-être, ça dépend, « rarement » ou « jamais », pouvez-vous expliquer pourquoi?

37. Utilisez-vous ce code d'éthique pour appuyer une décision, un processus de gestion à l'intention des clients?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

Expliquez :

38. Si oui, êtes-vous satisfait du résultat?

39. Si vous avez répondu « non », « peut-être, ça dépend », « rarement » ou « jamais », pouvez-vous dire pourquoi?

40. Est-il arrivé que votre code d'éthique ne réponde pas à la situation en cause?

- Oui
- Non
- Le code ne s'appliquait pas

41. Si oui, qu'avez-vous fait pour résoudre la situation?

42. Si la réponse à la Q. 7 est « oui », à votre avis quel code d'éthique a préséance?

- Celui de l'organisation
- Celui de l'ordre professionnel, association

Pourquoi? En quoi un était-il meilleur que l'autre?

Voyons maintenant votre rôle en tant qu'employé.

Rôle en tant qu'employé

43. Comment voyez-vous votre rôle en tant qu'employé par rapport aux valeurs de l'énoncé et au code d'éthique?

J'aimerais parler de dilemme moral.

Un dilemme moral est un événement qui place la personne dans une situation d'inconfort aigu. Elle ne sait pas quelle est la meilleure action à poser et devient consciente des injustices associées à cette situation.

44. Avez-vous déjà vécu un dilemme moral au travail?

Oui

Non

45. Si oui, comment avez-vous réagi? Est-ce que vous aviez accès à des ressources, des conseils pour vous soutenir dans la prise de décision?

46. Avez-vous discuté des valeurs et du code d'éthique avec vos collègues ou avec les gestionnaires?

Oui

Non

47. Si oui, comment ont-ils réagi?

48. Si non, pourquoi?

49. Avez-vous déjà été réprimandé par votre gestionnaire pour une attitude, un geste ou un décision qui allait à l'encontre des valeurs ou du code d'éthique?

Oui

Non

50. Si oui, comment avez-vous vécu cette situation?

51. Parmi vos collègues ou les gestionnaires, pouvez-vous librement et ouvertement discuter de situations ou de dilemmes d'éthique?

En terminant . . .

52. Si vous pouviez améliorer le code des valeurs ou le code d'éthique ainsi que son application, que feriez-vous?

53. En terminant, avez-vous d'autres commentaires que vous aimeriez faire?

Merci de votre collaboration!

(31-03-2015)

ANNEXE IV
QUESTIONS À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES

Les questions suivantes m'aideront à mieux vous connaître au plan professionnel.

Renseignements généraux

1. Sexe du participant

Homme

Femme

2. Âge du participant

18 à 25

26 à 35

36 à 45

46 à 55

56 et plus

3. Scolarité complétée par le participant

- Diplôme d'études secondaires
- Diplôme d'études collégiales
- Diplôme de premier cycle
- Diplôme de deuxième ou troisième cycle
- Autres études (Spécifiez : _____)

4. Fonction occupée au sein de l'organisme communautaire :

5. Décrivez brièvement vos tâches et vos responsabilités :

6. Combien d'employés avez-vous sous votre supervision? _____

7. Combien d'années d'expérience avez-vous dans l'organisation? _____

8. Combien d'années d'expérience avec vous en tant que gestionnaire dans cette organisation? _____
9. Êtes-vous membre d'une association professionnelle ou d'un ordre professionnel qui a un code de déontologie à l'intention de ses membres? (*lien avec Q. 44*)
- Oui
- Non
10. Si oui, quelle association professionnelle ou quel ordre professionnel?
- _____
- _____

L'énoncé des valeurs et le code d'éthique

Votre organisme communautaire a un code d'éthique et un code des valeurs. Nous aimerions connaître votre appréciation de ces deux documents.

Commençons avec l'énoncé des valeurs. Cet énoncé s'applique à vos clients ainsi qu'aux membres du personnel.

L'énoncé de valeurs

11. Est-ce que votre organisation vous a expliqué la nature de ces valeurs et les raisons pour lesquelles elle les a adoptées?
- Oui
- Non

12. Est-ce que des rencontres d'information ou de discussion ont été organisées autour de ce code afin que vous puissiez poser des questions, obtenir des éclaircissements, des précisions?

Oui

Non

13. Si oui, comment ce code des valeurs a-t-il été reçu?

14. Si non, à votre avis, pourquoi n'a-t-on pas expliqué ce code des valeurs aux employés?

15. Comprenez-vous ces valeurs et les raisons pour lesquelles elles ont été adoptées?

Oui

Non

Expliquez votre réponse :

16. Selon vous, est-ce que l'organisation utilise son code des valeurs, autant auprès des clients que des employés?

- Toujours
- Généralement, oui
- Parfois, pas toujours
- Rarement, jamais
- Jamais

Expliquez votre réponse :

17. Selon votre réponse à la question précédente, pouvez-vous donner quelques exemples?

18. Si votre organisation n'utilise pas toujours son code des valeurs, selon vous, quelles seraient les raisons pour ce non-respect?

