

L'éthique dans le groupe de codéveloppement professionnel professionnel

La présente édition du bulletin, le Codéveloppeur, a été coordonnée par Judith Cantin, M.A, Ph.D, conseillère pédagogique à Polytechnique de Montréal et par Michel Desjardins, M.Ps., M.Ed., PCC, membre honoraire de l'AQCP. Ils sont tous deux membres du comité Veille et Recherche de l'AQCP. Voici un sommaire des articles que vous y trouverez.

Que dit-on au sujet de l'éthique organisationnelle dans les séances de codéveloppement ?

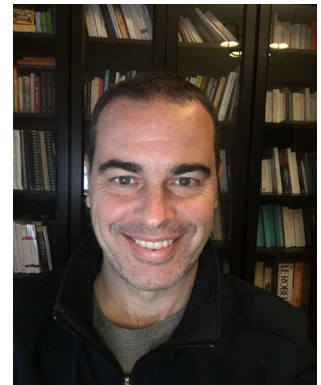
Résultats d'une recherche universitaire menée auprès des employés du réseau québécois de la santé et des services sociaux

Par Yanick Farmer ¹

Mots clés : éthique, organisations, santé, conflits, sens

1. Contexte de la recherche et problématique

Selon la définition qu'en donne le philosophe français Paul Ricoeur, l'éthique peut être conçue comme une visée de « la vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes » (Ricoeur, 1990). Pour structurer l'éthique à l'intérieur de leurs murs, c'est-à-dire pour mettre en place un ensemble de normes et de valeurs orientant les actions de leurs employés, les organisations optent le plus souvent pour une *approche formaliste* faisant principalement appel au code d'éthique (ou de déontologie). Elles recourent donc à une logique de *conformité* à des normes professionnelles « idéalisées », déterminées hiérarchiquement par les gestionnaires, et devant s'appliquer uniformément aux employés qu'ils dirigent. Cette approche, dite « top down », est sans doute nécessaire en ce qu'elle véhicule au sein de l'organisation une culture d'excellence découlant de la mise en application des « bonnes pratiques » reconnues par les différents milieux professionnels concernés. L'approche formaliste omet toutefois de prendre en considération les facteurs relationnels et structurels favorisant la percolation des normes éthiques vers les employés censés les mettre en œuvre. Par exemple, la communication des normes et leur appropriation, les contraintes organisationnelles (le manque d'argent et de temps), de même que la manière dont les interactions personnelles permettent aux employés de *donner un sens* aux normes et de *faire vivre* l'éthique au sein de l'organisation comptent parmi les facteurs qui sont souvent négligés par une approche formaliste basée sur la conformité (Farmer et Pimont, 2019).



¹ Yanick Farmer, Ph.D., professeur agrégé, UQAM – farmer.yanick@uqam.ca.

Dans le cadre d'un projet de recherche sur le codéveloppement mené par des chercheurs de quatre universités québécoises², il a donc été décidé de s'intéresser à *l'éthique organisationnelle* (les processus mis en place par une organisation pour promouvoir des normes et des valeurs à l'intérieur, comme à l'extérieur, dans ses relations avec ses différentes parties prenantes) à partir de la question suivante : *à l'occasion de rencontres de groupes de codéveloppement professionnel impliquant des employés du réseau québécois de la santé et des services sociaux, quelle est la typologie des problèmes éthiques rencontrés par les employés dans le cadre de leur travail et quelles sont les solutions pratiques privilégiées pour remédier à ces problèmes?* Il s'agissait pour l'équipe de chercheurs d'utiliser les groupes de codéveloppement comme des lieux propices à une réflexion éthique « empirique », c'est-à-dire telle qu'elle se manifeste dans le quotidien des employés dans leurs relations avec les autres et avec l'organisation. Cette posture apparaissait pouvoir fournir un complément pertinent à l'étude de l'éthique organisationnelle dans le réseau de la santé et des services sociaux en franchissant les limites d'une éthique exclusivement fondée sur la conformité.

