

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES
HUMAINES
DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR
©SARA MAUDE DESCHÊNES-BEAULIEU

LA PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE DES CONSULTANTS :
COMPRÉHENSION DU PROCESSUS

AVRIL 2014

Composition du jury

La prise de décision éthique des consultants : Compréhension du processus

Par

Sara Maude Deschênes-Beaulieu

Directrice de recherche :

Francine Roy

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Francine Roy, directrice de recherche

Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines

Jeannette Leblanc, membre du jury

Département de psychologie, Université de Sherbrooke

Luc Brunet, membre du jury

Département de psychologie, Université de Montréal

Sommaire

De plus en plus, il est exigé des entreprises d'être éthiques, notamment en offrant des produits équitables, en respectant l'environnement et en adhérant à des valeurs d'honnêteté et d'humanisme. Les consultants leur venant en aide font face aux mêmes exigences, de la part de leurs clients et du public, mais être éthique dans leur pratique peut parfois être un réel casse-tête. En effet, ils disposent actuellement de codes de déontologie variés pouvant se contredire, leur formation en éthique est de qualité inégale, ils ne disposent pas d'un outil complet pouvant les soutenir dans une prise de décision éthique et subissent des pressions importantes en termes d'échéances. Plusieurs auteurs ont tenté de modéliser la prise de décision éthique de professionnels occupant des emplois connexes, mais il n'existe pas encore de modèle validé scientifiquement permettant de comprendre le processus de décision éthique des consultants. Ainsi, l'objectif de la présente recherche est de modéliser la prise de décision éthique des consultants, notamment en proposant des facteurs personnels, professionnels et organisationnels influençant ce processus. Pour rencontrer ces objectifs de recherche (l'identification des situations éthiques vécues par les consultants, l'identification des facteurs influençant leur prise de décision éthique et la compréhension de leur rôle), un devis qualitatif combinant la théorisation ancrée et l'analyse thématique a été choisi. Des entrevues individuelles semi-structurées ont été menées auprès de huit consultants pour cerner les dilemmes éthiques rencontrés et leur stratégie de résolution. Ils œuvrent dans six différents domaines, connexes aux ressources humaines, ont un degré d'expérience entre 4 et 26 années et interviennent auprès d'organisations publiques, privées ou

communautaires. Les résultats ont permis de dégager huit catégories de situations éthiques fréquemment rencontrées par les consultants dans l'exercice de leur fonction, soient l'impression d'absence de conditions de succès, la possession par le consultant d'information privilégiée, l'incertitude sur la capacité du consultant, l'incitation à l'action non-éthique, la pression envers le consultant, le conflit d'intérêts, la redondance des mandats versus l'autonomie du client et l'alliance de travail problématique entre le client et le consultant. Cinq catégories de facteurs influençant la prise de décision éthique des consultants ont été identifiées : les lois et les règlements, la dynamique et le fonctionnement du système-client et de l'intervention, les caractéristiques du client, les caractéristiques du consultant et son accès à un réseau social et professionnel. De plus, cinq types de facteurs augmentant les risques d'apparition d'une situation éthique ont également été répertoriés : l'intensité émotionnelle de l'intervention, la formalité du lieu de rencontre avec le client, le niveau de familiarité avec le client, la vocation humaine de l'organisation et les enjeux financiers pour le consultant. Les résultats de la présente étude viennent enrichir les connaissances dans le domaine de l'éthique en consultation, plus précisément sur la prise de décision du consultant face à une situation éthique rencontrée dans le cadre de son travail. De plus, les résultats viennent également contribuer à la pratique éthique du consultant, en lui fournissant des suggestions d'outils et de l'information utile à sa prise de décision éthique.

