

Valeurs & Éthique



**La trousse du gestionnaire -
Le dialogue et la prise de décision en matière d'éthique**

Contenu



Documents d'introduction

Avant-propos	7
Message du Sous-ministre	9
Rôle de la gestion	10
Définitions	12
Objectifs de la trousse d'information	13
Section 1 : Pourquoi l'éthique est-elle importante? Pourquoi maintenant? Pourquoi le dialogue est-il important?	14
Section 2 : Saviez-vous que... ..	16



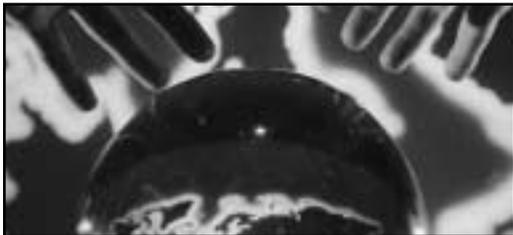
Le dialogue avec les employés

Section 3 : Préparation des interventions auprès des employés	19
Section 4 : Première rencontre avec les employés	22
Section 5 : Formulaire d'évaluation de la séance	27



La boîte à outils pour la prise de décision

Section 6 : Comment reconnaître un problème d'éthique?	31
Section 7 : Que faire dans une situation équivoque?	31
Section 8 : Modèles de prise de décision	32
Section 9 : Test d'éthique	42



Approfondissons nos connaissances

Section 10 : Questions et réponses	47
Section 11 : Cadre d'éthique de CIC	54
Section 12 : Extrait de « An Ethics Toolkit for Managers »	62
Section 13 : Extrait de « Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information »	73
Section 14 : « Dialogue: A Proposal »	81
Section 15 : Liste de sites Web sur les valeurs et l'éthique	91
Section 16 : Liste des documents clés sur les valeurs et l'éthique	93
Section 17 : Bibliographie	94



Documents d'introduction

Avant-propos

Message du Sous-ministre

Rôle de la gestion

Définitions

Objectifs de la trousse d'information

Section 1 :

Pourquoi l'éthique est-elle importante? Pourquoi maintenant?
Pourquoi le dialogue est-il important?

Section 2 :

Saviez-vous que...

Avant-propos

Le dialogue – qui favorise l'échange de différents points de vue – nous permet de déterminer les problèmes qui se posent en matière d'éthique et de les résoudre ensemble. Il nous aide également à prendre des décisions qui soient conformes à notre code de conduite et à nos valeurs communes.

Dans son deuxième rapport annuel, l'ombudsman de CIC souligne que 28 p. cent de tous les problèmes qui lui sont soumis relèvent de pratiques de gestion. Le manque de communication serait souvent à l'origine de bon nombre de ces situations où l'on déplore certaines pratiques de gestion. « De nombreux employés qui se sont adressés à l'ombudsman ont souligné que les réunions d'employés étaient chose rare dans leur milieu de travail. L'information est véhiculée surtout à l'aide de courriels et du bouche à oreille. Ils ont tenu à souligner que les réunions offraient non seulement des occasions de communiquer des renseignements, mais qu'elles pouvaient aussi encourager le dialogue et que si elles étaient bien gérées, elles pouvaient s'avérer très précieuses¹. »

Pourquoi le dialogue sur l'éthique est-il si important? Voilà l'une des questions auxquelles la présente trousse répond.

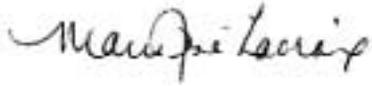
Cette trousse a été conçue dans le but de faciliter le dialogue sur l'éthique avec vos employés. Vous y trouverez, entre autres, un scénario qui vous aidera à orienter votre première rencontre, plusieurs modèles de prise de décision, une foire aux questions et de nombreux autres outils.

À titre de gestionnaire, nous sommes appelés tous les jours à prendre des décisions dans le cadre de nos fonctions. Nos décisions et nos actions reflètent nos valeurs, influencent nos employés et façonnent leur milieu de travail. Notre conduite doit être exemplaire au vu et au su de tous. Il nous faut faire preuve d'une intégrité irréprochable.

L'éthique s'avère un facteur essentiel pour développer et conserver la confiance du public à l'égard du gouvernement et de ses institutions. Pour veiller à ce que nos décisions s'appuient sur des valeurs communes, nous devons nous concentrer, en particulier, sur le dialogue et le processus de prise de décision.

1. *Et notre travail continue...* Rapport annuel 2001 de l'ombudsman de CIC.

Nous misons sur votre expérience comme gestionnaire pour tirer le meilleur parti possible de cet outil pratique et facile à consulter. Nous vous invitons à partager le contenu de cette trousse avec vos collègues et vos employés et à échanger avec eux sur ce sujet. Soyez assuré, en tout temps, de notre entière collaboration et de notre soutien dans votre démarche.



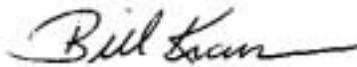
Marie-José Lacroix
Directrice
Bureau de gestion moderne



Merdon Hosking
Président
Association des gestionnaires financiers
de la fonction publique



Mr. Masud Husain
Président
Association professionnelle
des agents du service extérieur



Bill Krause
Président
Association des employé(e)s en
sciences sociales



M^{me} Jeanette Meunier-McKay
Présidente nationale
Syndicat de l'Emploi et de
l'Immigration du Canada
Alliance de la Fonction publique
du Canada



M. Steve Hindle
Président
L'Institut professionnel de la
Fonction publique du Canada

Message du Sous-ministre

Quelles que soient nos responsabilités, la nature de notre travail nous oblige à prendre des décisions qui reposent sur nos valeurs.

Il nous arrive parfois de devoir prendre des décisions en tenant compte de valeurs divergentes, lorsqu'il nous faut choisir entre la transparence ou la discrétion, la prudence ou l'innovation. Ces choix sont particulièrement difficiles lorsqu'il nous faut choisir entre deux options dont les mérites se valent, où chacune fait appel à une valeur fondamentale différente. Les choix sont encore plus ardues dans les cas où nous pouvons porter préjudice à quelqu'un, peu importe la voie que nous empruntons. Aussi, l'établissement d'un dialogue nous permettra-t-il de mieux comprendre la situation complexe dans laquelle nous nous trouvons. Nous devons également nous efforcer de trouver la juste mesure et d'agir de façon équitable envers nos collègues, nos partenaires et nos clients.

Le dialogue sur les valeurs et l'éthique a débuté il y a quelques années, au sein de CIC, à la suite de la publication en 1998 de *Cap sur l'éthique*². Nous devons toutefois veiller à ce qu'il se poursuive et se généralise au sein de notre organisation. Il incombe à chaque gestionnaire et, en dernière instance, à chaque employé de favoriser cet échange.

Le dialogue doit toutefois être sincère, ouvert et ponctuel. Il doit favoriser la participation de tous et ne doit jamais servir de prétexte à des représailles. Enfin, il doit porter sur les véritables enjeux qui nous préoccupent tous.

Le dialogue sur les valeurs et l'éthique joue un rôle de premier plan dans le succès de notre organisation. Je vous encourage fortement à participer activement à ce dialogue avec vos employés. La trousse ci-jointe a été conçue pour vous appuyer dans cette démarche.



Michel Dorais

² Vous pouvez consulter le document à l'adresse suivante :
<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/MMO/publications.htm>

Rôle de la gestion

Les gestionnaires soutiennent le cadre d'éthique de CIC³ et y adhèrent. Ils s'assurent que les valeurs organisationnelles de CIC font partie intégrante de leur milieu de travail. Ils ont un rôle à jouer dans quatre domaines : le leadership, la prise de décisions, le milieu de travail et l'évaluation du rendement.

Leadership

Les gestionnaires :

- intègrent les valeurs dans leurs interventions;
- mènent par l'exemple;
- acceptent la responsabilité de leurs actions.

Prise de décisions

Les gestionnaires :

- favorisent et utilisent un processus décisionnel qui fait en sorte que le jugement est guidé par les valeurs;
- prennent des décisions fondées sur les divers textes de loi régissant nos programmes et les programmes du gouvernement fédéral dans leur ensemble;
- s'assurent que les valeurs et l'éthique sont prises en compte dans l'élaboration des lignes directrices, des politiques et des programmes;
- font ressortir les valeurs fondamentales et l'engagement pris à l'égard des valeurs dans les directives destinées aux employés;
- s'assurent que leurs décisions en matière de recrutement et d'avancement tiennent compte de l'harmonie entre les valeurs personnelles du candidat et celles de l'organisation.

3. Voir le cadre d'éthique de CIC, à la section II de la trousse.

Milieu de travail

Les gestionnaires :

- instaurent une culture et un milieu de travail fondés sur les valeurs communes;
- créent des occasions pour discuter des valeurs et de l'éthique;
- se rendent disponibles pour discuter des préoccupations des employés au sujet des valeurs et de l'éthique;
- fournissent aux employés des occasions de formation et de perfectionnement sur l'éthique.

Évaluation du rendement

Les gestionnaires :

- tiennent compte des valeurs véhiculées par les employés dans le cadre de leur travail pour atteindre les objectifs ou les engagements;
- récompensent les employés qui sont admissibles à une prime au rendement seulement lorsqu'ils ont atteint leurs objectifs ou rempli leurs engagements par des moyens fondés sur des valeurs saines.

Définitions

L'une des grandes difficultés contemporaines en matière de valeurs et d'éthique en milieu de travail réside dans la définition des termes utilisés. Aussi, les opinions sur le sens à leur donner diffèrent-elles parfois. Cela peut donner lieu à des échanges intéressants, mais complexes, sur le plan juridique et moral.

La liste de définitions⁴ ci-dessous a pour but de nous offrir un langage commun.

Les **valeurs** correspondent aux qualités ou aux idées auxquelles nous tenons et que nous jugeons importantes. Elles peuvent être bonnes ou mauvaises, raisonnables ou déraisonnables. Les valeurs représentent les éléments qui motivent nos actions.

La famille, le respect, la démocratie, la justice sont autant d'exemples de valeurs.

La **moralité**, c'est la perception que nous avons tous et chacun de ce qui est bien ou mal. Même si notre perception de la moralité n'affecte pas directement les autres, elle influence les attitudes et les valeurs de la société en général.

L'**éthique** correspond à un ensemble ou à un système d'idéaux moraux. De la même façon que les pensées et les idées d'un grand nombre de personnes nourrissent une idéologie, l'éthique se veut le produit de la société.

La société canadienne considère qu'il est mal de voler et qu'il est bien d'être charitable.

Un **principe** se veut, en général, une ligne directrice mise en application au sein d'une organisation ou dans notre vie personnelle. Les principes, issus d'une réflexion logique, justifient nos « actions » à nos yeux et aux yeux des autres.

Des élections libres et transparentes où tous les citoyens sont appelés à voter constituent la pierre angulaire d'un gouvernement démocratique et responsable.

4. Les définitions des valeurs, de la moralité et de l'éthique sont tirées du site Web ThinkQuest. ThinkQuest Inc. est un organisme sans but lucratif qui offre des programmes destinés à faire progresser l'éducation par le biais de la technologie. Voir <http://library.thinkquest.org/12160/defin.htm> (cliquer sur « Exploring Human Ethics »).

Objectifs de la trousse d'information

- informer les gestionnaires;
- offrir des outils de prise de décisions aux gestionnaires;
- offrir des outils de communication aux gestionnaires.

Section	Informer	Outils de décisions	Outils de communication
1. Pourquoi l'éthique est-elle importante? Pourquoi maintenant? Pourquoi le dialogue est-il important?	X		X
2. Saviez-vous que...	X		X
LE DIALOGUE AVEC LES EMPLOYÉS			
3. Préparation des interventions auprès des employés	X	X	
4. Première rencontre avec les employés	X		X
5. Formulaire d'évaluation de la séance	X		
LA BOÎTE À OUTILS POUR LA PRISE DE DÉCISION			
6. Comment reconnaître un problème d'éthique?	X	X	
7. Que faire dans une situation équivoque	X	X	
8. Modèles de prise de décision	X	X	
9. Test en matière d'éthique	X	X	
APPROFONDISSEMENT NOS CONNAISSANCES			
10. Questions et réponses	X		X
11. Cadre d'éthique de CIC	X		
12. « An Ethics Toolkit for Managers »	X		
13. Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information	X		
14. « Dialogue – A Proposal : Bohm, Factor et Garrett »	X		
15. Liste de sites Web	X		
16. Liste des documents clés	X		
17. Bibliographie	X		

Section 1 :

Pourquoi l'éthique est-elle importante? Pourquoi maintenant? Pourquoi le dialogue est-il important?

Il faut démystifier les fausses croyances qui entourent l'éthique des affaires, comme celles que l'on retrouve dans les exemples suivants⁵:

- l'éthique est un débat philosophique ou religieux qui relève plutôt des philosophes, des universitaires et des théologiens;
- on ne peut gérer l'éthique.

C'est en 1995 que le greffier du Conseil privé a confié à un groupe de sous-ministres la direction de groupes de travail chargés d'examiner diverses questions que l'Examen des programmes avait permis de relever. Les valeurs et l'éthique étaient l'un de ces enjeux. Le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique devait examiner le lien entre les valeurs actuelles et les nouvelles valeurs de la fonction publique et proposer des moyens d'adapter ces valeurs aux défis de l'heure.

La principale conclusion du rapport du Groupe de travail⁶ souligne la nécessité d'un dialogue ouvert entre les fonctionnaires.

Il est vrai qu'il est plus important de mettre nos valeurs en pratique que d'en discuter. Toutefois, le dialogue s'avère nécessaire pour les raisons suivantes :

- à partir d'une même information, deux personnes peuvent interpréter les faits de façon différente et prendre des décisions différentes. Ainsi, vos croyances à l'égard de la violence faite aux femmes peuvent influencer votre évaluation du traitement qui les attend si elles sont renvoyées dans leur pays d'origine. Vos valeurs personnelles peuvent aussi s'exprimer dans la façon dont vous transigez avec un client qui doit être détenu ou renvoyé. Le dialogue – soit l'échange, la discussion et le débat – sur les valeurs nous permet de découvrir d'autres interprétations des faits et de prendre conscience de l'influence de nos valeurs personnelles sur nos décisions professionnelles.

5. Voir l'article de Carter McNamara à la section 12 de la trousse.

6. *De solides assises, Rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, 1996.*

- Plusieurs valeurs peuvent entrer en ligne de compte et, de ce fait, rendre vos choix encore plus difficiles. Cela peut être le cas, par exemple, d'une situation où vous avez établi une bonne relation avec le directeur d'une organisation de services en partie financée par le Ministère et qu'il vous faut décider si des fonds additionnels seront attribués à cette organisation ou à une autre qui est en mesure de fournir les mêmes services.
- L'éthique est un facteur primordial pour gagner et maintenir la confiance du public envers CIC. L'éthique est un facteur clé dans la qualité de la gouvernance.
- L'éthique permet de vérifier les pratiques, conventions et comportements qui font en sorte que la population est confiante que l'on tient compte de ses intérêts et que la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et la *Loi sur la citoyenneté* sont appliquées de la même façon pour tous.
- Nous travaillons dans un environnement évolutif où s'exercent de multiples pressions internes et externes, comme la limitation des ressources, le transfert accru des responsabilités, le regard critique du public et des médias, et la mondialisation. Nous devons définir les valeurs qui guideront nos actes puisque ces valeurs nous tracent une ligne de conduite dans cet environnement de plus en plus complexe.
- Les gens peuvent avoir des idées distinctes et opposées sur la façon de se comporter au sein d'une organisation. Ainsi, dans notre culture nord-américaine, le fait de regarder les gens dans les yeux lorsque nous leur parlons est perçu comme un signe de franchise, alors que dans certaines cultures asiatiques, cette manière d'agir est irrévérencieuse. Si vous croyez que la franchise est importante, il vous faut être conscient de cette différence culturelle.
- Lorsque nous prenons des décisions, nous sommes souvent contraints de choisir entre des solutions toutes aussi justifiables les unes que les autres. Nous devons démontrer que nos décisions s'appuient toujours sur des valeurs solides.
- Il nous faut déterminer quels sont les outils et les connaissances dont nous avons besoin pour assurer que nos décisions sont conformes aux principes d'éthique.
- Pour les nouveaux employés qui n'ont pas autant d'expérience que les plus anciens, les valeurs s'avèrent un point de référence qui leur facilite la prise de décision.
- Il se peut que nos objectifs nous fassent oublier certaines règles de base. Par exemple, si nous devons obtenir une information, la façon dont nous nous y prenons peut être conforme ou contraire à l'éthique. Le dialogue nous offre l'occasion d'exposer toutes les dimensions d'une situation et nous permet d'éviter les situations possibles sur le plan de l'éthique.

Section 2 : Saviez-vous que...

