



Gestion de l'éthique dans l'administration: comment dépasser les bonnes intentions?

Prof. Dr. Jeroen Maesschalck

Leuvens Instituut voor Criminologie
(LINC)

Faculteit Rechtsgeleerdheid



Aperçu

- Introduction:
 - Quelques dilemmes
 - Quelques définitions
- Obstacles mentaux à la gestion d'éthique
- Deux approches de gestion d'éthique
- Quelques instruments de gestion d'éthique
- Leadership éthique en tant que facteur crucial
- Comment éviter un déficit de mise en œuvre?
- Conclusion

Introduction: quelques dilemmes éthiques

- Dilemmes traditionnels:
 - Un employé de guichet à qui un citoyen demande d'accepter un formulaire important, alors qu'il est soumis avec un jour de retard pour cause de maladie ;
 - Un conseiller en matière de politique publique (fonctionnaire) qui reçoit un appel téléphonique du cabinet ministériel demandant de réécrire son conseil pour des raisons partisanses ;
 - Un fonctionnaire qui est obligé de renvoyer un collègue qui est un de ses meilleurs amis;
- Dilemmes « New Public Management »
 - Que doit faire un fonctionnaire quand les attentes du système de gestion de la performance diffèrent de ce que le code de déontologie requiert de lui?
 - Que signifie prendre une « orientation de service à la clientèle » pour un policier qui doit arrêter un suspect?

Introduction: quelques définitions

- Confusion conceptuelle et linguistique
 - E.g. Gestion - politique
 - E.g. Ethique - intégrité
 - E.g. Déontologie: en français et flamand, pas en néerlandais ou anglais
- Ethique = l'application dans les pratiques quotidiennes des valeurs et normes généralement acceptées
 - C'est davantage que la prévention de la fraude et de la corruption
- Gestion d'éthique = activités entreprises pour stimuler et renforcer l'éthique et prévenir ses violations dans une organisation particulière

Obstacles mentaux à la gestion d'éthique

- “Notre organisation n’est guère ou pas confrontée à des problèmes d’éthique”
 - Seul un système efficace de détection permet de le vérifier
 - Toute organisation publique se voit confrontée à des dilemmes éthiques
- “L’introduction de la gestion d’éthique ne fera que renforcer l’atmosphère de scandale et la méfiance du citoyen”
 - Vision à court terme
 - Sous-estimation du citoyen
- “Le personnel se sentira attaqué”
 - Eviter cela en mettant en exergue la dimension stimulante

Deux approches de gestion d'éthique

L'approche "contrôlante"

- Prévenir le comportement non-éthique
- Image de l'homme pessimiste
- Accent sur le contrôle externe: règles formelles spécifiant ce que les fonctionnaires doivent éviter
- Instruments typiques:
 - législation
 - codes de déontologie stricts
 - procédures strictes

L'approche "stimulante"

- Stimuler le comportement éthique
- Image de l'homme optimiste
- Accent sur le contrôle interne: améliorer la faculté de jugement, aider les fonctionnaires à gérer les dilemmes
- Instruments typiques:
 - ateliers, sessions de formation
 - codes éthiques ambitieux
 - accompagnement individuel

Quelques instruments de gestion d'éthique (1)

- Code déontologique
 - Code de conduite vs. code éthique
- Analyse de risque, suivie de mesures structurelles, par ex.:
 - Les règlements concernant les cadeaux et les avantages
 - Rotation des fonctions
- Evaluation des instruments de gestion du personnel
 - "Ethique" comme critère dans le processus de recrutement
 - "Ethique" comme critère dans l'évaluation et la promotion du personnel
 - "Ethique" comme une compétence



Quelques instruments de gestion d'éthique (2)

- Formation
 - Sessions "ex cathédra" (approche contrôlante)
 - Sessions interactives (approche stimulante)
 - Par ex. sessions de formation aux dilemmes
 - Pas seulement au début de la carrière
- Inclure l'éthique dans le discours usuel de l'organisation
 - Intranet, internet
 - Journal interne
 - Aborder régulièrement le sujet lors des réunions de concertation

Quelques instruments de gestion d'éthique (3)

- Conseil en éthique
 - Un ou plusieurs acteurs, dans ou en dehors de l'organisation, chargé(s) de donner conseil aux membres du personnel
 - Différents degrés d'institutionnalisation:
 - Nomination informelle de certains membres de l'organisation
 - Un corp formel relativement indépendant de la hiérarchie qui fournit les conseils écrits
- Les politiques de dénonciation d'abus (whistle-blowing, klokkenluiden)
 - Canaux de "reporting"
 - par ex. personnes de confiance, auditeurs internes, etc.
 - Protection des dénonciateurs de bonne foi

Leadership éthique en tant que facteur crucial

- Condition cruciale au succès de la gestion d'éthique
- Trois rôles:
 - Rôle actif dans la gestion d'éthique
 - Impulser les initiatives en matière de gestion d'éthique
 - Accorder de l'attention à l'intégrité dans les discours
 - Participer à des formations
 - ...
 - "Moral manager": inciter les autres à l'éthique, les interpeller en matière d'éthique
 - Stimuler un climat de communication ouverte: les gens osent présenter des problèmes
 - "Moral person": comportement exemplaire au niveau de son propre fonctionnement
- Ce n'est pas une raison pour ne pas désigner de responsables en matière d'éthique



Comment éviter un déficit de mise en œuvre? (1)

- Assurer les synergies entre les instruments en les coordonnant autour d'un objectif clairement identifié et approuvé ;
- Choisir les instruments qui font une véritable différence sur le terrain:
 - sessions de formation interactive,
 - sessions de suivi par des discussions régulières lors des réunions du personnel
 - place de l'éthique dans les processus des ressources humaines,
 - etc.

Comment éviter un déficit de mise en œuvre? (2)

- Établir un processus systématique qui permet une évaluation régulière et une adaptation de la gestion de l'éthique;
- Garantir un ancrage structurel de la gestion de l'éthique par la nomination d'un ou de plusieurs acteur(s) de l'éthique
- Bâton derrière la porte quand on enfreint les règles
 - Evaluation du personnel
 - Discipline
 - Règlement en matière de dénonciation d'abus

Conclusion

1. La gestion d'éthique doit être plus qu'un simple contrôle
 - Non seulement prévenir les violations de l'éthique
 - Mais également soutenir la gestion des dilemmes éthiques par les fonctionnaires
 - Mettre l'accent sur une approche stimulante

2. La gestion d'éthique doit dépasser la rhétorique creuse
 - Les instruments doivent avoir un impact effectif sur le terrain

3. L'engagement du sommet politique et administratif est crucial
 - Soutien explicite à la gestion d'éthique
 - "Moral manager"
 - "Moral person"