Mots-clés : éthique professionnelle, consultation, prise de décision éthique, déontologie

Table des matières

Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	13
Contexte théorique.....	21
Définitions des concepts	23
Dilemmes éthiques et difficultés d'application de l'éthique en consultation.....	31
Modèles de prise de décision éthique	43
Outils pour la prise de décision éthique	50
Objectifs de recherche.....	53
Méthode	54
Description et justification d'un devis qualitatif.....	55
Participants	58
Déroulement	59
Instrument	61
Analyse de données	63
Description des critères de validité et des stratégies d'application.....	68
Considérations éthiques	69
Résultats.....	71
Les types de situations éthiques	73
Les facteurs influençant le processus de décision éthique	83
Le rôle des facteurs sur les étapes du processus de prise de décision éthique	91
Discussion.....	105
Analyse des principaux résultats.....	107
Implications pratiques.....	123
Forces et limites de la recherche.....	126
Pistes de recherche futures.....	132
Retombées pour la pratique	134
Conclusion	145

Références.....	150
Appendice A – Les modèles de prise de décision éthique et leurs caractéristiques.....	1
Appendice B – Guide d’entrevue initial	1
Appendice C – Guide d’entrevue final	1
Appendice D – Formulaire d’information et de consentement du projet de recherche	1
Appendice E – Types de situations éthiques en consultation	1
Appendice F – Codes initiaux.....	1
Appendice G – Exemple de verbatim d’entrevue	1

Liste des tableaux

Tableau

Tableau 1 Recension des définitions du concept d'éthique.....	22
Tableau 2 Les modèles de prise de décision éthique et leurs caractéristiques.....	A1
Tableau 3 Les étapes de prise de décision éthique présentes dans la documentation et leurs auteurs.....	44
Tableau 4 Méthode d'analyse des données : Analyse thématique.....	64
Tableau 5 Méthode d'analyse des données : Théorisation ancrée.....	65
Tableau 6 Types de situations éthiques en consultation.....	E1
Tableau 7 Codes initiaux de catégories de situations éthiques regroupés par catégorie..	74
Tableau 8 Facteurs influençant la prise de décision éthique du consultant.....	81
Tableau 9 Nomenclature et description des facteurs de risque.....	91
Tableau 10 Facteurs décisionnels soutenus par les différents modèles de prise de décision.....	112
Tableau 11 Correspondance entre la définition de l'éthique et le modèle de prise de décision éthique.....	119
Tableau 12 Liste de comportements émis par les consultants pour prévenir ou réagir aux situations éthiques.....	125
Tableau 13 Outils de soutien aux consultants à la prise de décision éthique.....	128

Liste des figures

Figure

- Figure 1 Modèle de prise de décision : Étapes chronologiques du processus de prise de décision éthique et ses facteurs d'influence.....99
- Figure 2 Étapes chronologiques du processus de prise de décision éthique et outils de soutien.....130

Remerciements

Une thèse doctorale constitue selon moi une des expériences les plus difficiles mais aussi les plus enrichissantes d'une vie. Cette thèse m'a fait vivre d'innombrables moments de frustration, mais surtout de curiosité, d'intérêt et de fierté lors des deux dernières années. Bien qu'il s'agisse d'un projet individuel, il va sans dire qu'il m'aurait été très ardu d'y arriver seule, sans le soutien d'autrui. Tout comme pour le consultant, l'accès à un réseau social et professionnel a été un facteur important dans ma réussite.

Mon premier et plus important remerciement va sans aucun doute à ma directrice de recherche, Francine Roy, avec qui j'ai eu la chance de co-construire ce projet. Francine, je me souviens du temps où l'idée de devoir me trouver un sujet de thèse me hantait et tu as su m'inspirer en m'insufflant une passion inattendue pour l'éthique en consultation. Inconsciemment, mon intérêt pour ce sujet a graduellement grandi jusqu'à ce que j'en fasse mon sujet de thèse. Tu as su me montrer que tu croyais en moi lorsque moi-même, je commençais à me décourager. Tu as su habilement doser entre une légère pression et une acceptation de mes limites, ce qui me donnait l'impression de voler de mes propres ailes. Tu as su me laisser l'autonomie dont j'avais besoin, tout en étant extrêmement disponible lorsque j'en avais besoin. Il est difficile pour moi d'exprimer la chance que j'ai eu de travailler avec une femme persévérante et courageuse comme toi, qui m'inspire de plus en plus chaque jour. Tu as été un exemple de patience et d'endurance, en ayant tes propres épreuves à surmonter alors que tu m'accompagnais, à distance. Ta flexibilité m'a permis de vivre mes propres expériences et mes propres projets à travers

l'évolution de cette thèse, et j'en suis infiniment reconnaissante. Nos rencontres ont toujours été un échange intellectuel et social captivant et je souhaite sincèrement à tous les étudiants d'avoir la chance de te côtoyer comme directrice de thèse.