- Le terme « éthique » vient du mot grec « ethos » qui signifie « manière de vivre ».
- L'éthique, c'est beaucoup plus que le simple respect des lois.
- CIC est considéré comme l'un des chefs de file au chapitre des valeurs et de l'éthique au sein de la fonction publique fédérale. Cette réputation résulte en partie de son document *Cap sur l'éthique : dilemmes touchant les valeurs et l'éthique au sein de CIC*, publié en 1998. Les employés de CIC au Canada et à l'étranger ont soumis 150 cas, qui ont été réduits à 15 cas génériques, lesquels ont été réglés par les employés.
- CIC a créé, en partenariat avec Santé Canada, le Réseau d'apprentissage interministériel en matière de valeurs et d'éthique qui permet l'échange de renseignements et d'expertise entre ministères fédéraux.
- Huit ministères fédéraux offrent les services confidentiels d'un ombudsman à leurs employés. CIC est l'un d'entre eux.
- Le champion en matière de valeurs et d'éthique publie régulièrement des articles. Vous pouvez les consulter sur le site Web « Valeurs et éthique » de CIC Explore.
- Le Bureau de gestion moderne est responsable de la modernisation de la fonction de contrôleur au sein de CIC. Cette modernisation est axée sur la saine gestion des ressources et sur un processus décisionnel efficace. Un des quatre piliers de la modernisation est la gestion axée sur les valeurs. C'est la raison pour laquelle le Bureau de gestion moderne seconde le champion dans ses efforts.
- Il existe au sein de CIC un groupe de soutien qui appuie le champion en matière de valeurs et d'éthique. Ce groupe se compose d'un représentant de chacune des directions générales, des régions, du Réseau des jeunes, du Réseau des minorités visibles et de la diversité, et de l'ombudsman. Les syndicats sont invités à participer à toutes nos rencontres.
- CIC a été le premier ministère à mettre sur pied un centre de ressources qui dispose de bandes vidéo, de cédéroms et de jeux portant sur les valeurs et l'éthique. Ce matériel, qui est disponible à la bibliothèque de CIC, peut être emprunté.
- CIC s'est doté d'un cadre d'éthique, d'un code de conduite et d'un guide sur l'acceptation des marques d'appréciation et d'hospitalité.
- Plusieurs modèles de prise de décision et un test d'éthique sont à votre disposition pour vous permettre de prendre une décision éclairée en matière d'éthique.
- Le 30 novembre 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est doté de la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail.



Le dialogue avec les employés

Section 3 :

Préparation des interventions auprès des employés

Section 4 :

Première rencontre avec les employés

Section 5 :

Formulaire d'évaluation de la séance

Section 3 :

Préparation des interventions auprès des employés

Voici quelques conseils qui vous permettront de planifier une rencontre avec vos employés portant sur les valeurs et l'éthique.

1. Familiarisez-vous avec le contenu de la trousse.

Si vous désirez plus de renseignements ou si vous avez des questions à poser, consultez le site Web « Valeurs et éthique » (<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/index.htm>), communiquez avec le représentant de votre région ou de votre direction générale qui fait partie du Groupe de soutien sur les valeurs et l'éthique ou contactez le Bureau de gestion moderne.

2. Déterminez ce que vous voulez faire :

- Informer vos employés des initiatives de la fonction publique;
- Informer vos employés des initiatives de CIC;
- Expliquer pourquoi l'éthique est importante;
- Expliquer pourquoi le dialogue est important;
- Proposer des modèles de prise de décision;
- Présenter le test d'éthique;
- Amorcer la discussion en utilisant les ressources disponibles au centre de ressources de la Bibliothèque de CIC (vidéos, cédéroms et jeux);
- Discuter de cas⁷ qui se présentent dans votre unité de travail et trouver ensemble des solutions en utilisant les modèles de prise de décision.

7. La présentation d'un cas peut se faire de diverses façons : vous pouvez le faire sous forme de jeux, par la présentation de divers points de vue suivie d'une discussion ou tout simplement en demandant l'opinion des participants.

3. Choisissez le contexte que vous utiliserez pour vos interventions :

- Lors des rencontres du comité de gestion;
- Lors de réunions régulières avec vos employés;
- Lors de retraites;
- Lors de séances d'échanges sur les valeurs et l'éthique;
- Lors de communications écrites avec vos employés.

4. Déterminez le temps consacré à l'activité :

- La durée de l'activité sera fondée sur les décisions que vous aurez prises aux points 2 et 3;
- Planifiez suffisamment de temps pour ne pas bousculer les participants.

5. Déterminez qui livrera le message :

- Vous-même;
- Votre représentant qui est membre du Groupe de soutien sur les valeurs et l'éthique;
- Un consultant en valeurs et éthique;
- Le Bureau de gestion moderne;
- Une combinaison des options présentées précédemment.

6. Évaluez vos résultats :

- Demandez aux participants une rétroaction sur l'activité.

7. Informez votre représentant du Groupe de soutien sur les valeurs et l'éthique et le Bureau de gestion moderne des activités que vous entreprenez.

- L'ensemble de cette information permet au champion et au Bureau de gestion moderne d'aligner leurs activités selon vos besoins.
- L'information paraîtra dans les articles que le champion publie, ce qui vous permettra de communiquer aux autres ce que vous faites.

Section 4 :

Première rencontre avec les employés

Préambule et scénario

Avant de rencontrer vos employés, il est important de prendre connaissance des enjeux et des diverses étapes de communication à respecter pour assurer le succès de la rencontre.

Le scénario qui vous est proposé relève quelques faits saillants en matière de valeurs et d'éthique. Il vous permettra d'amorcer le dialogue et de déterminer la stratégie que vous utiliserez, ainsi que les sujets que vous traiterez par la suite avec votre groupe.

Il existe des outils pour faciliter la discussion, tels que :

- Des bandes vidéo, des cédéroms et des jeux
<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/res.htm>;
- Des études de cas du Centre canadien de gestion http://www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/complete_list_f.html#people
Voir sous « l'éthique et les valeurs » P103F et P94F.
- Des études de cas au sein de CIC⁸ : *Cap sur l'éthique : dilemmes touchant les valeurs et l'éthique au sein de CIC* <http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/publications.htm>
- Des modèles de prise de décision que vous pouvez présenter à vos employés que vous retrouverez dans la présente trousse aux sections 8 et 9.

8. Nous comptons créer notre propre inventaire de cas à CIC et afficherons ces cas sous « Ressources » dans notre site Web « Valeurs et éthique », dès que nous les aurons.

EXEMPLES

Bandes vidéo : *L'Éthique en milieu de travail* – Défense nationale

- Ce film présente de brefs exemples de conflits d'intérêts et de confidentialité des renseignements. Il est utile pour les discussions de groupe. Pour en savoir plus sur ce film, consultez : <http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/res/video.htm#ca>

Études de cas du Centre canadien de gestion : *Bâtir sur de solides assises – le dialogue continu : une approche par études de cas aux valeurs et à l'éthique dans la fonction publique*, volume II, 2001

- Cas n° 4 – Selon plusieurs allégations, les membres de l'unité scrutent davantage les dossiers de certains membres de minorités visibles...

Exercice de mise en train sur les valeurs par Grainger and Associates

Excellent pour briser la glace : <http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/res/exerc.htm>

Préambule

Étapes de la communication

- **Partagez l'information.** La meilleure façon d'informer vos employés est de les rencontrer. Rappelez-vous qu'une bonne communication se fait dans les deux sens.
- **Expliquez les objectifs de la rencontre.** Lorsque vous annoncerez le sujet de la rencontre, il se peut que quelques employés soient cyniques et manifestent de la réticence à discuter de valeurs et d'éthique. Mais l'expérience démontre que la plupart des employés sont heureux de participer lorsqu'ils comprennent bien les objectifs de la démarche.
- **Répondez franchement.** Si vous n'avez pas la réponse à une question précise, dites-le. Vos employés l'ont peut-être, faites appel à eux. En matière de valeurs et d'éthique, nous disposons tous d'un certain degré d'expérience; il ne faut pas hésiter à mettre à profit nos connaissances. Invitez-les à vous rencontrer s'ils préfèrent discuter personnellement de leurs préoccupations.
- **Mettez l'accent sur les avantages.** Il se peut que vos employés croient que vous entamez cette démarche parce que vous avez relevé un manque d'éthique chez eux. Expliquez clairement que cela n'est pas le cas (toutefois, si vous croyez qu'il y a un manque d'éthique, donnez quelques exemples) et expliquez les avantages qu'ils en tireront.

Par la suite, passez au dialogue

Comme le dit si bien William Isaacs, le dialogue est une « exploration partagée, une façon de penser et de réfléchir ensemble. Ce n'est pas quelque chose que vous faites à une autre personne. C'est quelque chose que vous faites avec les gens (...). Le dialogue est une expérience de vie, d'exploration au cœur des gens et entre eux⁹ ». Le dialogue n'est pas un processus officiel de négociation ou de discussion au cours duquel les protagonistes défendent leurs points de vue et restent sur leurs positions. Au contraire, il s'agit d'une conversation sincère, fondée notamment sur l'échange respectueux des idées, la volonté d'éviter les jugements et l'écoute attentive. Le dialogue présuppose que nous privilégions les perceptions plutôt que les connaissances, les différentes perspectives plutôt que les compromis et le discernement plutôt que les décisions.

Éléments d'un dialogue réussi¹⁰ :

- dans la mesure du possible, il faut exclure temporairement pensées, impulsions, jugements, etc. Cela signifie qu'il faut exposer vos réactions, vos impulsions, vos sentiments et vos opinions de façon à ce que votre propre psyché les perçoive et les ressente et qu'ils soient perçus ainsi par les autres membres du groupe;
- il faut accorder une attention particulière aux réactions, impulsions, sentiments et opinions de façon à ce que leurs structures soient perçues au moment même où elles se mettent en place;
- chaque auditeur peut faire part à chaque personne qui parle et au reste du groupe de son point de vue sur les hypothèses et les insinuations qui sous-tendent ce qui est exprimé, de même que ce qui demeure caché;
- le dialogue, c'est essentiellement une conversation entre égaux : la hiérarchie n'y a pas sa place;
- il est recommandé de faire asseoir en cercle de vingt à quarante personnes.

Selon MM. David Bohm, Donald Factor et Peter Garrett, le dialogue a besoin de temps pour se mettre en marche. Ils en sont venus à la conclusion qu'une période de deux heures est le temps optimal.

9. William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Currency and Doubleday, 1999), p. 9.

10. David Bohm, Donald Factor and Peter Garrett, *Dialogue: A Proposal*, Lee Nichol, ed. (London, New York: Routledge, 1996).

Scénario proposé pour les gestionnaires et les superviseurs

Première rencontre avec les employés

Introduction

- Nous nous rencontrons aujourd'hui pour amorcer le dialogue en matière de valeurs et d'éthique, choisir les sujets et convenir de l'approche que nous désirons adopter à l'avenir.
 - Le sujet n'est pas nouveau à CIC. En 1997, Janice Cochrane, alors sous-ministre, a désigné Jeff Le Bane à titre de champion, Valeurs et éthique. Ce dernier a piloté l'initiative ministérielle qui a conduit à la publication de *Cap sur l'éthique : dilemmes touchant les valeurs et l'éthique au sein de CIC* (1998). Le document regroupe 15 cas génériques qui exigent une décision qui s'appuie sur l'éthique. Les employés de tous les niveaux ont eu la possibilité de participer à cette initiative. Vous pouvez consulter ce document à l'adresse suivante :
<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/publications.htm>
- À la suite du sondage mené auprès des employés de CIC en 1997, Comment va CIC?, la haute direction a jugé qu'il fallait mettre en place un mécanisme de consultation confidentiel et non officiel dans le but d'aider les employés à résoudre leurs problèmes. Le résultat s'est traduit par la création du poste d'ombudsman en mai 1999.
- En 2000, Bill White a pris le relais de Jeff Le Bane, nommé au Bureau des valeurs et de l'éthique du Secrétariat du Conseil du Trésor. Peu de temps après, le Bureau de gestion moderne (BGM) a été créé. L'un des mandats du BGM est d'appuyer le champion dans ses efforts et d'élaborer un programme et un cadre ministériel sur l'éthique.
- Le Programme d'éthique de CIC a pour objectif :
 - de créer un milieu de travail sain, axé sur des valeurs communes;
 - d'intégrer les valeurs et l'éthique à tous les aspects du travail;
 - d'équiper les employés d'outils pouvant les aider à prendre des décisions éclairées lorsqu'ils font face à des problèmes d'éthique dans leur milieu de travail;
 - de façonner une organisation qui aide son personnel à bien faire et qui ne tolère pas les actes de ceux qui agissent autrement.
- En général, les employés de CIC respectent les principes d'éthique. Néanmoins, le dialogue s'avère nécessaire pour les raisons suivantes :
 - En prenant des décisions, nous sommes souvent contraints de choisir entre des solutions toutes aussi justifiables les unes que les autres;
 - Nous devons démontrer que ces décisions s'appuient toujours sur des valeurs solides;

- Nous devons définir les outils et les connaissances dont nous avons besoin de façon à veiller à ce que nos décisions soient conformes aux principes en matière d'éthique;
 - Nous devons préciser les valeurs qui guideront nos actes;
 - Les gens peuvent avoir des idées distinctes et opposées sur la façon de se comporter au sein d'une organisation. Leurs interprétations d'un même fait peuvent différer considérablement, tout comme leurs façons de réagir à un fait;
 - Pour les nouveaux employés qui n'ont pas l'expérience des plus anciens, les valeurs constituent un point de référence qui leur facilite la prise de décision.
- Comment désirons-nous amorcer le dialogue sur les valeurs et l'éthique?
Vous pouvez consulter la section 3 de cette trousse « Préparation des interventions auprès des employés ». Elle vous aidera à animer le dialogue et à décider ensemble de la prochaine étape.
 - Déterminez ce que vous désirez faire;
 - Précisez le contexte;
 - Définissez le temps attribué à l'activité;
 - Déterminez qui communiquera le message ou animera le dialogue.

Section 5 : Formulaire d'évaluation de la séance

Il est important de demander aux participants de compléter l'évaluation à la fin de chaque séance. Cette évaluation vous donne l'information qui vous permettra d'adapter votre approche pour votre prochaine rencontre avec le groupe en considérant leurs besoins.

Encerclez le chiffre approprié :

1 = Complètement en désaccord

5 = Complètement d'accord

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. La séance m'a permis d'accroître mon niveau de connaissances sur le sujet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Les conférenciers étaient intéressants et il était facile de les suivre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. L'information était pertinente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Je recommanderais cette séance à un collègue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. J'espère qu'il y aura une autre séance sur le sujet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. J'ai bien aimé la séance. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Je sais où je peux obtenir plus d'information. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré? _____



La boîte à outils pour la prise de décision

Section 6 :

Comment reconnaître un problème d'éthique?

Section 7 :

Que faire dans une situation équivoque?

Section 8 :

Modèles de prise de décision

Section 9 :

Test en matière d'éthique

Section 6 : Comment reconnaître un problème d'éthique?

Vous pouvez vous retrouver dans une situation qui pose un problème d'éthique :

- Si les gens vous disent : « Je n'ai jamais dit cela ».
- Si vous pensez :
 - « Cette fois seulement »;
 - « Tout le monde le fait »;
 - « Ça ne fait de mal à personne »;
 - « Personne ne le saura ».
- Si une situation vous semble équivoque!

Section 7 : Que faire dans une situation équivoque?

Vous avez des raisons de croire qu'une personne a commis un acte contraire à l'éthique. Que devez-vous faire? Qu'arrivera-t-il s'il s'avère que vous vous êtes trompé(e)?

Si vous avez des raisons de croire qu'un acte contraire à l'éthique a été commis, faites part de vos préoccupations à votre gestionnaire. Si cela est impossible, vous pouvez décider de rencontrer le supérieur immédiat de votre gestionnaire ou opter pour une autre avenue (voir la réponse à la question 9 de la section 10 : Questions et réponses).

Si vous faites votre démarche en toute bonne foi, vous n'avez rien à craindre. « Être de bonne foi » ne veut pas nécessairement dire que vos soupçons sont fondés. Vous devez toutefois communiquer les renseignements qui sont vrais, pour autant que vous sachiez. Si l'enquête démontre que vos soupçons n'étaient pas fondés, aucune mesure disciplinaire ne sera prise contre vous.

Section 8 :

Modèles de prise de décision

Il est important que nos décisions s'appuient sur des valeurs solides. Il se peut que nous prenions des décisions qui ne soient pas tout à fait conformes à l'éthique. Nous ne le faisons pas consciemment, mais plutôt parce que nous avons omis d'inclure le concept d'éthique à notre processus décisionnel.

En utilisant les modèles de prise de décision qui suivent, vous aurez la certitude d'intégrer l'éthique à vos décisions. Utilisez-les comme un guide plutôt qu'un processus rigide à suivre.

Présentez ces modèles à vos employés. Si vous avez une situation difficile à régler, utilisez-les et optez pour celui qui convient le mieux à cette situation.