2. Déroulement de la recherche et méthodologie

La cueillette de données s'est déroulée entre mars 2015 et mars 2016 au sein de cinq installations du réseau québécois de la santé et des services sociaux. Quatre-vingt-huit participants (88) répartis dans douze groupes ont participé aux séances de codéveloppement. 90% des participants (79) étaient des femmes, alors que 10% (9) étaient des hommes. Les séances de codéveloppement ont été enregistrées par des membres de l'équipe. Des fiches réflexives complétées par les participants ont également été recueillies et analysées. Pour les fins de cet article, nous présentons l'analyse de 63 verbatim issus des rencontres et de 624 fiches réflexives. Le profil professionnel des employés ayant participé aux groupes de codéveloppement était variable (professionnels de la santé et des services sociaux, cadres, personnel de soutien ou de différents secteurs administratifs).

Par la suite, une *analyse thématique* de l'ensemble du corpus constitué par les fiches réflexives et les verbatim a été effectuée. Pour établir une typologie des problèmes éthiques nommés par les employés (clients dans les séances) à l'occasion des rencontres des groupes de codéveloppement, il fallait trouver une liste de mots-clés permettant d'accéder aux enjeux éthiques (conflits de valeurs, de loyautés, choix difficiles, etc.) abordés lors des rencontres sans que ceux-ci ne soient nécessairement explicites dans les propos des employés. Autrement dit, puisque les séances de codéveloppement ne portaient pas spécifiquement sur l'éthique et que la plupart des employés n'ont pas nécessairement d'idée précise de ce qu'est l'éthique, il fallait trouver des mots ou des formules qui permettent d'accéder au moins indirectement aux questions éthiques soulevées par les participants. Selon la définition claire et synthétique qu'en donne Paul Ricoeur (voir l'introduction), l'éthique implique une vision du bien et du

² Le projet de recherche, intitulé « Impacts individuels et organisationnels d'une démarche d'accompagnement socioconstructiviste visant l'optimisation des groupes de codéveloppement professionnel », visait à mesurer l'impact global du codéveloppement comme processus de formation professionnelle. Les deux chercheurs principaux étaient Nathalie Lafranchise (UQAM) et Maxime Paquet (Université de Montréal). Ils faisaient équipe avec les co-chercheurs Mélanie Lavoie-Tremblay (McGill), François Courcy (Université de Sherbrooke) et Yanick Farmer (UQAM). Cette recherche a été financée par le *Conseil de recherches en sciences humaines* du Canada (CRSH). Toute l'équipe souhaite vivement remercier l'organisme pour le soutien financier ayant permis de mener à bien le projet. L'auteur veut également exprimer sa gratitude à Mehliia Bissière pour son aide à l'analyse des données.

juste. Elle réfère également à des qualités (vertus) et à des normes de différents types qui régulent les interactions humaines. Celles-ci peuvent être de nature morale, légale, déontologique ou personnelle; elles peuvent engendrer des obligations formelles ou non, avec un système de sanctions plus ou moins élaboré qui les accompagne (Farmer, 2017).

Ainsi, outre les mots usuellement associés à l'éthique, comme « éthique », « déontologie », « morale » ou « valeurs » (et leurs corollaires comme « bien », « mal », « juste », « injuste », « devoir », etc.), ce sont les mots faisant référence aux « symptômes » ou aux manifestations des problèmes éthiques qui ont été choisis pour faire l'analyse des données recueillies par l'équipe. Ces mots ou expressions sont notamment: « malaise », « inconfort », « opposition », « désaccord », « conflit », « absence », « manque de confiance », « changement », « mal à l'aise », « colère », « plus capable », « démotivé », « insatisfait », « désintérêt », « résistance », « tension », « pression », « intimidation », « harcèlement », « parano », « fâché », « divergence », « impuissance », etc. La recherche de ces mots-clés dans les verbatim et les fiches réflexives nous dirigeait par la suite vers des extraits de conversation dévoilant un certain rapport aux problèmes, questions ou dilemmes éthiques vécus par les employés dans leur travail.