Merci à François Courcy d'avoir su éveiller mon intérêt envers la psychologie organisationnelle alors que j'étais étudiante au baccalauréat, et de m'avoir permis de prendre part à des projets afin de confirmer ma voie. Merci également d'avoir confiance en tes étudiants en début de doctorat et pour ton calme rassurant lorsque nous nous apercevons à quel point nous avons du chemin à faire pour devenir consultants.

Merci à Alex Marchand pour notre amitié et notre compréhension mutuelle. Merci pour ton soutien dans mes analyses mais aussi merci d'avoir été mon grand frère académique pendant tant d'années. Merci de ta présence lors des moments de détente et de procrastination autant que lors des moments de travail ardu. Merci également à mes deux assistants de recherche au baccalauréat pour leur aide dans la retranscription des entrevues.

Merci à ma famille, en particulier à mon père, pour m'avoir transmis à un si jeune âge le désir de me surpasser intellectuellement et pour m'avoir donné confiance en mes capacités.

Merci à mes collègues du doctorat, qui sont devenus une famille pour moi et avec qui je partage une compréhension mutuelle qu'il me sera impossible de retrouver ailleurs. Merci en particulier à Amélie Boilard pour m'avoir aidé à déculpabiliser lorsque je progressais moins que je le souhaitais. Merci également à mes amis de d'autres domaines pour m'avoir permis de me changer les idées lorsque j'étais saturée.

Finalement, merci à mon amoureux James pour m'avoir permis de me surpasser. Merci pour ta persévérance exemplaire qui, jumelée à mon esprit compétitif, m'a fourni juste assez de pression pour terminer et atteindre mes objectifs. Un chapitre de ma vie se termine mais un avenir palpitant se présente à nous.

Introduction

Les services de consultants sont de plus en plus en demande par les professionnels et les gestionnaires d'entreprise. Aux États-Unis seulement, les ventes de services de consultants en gestion à des entreprises ont augmenté de près de 25% depuis 2010 (Barnes Reports, 2013). Les organisations ont recours à la consultation pour faire face à des difficultés dans différents domaines, comme la psychologie (Glaser, 1961), les finances (Block, 1999), le droit (Strier, 2001), la performance (Hays, 2006) ou le développement organisationnel (Wooten & White, 1983). Pour devenir consultant, les professionnels peuvent avoir été formés dans différents domaines. Parmi les plus populaires, se retrouvent la psychologie industrielle et organisationnelle (I/O) (Lefkowitz, 2003), les ressources humaines, l'analyse des systèmes, la santé et la sécurité au travail et les finances (Block, 1999). Peu importe le domaine, la consultation auprès des organisations est :

un processus relationnel, d'intervention et d'analyse systématique des faits liés à la situation du client et de son organisation qui comporte une série d'activités, d'opérations ou d'étapes et des décisions, qui implique une interaction continue entre un système-client et un système-intervenant, chacun ayant des responsabilités qui lui sont propres, dans lequel le consultant a pour objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus à transformer une situation, faire face au changement, partager l'information, trouver des solutions à un problème ou, définir des actions à réaliser. (Roy, 2008, p. 140)

Même si les entreprises ont de plus en plus recours aux services des consultants, il demeure que ceux-ci ont mauvaise réputation. On dit parfois qu'ils occasionnent des coûts importants, qu'ils arrivent avec des solutions toutes faites, ne favorisent pas nécessairement l'autonomie du client et qu'il peut être difficile de s'en départir (Roy,