MISE EN GARDE : Si vous utilisez un modèle différent de celui de CIC, il vous faut tenir compte du fait qu'il a été conçu par une autre organisation et qu'il exprime le mandat, la structure organisationnelle et la culture d'entreprise de celle-ci.

- Modèle de CIC;
- Modèle du ministère du Développement des ressources humaines du Canada;
- Modèle du ministère de Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada;
- Modèle du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Modèle de la compagnie Texas Instruments;
- Modèle de Markula Center for Applied Ethics;
- Modèle de Laura L. Nash.

Modèle de CIC

Ce que nous désirons faire est-il légal et conforme aux politiques et aux procédures en place?

- Déterminez ce que vous savez et ce que vous ne savez pas. Recueillez le plus de renseignements possibles sur les circonstances et les faits pertinents dans le délai imparti pour la prise de décision.
- Examinez les mesures législatives, les politiques et les procédures relatives à la situation.
- Dressez une liste des arguments pour et contre la ligne de conduite proposée, à partir des points de référence cités plus haut.

- Évaluez les conséquences probables de vos choix en tenant compte des conséquences (bonnes ou mauvaises) pour vous-même, pour l'organisation, pour vos collègues et vos clients, et de la probabilité qu'elles surviennent.
- Vérifiez auprès de collègues la justesse du raisonnement ayant mené à votre décision.

Ce que nous désirons faire est-il conforme aux valeurs de l'organisation?

- Déterminez les valeurs fondamentales en jeu dans la situation et celles qui devraient être prises en compte.
- Définissez les conflits de valeurs.
- Recueillez les faits.
- Déterminez les diverses options possibles et analysez-les.

Quelles sont les conséquences de la mesure ou de la décision que l'on s'apprête à prendre?

- Quelle est votre réaction devant la mesure ou la décision que vous vous apprêtez à prendre?
- Les conséquences seront-elles les mêmes pour différents groupes de personnes?
- Comment la mesure ou la décision sera-t-elle perçue?
- Survivra-t-elle à un examen minutieux?

Utilisez-vous les autres ressources qui s'offrent à vous?

D'autres ressources pourraient inclure les suivantes :

- Vos collègues;
- Votre représentant syndical;
- Votre supérieur;
- Des conseillers fonctionnels du secteur des finances, des ressources humaines et d'autres domaines;
- L'ombudsman.

En cas de doute, discutez de la situation avec d'autres personnes et n'hésitez pas à en parler de nouveau.

Mettez votre décision à l'essai.

Posez-vous les questions suivantes :

- Quels nouveaux facteurs pourraient m'amener à changer ma décision?
- Cette décision aide-t-elle les autres à faire ce qui est juste ou leur complique-t-elle la tâche sur ce plan?
- Est-ce que je donne le bon exemple?
- Que se passerait-il si, dans les mêmes circonstances, tout le monde faisait cela?
- Cela m'aidera-t-il à garder un lien de confiance avec les autres?
- Est-ce que j'ai la conviction que la décision me semblera juste à long terme autant qu'aujourd'hui?
- En vertu de quelles conditions pourrais-je permettre des exceptions?

Est-ce que la décision semble toujours juste? (Vous ne visez pas la perfection, mais un bon choix, raisonnable dans les circonstances.)

Modèle du ministère du Développement des ressources humaines du Canada

Liste de contrôle des valeurs et de l'éthique

La liste ci-dessous comporte des questions et des mesures de suivi. Elle peut vous aider à prendre une décision appropriée et à répondre à un dilemme éthique.

Ce que l'on se propose de faire est-il légal et conforme aux politiques et aux procédures pertinentes?

Que faire?

- Examiner les articles pertinents de la législation, des politiques et des procédures relatives à cette situation.
- Établir une liste des arguments pour et contre la ligne de conduite proposée à partir des points de référence cités plus haut.
- Vérifier auprès de collègues la justesse du raisonnement ayant mené à votre décision.

Ce que l'on se propose de faire est-il conforme aux valeurs fondamentales de l'organisation?

Que faire?

- Déterminer les valeurs fondamentales en jeu dans la situation.
- Définir le conflit de valeurs.
- Recueillir les faits.
- Déterminer et analyser les diverses options possibles.

Quelles sont les conséquences du geste ou de la décision que l'on s'apprête à prendre?

Posez-vous les questions suivantes :

- Quelle réaction le geste ou la décision que l'on s'apprête à prendre suscite-t-il en vous?
- Comment serait-il perçu par une tierce partie?
- Survivrait-il à un examen minutieux du public, de collègues ou de soi-même?

Utilisez-vous les autres ressources qui s'offrent à vous?

En cas de doute, parlez-en aux autres :

- Vos collègues;
- Votre superviseur;
- Des conseillers fonctionnels des finances, des ressources humaines, des relations de travail, etc... .

Modèle du ministère de Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada

Les huit étapes d'une décision éthique

1. Réunir les faits

Recueillez autant d'information que possible et ne sautez pas aux conclusions. De quelle façon le dilemme éthique s'est-il posé? Quelles solutions s'offrent à vous? Quelle influence ont les pressions qui s'exercent dans votre milieu de travail ou les facteurs personnels sur la solution que vous pourriez choisir? Est-ce que ces pressions ou ces facteurs devraient commander votre décision?

2. Définir les questions éthiques

Quelle est la principale préoccupation éthique dans cette situation? Déterminez les valeurs organisationnelles clés qui sont en jeu. Est-ce que certaines de ces valeurs sont plus importantes que d'autres?

3. Suivre les règles

Déterminez quelles directives du sous-ministre, quelles politiques ou lignes directrices du Conseil du Trésor, quelles lois ou quels règlements s'appliquent dans la situation en cause. Tout ce que vous déciderez de faire doit être légal et conforme aux politiques applicables. En vérifiant les règles, vous découvrirez peut-être que votre recherche d'une solution s'arrête là.

4. Déterminer qui sera touché par la décision et de quelle façon

Pouvoir examiner une situation avec les yeux d'une autre personne est une importante qualité. Déterminez les personnes ou les groupes que votre décision touchera et essayez de connaître leur point de vue. Il peut s'agir de citoyens canadiens, d'entreprises ou d'industries, de vos clients, de vos collègues, de vos supérieurs, de la Direction générale, du Ministère, du ministre, des médias ou d'autres. Il est possible, et même probable, que les différents groupes en cause n'obtiendront pas tout ce qu'ils veulent. La question importante qui se pose est la suivante : « Est-ce que la décision que vous prendrez assurera un traitement équitable à chacun? Votre choix appuiera-t-il l'intérêt public? Que penserait la population canadienne de votre décision? »

5. Connaître ses responsabilités et les conséquences de ses actes

Pensez à chacun des choix possibles. Avez-vous la responsabilité d'agir – ou de ne pas agir – d'une certaine façon, même si cela comporte des désagréments? Quelles répercussions à court et à long terme sont les plus probables si vous agissez d'une certaine façon? Quels dommages pourraient en résulter? Quelle ligne de conduite fera le plus de bien dans l'ensemble? Quel message enverriez-vous, quelles perceptions feriez-vous naître en adoptant telle ou telle option? Demandez-vous : « Qu'est-ce que je penserais si quelqu'un agissait ainsi à mon égard? »

6. Considérer son caractère et son intégrité

Est-ce que vous vous sentiriez à l'aise, est-ce que vous ressentiriez une certaine fierté si vous deviez expliquer votre décision? Qu'est-ce que votre famille en penserait? Vos voisins? Votre patron? Vos employés? Vos clients? Pouvez-vous dire que cette décision est digne de la confiance du public? Après que vous aurez fait ce choix, sera-t-il plus facile ou plus difficile pour les gens qui vous entourent d'agir d'une manière éthique à l'avenir? Est-ce que votre décision va causer des problèmes encore plus importants à quelqu'un d'autre?

7. Vérifier la décision

Posez des questions. Consultez. Parlez à votre gestionnaire ou allez voir le conseiller compétent du Ministère (par exemple, aux relations de travail, aux finances, à la technologie de l'information). Posez-vous la question suivante : « Est-ce que c'est vraiment à moi de prendre cette décision? » Sinon, qui devrait la prendre? Fiez-vous à votre instinct! Êtes-vous encore à l'aise en pensant à cette décision? Si vous vous sentez mal à l'aise, c'est peut-être que quelque chose ne va pas. Cette décision est-elle compatible avec le programme d'éthique du Ministère? Revenez à l'étape 1 pour déterminer s'il est nécessaire de recueillir plus de renseignements. Réexaminez la situation.

8. Passer à l'action

Maintenant que vous avez soigneusement pesé vos options, passez à l'action et apprêtez-vous à défendre votre décision.

Une fois que les événements ont repris leur cours, il est utile de déterminer quelles ont été les conséquences pour chacun et de se demander s'il y a des leçons à tirer pour la prochaine fois. Nous vous encourageons à parler de votre expérience aux gens qui vous entourent. C'est une façon intéressante d'entamer un dialogue sur l'éthique et les valeurs avec vos pairs.

Modèle du Secrétariat du Conseil du Trésor

Comment décider quoi faire?

- Vous considérez votre obligation d'agir.
- Vous considérez vos options.
- Vous choisissez la meilleure option en considérant :
 1. Votre autorité d'agir
 2. Les valeurs
 3. Les conséquences
 4. Le bien-être d'autrui
- En cas de doute, parlez-en aux personnes en qui vous avez confiance (amis, supérieurs, ombudsman). Si quelque chose pose problème, vous préoccupe, il y aura toujours quelqu'un pour vous écouter et vous aider.
- Prenez une décision. Passez à l'action et assumez la responsabilité de vos actes.

Modèle de la compagnie Texas Instruments

Est-ce que l'action est légale?

Est-ce que l'action correspond à nos valeurs?

Si vous le faites, vous sentirez-vous mal à l'aise?

Comment cette action serait perçue par les journaux?

Si vous savez que c'est mal, ne le faites pas!

Si vous n'êtes pas certain, demandez.

Continuez à demander jusqu'à ce que l'on vous réponde.

Markkula Center for Applied Ethics Model A Framework for Ethical Decision Making¹¹

À noter que le document provient d'un organisme qui n'est pas assujéti à la *Loi sur les langues officielles* : il est donc fourni dans la langue d'origine.

Recognize a Moral Issue

- Is there something wrong personally, interpersonally or socially? Is there conflict that could be damaging to people? to animals or the environment? to institutions? to society?
- Does the issue go deeper than legal or institutional concerns? What does it do to people as persons who have dignity, rights and hopes for a better life together?

Get the Facts

- What are the relevant facts of the case?
- What individuals and groups have an important stake in the outcome? What is at stake for each? Do some have a greater stake because they have a special need (e.g., those who are poor or excluded) or because we have special obligations to them? Are there other important stakeholders in addition to those directly involved?
- What are the options for acting? Have all the relevant persons and groups been consulted? If you showed your list of options to someone you respect, what would that person say?

11. Reproduit avec la permission du Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, Californie (<http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html>)

Evaluate the Alternative Actions from Various Moral Perspectives

- Which option will produce the most good and do the least harm?
- Which option respects the rights and dignity of all stakeholders? Even if not everyone gets all they want, will everyone still be treated fairly?
- Which option would promote the common good and help all participate more fully in the goods we share as a society, as a community, as a company, as a family?
- Which option would enable the deepening or the development of those virtues or character traits that we value as individuals? as a profession? as a society?

Make a Decision (after taking into account the two questions below)

- Considering these perspectives, which of the options is the right thing to do?
- If you told someone you respect why you chose this option, what would that person say?

Act, Then Reflect on the Decision Later

- How did it turn out for all concerned? If you had to do it over again, what, if anything, would you do differently?

Modèle de Laura L. Nash

Twelve Questions to Help Managers Address Ethical Dilemmas¹²

1. Have you defined the problem accurately?
2. How would you define the problem if you stood on the other side of the fence?
3. How did this situation occur in the first place?
4. To whom and to what do you give your loyalty as a person and as a member of the corporation?
5. What is your intention in making this decision?
6. How does this intention compare with the probable results?
7. Whom could your decision or action injure?
8. Can you discuss the problem with the affected parties before you make your decision?
9. Are you confident that your position will be as valid over a long period of time as it seems now?
10. Could you disclose without qualm your decision or action to your boss, your CEO, the board of directors, your family, society as a whole?
11. What is the symbolic potential of your action if understood? misunderstood?
12. Under what conditions would you allow exceptions to your stand?

12. Tiré de « Ethics without the Sermon », *Harvard Business Review* 59, 1981. Dans « An Ethics Toolkit for Managers », par Carter McNamara.

Section 9: Test d'éthique¹³

Préférez-vous les tests aux modèles de prise de décision? Si vous désirez combiner les deux, utilisez le test suivant si vous devez résoudre un dilemme éthique. Vous parviendrez aux mêmes résultats tout en vérifiant la qualité de votre analyse sur le plan éthique.

Encerclez la bonne réponse selon l'échelle suivante : 1 signifiant que vous êtes totalement en désaccord et 5 que vous êtes entièrement d'accord.

1. **Renseignements pertinents** : Possédons-nous tous les renseignements pour nous permettre de prendre une décision éclairée ou d'élaborer un plan d'action adapté à la situation?

1 2 3 4 5

2. **Participation** : Tous ceux qui avaient le droit de donner leur avis ou de participer à la prise de décision ou à l'élaboration du plan d'action ont-ils pu le faire?

1 2 3 4 5

3. **Risques et conséquences** : Avons-nous prévu les conséquences de cette décision ou de ce plan d'action sur la situation des personnes qui en seront vraisemblablement touchées? Avons-nous évalué la part de risque?

1 2 3 4 5

4. **Équité** : Si nous devons prendre la place de l'un des intervenants dans la présente situation, la décision ou le plan d'action vous semblerait-il équitable dans les circonstances?

1 2 3 4 5

13. Reproduit avec la permission des propriétaires des droits d'auteur : Jon Pekel, expert-conseil pour Fulcrum Group, de Twin Cities. Ne pas reproduire sans la permission des propriétaires des droits d'auteur. Ne pas utiliser à des fins commerciales.

5. **Valeurs clés** : Cette décision ou ce plan d'action correspond-il aux valeurs clés de l'organisation pertinentes à la situation?

1 2 3 4 5

6. **Universalité** : Désirons-nous que cette décision ou ce plan d'action devienne une loi universelle applicable à toute situation semblable, y compris à nous?

1 2 3 4 5

7. **Transparence** : Comment réagirions-nous et quelle serait la perception des autres à notre égard si les détails de cette décision ou de ce plan d'action étaient connus de tous?

1 2 3 4 5

Additionnez les chiffres et inscrivez le total ici :

Dans quelle mesure avez-vous la conviction d'avoir effectué une bonne analyse sur le plan éthique?

En fonction du résultat obtenu, évaluez votre niveau de confiance :

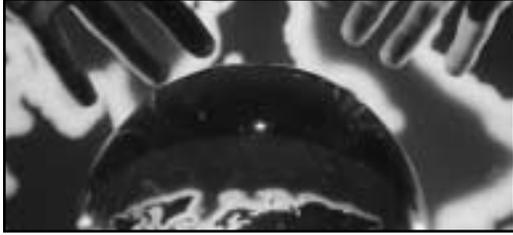
- 7-14 pas très convaincu
- 15-21 plus ou moins convaincu
- 22-28 plutôt convaincu
- 29-35 très convaincu

Que pouvez-vous faire pour augmenter votre résultat à un niveau acceptable?

Accordez plus d'attention aux sections dont le pointage est bas et voyez s'il vous est possible d'améliorer votre analyse sur le plan éthique en examinant les questions qui figurent ci-haut.

Si vous êtes limité par le temps et que vous ne pouvez pas analyser davantage la situation, informez votre supérieur du risque que vous encourez. Assurez-vous que l'échéancier est définitif et qu'il ne peut être reporté.

Veillez prendre note que même si ce modèle ne traite pas explicitement la question de la légalité de la décision, celle-ci doit toujours être conforme aux lois en vigueur.



Approfondissons nos connaissances

Section 10 :

Questions et réponses

Section 11 :

Cadre d'éthique de CIC

Section 12 :

Extrait de « An Ethics Toolkit for Managers »

Section 13 :

Extrait de « Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information »

Section 14 :

« Dialogue: A Proposal »

Section 15 :

Liste de sites Web sur les valeurs et l'éthique

Section 16 :

Liste des documents clés sur les valeurs et l'éthique

Section 17 :

Bibliographie

Section 10 :

Questions et réponses

Le Programme d'éthique de CIC

1. Quels sont les objectifs du Programme d'éthique de CIC?

Le Programme d'éthique de CIC a pour but :

- de créer un milieu de travail sain fondé sur des valeurs communes;
- d'intégrer les valeurs et l'éthique à tous les aspects du travail;
- de munir les employés d'outils pouvant les aider à prendre des décisions éclairées s'ils font face à des problèmes d'éthique dans leur milieu de travail;
- de façonner une organisation qui aide son personnel à bien faire et qui ne tolère pas ceux qui agissent autrement.

