

21

Prenez-vous des décisions éthiques ?

« Un homme sans éthique est une bête sauvage lâchée sur ce monde. » – Albert Camus

« Mettre de côté les décisions difficiles est la solution la moins éthique. »

– Sir George Adrian Cadbury

Imaginez que vous partagez un repas agréable avec votre patron quand, soudainement, il vous confie que la moitié de vos collaborateurs seront licenciés dans les prochains mois. Il vous demande de ne pas partager cette information avec qui que ce soit, car cela causerait probablement des bouleversements dans l'organisation. De retour au travail après le lunch, vous entendez deux collaborateurs (qui seront licenciés) discuter de leurs engagements financiers majeurs à venir : des rénovations domiciliaires et des plans de voyage. Devriez-vous leur conseiller d'arrêter de prendre ces engagements financiers ? Comment déterminez-vous si vous avez pris une bonne décision ?

Les leaders efficaces sont capables de prendre des décisions difficiles, notamment celles qui sont éthiques et pour lesquelles il n'existe ni bonne ni mauvaise réponse. Les dilemmes éthiques mettent à l'épreuve des principes fondamentaux tels que l'honnêteté, l'équité, le respect des personnes, la fiabilité, la transparence et le respect des engagements. Pour vous aider à naviguer dans ces décisions complexes, les consultants Doug Wallace et Jon Pekel ont proposé la liste de contrôle éthique suivante.

Liste de contrôle éthique

Vous pouvez utiliser cette échelle pour évaluer vos décisions. Tout d'abord, placez un « X » dans la colonne appropriée en réponse à chaque question. Ensuite, additionnez toutes les réponses pour obtenir un score total. Enfin, vérifiez l'efficacité de votre prise de décision dans le tableau qui suit.

	Pas du tout certain			Totalement certain			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Test d'information pertinente. Ai-je recueilli autant d'informations que possible pour prendre une décision éclairée ?							
2. Test de participation. Ai-je impliqué toutes les personnes concernées qui ont le droit de participer à cette décision ?							

3. Test conséquentialiste. Ai-je cherché à accommoder ceux qui pourraient être considérablement affectés par cette décision ?							
4. Test des principes éthiques universels. Cette décision est-elle conforme aux principes éthiques pertinents dans cette situation ?							
5. Test d'équité. Si j'étais dans la position des personnes affectées, considérerais-je que cette décision est juste compte tenu des circonstances ?							
6. Test d'universalité. Est-ce que je souhaiterais que cette décision soit applicable universellement, pour tous dans des situations similaires, y compris moi-même ?							
7. Test préventif. Cette décision empêche-t-elle ou atténue-t-elle des situations similaires à l'avenir ?							
8. Test de la lumière du jour. Est-ce que ma décision pourrait résister à une divulgation publique complète (où tout le monde saurait ce que j'ai décidé et comment) ?							
Total de toutes les réponses							

Efficacité de la prise de décision

Score	Dans quelle mesure votre prise de décision a-t-elle été efficace ?
44-56	Extrêmement certain – Votre décision semble solide et ne nécessite probablement aucune révision.
39-43	Très certain – Il est peu probable que vous ayez besoin de revoir votre décision.
33-38	Un peu certain – Il pourrait être judicieux de revoir votre décision.
24-32	Pas très certain – Il est recommandé de revoir sérieusement votre décision.
8-23	Pas du tout certain – Il est fortement conseillé de revoir complètement votre analyse.

[Utilisée avec la permission des détenteurs des droits d'auteur : Doug Wallace et Jon Pekel]

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous tendance à prendre des décisions éthiques ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Réfléchissez à un moment où vous avez fait face à un dilemme éthique. Si vous n'êtes pas sûr de ce qu'est un dilemme éthique, veuillez consulter les éléments présentés précédemment dans cet exercice. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez ce dilemme en répondant aux questions suivantes.