2008). Il est même dit de façon spécifique que les consultants en recrutement adhèrent peu à des règles de conduite éthique (Lim & Chan, 2001). Des reproches sont aussi dirigés à l'endroit des consultants en psychologie organisationnelle : ils adhèrent trop aux valeurs des affaires, ils sont centrés sur la performance organisationnelle et quoiqu'ils en disent, ils travaillent contre les intérêts des individus et pour ceux des gestionnaires (Lefkowitz, 2003). Ces critiques, dues en partie à des scandales comme celui d'Enron (McDevitt, Giaponni, & Tromley, 2007) ont mené la consultation à être souvent considérée comme une profession malhonnête ayant une éthique douteuse, même si les consultants sont très compétents la plupart du temps (Block, 1999). Selon Block (1999), ceux-ci doivent accepter ce reproche d'une éthique insuffisante, même s'il peut être dû en partie à des facteurs hors de leur contrôle. Toutefois, accepter ne veut pas dire renoncer à améliorer la situation. De plus, le maintien d'une pratique éthique des consultants comporte certains défis.

Les difficultés vécues par les consultants lors de la prise de décision éthique sont dues entre autres à l'inadéquation des outils et au manque de modèles soutenant la prise de décision (Ford, 2001; Lefkowitz, 2003; Newman, Robinson-Kurpius, & Fuqua, 2002), aux conflits de rôles et aux conflits entre les valeurs des affaires et les valeurs humaines attendues du consultant (Lefkowitz, 2008; Walton & Warwick, 1973; Wooten & White, 1983), aux pressions importantes provenant des clients et des employeurs du consultant et finalement à l'isolement des consultants face à leurs dilemmes éthiques (Scott, 2005).

La réputation de la profession souffre des difficultés liées à l'éthique (Block, 1999; Roy, 2008). À cause des parcours diversifiés menant à la profession et de l'absence d'un code d'éthique propre à la pratique de la consultation, le traitement des enjeux éthiques liés aux interventions par les consultants peut varier selon sa formation ou son appartenance à un ordre professionnel. Il devient ainsi difficile pour le client de savoir à quoi s'attendre et de choisir un consultant en considérant les aspects éthiques de sa pratique (Hays & Brown, 2004; Lim & Chan, 2001). Ces difficultés liées à l'éthique de la pratique de la consultation ont donc des impacts pour les consultants et les clients et il devient pertinent de mieux comprendre les facteurs en jeu et la situation telle que vécue par les consultants.

D'ailleurs, dans les dernières années, une augmentation des écrits sur l'éthique dans les affaires peut être notée. Par exemple, l'apparition de périodiques tels le *Journal of Business Ethics* ou le *Business Ethics Quarterly* (Jones, 1991; Lefkowitz, 2003), démontre que la société se soucie de plus en plus de ce problème. L'éthique avait été mise de côté par les professionnels ayant une formation scientifique dans les années 1960 et 1970 puisqu'elle ne comprenait pas de concepts vérifiables de manière quantitative. Toutefois, récemment depuis que le monde scientifique constate que la nature de la preuve en éthique est simplement différente de celle des sciences pures, cet intérêt refait surface (Eyde & Quaintance, 1998). L'apparition d'une nouvelle forme de professionnels, les *psychologues moraux*, qui se penchent sur l'étude des phénomènes moraux en termes de processus et de concepts psychologiques est un autre exemple de

l'augmentation de l'intérêt scientifique à ce sujet (Lefkowitz, 2008). Il est aussi possible de noter que des consultants se spécialisent afin d'aider les entreprises à devenir plus éthiques (Lefkowitz, 2003). Le sujet en devient un d'actualité, surtout puisque selon certains auteurs, la pratique éthique est inextricablement liée à la pratique efficace (Fuqua, Newman, Simpson, & Choi, 2012). Selon ces auteurs, certains comportements définis comme « éthiques », tels qu'un accord commun sur la nature des relations entre les clients et les consultants et l'utilisation des données recueillies, sont également des pratiques qui maximisent les chances de succès d'une intervention organisationnelle.