2. Quelles sont les ressources que je peux consulter qui font ressortir les valeurs que CIC met de l'avant?

- Le Code de conduite¹⁴
- Politiques et publications en matière de ressources humaines
- Le Guide sur l'acceptation des marques d'appréciation et d'hospitalité
- La Politique de divulgation interne d'information concernant les actes fautifs au travail¹⁵
- Le Rapport annuel de l'ombudsman¹⁶

14. Vous pouvez consulter ce document et les deux autres qui suivent à l'adresse suivante : http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/bhd/bht/cla_caa/guide/work.htm

15. La politique se trouve à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/idicww-diicaft_f.html

16. Les rapports peuvent être consultés à l'adresse : <http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/ombudsman/report.htm>

3. Sur quoi porte principalement le programme d'éthique de CIC?

Le programme d'éthique de CIC se veut une stratégie d'éthique appliquée. L'éthique appliquée, c'est la prise de décision qui s'appuie sur l'éthique et le dialogue.

4. Comment le programme est-il mis en œuvre au sein de CIC?

La mise en œuvre du Programme d'éthique de CIC comporte quatre grands volets :

1. **La sensibilisation** – insister sur la compréhension des concepts d'éthique et des processus décisionnels;
2. **L'évaluation du risque éthique** – encourager le personnel à déterminer les situations qui posent ou pourraient poser d'importants dilemmes d'éthique au travail;
3. **Le dialogue** – faire le point sur les cas reliés au travail et discuter de questions d'éthique ou des présents risques d'éthique;
4. **La responsabilité du leadership** – relever le défi qui consiste à faire ce qu'il faut pour atténuer les risques en matière d'éthique.

5. Pourquoi les valeurs organisationnelles sont-elles si importantes?

Les valeurs organisationnelles :

- aident nos collègues, nos partenaires, nos clients et les diverses parties intéressées à comprendre le fondement de notre travail et la conduite à laquelle ils peuvent s'attendre de notre part;
- contribuent à gagner la confiance du public dans notre travail et nos prises de décision;
- permettent aux employés de connaître et de comprendre les normes de service qualitatives et la conduite à respecter dans le milieu de travail;
- offrent de solides bases à la prise de décision dans des situations à risque;
- aident à maintenir un environnement positif;
- permettent aux employés d'atteindre l'excellence en encourageant l'adoption d'un certain nombre de valeurs fondamentales;
- fortifient la culture organisationnelle tout en pouvant la modifier.

6. Quels sont les avantages d'un programme d'éthique?

Un programme d'éthique :

- donne lieu à de meilleures prises de décision;
- améliore la sensibilité et la connaissance des problèmes d'éthique;
- valide l'aspect hautement moral des politiques et des procédures;
- consolide la culture organisationnelle;
- permet aux employés d'agir de façon constante dans des situations difficiles et de conserver le moral en période de changement;
- fait le point sur l'éthique en milieu de travail et encourage les discussions sur ce sujet, ce qui favorise l'ouverture, l'intégrité et la collaboration, qui sont les ingrédients indispensables à tout bon travail d'équipe. Les équipes se retrouvent ainsi davantage motivées et leur rendement s'améliore;
- appuie le perfectionnement des employés. L'attention consacrée à l'éthique en milieu de travail permet aux employés de faire face à la réalité, qu'elle soit bonne ou mauvaise, dans l'organisation et dans leur vie personnelle;
- donne lieu à la création d'un milieu de travail plus sain et plus productif;
- favorise l'établissement de meilleures relations avec nos clients, nos partenaires et les parties intéressées;
- assure la continuité et la durabilité de nos efforts en matière de valeurs et d'éthique.

7. Comment la haute direction traduit-elle son engagement au sein du Ministère?

Un membre de la haute direction de CIC faisait partie du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, établi en 1995 et présidé par John Tait, qui a publié *De solides assises*.

L'initiative « Valeurs et éthique » de CIC a été lancée en novembre 1997 par Janice Cochrane, alors sous-ministre. Elle a nommé Jeff Le Bane à titre de champion. M. Le Bane avait invité les employés en poste au Canada et à l'étranger à lui faire part de situations qui ne figurent pas dans les lignes directrices du Ministère. Plus de 150 cas lui ont été soumis. Ceux-ci ont été réduits à 15 cas génériques, lesquels ont été réglés par les employés. Les cas et les réponses reçues figurent dans *Cap sur l'éthique : dilemmes touchant les valeurs et l'éthique au sein de CIC*.

En mai 1999, Janice Cochrane accepta de devenir cochampionne avec Scott Serson (président de la Commission de la fonction publique) de l'initiative « Valeurs et éthique » pour l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Bill White a été nommé champion des valeurs et de l'éthique à CIC en l'an 2000.

L'engagement de la haute direction s'est traduit par la création du Bureau de gestion moderne en août 2000. L'un des mandats du Bureau est d'appuyer le champion en matière de valeurs et d'éthique. Le directeur du Bureau siège au Comité de gestion présidé par le sous-ministre. Celui-ci a confirmé à plusieurs reprises son appui au programme « Valeurs et éthique ».

8. Devons-nous fonder nos décisions sur les valeurs ou sur les règles?

Nous devons nous conformer aux lois régissant nos programmes. Nous devons appliquer les règles avec intégrité et impartialité dans l'exercice de nos fonctions. Toutefois, nos jugements doivent être guidés par nos valeurs et notre éthique afin que celles-ci nous permettent de prendre les « bonnes » décisions.

Nos décisions doivent être guidées par nos valeurs, nos lois et nos conventions collectives ainsi que par les politiques et les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le plus grand défi consiste à jumeler les deux manières de procéder, celle fondée sur les règles et l'autre fondée sur les valeurs lorsque nous rendons des jugements. Il faut bien reconnaître qu'aucun document ne pourra jamais englober la totalité des situations qui se présentent en milieu de travail, et, dans ces cas, les valeurs organisationnelles nous aident à prendre une décision.

9. Quels sont les moyens dont nous disposons à CIC pour exprimer nos préoccupations en matière de valeurs et d'éthique?

Nous devrions toujours faire part de nos préoccupations en matière de valeurs et d'éthique directement à notre gestionnaire. Nous pouvons choisir de le faire par l'entremise de nos représentants syndicaux.

Il existe d'autres recours, dont les suivants :

- L'ombudsman, qui nous permet d'exprimer nos préoccupations dans le cadre d'un processus non officiel et confidentiel;
- Le représentant désigné du Ministère en matière de règlement des plaintes de harcèlement, qui peut discuter de façon officieuse de situations de harcèlement avec les personnes concernées ou accepter les plaintes officielles de harcèlement au nom de la direction;
- La partie II du Code canadien du travail, qui prévoit un processus interne de résolution des plaintes pour les problèmes liés à la santé et à la sécurité des employés en milieu de travail;
- Dans les situations où nous estimons que les valeurs de dotation n'ont pas été respectées dans le cadre du processus de dotation, nous pouvons faire valoir nos droits en interjetant appel de la décision ou en déposant une plainte;
- La procédure de grief, un processus administratif officiel par lequel nous pouvons tenter de résoudre un différend portant sur les modalités et les conditions d'emploi, à moins qu'il n'existe un autre processus administratif de redressement en vertu d'une autre loi du Parlement;
- Le mécanisme de divulgation interne des écarts de conduite au travail¹⁷, dans le cas, par exemple, de la violation d'une loi ou d'un règlement, d'un usage abusif de fonds ou de biens publics, d'un cas flagrant de mauvaise gestion ou d'une menace grave et particulière pour la vie, la santé ou la sécurité des Canadiens ou pour l'environnement.

17. Vous pouvez consulter la politique à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_851/idicww-diicraft_f.html

L'éthique dans la fonction publique

10. Pourquoi la fonction publique a-t-elle besoin de principes d'éthique?

Le 5 octobre 2001, le greffier du Conseil privé annonçait le lancement d'un processus destiné à élaborer un énoncé de principes pour la fonction publique du Canada. Un tel énoncé permettra :

- de définir, pour nous et tous les Canadiens et Canadiennes, la culture et les valeurs de la fonction publique du Canada;
- de décrire comment nous travaillons ensemble et individuellement;
- de préciser les attentes en matière de responsabilités et de comportements individuels des fonctionnaires;
- de définir les rapports existant entre nous, ainsi que ceux que nous entretenons avec le gouvernement.

11. Les valeurs et l'éthique sont-elles une mode passagère?

Plusieurs initiatives du gouvernement fédéral s'appuient sur les valeurs :

- la formation en 1995 du Groupe de travail des sous-ministres sur les valeurs et l'éthique, qui a donné lieu à la publication *De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*;
- la modernisation de la fonction de contrôleur annoncée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 1997;
- la création du Bureau de valeurs et éthique au Secrétariat du Conseil du Trésor, dont le mandat est de mettre au point un cadre et un énoncé de principes pour la fonction publique;
- la nomination, en mai 1999, de Janice Cochrane et Scott Serson comme cochampions de la fonction publique fédérale en matière de valeurs et d'éthique par le greffier du Conseil privé;
- les mesures qui doivent être mises en place au sein de la fonction publique fédérale en matière de valeurs et d'éthique, selon le chapitre 12 du *Rapport du vérificateur général du Canada*, publié en octobre 2000;
- la réforme de la gestion des ressources humaines.

Le greffier du Conseil privé a souligné dans son *Neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, l'importance des principes et de leur mise en œuvre. De plus, dans les Objectifs de rendement des cadres supérieurs et des sous-ministres – Orientations stratégiques de la fonction publique du Canada : Priorités 2002-2003, il a confirmé qu'il souhaitait voir des améliorations notables dans divers domaines, dont celui des valeurs et de l'éthique. Il a rappelé aux sous-ministres « de veiller à ce que les employés bénéficient de l'appui nécessaire et accomplissent leur travail en respectant rigoureusement les valeurs et l'éthique de la fonction publique¹⁸ ».

Ces différentes initiatives nous confirment qu'il ne s'agit pas là d'une mode passagère.

12. Où puis-je obtenir de plus amples renseignements?

Vous pouvez vous renseigner davantage en consultant :

- le site Web « Valeurs et éthique » de CIC :
<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/index.htm>;
- le Centre de ressources de la bibliothèque de CIC, qui comprend plus de 30 livres et articles, près d'une vingtaine de bandes vidéo, cinq cédéroms et deux jeux d'éthique. Tous peuvent être empruntés. Pour plus de renseignements sur ces ressources, veuillez consulter le site Web suivant :
<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/res.htm>;
- d'autres sites Web consacrés aux valeurs et à l'éthique, accessibles à l'adresse suivante : <http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/hyper.htm>.

18. Voir <http://www.pco.gc.ca>. Cliquez sur « Carte du site » et sur « Enjeux de gestion de la fonction publique » sous « Greffier du Conseil privé ».

Section 11 :

Cadre d'éthique de CIC

Contexte

Citoyenneté et Immigration Canada favorise la libre discussion dans le but de déterminer les situations problématiques qui peuvent se présenter dans son milieu de travail et d'évaluer les mesures à prendre pour y remédier¹⁹. Ce dialogue encourage l'échange de divers points de vue et permet de trouver des options et solutions de rechange. Il nous aide également à résoudre les problèmes collectivement et à prendre des décisions qui s'inspirent de notre éthique et de nos valeurs communes.

Les valeurs et l'éthique constituent les bases qui nous permettent de travailler ensemble de façon efficace. Notre organisation est complexe; elle se compose de microcultures d'égale importance, bien que très différentes les unes des autres. Les valeurs unifient notre organisation : elles orientent notre conduite tout en nous permettant de faire les meilleurs choix possibles.

Le but du présent cadre est de proposer un langage commun et de définir les rôles et les responsabilités.

CIC possède déjà une solide base en matière de valeurs et d'éthique, mais il faut continuer à l'alimenter. Le maintien de nos valeurs requiert une attention continue.

Définitions²⁰

Les **valeurs** correspondent aux qualités ou aux idées auxquelles nous tenons et que nous jugeons importantes. Elles peuvent être bonnes ou mauvaises, raisonnables ou déraisonnables. Les valeurs représentent les éléments qui motivent nos actions.

La **moralité**, c'est la perception que nous avons tous et chacun de ce qui est bien ou mal. Même si notre perception de la moralité ne touche pas directement les autres, elle influence les attitudes et les valeurs de la société.

19. Ces discussions ont donné lieu à la publication du document intitulé *Cap sur l'éthique : dilemmes touchant les valeurs et l'éthique au sein de CIC* (1998). Cet exercice a révélé que les employés de CIC, de tous les niveaux et dans tous les milieux de travail, partagent un grand nombre de valeurs. Parmi celles-ci, soulignons principalement le professionnalisme, l'intégrité, la loyauté, le respect, la transparence, la reddition de comptes, la souplesse et le droit d'exprimer son opinion.

20. Les définitions des valeurs, de la moralité et de l'éthique sont tirées du site Web ThinkQuest. ThinkQuest Inc. est un organisme sans but lucratif qui offre des programmes destinés à faire progresser l'éducation par le biais de la technologie : <http://library.thinkquest.org/12160/defin.htm>. et cliquez sur « Exploring Human Ethics ».

Un **principe** se veut, en général, une ligne directrice mise en application au sein d'une organisation ou dans notre vie personnelle. Les principes, issus d'une réflexion logique, justifient nos « actions » à nos yeux et aux yeux des autres.

L'**éthique correspond** à un ensemble ou à un système d'idéaux moraux. De la même façon que les pensées et les idées d'un grand nombre de personnes nourrissent une idéologie, l'éthique se veut le produit de la société.

Un **dilemme lié à l'éthique** se pose lorsque différentes personnes ou différents groupes ont des valeurs incompatibles ou qu'il existe des possibilités d'action tout aussi justifiables les unes que les autres, fondées sur différentes valeurs.

Un **conflit de valeurs** se pose lorsque vos valeurs personnelles diffèrent des valeurs organisationnelles ou que le choix entre deux valeurs importantes donne lieu à des décisions différentes.

Méthodes de résolution des dilemmes en matière d'éthique

Idéalement, les dilemmes d'ordre éthique devraient être résolus en groupe. Il existe différentes méthodes, mais il faut les utiliser avec prudence car ces dilemmes sont susceptibles de poser un certain nombre de difficultés. Il peut y avoir plus d'une bonne façon d'y parvenir. Les personnes qui désirent utiliser ces méthodes doivent se rappeler que chaque décision entraîne son propre lot de conséquences. (Voir les modèles de prise de décision à la section 8 et le test d'éthique à la section 9.)

Valeurs organisationnelles de CIC et définitions

L'Énoncé des valeurs organisationnelles de CIC se veut un document en constante évolution. Le Ministère le révisera périodiquement pour évaluer la pertinence des valeurs et leur définition.

Il convient de souligner que le fait de mettre l'accent sur les valeurs organisationnelles ne signifie pas qu'il faut faire abstraction des autres valeurs.

Parmi les ressources dont CIC dispose présentement figurent :

- le Code de conduite;
- le Guide de la gestion des ressources humaines;
- le Guide de santé et de sécurité au travail;
- le Guide sur le règlement des conflits;
- l'énoncé de principes pour le service à la clientèle;

- Les lignes directrices de CIC concernant l'acceptation des marques d'appréciation et d'hospitalité;
- les objectifs fondamentaux, les valeurs et l'engagement envers le client de la région du Québec.

Rôle du champion ministériel des valeurs et de l'éthique

Le sous-ministre choisit un champion des valeurs et de l'éthique parmi les membres du Groupe de la haute direction. Le champion relève directement du sous-ministre, et c'est lui qui le nomme pour une période déterminée.

Le champion s'engage :

- à agir à titre de conseiller du sous-ministre;
- à offrir un accès direct à la haute direction si un bon nombre de gens croient que les valeurs et l'éthique n'ont pas été prises en compte dans un contexte particulier;
- à partager sa vision et à transmettre les messages ministériels par divers moyens;
- à définir l'orientation stratégique du Ministère;
- à dialoguer avec les employés pour déterminer les outils pratiques nécessaires pour les appuyer dans le processus décisionnel;
- à canaliser les efforts des gens qui ont des idées et à influencer leurs comportements afin de maintenir le respect de saines valeurs;
- à encourager le dialogue sur les valeurs et l'éthique;
- à donner le bon exemple;
- à présider les réunions du Groupe de soutien sur les valeurs et l'éthique.

Rôle du Bureau de gestion moderne

Sous l'autorité du sous-ministre adjoint, Prestation des services centralisés et Services de gestion, le Bureau de gestion moderne assume les fonctions suivantes :

- appuyer le champion dans son rôle;
- offrir au champion et aux gestionnaires son expertise en matière de valeurs et d'éthique;
- appuyer la gestion dans ses efforts pour maintenir un dialogue ouvert avec les employés;
- mettre en place le programme du Ministère en matière d'éthique;
- évaluer le programme d'éthique de CIC;
- assurer la liaison avec le Bureau des valeurs et de l'éthique du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Rôle du Groupe de soutien sur les valeurs et l'éthique

Ce groupe est dirigé par le champion des valeurs et de l'éthique et par le directeur du Bureau de gestion moderne.