19. Voici une situation hypothétique.

Si vous aviez l'impression qu'un collègue gestionnaire ou un membre du personnel avait un comportement contraire aux valeurs, seriez-vous libre de lui en parler?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

20. En parleriez-vous avec votre supérieur, avec les membres du CA, par exemple?
D'en parler à son supérieur?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend

21. Si oui, d'après vous, quels facteurs ou raisons feraient en sorte que vous vous sentiriez libre d'en parler?

22. Si non ou si peut-être, pouvez-vous expliquer pourquoi?

23. Utilisez-vous ces valeurs pour appuyer une décision, un processus de gestion autant en ce qui concerne les clients que les employés?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

Expliquez :

24. Si oui, êtes-vous satisfait du résultat?

25. Si vous avez répondu « non », « peut-être, ça dépend », « rarement » ou « jamais », pouvez-vous dire pourquoi?

26. Est-il arrivé que votre énoncé de valeurs ne réponde pas à la situation en cause?

- Oui
- Non
- Le code ne s'appliquait pas à la situation
- Ne sais pas, ne se rappelle pas

27. Si oui, qu'avez-vous fait?

Parlons, maintenant, du code d'éthique.

Code d'éthique

28. Est-ce que votre organisation vous a expliqué la nature du code d'éthique et les raisons pour lesquelles elle l'a adopté?

Oui

Non

29. Est-ce que des rencontres d'information ou de discussion ont été organisées autour de ce code afin que vous puissiez poser des questions, obtenir des éclaircissements, des précisions?

Oui

Non

30. Si oui, comment ce code d'éthique a-t-il été reçu?

31. Si vous avez répondu « non » à la question 29, à votre avis, pourquoi n'a-t-on pas expliqué ce code d'éthique aux employés?

32. Comprenez-vous le code et les raisons pour lesquels il a été adopté?

Oui

Non

33. Selon vous, est-ce que l'organisation utilise son code d'éthique?

Toujours

Généralement, oui

Parfois, pas toujours

Rarement

Jamais

Expliquez votre réponse :

34. Selon votre réponse à la question précédente, pouvez-vous donner quelques exemples?

35. Si votre organisation n'utilise pas toujours son code d'éthique, selon vous, quelles seraient les raisons pour ce non-respect?

36. Voici une situation hypothétique.

Si vous aviez l'impression qu'un collègue gestionnaire ou un membre du personnel avait un comportement contraire au code d'éthique, seriez-vous libre de lui en parler? D'en parler avec votre supérieur, aux membres du CA, par exemple?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

37. Si oui, d'après vous, quels facteurs ou raisons feraient en sorte que vous vous sentiriez libre d'en parler?

38. Si vous avez répondu « non », « peut-être, ça dépend », « rarement » ou « jamais », pouvez-vous expliquer pourquoi?

39. Utilisez-vous ce code d'éthique pour appuyer une décision, un processus de gestion en ce qui concerne les clients et les employés?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

Expliquez votre réponse :

40. Si oui, êtes-vous satisfait du résultat?

41. Si non, pourquoi?

42. Est-il arrivé que votre code d'éthique ne réponde pas à la situation en cause?

- Oui
- Non
- Le code ne s'appliquait pas

43. Si oui, qu'avez-vous fait pour résoudre la situation?

44. Si la réponse à la Q. 9 est « oui », à votre avis quel code d'éthique a préséance?

- Celui de l'organisation
- Celui de l'ordre professionnel, association

Pourquoi? En quoi un code était-il meilleur que l'autre?

Voyons maintenant votre rôle en tant que gestionnaire.

Rôle de gestionnaire

45. Comment voyez-vous votre rôle en tant que gestionnaire par rapport aux valeurs de l'énoncé et au code d'éthique?

J'aimerais parler de dilemme moral.

Un dilemme moral est un événement qui place la personne dans une situation d'inconfort aigu. Elle ne sait pas quelle est la meilleure action à poser et devient consciente des injustices associées à cette situation.

46. Avez-vous déjà vécu un dilemme moral?

Oui

Non

47. Si oui, comment avez-vous réagi? Est-ce que vous aviez accès à des ressources, des conseils pour vous soutenir dans la prise de décision?