Mais, qu'en est-il de l'éthique professionnelle des consultants? Peu de modèles permettent de comprendre actuellement la prise de décision éthique des consultants. En effet, certains modèles proposent des étapes à suivre pour prendre des décisions éthiques, mais ils n'intègrent pas les variables qui influencent le processus. Le modèle de prise de décision éthique de McDevitt et al. (2007), intégrant les étapes à suivre et les variables influençant le processus, s'applique spécifiquement à l'écriture de politiques organisationnelles. Son application au contexte de la consultation n'est cependant pas validée. De leur côté, sans avoir créé de modèle, Tannenbaum, Greene et Glickman (1989) se sont penchés sur les facteurs influençant le raisonnement éthique de psychologues-consultants en contexte organisationnel, notamment lors de l'acceptation ou non d'un mandat. Ils ont présenté différentes situations comportant une dimension éthique (par exemple un conflit d'intérêts, une duperie, etc.) à un groupe de consultants et ceux-ci devaient déterminer s'ils acceptaient le mandat ou non et donner les raisons de

leurs choix. Ces chercheurs n'ont toutefois pas réussi à trouver des types de situations ayant suffisamment d'accord entre les différents consultants sur les raisons sous-jacentes à leur raisonnement éthique pour créer une théorie. Bien qu'il existe quelques modèles de prise de décision éthique, la documentation à ce sujet, notamment dans le domaine de la psychologie, demeure limitée (Duffy & Passmore, 2010) et les consultants font face à diverses difficultés lorsqu'ils doivent prendre une décision éthique.

Ainsi, la réputation des consultants et les clients souffrent de la mauvaise compréhension de l'éthique de la consultation. Les outils et modèles de prise de décision éthiques sont inadéquats et le consultant vit diverses difficultés comme l'isolement et les différentes pressions qu'il subit face à l'éthique. Dans un effort d'amélioration de l'éthique chez les consultants, il apparaît pertinent de comprendre comment les consultants prennent leurs décisions face à des dilemmes éthiques et ainsi cerner les facteurs pris en compte dans cette prise de décision.

Contexte théorique

Les prochains paragraphes présentent l'état de la documentation sur l'éthique en consultation. Il est question de la définition de l'éthique et des concepts connexes, de l'application de l'éthique notamment à partir des dilemmes éthiques et des difficultés vécues par les consultants, des modèles de prise de décision éthique et des outils actuellement mis à la disposition des consultants.

Définitions des concepts

Avant d'établir les questions de recherche, l'état des connaissances sur la variable à l'étude, l'éthique, est présenté à travers sa définition et celles des concepts apparentés tels que la déontologie, la moralité et la vertu. De plus, le terme est utilisé en soi mais aussi très souvent comme adjectif associé à d'autres noms comme décision, situation, conflit et dilemme, qu'il importe également de définir.

Éthique

Il existe un grand nombre de définitions de l'éthique (voir Tableau 1). Dans la documentation, tant l'éthique professionnelle en général que celle de professions connexes peuvent s'appliquer au contexte de la consultation.

Tableau 1

Recension des définitions du concept d'éthique

Définition ¹	Auteur(s)
L'éthique est un processus à travers lequel l'individu s'éveille, grandit, s'informe, élargit ses horizons et améliore son habileté à répondre à ceux qui viennent chercher de l'aide.	Pope & Vasquez (1998)
L'éthique doit être basée sur un raisonnement moral et non seulement sur les fins ou le résultat du comportement.	Gössling (2003)
Le domaine de l'éthique s'intéresse aux sujets qui ont le potentiel d'engendrer une infraction aux normes de comportements acceptables et qui requièrent un ou plusieurs choix.	Zinn (1993)
Le domaine de l'éthique s'intéresse à savoir quelle action est bonne ou mauvaise. Elle est centrée sur comment le monde devrait être et examine les actions que la société en général juge acceptables ou non.	Strike et Soltis (1985), cités dans Héron, 1996)
L'éthique professionnelle est un système de normes relatif aux prises de décision et aux comportements liés au travail ne régissant pas la vie personnelle du consultant.	Héron (1996)
L'éthique est rattachée à la philosophie et vise la considération des principes moraux dans la détermination des conduites acceptables d'un individu et d'un groupe; le processus de réflexion continu sur le sens des actions et leurs conséquences.	Richard (2011)
L'éthique professionnelle est constituée par l'ensemble des règles ou des standards qui gouvernent la conduite des membres d'une profession.	(Committee on Professional Practice and Standards, 2003)
L'éthique du conseiller (<i>counselor</i>) ou du thérapeute se définirait comme un processus actif par lequel le conseiller réfléchit et agit, en tenant compte d'une constellation unique de questions, de responsabilités, de contextes et de demandes concurrentes, afin d'aider son client.	Pope & Vasquez (1998)