1. Comment avez-vous défini le problème ?
2. Qui était impliqué ?
3. Comment avez-vous pris la décision ?
4. Quelle partie de la prise de décision a été la plus difficile pour vous ?
5. Quel était votre raisonnement ou votre justification pour prendre cette décision ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Réfléchissez à votre décision en appliquant les huit tests de la liste de contrôle éthique. Autrement dit, répondez aux questions des huit tests et attribuez-vous une note pour chacun d'entre eux. Quels sont vos scores et comment justifieriez-vous chaque note ?
2. À la lumière de cette analyse, pensez-vous avoir fait la bonne chose ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. En réfléchissant à vos actions, dans quelle mesure diriez-vous qu'elles ressemblent à ce qui est recommandé dans la citation suivante de Mohamed Dahous, chargé de cours en éthique à l'UQAM : « Avant de prendre une décision, assurez-vous d'avoir fait preuve de sensibilité morale. Vérifiez de quelle manière les autres peuvent être affectés par vos décisions ou vos propos. Ayez une bonne intention, en agissant par devoir dans l'amour du Bien. N'oubliez pas de faire preuve de jugement en prenant la meilleure décision d'un point de vue éthique. Celle-ci doit être justifiable selon les valeurs partagées, les lois du pays et la loi morale universelle. Votre intérêt particulier ne doit pas aller à l'encontre du Bien commun. N'oubliez pas, bien sûr, d'avoir la force de caractère et le courage de prendre votre décision et d'en assumer les conséquences dans la mesure du possible » ?
4. Comment votre décision aurait-elle été influencée si vous aviez utilisé les tests de la liste de contrôle éthique ?
5. Que feriez-vous différemment pour obtenir un score parfait de 56 si vous vous retrouviez dans la même situation ?

6. Faites part de vos analyses aux membres de votre équipe de rétroaction. Dans quelle mesure leurs opinions divergent-elles des vôtres ?
7. Pourquoi les leaders devraient-ils être éthiques ?
8. Quels conseils donneriez-vous en tant que leader aux membres de votre équipe concernant la prise de décision délicate dans un dilemme éthique ? Pourquoi leur donneriez-vous ces conseils ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour vous assurer que vos décisions respectent les principes éthiques suivants : l'honnêteté, l'équité, le respect d'autrui, la transparence, le respect des promesses et la fiabilité.

Roxanne : Salut, Roger ! Il faut que je te raconte quelque chose qui m'est arrivé au boulot.

Roger : Ah oui ? Qu'est-ce qui s'est passé ?

Roxanne : J'ai découvert que notre entreprise utilisait des matériaux non durables pour réduire les coûts. Ça va totalement à l'encontre de nos valeurs environnementales. J'étais responsable des commandes et j'ai eu le choix entre signaler le problème ou me taire pour éviter des conflits avec la direction. J'ai choisi de signaler le problème à la direction, même si je savais que ça pouvait me causer des ennuis.

Roger : Tu sais, ça me fait penser aux stades de développement moral de Lawrence Kohlberg. Il a développé une théorie sur la façon dont les gens évoluent dans leur compréhension du bien et du mal. Il y a trois stades principaux. Le premier, c'est le niveau préconventionnel, où les décisions sont prises en fonction des conséquences personnelles, soit pour éviter la punition, soit pour être récompensé. Si tu avais choisi de te taire pour éviter des ennuis, ce serait à ce niveau.

Roxanne : D'accord, je comprends.

Roger : Le deuxième, c'est le niveau conventionnel. Là, les décisions sont prises pour se conformer aux attentes sociales et aux règles. Si tu avais suivi les directives de l'entreprise sans poser de questions, tu serais à ce niveau.

Roxanne : Donc, me conformer aux règles sans contester leur éthique ou simplement faire ce qui me permettrait de mieux m'intégrer.

Roger : Et enfin, le niveau postconventionnel, où les décisions sont guidées par des principes éthiques universels. En signalant le problème malgré les risques pour toi, tu as agi selon ce niveau. Tu t'es basée sur tes valeurs et le bien commun, pas seulement sur les règles ou les conséquences pour toi-même.

Roxanne : Donc, j'ai fait ce qui était éthique, même si ça pouvait me coûter cher.

Roger : Exactement. C'est ce qui montre l'importance d'avoir des leaders à un haut niveau de développement moral. Ils prennent des décisions qui vont au-delà des intérêts personnels ou des simples règles et qui bénéficient à tout le monde.

Roxanne : Oui, je suis d'accord. Les leaders à un haut niveau de développement moral inspirent et guident les autres de manière positive.