Les membres du Groupe s'acquittent des tâches suivantes :

- ils appuient le champion et le Bureau de gestion moderne en permettant le débat des idées et en formulant des recommandations;
- ils mettent leurs connaissances et leur expérience à la disposition du champion et du Bureau de gestion moderne;
- ils favorisent la discussion sur les valeurs et l'éthique dans leur milieu de travail.

Le Groupe se compose des membres suivants :

- l'ombudsman;
- des représentants du Bureau de gestion moderne;
- des représentants des directions générales et des régions;
- un représentant du réseau des minorités visibles et de la diversité;
- un représentant du Réseau des jeunes;
- des représentants syndicaux.

Rôle de la Direction générale des ressources humaines

Sous l'autorité du sous-ministre, la Direction générale des ressources humaines :

- met en lumière les valeurs organisationnelles dans les politiques de ressources humaines;
- gère les processus de recours, tels les appels, les griefs et les enquêtes administratives, ainsi que les plaintes officielles;
- prépare les rapports permettant d'évaluer la performance de CIC sur le plan des valeurs et de l'éthique (sauf le rapport de l'ombudsman);
- élabore des programmes de formation en matière d'éthique à l'intention des employés et des gestionnaires.

Rôle des représentants syndicaux

Les représentants syndicaux font valoir les intérêts de leurs membres.

Rôle de l'ombudsman

Sous l'autorité du sous-ministre, l'ombudsman a pour mandat :

- d'offrir aux employés la possibilité de faire part de leurs préoccupations dans le cadre d'un processus non officiel et confidentiel (les préoccupations exprimées peuvent relever, par exemple, de pratiques ou de systèmes inéquitables, du comportement d'autres employés ou de questions d'éthique professionnelle, comme des activités qui iraient à l'encontre de l'intérêt public et des valeurs mises de l'avant dans la fonction publique);
- de relever les situations systémiques soulevées par les employés, agissant souvent comme système d'alarme ou catalyseur du changement;
- de préparer un rapport annuel qui fait le bilan des tendances générales et des enjeux.

Rôle de la gestion

Les gestionnaires appuient le cadre d'éthique de CIC et y souscrivent. Ils veillent à ce que les valeurs organisationnelles de CIC fassent partie intégrante de leur milieu de travail. Ils jouent un rôle important à quatre niveaux : le leadership, la prise de décision, le milieu de travail et l'évaluation du rendement.

Leadership

Les gestionnaires :

- intègrent les valeurs dans leurs interventions;
- donnent l'exemple;
- acceptent la responsabilité de leurs actions.

Prise de décision

Les gestionnaires :

- favorisent et utilisent un processus décisionnel qui fait en sorte que le jugement est guidé par les valeurs;
- prennent des décisions fondées sur les divers textes de loi régissant nos programmes et les programmes du gouvernement fédéral dans leur ensemble;
- veillent à ce que les valeurs et l'éthique soient prises en compte dans l'élaboration des lignes directrices, des politiques et des programmes;
- font ressortir les valeurs fondamentales et l'engagement pris à l'égard des valeurs dans les directives destinées aux employés;
- veillent à ce que leurs décisions en matière de recrutement et d'avancement tiennent compte de l'harmonie entre les valeurs personnelles du candidat et celles de l'organisation.

Milieu de travail

Les gestionnaires :

- instaurent une culture et un milieu de travail fondés sur les valeurs communes;
- multiplient les occasions de discuter des valeurs et de l'éthique;
- se rendent disponibles pour discuter des préoccupations des employés en matière de valeurs et d'éthique;
- offrent aux employés des possibilités de formation et de perfectionnement sur l'éthique.

Évaluation du rendement

Les gestionnaires :

- tiennent compte des valeurs véhiculées par les employés dans le cadre de leur travail pour réaliser les objectifs ou les engagements;
- récompensent les employés qui sont admissibles à une prime au rendement, dans la mesure où ils sont parvenus à leurs objectifs ou ont rempli leurs engagements en recourant à des moyens d'action fondés sur de saines valeurs.

Rôle des employés

Les employés appuient le cadre d'éthique de CIC et y adhèrent. Ils voient à ce que les valeurs organisationnelles de CIC fassent partie intégrante de leur milieu de travail. Ils ont un rôle à jouer dans trois domaines : le leadership, la prise de décision et le milieu de travail.

Leadership

Les employés :

- intègrent les valeurs dans leurs interventions;
- donnent l'exemple;
- acceptent la responsabilité de leurs actions.

Prise de décision

Les employés :

- favorisent et utilisent un processus décisionnel qui fait en sorte que le jugement est guidé par les valeurs;
- travaillent dans le cadre des politiques gouvernementales;
- prennent des décisions fondées sur les divers textes de loi régissant nos programmes et les programmes du gouvernement fédéral dans leur ensemble.

Milieu de travail

Les employés :

- discutent de situations relatives aux valeurs et à l'éthique qui les préoccupent avec leur supérieur immédiat, une personne occupant un poste de gestion plus élevé, un conseiller en relations de travail, des collègues, un représentant syndical, l'ombudsman ou toute autre personne qui peut les aider en les écoutant et en leur donnant de bons conseils;
- prennent le temps de discuter avec leurs collègues de leurs préoccupations relatives aux valeurs et à l'éthique;
- participent à l'établissement d'une culture et d'un milieu de travail fondés sur les valeurs;
- sont conscients des besoins et des responsabilités de chacun;
- réalisent leurs objectifs ou remplissent leurs engagements, en recourant à des moyens d'action fondés sur de saines valeurs.

Renseignements

Pour de plus amples renseignements sur les valeurs et l'éthique, vous pouvez consulter les ressources suivantes :

- la page Web portant sur les valeurs et l'éthique de CIC Explore
<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/index.htm>;
- le Programme d'éthique de CIC
<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/publications.htm>;

Pour de plus amples renseignements sur le cadre d'éthique à CIC, veuillez communiquer avec le Bureau de gestion moderne.

Section 12 :

Extract from « An Ethics Toolkit for Managers »

Ce document a été écrit par Carter McNamara. Il figure dans cette trousse à titre de document de réflexion. Il vous permettra de mieux comprendre tous les avantages associés à un programme d'éthique.

À noter que le document provient d'un organisme qui n'est pas assujetti à la *Loi sur les langues officielles*; il est donc fourni dans la langue d'origine.

Voir *Ethics in the Public Service : Current Issues and Practice*. OECD Public Management Occasional Paper No.14 : <http://www.oecd.org/pdf/M00003000/M00003714.pdf>. Ce rapport précise comment neuf pays de l'OCDE abordent la question de la gestion de l'éthique et de la conduite dans la fonction publique.

About the Author

Carter McNamara, PhD, is a Twin Cities-based consultant in leadership development, board development and strategic planning. He has managed a wide variety of organizations, including start-up, public/private, small and large not-for-profit, and large corporations. He received comprehensive ethics training as an employee in a large defense organization, various ethics classes and continuing research in business ethics. In addition, as a manager, he has struggled through several major ethical dilemmas (one was quite public) so he knows and understands the experience. He has led the development of several codes of ethics and conduct as well. Carter holds a BA in Social and Behavioral Sciences, a BS in Computer Science, an MBA, and a PhD in Human and Organization Development.

Extract from “ An Ethics Toolkit for Managers ”

by Carter McNamara, MBA, PhD²¹

What is Business Ethics?

Let's start with “what is ethics?” Simply put, ethics involves learning what is right or wrong, and then doing the right thing—but “the right thing” is not nearly as

21. Téléphone : (763) 971-8890. Le document complet se trouve à <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxdge.htm>.

straightforward as conveyed in a great deal of business ethics literature. Most ethical dilemmas in the workplace are not simply a matter of “should Bob steal from Jack?” or “should Jack lie to his boss?”

So what is “business ethics”? The concept has come to mean various things to various people, but generally, it's coming to know what is right or wrong in the workplace and doing what's right—this is in regard to effects of products/services and in relationships with stakeholders. Wallace and Pekel explain that attention to business ethics is critical during times of fundamental change—times much like those faced now by businesses, both nonprofit or for-profit. In times of fundamental change, values that were previously taken for granted are now strongly questioned. Many of these values are no longer followed. Consequently, there is no clear moral compass to guide leaders through complex dilemmas about what is right or wrong. Attention to ethics in the workplace sensitizes leaders and staff to how they should act. Perhaps most important, attention to ethics in the workplaces helps ensure that when leaders and managers are struggling in times of crises and confusion, they retain a strong moral compass. However, attention to business ethics provides numerous other benefits as well.

Note that many people react that business ethics, with its continuing attention to “doing the right thing,” only asserts the obvious (“be good,” “don't lie,” etc.), and so these people don't take business ethics seriously. For many of us, these principles of the obvious can go right out the door during times of stress. Consequently, business ethics can be strong preventative medicine. Anyway, there are many other benefits of managing ethics in the workplace. These benefits are explained later in this document.

Business ethics is now a management discipline. Business ethics has come to be considered a management discipline, especially since the birth of the social responsibility movement in the 1960s. In that decade, social awareness movements raised expectations of businesses to use their massive financial and social influence to address social problems such as poverty, crime, environmental protection, equal rights, public health and improving education. An increasing number of people asserted that because businesses were making a profit from using our country's resources, these businesses owed it to our country to work to improve society. Many researchers, business schools and managers have recognized this broader constituency, and in their planning and operations have replaced the word “stockholder” with “stakeholder,” meaning to include employees, customers, suppliers and the wider community.

The emergence of business ethics is similar to other management disciplines. For example, organizations realized that they needed to manage a more positive image to the public and so the recent discipline of public relations was born. Organizations realized they needed to better manage their human resources and so the recent discipline of human resources was born. As commerce became more complicated, dynamic

organizations realized they needed more guidance to ensure their dealings supported the common good and did not harm others—and so business ethics was born.

Note that 90% of business schools now provide some form of training in business ethics. Today, ethics in the workplace can be managed through the use of codes of ethics, codes of conduct, roles of ethicists and ethics committees, policies and procedures, procedures to resolve ethical dilemmas, ethics training, etc.

Ten Myths About Business Ethics

Business ethics in the workplace is about prioritizing moral values for the workplace and ensuring behaviors are aligned with those values—it's values management. Yet, myths abound about business ethics. Some of these myths arise from general confusion about the notion of ethics. Other myths arise from narrow or simplistic views of ethical dilemmas.

- 1. Myth:** Business ethics is more a matter of religion than management. Diane Kirrane, in "Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics" (Training and Development Journal, November 1990), asserts that "altering people's values or souls isn't the aim of an organizational ethics program—managing values and conflict among them is ..."
- 2. Myth:** Our employees are ethical so we don't need attention to business ethics. Most of the ethical dilemmas faced by managers in the workplace are highly complex. Wallace explains that one knows when they have a significant ethical conflict when there is presence of a) significant value conflicts among differing interests, b) real alternatives that are equally justifiable, and c) significant consequences on "stakeholders" in the situation. Kirrane mentions that when the topic of business ethics comes up, people are quick to speak of the Golden Rule, honesty and courtesy. But when presented with complex ethical dilemmas, most people realize there's a wide "gray area" when trying to apply ethical principles.
- 3. Myth:** Business ethics is a discipline best led by philosophers, academics and theologians. Lack of involvement of leaders and managers in business ethics literature and discussions has led many to believe that business ethics is a fad or movement, having little to do with the day-to-day realities of running an organization. They believe business ethics is primarily a complex philosophical debate or a religion. However, business ethics is a management discipline with a programmatic approach that includes several practical tools. Ethics management programs have practical applications in other areas of management areas as well. (These applications are listed later on in this document.)

4. **Myth:** Business ethics is superfluous—it only asserts the obvious: “do good!” Many people react that codes of ethics, or lists of ethical values to which the organization aspires, are rather superfluous because they represent values to which everyone should naturally aspire. However, the value of codes of ethics to an organization is its priority and focus regarding certain ethical values in that workplace. For example, it’s obvious that all people should be honest. However, if an organization is struggling around continuing occasions of deceit in the workplace, a priority on honesty is very timely—and honesty should be listed in that organization’s code of ethics. Note that a code of ethics is an organic instrument that changes with the needs of society and the organization.

5. **Myth:** Business ethics is a matter of the good guys preaching to the bad guys. Some writers do seem to claim a moral high ground while lamenting the poor condition of business and its leaders. However, those people well versed in managing organizations realize that good people can take bad actions, particularly when stressed or confused. (Stress or confusion are not excuses for unethical actions—they are reasons.) Managing ethics in the workplace includes all of us working together to help each other remain ethical and to work through confusing and stressful ethical dilemmas.

6. **Myth:** Business ethics is the new policeperson on the block. Many believe business ethics is a recent phenomenon because of increased attention to the topic in popular and management literature. However, business ethics was written about even 2,000 years ago—at least since Cicero wrote about the topic in his *On Duties*. Business ethics has gotten more attention recently because of the social responsibility movement that started in the 1960s.

7. **Myth:** Ethics can’t be managed. Actually, ethics is always “managed”—but, too often, indirectly. For example, the behavior of the organization’s founder or current leader is a strong moral influence or directive if you will, on behavior of employees in the workplace. Strategic priorities (profit maximization, expanding marketshare, cutting costs, etc.) can be very strong influences on morality. Laws, regulations and rules directly influence behaviors to be more ethical, usually in a manner that improves the general good and/or minimizes harm to the community. Some are still skeptical about business ethics, believing you can’t manage values in an organization. Donaldson and Davis (*Management Decision*, V28, N6) note that management, after all, is a value system. Skeptics might consider the tremendous influence of several “codes of ethics,” such as the “10 Commandments” in Christian religions or the U.S. Constitution. Codes can be very powerful in smaller “organizations” as well.

8. **Myth:** Business ethics and social responsibility are the same thing. The social responsibility movement is one aspect of the overall discipline of business ethics. Madsen and Shafritz refine the definition of business ethics to be: 1) an application of ethics to the corporate community, 2) a way to determine responsibility in business dealings, 3) the identification of important business and social issues, and 4) a critique of business. Items 3 and 4 are often matters of social responsibility. (There has been a great deal of public discussion and writing about items 3 and 4. However, there needs to be more written about items 1 and 2, about how business ethics can be managed.) Writings about social responsibility often do not address practical matters of managing ethics in the workplace, e.g., developing codes, updating policies and procedures, approaches to resolving ethical dilemmas, etc.

9. **Myth:** Our organization is not in trouble with the law, so we're ethical. One can often be unethical, yet operate within the limits of the law, e.g., withhold information from superiors, fudge on budgets, constantly complain about others, etc. However, breaking the law often starts with unethical behavior that has gone unnoticed. The "boil the frog" phenomenon is a useful parable here: If you put a frog in hot water, it immediately jumps out. If you put a frog in cool water and slowly heat up the water, you can eventually boil the frog. The frog doesn't seem to notice the adverse change in its environment.

10. **Myth:** Managing ethics in the workplace has little practical relevance. Managing ethics in the workplace involves identifying and prioritizing values to guide behaviors in the organization, and establishing associated policies and procedures to ensure those behaviors are conducted. One might call this "values management." Values management is also highly important in other management practices, e.g., managing diversity, Total Quality Management and strategic planning.

Ten Benefits of Managing Ethics in the Workplace

Many people are used to reading or hearing of the moral benefits of attention to business ethics. However, there are other types of benefits as well. The following list describes various types of benefits from managing ethics in the workplace.

1. **Attention to business ethics has substantially improved society.** A matter of decades ago, children in our country worked 16-hour days. Workers' limbs were torn off and disabled workers were condemned to poverty and often to starvation. Trusts controlled some markets to the extent that prices were fixed and small businesses choked out. Price fixing crippled normal market forces. Employees were terminated based on personalities. Influence was applied through intimidation and harassment. Then society reacted and demanded that businesses place high value on fairness and

equal rights. Anti-trust laws were instituted. Government agencies were established. Unions were organized. Laws and regulations were established.

2. Ethics programs help maintain a moral course in turbulent times. As noted earlier in this document, Wallace and Pekel explain that attention to business ethics is critical during times of fundamental change—times much like those faced now by businesses, both nonprofit or for-profit. During times of change, there is often no clear moral compass to guide leaders through complex conflicts about what is right or wrong. Continuing attention to ethics in the workplace sensitizes leaders and staff to how they want to act—consistently.

3. Ethics programs cultivate strong teamwork and productivity. Ethics programs align employee behaviors with those top priority ethical values preferred by leaders of the organization. Usually, an organization finds surprising disparity between its preferred values and the values actually reflected by behaviors in the workplace. Ongoing attention and dialogue regarding values in the workplace build openness, integrity and community—critical ingredients of strong teams in the workplace. Employees feel strong alignment between their values and those of the organization. They react with strong motivation and performance.