48. Avez-vous discuté des valeurs et du code d'éthique avec vos employés?

Oui

Non

49. Si oui, comment ont-ils réagi?

50. Si non, pourquoi?

Avez-vous déjà eu à réprimander un employé pour une attitude, un geste ou une décision qui va à l'encontre des valeurs ou du code d'éthique?

Oui

Non

51. Si oui, comment avez-vous vécu cette situation? Est-ce que vous aviez accès à des ressources, conseils pour vous soutenir dans la prise de décision?

52. Avez-vous le sentiment que votre supérieur et les membres du CA vous ont soutenu ou vous soutiendraient dans votre décision?

Oui

Non

53. Parmi vos collègues gestionnaires, pouvez-vous librement et ouvertement discuter de situations ou de dilemmes d'éthique?

Oui

Non

En terminant . . .

54. Croyez-vous avoir toutes les ressources nécessaires pour appliquer les valeurs et le code d'éthique? Si non, qu'est-ce qui vous manque?

55. Si vous pouviez améliorer le code des valeurs ou le code d'éthique ainsi que son application, que feriez-vous?

56. En terminant, avez-vous d'autres commentaires que vous aimeriez faire?

Merci de votre collaboration!

(31-03-2015)

ANNEXE V
QUESTIONS À L'INTENTION DES MEMBRES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

Les questions suivantes m'aideront à mieux vous connaître au plan professionnel.

Renseignements généraux

1. Sexe du participant

Homme

Femme

2. Âge du participant

18 à 25

26 à 35

36 à 45

46 à 55

56 et plus

3. Scolarité complétée par le participant

- Diplôme d'études secondaires
- Diplôme d'études collégiales
- Diplôme de premier cycle
- Diplôme de deuxième ou troisième cycle
- Autres études (Spécifiez : _____)

4. Décrivez brièvement vos tâches et vos responsabilités au sein du CA :

5. Depuis combien d'années siégez-vous au CA? _____

6. Est-ce votre première expérience dans un CA ou avez-vous été membre d'un autre CA?

7. Êtes-vous membre d'une association professionnelle ou d'un ordre professionnel qui a un code d'éthique à l'intention de ses membres? (*lien avec Q. 41*)

- Oui
 Non

8. Si oui, quelle association professionnelle ou quel ordre professionnel?

L'énoncé des valeurs et le code d'éthique

Votre organisme communautaire a un code d'éthique et un code des valeurs. Nous aimerions connaître votre appréciation de ces deux documents.

Commençons par l'énoncé des valeurs. Cet énoncé s'applique à vos clients ainsi qu'aux membres du personnel.

L'énoncé de valeurs

9. Est-ce que votre organisation vous a expliqué la nature de ces valeurs et les raisons pour lesquelles elle les a adoptées?

- Oui
 Non

10. Est-ce que des rencontres d'information ou de discussion ont été organisées autour de ce code afin que vous puissiez poser des questions, obtenir des éclaircissements, des précisions?

Oui

Non

11. Si oui, comment ce code des valeurs a-t-il été reçu?

12. Si non, à votre avis, pourquoi n'a-t-on pas expliqué ce code des valeurs?

13. Comprenez-vous ces valeurs et les raisons pour lesquelles elles ont été adoptées?

Oui

Non

Expliquez votre réponse :

14. Selon vous, est-ce que l'organisation utilise son code des valeurs en ce qui concerne les clients et les employés?

Toujours

Généralement, oui

Parfois, pas toujours

Rarement

Jamais

Expliquez votre réponse :

15. Selon votre réponse à la question précédente, pouvez-vous donner quelques exemples?

16. Si votre organisation n'utilise pas toujours son code des valeurs, selon vous, quelles seraient les raisons pour ce non-respect?

17. Voici une situation hypothétique.

Si vous aviez l'impression qu'un collègue du CA, un gestionnaire ou un membre du personnel avait un comportement contraire aux valeurs, seriez-vous libre de lui en parler? D'en parler avec un autre membre du CA ou, le cas échéant, avec le président du CA? D'en parler avec le coordonnateur?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

18. Si oui, d'après vous, quels facteurs ou raisons feraient en sorte que vous vous sentiriez libre d'en parler?

19. Si non ou si peut-être, pouvez-vous expliquer pourquoi?

20. Utilisez-vous ces valeurs pour appuyer une décision, un processus de gestion en ce qui concerne les clients et les employés?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

Expliquez :

21. Si oui, êtes-vous satisfait du résultat?

22. Si vous avez répondu « non », « peut-être, ça dépend », « rarement » ou « jamais », pouvez-vous dire pourquoi?

23. Est-il arrivé que votre énoncé de valeurs ne réponde pas à la situation en cause?

- Oui
- Non
- Les valeurs ne s'appliquaient pas à la situation
- Ne sait pas, ne se rappelle pas

24. Si oui, qu'avez-vous fait?

Parlons, maintenant, du code d'éthique.