¹ Les définitions sont des traductions libres tirées de l'anglais

Différentes composantes font partie d'une définition de l'éthique. Ainsi, Pope et Vasquez (1998) et Richard (2011) traitent des notions de processus et de réflexion à l'éthique. Les règles de conduite représentent l'aspect déontologique de l'éthique et sont apportées par Héron (1996), le Committee on Professional Practice and Standards (2003) et Zinn (1993). Strike et Soltis (1985, cités dans Héron, 1996) et Gossling (2003), ajoutent l'aspect moral du bien et du mal à la notion d'éthique et Pope et Vasquez (1998), l'aspect de vertu.

À partir de ces définitions, Deschênes-Beaulieu, Mury et Roy, (2010) ont intégré les composantes pour en proposer une représentant de façon spécifique l'éthique en consultation : « un processus actif par lequel le consultant, en constant développement de sa compétence, réfléchit et agit sur la base d'un raisonnement moral, en tenant compte d'une constellation unique de questions, de responsabilités, de contextes et de demandes concurrentes, afin d'aider son client et pour faire un travail optimal dans le respect des règles de conduite acceptables par la société ». Cette définition tient compte du client et du consultant.

Pour bien saisir le concept d'éthique, il faut aussi le distinguer des autres concepts connexes, souvent même inclus dans sa définition comme la déontologie, la moralité et la vertu.

Déontologie

La déontologie se définit comme étant un : « ensemble de devoirs et d'obligations des professionnels, édictés sous forme de normes et de règles pour encadrer leur conduite, leurs rapports entre eux, avec la clientèle ou le public » (Richard, 2011, p. 165). Cette définition est choisie puisqu'elle est également corroborée par d'autres auteurs dont Gauthier (2011, pp. 170), lorsqu'il stipule que la déontologie est « l'ensemble des règles ou des devoirs régissant la conduite des membres d'une profession ou celle d'individus chargés d'une fonction dans la société. Qu'elle soit imposée ou non par la loi, la déontologie constitue la morale d'une profession. » Les notions de lois et de devoirs qui réglementent le comportement sont propres à la déontologie. Comme mentionné plus tôt, l'éthique est un concept plus large puisqu'il demande une réflexion qui va au-delà des règles déontologiques (Pope & Vasquez, 1998), un questionnement sur des décisions morales et leur rationnel (Richard, 2011) et ici situé dans un contexte de consultation en entreprise. Gauthier (2011, pp. 170) résume bien la relation entre la déontologie et l'éthique, en mentionnant que « la déontologie est associée à une norme, à une règle, à un devoir; l'éthique est la réflexion qui a conduit à cette norme, cette règle ou ce devoir. Logiquement, l'éthique précède la déontologie dont elle est le fondement. »

Moralité

La moralité est un terme souvent utilisé comme synonyme de l'éthique. Selon Jones (1991), l'éthique et la morale impliquent tous deux des jugements à propos de ce qui est

bien et mal et étudient la conduite humaine, les relations et les valeurs. Aussi, selon Gössling (2003), la morale est traditionnelle et individuelle et comprend deux critères, soit la possibilité d'être universalisée sans contradiction et celle d'être reliée aux intérêts des autres. De plus, un acteur posant une action qui n'est pas morale n'est pas nécessairement considéré comme immoral. Toutefois, le raisonnement moral est nécessaire pour poser une action morale et le fait d'obéir aveuglément à une règle ne rend pas une action morale. Ainsi, la morale demande une réflexion. Le concept d'universalité sans contradiction est ce qui distingue la morale de l'éthique, qui est plus situationnelle. Selon Gauthier (2011), « l'éthique est plutôt la science et l'étude de la morale et des mœurs ». L'éthique représentant ainsi un concept englobant la moralité, ces deux concepts ont été considérés comme similaires afin de pouvoir considérer la documentation sur la morale pour les aspects de réflexion, de considération du bien et du mal, des valeurs, des relations et de la conduite humaine.