4. Ethics programs support employee growth and meaning. Attention to ethics in the workplace helps employees face reality, both good and bad—in the organization and in themselves. Employees feel full confidence they can admit and deal with whatever comes their way. Bennett, in his article “Unethical Behavior, Stress Appear Linked” (Wall Street Journal, April 11, 1991, p. B1), explained that a consulting company tested a range of executives and managers. Their most striking finding: the more emotionally healthy executives were, as measured on a battery of tests, the more likely they were to score high on ethics tests.

5. Ethics programs are an insurance policy—they help ensure that policies are legal. There is an increasing number of lawsuits in regard to personnel matters and to effects of an organization’s services or products on stakeholders. As mentioned earlier in this document, ethical principles are often state-of-the-art legal matters. These principles are often applied to current, major ethical issues to become legislation. Attention to ethics ensures highly ethical policies and procedures in the workplace. It’s far better to incur the cost of mechanisms to ensure ethical practices now than to incur costs of litigation later. A major intent of well-designed personnel policies is to ensure ethical treatment of employees, e.g., in matters of hiring, evaluating, disciplining, firing, etc. Drake and Drake (California Management Review, V16, pp. 107–123) note that “an employer can be subject to suit for breach of contract for failure to comply with any promise it made, so the gap between stated corporate culture and actual practice has significant legal as well as ethical implications.”

6. Ethics programs help avoid criminal acts of “omission” and can lower fines.

Ethics programs tend to detect ethical issues and violations early on so they can be reported or addressed. In some cases, when an organization is aware of an actual or potential violation and does not report it to the appropriate authorities, this can be considered a criminal act, e.g., in business dealings with certain government agencies, such as the Defense Department. The recent Federal Sentencing Guidelines specify major penalties for various types of major ethics violations. However, the guidelines potentially lower fines if an organization has clearly made an effort to operate ethically.

7. Ethics programs help manage values associated with quality management, strategic planning and diversity management—this benefit needs far more attention. Ethics programs identify preferred values and ensure organizational behaviors are aligned with those values. This effort includes recording the values, developing policies and procedures to align behaviors with preferred values, and then training all personnel about the policies and procedures. This overall effort is very useful for several other programs in the workplace that require behaviors to be aligned with values, including quality management, strategic planning and diversity management. Total Quality Management includes high priority on certain operating values, e.g., trust among stakeholders, performance, reliability, measurement, and feedback. Eastman and Polaroid use ethics tools in their quality programs to ensure integrity in their relationships with stakeholders. Ethics management techniques are highly useful for managing strategic values, e.g., expand marketshare, reduce costs, etc. McDonnell Douglas integrate their ethics programs into their strategic planning process. Ethics management programs are also useful in managing diversity. Diversity is much more than the color of people’s skin—it’s acknowledging different values and perspectives. Diversity programs require recognizing and applying diverse values and perspectives—these activities are the basis of a sound ethics management program.

8. Ethics programs promote a strong public image. Attention to ethics is also strong public relations—admittedly, managing ethics should not be done primarily for reasons of public relations. But, frankly, the fact that an organization regularly gives attention to its ethics can portray a strong positive to the public. People see those organizations as valuing people more than profit, as striving to operate with the utmost of integrity and honor. Aligning behavior with values is critical to effective marketing and public relations programs. Consider how Johnson and Johnson handled the Tylenol crisis versus how Exxon handled the oil spill in Alaska. Bob Dunn, President and CEO of San Francisco-based Business for Social Responsibility, puts it best: “Ethical values, consistently applied, are the cornerstones in building a commercially successful and socially responsible business.”

9. **Overall benefits of ethics programs.** Donaldson and Davis, in "Business Ethics? Yes, but What Can It Do for the Bottom Line?" (Management Decision, V28, N6, 1990), explain that managing ethical values in the workplace legitimizes managerial actions, strengthens the coherence and balance of the organization's culture, improves trust in relationships between individuals and groups, supports greater consistency in standards and qualities of products, and cultivates greater sensitivity to the impact of the enterprise's values and messages.

10. **Last—and most—formal attention to ethics in the workplace is the right thing to do.**

One Description of a Highly Ethical Organization

Mark Pastin, in *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge* (Jossey-Bass, 1986), provides the following four principles for highly ethical organizations:

1. They are at ease interacting with diverse internal and external stakeholder groups. The ground rules of these firms make the good of these stakeholder groups part of the organization's own good.
2. They are obsessed with fairness. Their ground rules emphasize that the other person's interests count as much as their own.
3. Responsibility is individual rather than collective, with individuals assuming personal responsibility for actions of the organization. These organizations' ground rules mandate that individuals are responsible to themselves.
4. They see their activities in terms of purpose. This purpose is a way of operating that members of the organization highly value. And purpose ties the organization to its environment.

Doug Wallace asserts the following characteristics of a high integrity organization:

1. There exists a clear vision and picture of integrity throughout the organization.
2. The vision is owned and embodied by top management, over time.
3. The reward system is aligned with the vision of integrity.
4. Policies and practices of the organization are aligned with the vision; no mixed messages.
5. It is understood that every significant management decision has ethical value dimensions.
6. Everyone is expected to work through conflicting-stakeholder value perspectives.

BENEFITS OF MANAGING ETHICS AS A PROGRAM

There are numerous benefits in formally managing ethics as a program, rather than as a one-shot effort when it appears to be needed. Ethics programs:

- establish organizational roles to manage ethics;
- schedule ongoing assessment of ethics requirements;
- establish required operating values and behaviors;
- align organizational behaviors with operating values;
- develop awareness and sensitivity to ethical issues;
- integrate ethical guidelines to decision making;
- structure mechanisms to resolving ethical dilemmas;
- facilitate ongoing evaluation and updates to the program;
- help convince employees that attention to ethics is not just a knee-jerk reaction done to get out of trouble or improve public image.

Eight Guidelines for Managing Ethics in the Workplace

The following guidelines ensure the ethics management program is operated in a meaningful fashion.

- 1. Recognize that managing ethics is a process. Ethics is a matter of values and associated behaviors.** Values are discerned through the process of ongoing reflection. Therefore, ethics programs may seem more process-oriented than most management practices. Managers tend to be skeptical of process-oriented activities, and instead prefer processes focused on deliverables with measurements. However, experienced managers realize that the deliverables of standard management practices (planning, organizing, motivating, and controlling) are only tangible representations of very process-oriented practices. For example, the process of strategic planning is much more important than the plan produced by the process. The same is true for ethics management. Ethics programs do produce deliverables, e.g., codes, policies and procedures, budget items, meeting minutes, authorization forms, newsletters, etc. However, the most important aspect of an ethics management program is the process of reflection and dialogue that produces these deliverables.

2. **The bottom line of an ethics program is accomplishing preferred behaviors in the workplace.** As with any management practice, the most important outcome is behaviors preferred by the organization. The best of ethical values and intentions are relatively meaningless unless they generate fair and just behaviors in the workplace. That's why practices that generate lists of ethical values, or codes of ethics, must also generate policies, procedures and training that translate those values into appropriate behaviors.
3. **The best way to handle ethical dilemmas is to avoid their occurrence in the first place.** That's why practices such as developing codes of ethics and codes of conduct are so important. Their development sensitizes employees to ethical considerations and minimizes the chances of unethical behavior occurring in the first place.
4. **Make ethics decisions in groups, and make decisions public, as appropriate.** This usually produces better quality decisions by including diverse interests and perspectives, and increases the credibility of the decision process and outcome by reducing suspicion of unfair bias.
5. **Integrate ethics management with other management practices.** When developing the values statement during strategic planning, include ethical values preferred in the workplace. When developing personnel policies, reflect on what ethical values you'd like to be most prominent in the organization's culture and then design policies to produce these behaviors.
6. **Use cross-functional teams when developing and implementing the ethics management program.** It's vital that the organization's employees feel a sense of participation and ownership in the program if they are to adhere to its ethical values. Therefore, include employees in developing and operating the program.
7. **Value forgiveness.** This may sound rather religious or preachy to some, but it's probably the most important component of any management practice. An ethics management program may at first actually increase the number of ethical issues to be dealt with because people are more sensitive to their occurrence. Consequently, there may be more occasions to address people's unethical behavior. The most important ingredient for remaining ethical is trying to be ethical. Therefore, help people recognize and address their mistakes and then support them to continue to try to operate ethically.

8. Note that trying to operate ethically and making a few mistakes is better than not trying at all. Some organizations have become widely known as operating in a highly ethical manner, e.g., Ben and Jerry's, Johnson and Johnson, Aveda, Hewlett Packard, etc. Unfortunately, it seems that when an organization achieves this strong public image, it's placed on a pedestal by some business ethics writers. All organizations are comprised of people and people are not perfect. However, when a mistake is made by any of these organizations, the organization has a long way to fall. In our increasingly critical society, these organizations are accused of being hypocritical and they are soon pilloried by social critics. Consequently, some leaders may fear sticking their necks out publicly to announce an ethics management program. This is extremely unfortunate. It's the trying that counts and brings peace of mind—not achieving an heroic status in society.

Section 13 :

Extrait de « Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information : Rapport de la Table ronde pour un renouveau de la gouvernance »

par Steven A. Rosell²²

Créer de nouveaux cadres de référence

Comprendre la nature du dialogue

Qu'est-ce que le dialogue?

Le dialogue, selon la conception que nous en a donnée Daniel Yankelovich, est n'importe quelle forme sérieuse de discours qui aboutit à la fois au résultat cognitif d'une meilleure compréhension mutuelle et au résultat affectif ou émotif d'une plus grande confiance d'un plus grand respect mutuels.²³ Un apprentissage reposant sur le dialogue (l'apprentissage « dialogique » ou basé sur le point de vue) est un apprentissage qui permet un entendement du point de vue, des cadres de référence, des valeurs et de la perspective d'autrui, qui permet de voir les positions de l'autre et de nous « mettre dans ses souliers ».

Un élément à la fois important et distinctif du dialogue est l'inclusion de la dimension émotive ou affective. Notre modèle de savoir et de discours dominant, basé sur la perspective du scientifique ou de l'expert, est centré sur la délibération cognitive et tente d'exclure la dimension émotive. Or, le modèle du dialogue reconnaît et admet que, lorsque des questions fondamentales de valeurs, de vision du monde et d'identité sont en jeu, des sentiments très forts naissent obligatoirement. Le mélange des faits et des valeurs qui est caractéristique du dialogue nous permet justement de former certains de nos jugements les plus importants. C'est ce processus que nous voyons à l'œuvre dans les mieux rodés des conseils d'administration, conseils de ministres, groupes de travail et autres regroupements de citoyens dans leurs moments de grâce.

22. Le texte complet se trouve à l'adresse <http://www.viewpointlearning.com/changingframes/unnouvel.html>

23. Cette partie s'inspire notablement d'un exposé présenté à la Table ronde par Daniel Yankelovich. On trouvera plus de détails sur la pratique du dialogue, ainsi que de nombreux exemples, dans son ouvrage *The Magic of Dialogue* (Simon & Schuster, New York, 1999). Tout aussi édifiants sont les textes *Dialogue and the Art of Thinking Together* (Doubleday Currency, New York, 1999) de William Isaacs et « Dialogue and Culture » d'Edgar H. Schein dans *Organizational Dynamics* (automne 1993).

Le dialogue fait ressortir la sagesse du groupe, de l'organisation ou de la société. Le dialogue cadre ou recadre des questions, lance des interrogations conjointes, crée des agendas, des histoires, un langage et un entendement. Le dialogue nous permet de faire l'adéquation entre nos différents cadres d'interprétation (notre savoir tacite), de produire un prisme commun plus grand que la somme de ses parties. Le dialogue nous fait faire le lien entre une question immédiate et un contexte plus large, des problématiques à plus long terme et la pérennité, l'expérience personnelle et des valeurs plus profondes, afin d'aboutir à un jugement plus empreint de sagesse. À mesure que l'environnement devient plus turbulent, que le changement s'accélère et que la surcharge d'informations s'alourdit, nous devons être en mesure d'exploiter toute cette sagesse avec davantage de confiance et de constance.

Une bonne façon de comprendre la nature du dialogue que nous avons pu découvrir consiste à le comparer au débat, qui est le mode de discours le plus répandu dans les organisations et la société contemporaines.

Trois caractéristiques distinctives différencient le dialogue de la simple discussion et de la plupart des autres formes d'entretien. Pour qu'il y ait un dialogue véritable, il est essentiel que les participants :

- fassent fi des différences de condition et se traitent en égaux;
- s'écoutent mutuellement avec empathie; et
- amènent les hypothèses à la surface sans porter de jugement.

Cette façon de procéder est loin d'être aisée et elle exige l'acquisition de nouvelles habiletés et de nouveaux moyens.

Débat ²⁴	Dialogue
Supposer qu'il y a une bonne réponse (et que c'est vous qui l'avez)	Supposer que les autres ont des éléments de la réponse et qu'ensemble, vous pouvez parvenir à une solution
Combatif : essayer de prouver que l'autre camp a tort	Coopératif : tenter de trouver un entendement commun
Il s'agit de gagner	Il s'agit d'explorer un terrain d'entente
Écouter pour découvrir des failles et opposer des contre-arguments	Écouter pour comprendre et trouver un moyen terme
Défendre la validité de ses hypothèses	Présenter ses hypothèses pour les réévaluer
Critiquer la position de l'autre camp	Réexaminer toutes les positions
Défendre sa propre opinion contre celle de l'autre	Admettre que le raisonnement de l'autre peut améliorer le nôtre
Chercher des faiblesses et des failles dans la position de l'autre	Chercher des points forts et des éléments utiles
Chercher une issue ou un vote qui confirme votre position	Trouver de nouvelles possibilités et demeurer ouvert

Quand le dialogue est-il nécessaire?

Le dialogue est inutile là où des formes de communication plus simples suffisent. Le dialogue est nécessaire en particulier lorsque des gens ayant des points de vue, des croyances, des façons de définir les problèmes, des origines, des professions, des valeurs, des traditions ou des intérêts différents doivent trouver un terrain d'entente, édifier un cadre de référence commun pour pouvoir travailler ensemble. C'est de plus en plus courant à l'ère de l'information étant donné la mondialisation et la diversité croissante des organisations, des sociétés et des cultures.

Le dialogue ne remplace pas le débat, la négociation ou la prise de décisions. Il les précède en créant le cadre de référence, la série d'attentes et le langage communs qui permettent de les conduire d'une façon propice à une issue productive.

24. Ce tableau vise à mettre en évidence les différences entre le débat et le dialogue, et non pas à présenter les nombreux aspects positifs du débat.

Le dialogue comparé à la prise de décisions

Mélanger ou confondre le dialogue et la prise de décisions, c'est risquer à la fois un mauvais dialogue et des décisions plus mauvaises encore, et cela à cause d'une différence fondamentale entre les deux : lors d'un dialogue, tous les participants doivent se comporter comme des égaux, alors que pour prendre des décisions, c'est à ceux qui sont responsables et qui doivent rendre compte qu'il incombe d'agir.

Si des décisions sont prises pendant le processus de dialogue, cela produit trop souvent un dialogue tronqué, voire manipulé. C'est ce qui survient par exemple lorsque ce qui se veut un dialogue ouvert est en réalité utilisé par les décideurs pour faire valider une décision prise d'avance.²⁵

En revanche, si on introduit un dialogue dans le processus décisionnel, les participants se retrouvent trop souvent à discuter d'une question ad nauseam sans aboutir à une action. C'est ce qui se passe ainsi très souvent lorsqu'on tente maladroitement de prendre des décisions en mode participatif. Il est donc essentiel d'être parfaitement clair lorsqu'on veut qu'une conversation soit un dialogue ou un processus décisionnel, et de bien dire quand le dialogue est terminé et quand le temps est venu de passer aux décisions.

Nous avons déjà des infrastructures et des vecteurs de débat, de négociation et de prise de décisions bien établis, mais il reste encore à édifier des systèmes d'appui et des moyens de dialogue adéquats.

Développer des moyens et des systèmes d'appui pour le dialogue

Pourquoi investir dans le dialogue?

Pour implanter des systèmes d'appui et des moyens adéquats en vue d'un dialogue, il faut que les organisations et les gouvernements investissent à la fois du temps et de l'argent. Par contre, il importe de faire l'adéquation entre ces deux coûts initiaux et les avantages ainsi produits et ce qu'il en coûterait de ne rien faire.