3. Résultats : typologie des questions d'éthique et solutions proposées

Les questions d'éthiques nommées par les employés lors des rencontres de codéveloppement se divisent en trois grandes catégories : 1) celles ayant trait aux *conflits intrapersonnels*; 2) celles concernant les *conflits interpersonnels*; 3) et finalement celles où s'exprime *un conflit avec les règles ou les attentes de l'organisation*. Les conflits intrapersonnels sont ceux qui révèlent un fossé entre les valeurs idéalisées par les employés et celles qui sont pratiquées dans la réalité. Les conflits interpersonnels renvoient quant à eux aux désaccords avec un collègue ou un supérieur. Enfin, les conflits avec les règles ou les attentes de l'organisation réfèrent à la culture organisationnelle et aux difficultés qu'ont parfois les employés à satisfaire aux nombreuses exigences de leur employeur, de leur ordre professionnel, de leur syndicat ou de leur clientèle. Ces catégories qui émergent de l'analyse des verbatim évoquent les dimensions fondamentales de l'éthique définies par Paul Ricoeur dans *Soi-même comme un autre* (1990) : le pôle du « Je » (le sujet libre pouvant faire des choix); le pôle du « Tu » (rapports avec l'autre) : le pôle du « Il » (les médiations et les régulations qui s'intercalent entre le « Je » et le « Tu »). La typologie des problèmes éthiques nommés par les employés au cours de la recherche est résumée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Typologie des problèmes éthiques : synthèse

Type de conflit	Exemples cités par les clients	Quelques extraits de verbatim
<i>Conflits intrapersonnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'impuissance - Manque d'intérêt - Conflits avec ses propres valeurs - Sentiment d'incompétence - Conflits internes entre plusieurs rôles 	<p>« Je repousse, je retarde, je suis toujours en retard dans les dossiers, je ne respecte pas mes objectifs. »</p> <p>« Je me sens très dévalorisé parce que j'ai l'impression de ne pas être à la hauteur de la situation et je me sens dépassé. »</p>

	- Anxiété	« J'ai des difficultés, je vais pleurer, je suis à fleur de peau, je suis vraiment à bout. »
<i>Conflits interpersonnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Monopolisation des tâches au sein du groupe - Manque d'esprit d'équipe - Conflits hiérarchiques - Manque de respect - Refus des supérieurs d'intervenir pour régler les conflits - Manque de communication - Rigidité, absence de compromis - Divergences d'opinions, de perceptions, de valeurs - Conflits intergénérationnels 	<p>« La chef intimidatrice... à l'influence toxique. »</p> <p>« Il a essayé de manipuler tout le monde. »</p> <p>« C'est mon tour aujourd'hui, j'ai longtemps attendu. Je fais semblant que ça ne me dérange pas, mais ça me dérange tout ça. »</p>
<i>Conflits avec les règles et les attentes de l'organisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à se conformer aux règles, aux attentes, aux processus, aux politiques de l'organisation - Manque de soutien de l'organisation - Manque de discipline dans l'organisation - Conflits des cultures au sein de l'organisation - Peur du changement - Attentes irréalistes de l'organisation - Problèmes dans la circulation de l'information 	<p>« Ils (les directeurs) ont quelque chose d'autre derrière la tête. Tu auras beau leur dire qu'ils seront tout seuls dans la salle, ils s'en fichent... Je me sens insulté »</p> <p>« Depuis le début, c'est difficile avec cette organisation-là et cette personne-là déléguée par la direction. [Il y a eu] une nouvelle direction et l'effritement du lien ».</p> <p>« L'organisation t'a infiltré le cerveau pour régler ses comptes avec moi depuis 20 ans »</p>

3.2. Les solutions proposées par les consultants et leur sens éthique

Les solutions proposées par les consultants lors des séances de codéveloppement tournent autour de quatre axes que l'on pourrait résumer ainsi : 1) *Nommer la peur et le malaise*. Exprimer l'émotion; 2) *Définir des priorités et des objectifs*. Les revoir si nécessaire; 3) *Faire le bilan des actions*. Faire des plans alternatifs; 4) *Être sensible aux besoins des autres*. Essayer d'avoir des rapports chaleureux avec les autres. Ces solutions sont simples et très concrètes. Mais puisqu'elles ont été retenues par les clients, il est intéressant de constater que ce sont celles qui ont été jugées les plus significatives pour répondre aux problèmes éthiques soulevés par les employés participant aux groupes de codéveloppement. De l'ensemble des propos recueillis par l'équipe lors des rencontres de codéveloppement, il est possible

d'esquisser des *pôles* d'une éthique relationnelle en organisation. Et ce qui les rend si importants, c'est qu'ils émanent du *vécu* des employés au travail et de leurs *besoins réels*. Elles ne correspondent donc pas simplement à des valeurs idéalisées, comme c'est le cas dans l'approche formaliste ou déontologique de l'éthique.