Code d'éthique

25. Est-ce que votre organisation vous a expliqué la nature du code d'éthique et les raisons pour lesquelles elle l'a adopté?

Oui

Non

26. A-t-elle organisé des rencontres d'information ou de discussion autour de ce code afin que vous puissiez poser des questions, obtenir des éclaircissements, des précisions?

Oui

Non

27. Si oui, comment ce code d'éthique a-t-il été reçu?

28. Si vous avez répondu « non » à la question 26, à votre avis, pourquoi n'a-t-on pas expliqué ce code d'éthique aux membres du CA?

29. Comprenez-vous le code et les raisons pour lesquelles il a été adopté?

- Oui
- Non

30. Selon vous, est-ce que l'organisation utilise son code d'éthique?

- Toujours
- Généralement, oui
- Parfois, pas toujours
- Rarement
- Jamais

Expliquez votre réponse :

31. Selon votre réponse à la question précédente, pouvez-vous donner quelques exemples?

32. Si votre organisation n'utilise pas toujours son code d'éthique, selon vous, quelles seraient les raisons pour ce non-respect?

33. Voici une situation hypothétique.

Si vous aviez l'impression qu'un collègue du CA, un gestionnaire ou un membre du personnel avait un comportement contraire au code d'éthique, seriez-vous libre de lui en parler? D'en parler avec un autre membre du CA et, le cas échéant, avec le président du CA?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend
- Rarement
- Jamais

34. Si oui, d'après vous, quels facteurs ou raisons feraient en sorte que vous vous sentiriez libre d'en parler?

35. Si vous avez répondu « non », « peut-être, ça dépend », « rarement » ou « jamais » pouvez-vous expliquer pourquoi?

36. Utilisez-vous ce code d'éthique pour appuyer une décision, un processus de gestion en ce qui concerne les clients et les employés?

- Oui
- Non
- Peut-être, ça dépend

Rarement

Jamais

Expliquez votre réponse :

37. Si oui, êtes-vous satisfait du résultat?

38. Si non, pourquoi?

39. Est-il arrivé que votre code d'éthique ne réponde pas à la situation en cause?

- Oui
- Non
- Le code ne s'appliquait pas à la situation

40. Si oui, qu'avez-vous fait pour résoudre la situation?

41. Si la réponse à la Q. 7 est « oui », à votre avis quel code d'éthique a préséance?

- Celui de l'organisation
- Celui de l'ordre professionnel, association

Pourquoi? En quoi un code est-il meilleur que l'autre?

Voyons, maintenant, votre rôle en tant que membre du CA.

Rôle de membre du CA

42. Comment voyez-vous votre rôle en tant que membre du CA par rapport aux valeurs de l'énoncé et au code d'éthique?

J'aimerais parler de dilemme moral.

Un dilemme moral est événement qui place la personne dans une situation d'inconfort aigu. Elle ne sait pas quelle est la meilleure action à poser et devient consciente des injustices associées à cette situation.

43. Avez-vous déjà vécu un dilemme moral?

Oui

Non

44. Si oui, comment avez-vous réagi? Est-ce que vous aviez accès à des ressources, des conseils pour vous soutenir dans la prise de décision?

45. Avez-vous discuté des valeurs et du code d'éthique avec vos collègues du CA?

Oui

Non

46. Si oui, comment ont-ils réagi?

47. Si non, pourquoi?

48. En tant que membre du CA, avez-vous déjà eu à réprimander un gestionnaire ou un employé pour une attitude, un geste ou une décision qui va à l'encontre des valeurs ou du code d'éthique?

Oui

Non

49. Si oui, comment avez-vous vécu cette situation? Est-ce que vous aviez accès à des ressources, conseils pour vous soutenir dans la prise de décision?

50. Avez-vous un sentiment élevé que les membres du CA et, le cas échéant, le président, accordent une importance à ce code des valeurs et au code d'éthique?

Oui

Un peu

Non

51. Si non ou un peu, pouvez-vous identifier les raisons?

52. Parmi vos collègues du CA, pouvez-vous librement et ouvertement discuter de situations ou de dilemmes d'éthique?

Oui

Non

En terminant . . .

53. Croyez-vous avoir toutes les ressources nécessaires pour appliquer les valeurs et le code d'éthique?

Oui

Non

54. Si non, qu'est-ce qui vous manque?

55. Si vous pouviez améliorer le code des valeurs ou le code d'éthique ainsi que son application, que feriez-vous?

56. En terminant, avez-vous d'autres commentaires que vous aimeriez faire?

Merci de votre collaboration!