Parmi les avantages, il y a la mise en place d'une série de moyens permettant d'édifier et de renouveler les cadres communs de croyances, de valeurs et d'interprétations qui constituent les assises d'un leadership et d'une gouvernance plus efficaces et plus légitimes. Avec ces cadres de référence communs, il devient par exemple possible aux gens de réagir plus rapidement et avec plus de souplesse aux nouvelles circonstances,

25. Pendant cette séance de la Table ronde, Gilles Paquet a particulièrement insisté sur les dangers d'un dialogue qui serait manipulé de cette façon.

de profiter d'une multiplicité de perspectives et de s'attaquer plus efficacement à la gamme de plus en plus nombreuse de problématiques qui transcendent les frontières classiques entre les organisations et les juridictions politiques. Sur un plan plus fondamental encore, elles permettent de préserver et de renouveler la communauté de valeurs dont dépend l'avenir du Canada (et des autres États) dans une économie de plus en plus continentale et planétaire à la fois.²⁶

Le coût de l'inaction serait par exemple :

- la continuation de la fragmentation sociale;
- la difficulté de plus en plus grande que nous aurions à parvenir à travailler tous ensemble — ce qui devient pourtant de plus en plus indispensable — en transcendant les frontières qui séparent les juridictions politiques, les secteurs de la société, les industries, les organisations et même les différentes unités d'une même organisation (avec chaque fois un cadre de référence différent);
- une diminution de la foi en la gouvernance et de la participation à celle-ci;
- une incapacité croissante d'attirer et de retenir les meilleurs parmi nos travailleurs du savoir; et
- un décalage de plus en plus grand entre la rapidité du changement et notre faculté de réaction.

Déjà dans de nombreux secteurs, nous commençons à le ressentir.

Arrêter des principes et des protocoles pour de nouveaux cadres de référence

On pourrait dire d'un protocole que c'est l'énoncé original de principes de base. La façon dont ces principes sont compris et interprétés évoluera avec le passage du temps en fonction des enseignements acquis et avec l'apparition de nouveaux cadres de référence. D'ailleurs, l'un des produits du dialogue est d'apprendre comment mieux comprendre et exécuter ces protocoles.

Les protocoles exposés ci-dessous ont tous un point en commun : il s'agit dans chacun des cas de bâtir la confiance et le capital social, tant dans les organisations que dans la société humaine. Un thème qui est revenu sans cesse dans nos discussions a été que l'édification de la confiance et de relations basées sur la confiance est devenue la pierre angulaire d'un leadership et d'une gouvernance efficaces et durables. Jadis, des

26. La plupart des personnes-ressources que nous avons rencontrées – et peut-être les plus éloquentes à ce sujet ont été Michael Adams, David Cameron et Francisco Sagasti – ont souligné l'importance qu'il y avait de développer et de préserver une telle communauté de valeurs.

éléments intangibles comme la confiance et les relations informelles étaient considérés comme autant d'éléments « mous » ou périphériques. Or, avec l'accélération de la fragmentation sociale et l'intensification de la méfiance, ces éléments apparaissent désormais comme fondamentaux. En outre, dans une société basée sur le savoir et en mutation rapide, la faculté d'innover et d'apprendre ensemble est peut-être le seul avantage concurrentiel durable. Ainsi, aussi bien dans les organisations que dans les sociétés humaines, le développement de relations basées sur la confiance devient-il le fondement non seulement d'une gouvernance efficace, mais également de la réussite économique.

Dans un monde qui évolue aussi rapidement, l'édification de la confiance et du capital social exige un processus permanent le dialogue visant à créer et à recréer un langage commun et une communauté de valeurs. Il s'agit en l'occurrence de passer des transactions aux relations, de bâtir un respect et un entendement mutuels, et de permettre aux participants d'avoir le sentiment qu'ils sont engagés dans une entreprise commune. À cet égard, le processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance est également un processus visant à bâtir la confiance et le capital social, tant dans les organisations que dans l'ensemble de la société.

Les rubriques suivantes représentent donc une série minimum de principes ou protocoles que nous recommandons pour guider le processus d'édification des nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance. Il s'agit d'un processus de dialogue et d'apprentissage, et non pas de prise de décisions, mais les cadres de référence, les attentes, les points de vue et le langage communs qui s'en dégagent sont susceptibles de rendre la négociation et la prise de décisions qui s'ensuivront plus cohérentes et plus productives.

Privilégier la diversité et l'inclusion

La diversité toujours croissante de la société humaine et des organisations est telle que, si nous voulons que les processus de leadership et de gouvernance soient légitimes et efficaces, nous devons multiplier les efforts pour y inclure ceux qui ont des origines, des perspectives et des intérêts différents. L'avènement d'une économie basée sur le savoir valorise également la diversité puisque celle-ci nous permet de tirer parti de points de vue et de sources de savoir différentes. Il y aura plus facilement inclusion de ces perspectives et de ces individus dans toute leur diversité lorsque nous arrivons à faire le lien entre l'utilité de cette inclusion et la réalisation de nos objectifs organisationnels et sociétaux au sens plus large. Comprendre cette adéquation conduirait alors beaucoup plus vraisemblablement à des actions positives durables et à des résultats véritables que ne le feraient des normes et des mesures de contrôle imposées de l'extérieur.

Le processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance doit par conséquent être inspiré par le principe selon lequel la plus grande palette possible de points de vue et d'intérêts doit être incluse. Plusieurs des études de cas conduites pour la Table ronde ont fait ressortir que, pour arriver à un

dialogue plus durable et plus productif, il faut inclure toute la gamme des perspectives les plus diverses représentées à la table.²⁷ Dans un dialogue, ce serait une erreur de vouloir engager séparément des groupes et des intérêts différents. Il ne s'agit pas ici de trouver ou de négocier le plus petit commun dénominateur d'un consensus, mais bien de mettre sur la table les véritables problèmes et les vraies différences, de tirer les enseignements de points de vues différents et de chercher les meilleures idées.

Dans ce processus, il est important d'établir d'entrée de jeu des attentes claires, de préciser honnêtement ce qui est en jeu et ce qui ne l'est pas et comment les résultats seront utilisés, et de bien souligner que le dialogue précède la prise de décisions, qu'il en est le fondement, mais qu'il n'est pas un processus décisionnel. Souvent, un dialogue comme celui-là sera le plus productif lorsqu'il est axé sur des choix concrets et reposant sur des valeurs (des choix qui allient des faits et des valeurs). Cette façon de faire s'est révélée la plus efficace lorsqu'on veut permettre à un groupe disparate et non expert de se lancer dans l'examen de questions complexes.²⁸

Investir du temps

Tous les processus de dialogue, d'apprentissage et d'engagement prennent du temps. Il existe une tension entre le temps nécessaire au déroulement de ces processus et la vitesse fulgurante qui caractérise le changement à l'ère de l'information. Comment pouvons-nous donc prendre le temps nécessaire au dialogue alors que le monde qui nous entoure change si rapidement?

Une façon concrète de répondre à cette question réside peut-être dans cette suggestion d'instituer une régie publique pour le dialogue qui pourrait être utilisée par tous les secteurs. Cette formule permettrait de réduire considérablement les frais de mise en route et de raccourcir les délais chaque fois qu'on lancerait un dialogue ou un programme d'engagement public.

27. L'utilité de l'inclusion et les meilleurs moyens de la réaliser ont été au centre d'un certain nombre d'études de cas, dont celles qui ont porté sur :

- le groupe de travail du gouvernement du Canada sur une fonction publique inclusive;
- les efforts déployés pour utiliser le dialogue communautaire et les méthodes non conventionnelles de règlement des différends afin de trouver une façon conciliatrice et culturellement plus adaptée de régler les revendications découlant des cas de maltraitance d'enfants autochtones dans les pensionnats; et le développement de l'autonomie et de la bonne gouvernance dans les établissements métis de l'Alberta.

28. Daniel Yankelovich nous a expliqué comment ce genre de « travail par choix » avait été utilisé avec succès par la Public Agenda Foundation et par d'autres organisations. Nos propres travaux et constats ont corroboré l'utilité de cette formule.

Il importe également de ne pas oublier que le dialogue précède la prise de décisions, et qu'il a pour but de créer un cadre de référence commun dans lequel les décisions qui seront prises ultérieurement pourront être plus productives, plus efficaces et plus efficientes. À cet égard, le temps nécessaire au dialogue, à l'apprentissage et à l'engagement devrait être considéré comme un investissement susceptible de faire gagner beaucoup de temps et d'éviter beaucoup de difficultés à plus long terme. Cette démarche est analogue aux initiatives de prévention dans des domaines comme la santé, qui peuvent être coûteuses au départ, mais qui permettent d'économiser beaucoup à plus long terme.

Combien a-t-on gaspillé de temps et de ressources par des décisions prises à la hâte et sans un appui et un entendement suffisants? Les exemples qui viennent à l'esprit sont nombreux dans tous les secteurs.

Le processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance doit donc être inspiré par le principe selon lequel il est important d'investir le temps et les ressources nécessaires au développement d'un cadre de référence commun, d'une confiance mutuelle et d'un entendement réciproque. À plus long terme, cet investissement pourra se rembourser lui-même plusieurs fois. En investissant du temps maintenant, nous produirons un cadre de référence que toute une palette d'intervenants dans l'organisation ou la société pourront ultérieurement adapter plus rapidement, avec souplesse et cohérence, aux nouvelles circonstances. Avec un même cadre de référence, les gens sont capables d'improviser des réponses à un nouvel environnement de façon plus rapide, avec davantage de cohérence et sans devoir attendre des instructions. En allant lentement tout de suite, nous pourrions aller plus vite plus tard. Inversement, à défaut d'investir dans l'édification de nouveaux cadres de référence, on risque de multiplier à l'infini les malentendus et les retours obligés à la case départ.

Section 14:

Dialogue: A Proposal

À noter que le document provient d'un organisme qui n'est pas assujetti à la *Loi sur les langues officielles* : il est donc fourni dans la langue d'origine.

David Bohm on Dialogue

David Bohm (1917-1992) was a distinguished physicist who is best known for his work on the fundamentals of quantum theory and relativity theory and their implications for other fields. David Bohm struck up a close friendship with Jidhu Krishnamurti. They carried on an intensive dialogue over many years ranging over the ultimate meaning and nature of thought, insight, existence, death, truth, reality, intelligence...

Here we reprint a very influential paper written with Donald Factor and Peter Garrett. (Bohm's influence can be seen, for example, in the work of Peter Senge on learning organizations) In the paper the writers set out their understanding of dialogue, and the way in which it can be approached. Their take is very particular—and can be contrasted with the sort of understanding achieved by Paulo Freire, Hans-Georg Gadamer and Martin Buber. For a discussion, see dialogue and conversation.

Dialogue: A Proposal

by David Bohm, Donald Factor and Peter Garrett²⁹

Dialogue, as we are choosing to use the word, is a way of exploring the roots of the many crises that face humanity today. It enables inquiry into, and understanding of, the sorts of processes that fragment and interfere with real communication between individuals, nations and even different parts of the same organization. In our modern culture, men and women are able to interact with one another in many ways: they can sing, dance or play together with little difficulty but their ability to talk together about subjects that matter deeply to them seems invariably to lead to dispute, division and often to violence. In our view this condition points to a deep and pervasive defect in the process of human thought.

29. Reproduit du site Web : http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm.

In Dialogue, a group of people can explore the individual and collective presuppositions, ideas, beliefs, and feelings that subtly control their interactions. It provides an opportunity to participate in a process that displays communication successes and failures. It can reveal the often puzzling patterns of incoherence that lead the group to avoid certain issues or, on the other hand, to insist, against all reason, on standing and defending opinions about particular issues.

Dialogue is a way of observing, collectively, how hidden values and intentions can control our behavior, and how unnoticed cultural differences can clash without our realizing what is occurring. It can therefore be seen as an arena in which collective learning takes place and out of which a sense of increased harmony, fellowship and creativity can arise.

Because the nature of Dialogue is exploratory, its meaning and its methods continue to unfold. No firm rules can be laid down for conducting a Dialogue because its essence is learning—not as the result of consuming a body of information or doctrine imparted by an authority, nor as a means of examining or criticizing a particular theory or programme, but rather as part of an unfolding process of creative participation between peers.

However, we feel that it is important that its meaning and background be understood.

Our approach to this form of Dialogue arose out of a series of conversations begun in 1983 in which we inquired into David Bohm's suggestion that a pervasive incoherence in the process of human thought is the essential cause of the endless crises affecting mankind. This led us, in succeeding years, to initiate a number of larger conversations and seminars held in different countries with various groups of people which in turn began to take the form of Dialogues.

As we proceeded, it became increasingly clear to us that this process of Dialogue is a powerful means of understanding how thought functions. We became aware that we live in a world produced almost entirely by human enterprise and thus, by human thought. The room in which we sit, the language in which these words are written, our national boundaries, our systems of value, and even that which we take to be our direct perceptions of reality are essentially manifestations of the way human beings think and have thought. We realize that without a willingness to explore this situation and to gain a deep insight into it, the real crises of our time cannot be confronted, nor can we find anything more than temporary solutions to the vast array of human problems that now confront us.

We are using the word "thought" here to signify not only the products of our conscious intellect but also our feelings, emotions, intentions and desires. It also includes such subtle, conditioned manifestations of learning as those that allow us to

make sense of a succession of separate scenes within a cinema film or to translate the abstract symbols on road signs along with the tacit, non-verbal processes used in developing basic, mechanical skills such as riding a bicycle. In essence, thought, in this sense of the word, is the active response of memory in every phase of life. Virtually all of our knowledge is produced, displayed, communicated, transformed and applied in thought.

To further clarify this approach, we propose that, with the aid of a little close attention, even that which we call rational thinking can be seen to consist largely of responses conditioned and biased by previous thought. If we look carefully at what we generally take to be reality, we begin to see that it includes a collection of concepts, memories and reflexes colored by our personal needs, fears, and desires, all of which are limited and distorted by the boundaries of language and the habits of our history, sex and culture. It is extremely difficult to disassemble this mixture or to ever be certain whether what we are perceiving—or what we may think about those perceptions—is at all accurate.

What makes this situation so serious is that thought generally conceals this problem from our immediate awareness and succeeds in generating a sense that the way each of us interprets the world is the only sensible way in which it can be interpreted. What is needed is a means by which we can slow down the process of thought in order to be able to observe it while it is actually occurring.

Our physical bodies have this capability but thought seems to lack it. If you raise your arm, you know that you are willing the act, that somebody else is not doing it for or to you. This is called proprioception. We can be aware of our body's actions while they are actually occurring but we generally lack this sort of skill in the realm of thought. For example, we do not notice that our attitude toward another person may be profoundly affected by the way we think and feel about someone else who might share certain aspects of his behavior or even of his appearance. Instead, we assume that our attitude toward her arises directly from her actual conduct. The problem of thought is that the kind of attention required to notice this incoherence seems seldom to be available when it is most needed.

Why dialogue

Dialogue is concerned with providing a space within which such attention can be given. It allows a display of thought and meaning that makes possible a kind of collective proprioception or immediate mirroring back of both the content of thought and the less apparent, dynamic structures that govern it. In Dialogue this can be experienced both individually and collectively. Each listener is able to reflect back to each speaker, and to the rest of the group, a view of some of the assumptions and unspoken implications of what is being expressed along with that which is being

avoided. It creates the opportunity for each participant to examine the preconceptions, prejudices and the characteristic patterns that lie behind his or her thoughts, opinions, beliefs and feelings, along with the roles he or she tends habitually to play. And it offers an opportunity to share these insights.

The word “dialogue” derives from two roots: “dia,” which means “through,” and “logos,” which means “the word,” or more particularly, “the meaning of the word.” The image it gives is of a river of meaning flowing around and through the participants. Any number of people can engage in Dialogue—one can even have a Dialogue with oneself—but the sort of Dialogue that we are suggesting involves a group of between twenty and forty people seated in a circle talking together.

Some notion of the significance of such a Dialogue can be found in reports of hunter-gatherer bands of about this size who, when they met to talk together, had no apparent agenda nor any predetermined purpose. Nevertheless, such gatherings seemed to provide and reinforce a kind of cohesive bond or fellowship that allowed its participants to know what was required of them without the need for instruction or much further verbal interchange. In other words, what might be called a coherent culture of shared meaning emerged within the group. It is possible that this coherence existed in the past for human communities before technology began to mediate our experience of the living world.

Dr. Patrick de Mare, a psychiatrist working in London, has conducted pioneering work along similar lines under modern conditions. He set up groups of about the same size, the purpose of which he described in terms of “sociotherapy.” His view is that the primary cause of the deep and pervasive sickness in our society can be found at the socio-cultural level and that such groups can serve as micro-cultures from which the source of the infirmity of our large civilization can be exposed. Our experience has led us to extend this notion of Dialogue by emphasizing and giving special attention to the fundamental role of the activity of thought in the origination and maintenance of this condition.

As a microcosm of the large culture, Dialogue allows a wide spectrum of possible relationships to be revealed. It can disclose the impact of society on the individual and the individual’s impact on society. It can display how power is assumed or given away and how pervasive are the generally unnoticed rules of the system that constitutes our culture. But it is most deeply concerned with understanding the dynamics of how thought conceives such connections.