Vertu

Quant au concept de vertu, aussi associé à l'éthique, il se définit par l'excellence du caractère d'une personne; par exemple son courage, le fait qu'elle fasse du bénévolat, sa compassion ou sa loyauté (Clark, 2006). Van Oudenhoven, De Raad, Carmona, Helbig et Van Der Linden (2012) définissent la vertu comme des caractéristiques personnelles moralement bonnes que tout le monde peut posséder ou apprendre. Ces définitions se rejoignent et sont privilégiées puisqu'elles sont plus complètes que celle de Riggio, Zhu, Reina et Maroosis (2010) qui stipulent que la vertu est ce qui est pratiqué en tout temps.

Tout comme la déontologie, elle fait partie de la définition de l'éthique en consultation et traite principalement du développement personnel de l'individu. La vertu est toutefois orientée vers le côté positif de l'éthique, en comprenant des caractéristiques qui sont considérées comme « bonnes ». Selon Van Oudenhoven et al. (2010), la vertu peut même être considérée comme un trait de personnalité.

Dans la présente étude, le terme éthique sera utilisé puisqu'il est plus englobant que ceux qui s'y apparentent. En effet, comme il a été mentionné dans la définition de l'éthique en consultation, ce concept inclut à la fois le développement personnel de l'individu, l'idée de réflexion ainsi que le côté prescriptif de la déontologie. La morale comprend aussi ces éléments. Cependant l'éthique est le terme utilisé lorsqu'il est question du domaine professionnel alors que la morale réfère davantage à la vie personnelle (Héron, 1996). Comme le phénomène à l'étude se présente dans la vie professionnelle du consultant et non dans sa vie personnelle, le terme éthique est plus approprié pour cette recherche.

Par ailleurs, l'éthique est aussi un adjectif associé à une décision, une situation et un conflit ou un dilemme.

Décision éthique

La décision éthique se définit comme une décision qui est à la fois légale et acceptable moralement par la communauté, tandis que la décision non-éthique est soit

illégale, soit inacceptable par la communauté (Jones, 1991). Ainsi, le fait de prendre une décision éthique implique un processus dont l'aboutissement sera une décision éthique ou non-éthique. La personne devant prendre une décision est un agent moral et ce, même si celle-ci ne s'aperçoit pas de la composante morale ou éthique de sa décision. Cette particularité est importante, étant donné qu'un élément central de la prise de décision éthique est la reconnaissance de l'enjeu moral (Jones, 1991). Un agent moral capable de prendre des décisions éthiques fait preuve de maturité éthique, selon Duffy et Passmore (2010). Le consultant est constamment placé devant des situations nécessitant une décision éthique. Elles peuvent s'appeler des situations éthiques.

Situation éthique

Une situation éthique est une situation où une décision qui aura un impact significatif sur le bien-être des autres doit être prise, ce qui signifie que des éléments éthiques sont présents et demandent à être considérées (Wittmer, 2001). La définition de Jones (1991) d'un enjeu moral, qui est présent lorsque les actions d'une personne peuvent faire du mal ou du bien aux autres, comporte aussi la notion d'impact sur le bien-être des autres. Ainsi, l'action découlant de la situation éthique ou de l'enjeu moral aura des conséquences sur les autres et nécessite un choix de la part de l'acteur impliqué. Ces deux appellations seront donc considérées comme référence à un même concept. Ainsi, beaucoup de situations ont une dimension morale puisque les décisions qu'elles occasionnent ont souvent un impact sur le bien-être des autres. Par exemple, un consultant est face à une situation éthique (à un enjeu moral) lorsqu'il doit prendre la

décision d'accepter ou non un mandat pour lequel il ne se sent pas tout à fait compétent, puisqu'il y a un risque de porter préjudice au client en n'étant pas efficace dans l'intervention.