Ainsi, le premier pôle qui émerge des propos tenus par les clients des groupes de codéveloppement se rapporte *au soi*. Ceci implique que l'individu soit *reconnu* dans ce qu'il est et dans ce qu'il peut apporter à l'organisation. Le deuxième pôle éthique est celui qui concerne le *rapport à l'autre*. Au cours des séances, le discours des employés fait ressortir à quel point le *regard des autres* compte dans le sentiment de leur propre valeur. En ce sens, des notions comme la sensibilité, le respect et la recherche d'harmonie deviennent des facteurs essentiels à un rapport sain avec les autres. Le troisième pôle est trop souvent négligé dans l'approche formaliste de l'éthique. Il s'agit du *sens*. C'est-à-dire que pour maintenir un degré de satisfaction et de compétence élevé au travail, l'employé doit non seulement intérioriser des normes, mais il doit aussi pouvoir s'imaginer que ce qu'il accomplit dans son travail « a un sens » pour lui et pour son environnement. Un travail qui a du sens, c'est un travail qui correspond aux intérêts et aux talents de l'employé, et dans lequel il se sent utile pour les autres. Enfin, la dernière dimension concerne la *stratégie*, donc les moyens que l'on doit mettre en place pour atteindre ses objectifs. Cette dimension relève d'une compétence éthique essentielle depuis Aristote: la *sagesse pratique*, à savoir la capacité de bien évaluer une situation et de poser les gestes appropriés (ce qui parfois exige du courage).

4. Conclusion : limites de la recherche et suite

L'analyse que nous avons réalisée de notre corpus résultant des séances de codéveloppement n'est pas suffisante pour faire le tour de tous les aspects de l'éthique devant être pris en considération par une organisation souhaitant renforcer sa culture éthique. Pour y arriver, il faudrait poursuivre cette étude pendant plusieurs années auprès d'un nombre encore plus important d'employés dans plusieurs organisations. Cependant, cette recherche donne une bonne idée des pistes qu'il faut privilégier. En outre, quand on y regarde de plus près, on observe que ce qui a été nommé par les employés se rapproche de ce qui est au cœur des théories de l'éthique depuis plusieurs siècles : le respect de soi et des autres, le jugement, la vision, la recherche de sens et de bien-être. Notre équipe de chercheurs poursuit d'ailleurs actuellement un autre projet visant à l'optimisation des groupes de codéveloppement professionnel avec de nouveaux partenaires. D'autres résultats pourront donc émerger sur ces questions. Cela dit, il nous est apparu clair que les groupes de codéveloppement représentent un lieu particulièrement riche pour accéder, à tous les niveaux de l'organisation, à ce qui compte en matière d'éthique chez les employés, et donc à ce qui permet, au-delà des seuls codes, de répondre à leurs préoccupations les plus profondes et les plus légitimes.

Références:

Aristote (1994). *Éthique à Nicomaque* (trad. J. Tricot). Paris, France : Vrin.

Farmer, Y. (2017). Un modèle multi-niveaux de prise de décision éthique pour les relations publiques. *Communication et professionnalisation*, 5 (1), 73-93.

Farmer, Y. et Pimont, M. (2019). L'utilisation de la communication persuasive pour favoriser l'appropriation des normes du code d'éthique par les employés d'une organisation. Résultats d'une recherche menée au CISSS de Laval. Consulté sur : <https://archipel.uqam.ca/12128/>

Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, France : Seuil.

Résumé de votre article :

Cet article présente les résultats d'une recherche universitaire sur l'impact global du codéveloppement comme processus de formation professionnelle. L'un des volets de cette recherche multidimensionnelle menée, en 2015 et en 2016, au sein d'installations du réseau de la santé et des services sociaux portait sur l'éthique organisationnelle. Il s'agissait, dans ce volet, d'établir une typologie des problèmes éthiques nommés par des employés (clients) du réseau lors de rencontres de codéveloppement, puis de mettre en évidence les solutions à ces problèmes proposées par les consultants.

À propos de l'auteur :

Yanick Farmer est professeur au département de communication sociale et publique de l'UQAM. Ses principaux champs d'expertise sont l'éthique de la communication, la déontologie professionnelle et l'éthique appliquée. En plus de son enseignement aux trois cycles universitaires, il est également président du comité d'éthique de la recherche de cette institution.