It is not concerned with deliberately trying to alter or change behavior nor to get the participants to move toward a predetermined goal. Any such attempt would distort and obscure the processes that the Dialogue has set out to explore. Nevertheless, changes do occur because observed thought behaves differently from unobserved

thought. Dialogue can thus become an opportunity for thought and feeling to play freely in a continuously [sic] of deeper or more general meaning. Any subject can be included and no content is excluded. Such an activity is very rare in our culture.

Purpose and meaning

Usually people gather either to accomplish a task or to be entertained, both of which can be categorized as predetermined purposes. But by its very nature, Dialogue is not consistent with any such purposes beyond the interest of its participants in the unfoldment and revelation of the deeper collective meanings that may be revealed. These may on occasion be entertaining, enlightening, lead to new insights or address existing problems. But surprisingly, in its early stages, the dialogue will often lead to the experience of frustration.

A group of people invited to give their time and serious attention to a task that has no apparent goal and is not being led in any detectable direction may quickly find itself experiencing a great deal of anxiety or annoyance. This can lead to the desire on the part of some, either to break up the group or to attempt to take control and give it a direction. Previously unacknowledged purposes will reveal themselves. Strong feelings will be exposed, along with the thoughts that underlie them. Fixed positions may be taken and polarization will often result. This is all part of the process. It is what sustains the Dialogue and keeps it constantly extending creatively into new domains.

In an assembly of between twenty and forty people, extremes of frustration, anger, conflict or other difficulties may occur, but in a group of this size such problems can be contained with relative ease. In fact, they can become the central focus of the exploration in what might be understood as a kind of "meta-dialogue," aimed at clarifying the process of Dialogue itself.

As sensitivity and experience increase, a perception of shared meaning emerges in which people find that they are neither opposing one another, nor are they simply interacting. Increasing trust between members of the group—and trust in the process itself—leads to the expression of the sorts of thoughts and feelings that are usually kept hidden. There is no imposed consensus, nor is there any attempt to avoid conflict. No single individual or sub-group is able to achieve dominance because every single subject, including domination and submission, is always available to be considered.

Participants find that they are involved in an ever changing and developing pool of common meaning. A shared content of consciousness emerges which allows a level of creativity and insight that is not generally available to individuals or to groups that interact in more familiar ways. This reveals an aspect of Dialogue that Patrick de Mare has called *koinonia*, a word meaning "impersonal fellowship" which was originally used

to describe the early form of Athenian democracy in which all the free men of the city gathered to govern themselves.

As this fellowship is experienced it begins to take precedence over the more overt content of the conversation [sic]. It is an important stage in the Dialogue, a moment of increased coherence, where the group is able to move beyond its perceived blocks or limitations and into new territory, but it is also a point at which a group may begin to relax and bask in the "high" that accompanies the experience. This is the point that sometimes causes confusion between Dialogue and some forms of psychotherapy. Participants may want to hold the group together in order to preserve the pleasurable feeling of security and belonging that accompanies the state. This is similar to that sense of community often reached in therapy groups or in team building workshops where it is taken to be the evidence of the success of the method used. Beyond such a point, however, lie even more significant and subtle realms of creativity, intelligence and understanding that can be approached only by persisting in the process of inquiry and risking re-entry into areas of potentially chaotic or frustrating uncertainty.

What dialogue is not

Dialogue is not discussion, a word that shares its root meaning with "percussion" and "concussion," both of which involve breaking things up. Nor is it debate. These forms of conversation contain an implicit tendency to point toward a goal, to hammer out an agreement, to try to solve a problem or have one's opinion prevail. It is also not a "salon," which is a kind of gathering that is both informal and most often characterized by an intention to entertain, exchange friendship, gossip and other information. Although the word "dialogue" has often been used in similar ways, its deeper, root meaning implies that it is not primarily interested in any of this.

Dialogue is not a new name for T-groups or sensitivity training, although it is superficially similar to these and other related forms of group work. Its consequences may be psychotherapeutic but it does not attempt to focus on removing the emotional blocks of any one participant nor to teach, train or analyze. Nevertheless, it is an arena in which learning and the dissolution of blocks can and often do take place. It is not a technique for problem solving or conflict resolution, although problems may well be resolved during the course of a Dialogue, or perhaps later, as a result of increased understanding and fellowship that occurs among the participants. It is, as we have emphasized, primarily a means of exploring the field of thought.

Dialogue resembles a number of other forms of group activity and may at times include aspects of them but in fact it is something new to our culture. We believe that it is an activity that might well prove vital to the future health of our civilization.

How to start a dialogue

Suspension. Suspension of thoughts, impulses, judgments, etc., lies at the very heart of Dialogue. It is one of its most important new aspects. It is not easily grasped because the activity is both unfamiliar and subtle. Suspension involves attention, listening and looking and is essential to exploration. Speaking is necessary, of course, for without it there would be little in the Dialogue to explore, but the actual process of exploration takes place during listening—not only to others but to oneself. Suspension involves exposing your reactions, impulses, feelings and opinions in such a way that they can be seen and felt within your own psyche and also be reflected back by others in the group. It does not mean repressing or suppressing or even postponing them. It means, simply, giving them your serious attention so that their structures can be noticed while they are actually taking place. If you are able to give attention to, say, the strong feelings that might accompany the expression of a particular thought—either your own or another's—and to sustain that attention, the activity of the thought process will tend to slow you down. This may permit you to begin to see the deeper meanings underlying your thought process and to sense the often incoherent structure of any action that you might otherwise carry out automatically. Similarly, if a group is able to suspend such feelings and give its attention to them, then the overall process that flows from thought, to feeling, to acting out within the group, can also slow down and reveal its deeper, more subtle meanings along with any of its implicit distortions, leading to what might be described as a new kind of coherent, collective intelligence.

To suspend thought, impulse, judgment, etc., requires serious attention to the overall process we have been considering—both on one's own and within a group. This involves what may at first appear to be an arduous kind of work. But if this work is sustained, one's ability to give such attention constantly develops so that less and less effort is required.

Numbers. A Dialogue works best with between twenty and forty people seated facing one another in a single circle. A group of this size allows for the emergence and observation of different subgroups or subcultures that can help to reveal some of the ways in which thought operates collectively. This is important because the differences between such subcultures are often an unrecognized cause of failed communication and conflict. Smaller groups, on the other hand, lack the requisite diversity needed to reveal these tendencies and will generally emphasize more familiar personal and family roles and relationships.

With a few groups we have had as many as sixty participants, but with that large a number the process becomes unwieldy. Two concentric circles are required to seat everybody so that they can see and hear one another. This places those in the back row at a disadvantage, and fewer participants have an opportunity to speak.

We might mention here that some participants tend to talk a great deal while others find difficulty in speaking up in groups. It is worth remembering, though, that the word "participation" has two meanings: "to partake of," and "to take part in." Listening is at least as important as speaking. Often the quieter participants will begin to speak up more as they become familiar with the Dialogue experience while the more dominant individuals will find themselves tending to speak less and listen more.

Duration. A Dialogue needs some time to get going. It is an unusual way of participating with others and some sort of introduction is required in which the meaning of the whole activity can be communicated. But even with a clear introduction, when the group begins to talk together it will often experience confusion, frustration, and a self-conscious concern as to whether or not it is actually engaging in Dialogue. It would be very optimistic to assume that a Dialogue would begin to flow or move toward any great depth during its first meeting. It is important to point out that perseverance is required.

In setting up Dialogues it is useful at the start to agree to the length of the séance and for someone to take responsibility for calling time at the end. We have found that about two hours is optimum. Longer séances risk a fatigue factor which tends to diminish the quality of participation. Many T-groups use extended "marathon" séances which use this fatigue factor to break down some of the inhibitions of the participants. Dialogue, on the other hand, is more concerned with exploring the social constructs and inhibitions that affect our communications rather than attempting to bypass them.

The more regularly the group can meet, the deeper and more meaningful will be the territory explored. Weekends have often been used to allow a sequence of séances, but if the Dialogue is to continue for an extended period of time, we suggest that there be at least a one-week interval between each succeeding séance to allow time for individual reflection and further thinking. There is no limit to how long a Dialogue group may continue its exploration. But it would be contrary to the spirit of Dialogue for it to become fixed or institutionalized. This suggests openness to constantly shifting membership, changing schedules, or other manifestations of a serious attention to an implicit rigidity which might take hold. Or, merely the dissolving of a group after some period.

Leadership. A Dialogue is essentially a conversation between equals. Any controlling authority, no matter how carefully or sensitively applied, will tend to hinder and inhibit the free play of thought and the often delicate and subtle feelings that would otherwise be shared. Dialogue is vulnerable to being manipulated, but its spirit is not consistent with this. Hierarchy has no place in Dialogue.

Nevertheless, in the early stages some guidance is required to help the participants realize the subtle differences between Dialogue and other forms of group process. At

least one, or preferably two, experienced facilitators are essential. Their role should be to occasionally point out situations that might seem to be presenting sticking points for the group, in other words, to aid the process of collective proprioception, but these interventions should never be manipulative nor obtrusive. Leaders are participants just like everybody else. Guidance, when it is felt to be necessary, should take the form of "leading from behind" and preserve the intention of making itself redundant as quickly as possible.

However, this proposal is not intended as a substitute for experienced facilitators. We suggest, though, that its contents be reviewed with the group during its initial meeting so that all the participants can be satisfied that they are embarking upon the same experiment.

Subject matter. The Dialogue can begin with any topic of interest to the participants. If some members of the group feel that certain exchanges or subjects are disturbing or not fitting, it is important that they express these thoughts within the Dialogue. No content should be excluded.

Often participants will gossip or express their dissatisfactions or frustration after a séance but it is exactly this sort of material that offers the most fertile ground for moving the Dialogue into deeper realms of meaning and coherence beyond the superficiality of "group think," good manners or dinner party conversation.

Dialogue in existing organizations

So far we have been primarily discussing Dialogues that bring together individuals from a variety of backgrounds rather than from existing organizations. But its value may also be perceived by members of an organization as a way of increasing and enriching their own corporate creativity.

In this case the process of Dialogue will change considerably. Members of an existing organization will have already developed a number of different sorts of relationships between one another and with their organization as a whole. There may be a pre-existing hierarchy or a felt need to protect one's colleagues, team or department. There may be a fear of expressing thoughts that might be seen as critical of those who are higher in the organization or of norms within the organizational culture. Careers or the social acceptance of individual members might appear to be threatened by participation in a process that emphasizes transparency, openness, honesty, spontaneity, and the sort of deep interest in others that can draw out areas of vulnerability that may long have been kept hidden.

In an existing organization the Dialogue will very probably have to begin with an exploration of all the doubts and fears that participation will certainly raise. Members

may have to begin with a fairly specific agenda from which they eventually can be encouraged to diverge. This differs from the approach taken with one-time or self-selected groupings in which participants are free to begin with any subject matter. But as we have mentioned, no content should be excluded because the impulse to exclude a subject is itself rich material for the inquiry.

Most organizations have inherent, predetermined purposes and goals that are seldom questioned. At first this might also seem to be inconsistent with the free and open play of thought that is so intrinsic to the Dialogue process. However, this too can be overcome if the participants are helped from the very beginning to realize that considerations of such subjects can prove essential to the well-being of the organization and can in turn help to increase the participant's self-esteem along with the regard in which he or she may be held by others.

The creative potential of Dialogue is great enough to allow a temporary suspension of any of the structures and relationships that go to make up an organization.

Finally, we would like to make clear that we are not proposing Dialogue as a panacea nor as a method or technique designed to succeed all other forms of social interaction. Not everyone will find it useful nor, certainly, will it be useful in all contexts. There is great value to be found in many group psychotherapeutic methods and there are many tasks that require firm leadership and a well-formed organizational structure.

Much of the sort of work we have described here can be accomplished independently, and we would encourage this. Many of the ideas suggested in this proposal are still the subjects of our own continuing exploration. We do not advise that they be taken as fixed but rather that they be inquired into as a part of your own Dialogue.

The spirit of Dialogue is one of free play, a sort of collective dance of the mind that, nevertheless, has immense power and reveals coherent purpose. Once begun, it becomes continuing adventure that can open the way to significant and creative change.

Copyright notice

Copyright © 1991 by David Bohm, Donald Factor and Peter Garrett

The copyright holders hereby give permission to copy this material and to distribute it to others for non-commercial purposes, including discussion, inquiry, criticism and as an aid to setting up Dialogue groups so long as the material is not altered and this notice is included. All other rights are reserved.

If you will read the copyright notice on Dialogue: A Proposal (reproduced above), you will see that we are keen to get its message as widely distributed as possible. So if there are any listservers or FTP or WWW sites that it would be useful on, please put it out. We would like to know where it ends up if that's possible. We do want to keep the copyright notice intact because it makes the point that it is not to be used without express permission for any commercial purposes.

Sarah Bohm, Don Factor, Peter Garrett

This text was transcribed by Richard Burg. email: raburg@mail.well.com

Section 15 :

Liste des sites Web sur les valeurs et l'éthique

Vous pouvez consulter rapidement les sites suivants en visitant notre site Web à l'adresse suivante :

<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/hyper.htm>

Si vous ne disposez pas de beaucoup de temps, nous vous recommandons les sites suivants :

- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) – Bureau des valeurs et de l'éthique : http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/res_f.asp
- L'Université de la Colombie-Britannique : <http://www.ethics.ubc.ca/resources/>

Liens du gouvernement fédéral

Défense nationale

Développement des ressources humaines Canada

Gendarmerie royale du Canada

Industrie Canada

CIC – La Relève

FP – La Relève

Le réseau du leadership

SCT – Bureau des valeurs et de l'éthique

Liens internationaux

Accountability of Lebanese Civil Servants: An Overview of Disciplinary Mechanisms

Center for Ethics and Business

Ethical Standards and Values in the Australian Public Service

Ethics on the Web

Ethics Resource Center

The Independent Commission Against Corruption in the New South Wales (NSW)

International Institute for Public Ethics

Josephson Institute of Ethics

Lockheed Martin Corporation

The Management Assistance Program for Nonprofits

Online Ethics Center for Engineering and Science

Texas Instruments

ThinkQuest Library of Entries

U.S. Office of Government Ethics (OGE)

Autres liens

Association des praticiens en éthique du Canada

Canadian Information Processing Society

La Commission canadienne des droits de la personne

L'Université de la Colombie-Britannique

Section 16 :

Liste des documents clés sur les valeurs et l'éthique

Bandes vidéo, cédéroms, jeux et exercices : <http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/res.htm>

Cap sur l'éthique : <http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/publications.htm>

Vous pouvez consulter le Code de conduite et d'autres documents des Ressources humaines à l'adresse suivante : http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/bhd/bht/cla_caa/guide/work.htm

Études de cas du Centre canadien de gestion :
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/complete_list_f.html#people
Voir sous « L'éthique et les valeurs », P103F et P94F

La Politique de divulgation interne d'information concernant les actes fautifs au travail :
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_851/idicww-diicaft_f.html

Le Rapport annuel de l'ombudsman : <http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/ombudsman/report.htm>

Section 17 :

Bibliographie

An Ethics Toolkit for Managers, par Carter McNamara : www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm.

A Framework for Ethical Decision Making, par le Markula Center for Applied Ethics à Santa Clara University: www.scu.edu/scu/centers/ethics/practicing/decision/framework.html.

Bâtir de solides assises – le dialogue continu : une approche par études de cas aux valeurs et à l'éthique dans la fonction publique, 2000 :
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/complete_list_f.html#people.

Bâtir de solides assises – le dialogue continu : une approche par études de cas aux valeurs et à l'éthique dans la fonction publique, volume II, 2001 :
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/complete_list_f.html#people.

Cap sur l'éthique : dilemmes touchant les valeurs et l'éthique au sein de CIC, 1998 :
www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/apb/mmo/publications.htm.

De solides assises : Rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, par le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, J.C. Tait, président, 1996. http://www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/complete_list_f.html#people.

Dialogue – A proposal, par David Bohm, Donald Factor et Peter Garret; édition Lee Nichol, ed.: www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm.

Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice, par l'Organisation de coopération et de développement économiques, 1996: www.oecd.org.

Ethics Matters : How to Implement Values-Driven Management, par Dawn-Marie Discoll et W. Michael Hoffman, Center for Business Ethics, 2000.

Et notre travail continue... Rapport annuel 2001 de l'ombudsman de CIC :
<http://www.ci.gc.ca/cicexplore/francais/org/ombudsman/report.htm>.

Texas Instruments Ethics Quick Test : <http://www.ti.com/corp/docs/company/citizen/ethics/quicktest.shtml>.

ThinkQuest Inc. : une organisation sans but lucratif qui offre des programmes destinés à faire progresser l'éducation en utilisant la technologie :
<http://www.thinkquest.org/about/>.

Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information :
Rapport de la Table ronde pour un renouveau de la gouvernance, par Steven A. Rosell,
Octobre 2000. http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/res_f.asp.