Conflit et dilemme éthique

Par ailleurs, selon Ford (2001), lorsqu'une situation implique une confrontation de plusieurs principes ou considérations éthiques, elle devient un conflit éthique (i.e. lorsque respecter un principe demande d'en enfreindre un autre). Le dilemme éthique, selon Gunz (2006) se présente lorsque l'ensemble des solutions possibles sont habituellement indésirables pour une ou plusieurs personnes. Celui-ci a le potentiel de résulter en une violation des normes de comportements acceptables (Wooten & White, 1983). Le conflit et le dilemme éthique comportent tous deux dans leur définition la confrontation de considérations éthiques. Dans tous les cas, la prise de décision est complexe et exige l'approfondissement du raisonnement (Ford, 2001). En consultation, un bon exemple est la confidentialité que le consultant doit préserver, alors qu'il possède de l'information pouvant favoriser le succès de l'intervention mais pouvant porter préjudice à un employé. Face à une telle situation, le consultant doit prendre une décision dont les considérations comportent des enjeux propres à l'éthique et pouvant entrer en conflit.

Dilemmes éthiques et difficultés d'application de l'éthique en consultation

La documentation traite des situations éthiques sous l'angle des dilemmes éthiques en contexte de consultation puisque les situations éthiques vécues par les consultants comportent habituellement une confrontation de principes éthiques et risquent de désavantager l'une ou l'autre des parties impliquées, deux composantes du dilemme. Pour rendre compte de l'état des connaissances sur le dilemme éthique, la section suivante recense les grandes catégories de ces dilemmes, en plus d'approfondir les différentes difficultés que le consultant peut rencontrer dans l'application de l'éthique.

Les dilemmes éthiques

Plusieurs auteurs font état des principaux dilemmes éthiques récurrents dans un contexte de consultation. Il est possible d'identifier les 7 principaux dilemmes éthiques rencontrés par des consultants de divers domaines. Il apparaît important de les présenter et les expliquer pour faciliter la compréhension de ce qui attend les consultants dans leur pratique.

Le dilemme de la préparation au métier de consultant. Ce dilemme correspond à la difficulté pour l'individu souhaitant devenir consultant de savoir de quelle formation se prémunir pour la pratique, mais aussi à celle de reconnaître lorsque celle-ci est suffisante pour se lancer sur le marché du travail (Hays, 2006). Le travail de consultant étant souvent défini de manière vague, il peut être tentant pour un individu de débiter un travail de consultation sans être bien formé à cette fin. L'enjeu est généralement la

qualité de l'intervention puisque le consultant risque de ne pas avoir la formation suffisante pour réaliser l'intervention avec succès.

Le dilemme de la compétence. Ce dilemme correspond, selon Hays (2006), à la manière dont le consultant sera apte à pratiquer son métier de manière efficace. Selon cette auteure, c'est surtout au niveau de l'expérience que le consultant pourra développer sa compétence. Newman, Robinson-Kurpius et Fuqua (2002) font aussi état de cet enjeu, en incluant aussi la formation académique comme facteur influençant la compétence. Il est parfois difficile pour un consultant de savoir s'il sera compétent pour réaliser un mandat avant de tenter sa chance. En effet, au-delà de la connaissance du processus de consultation, les mandats sont très variés et il arrive souvent qu'un consultant doive réaliser un type de mandat ou travailler à la résolution d'un type de problématique qu'il n'a jamais rencontré auparavant. Wooten et White (1983) ont aussi mentionné un dilemme similaire, qu'ils ont nommé «l'inaptitude technique ». L'enjeu de ce dilemme est le succès de l'intervention, puisqu'il y a un risque d'échec de l'intervention, faute de compétences suffisantes de la part du consultant.

Le dilemme de la détermination du client. Ce dilemme en est un d'importance (Fuqua, Newman, Simpson & Choi, 2012; Newman et al., 2002). Les consultants interviennent souvent auprès d'un large groupe d'individus et il est difficile pour eux de protéger les intérêts de chacun d'entre eux tout en veillant au succès de l'intervention. Il leur faut ainsi déterminer le client, ce qui est souvent très ardu. Il arrive même que des

consultants soient amenés à intervenir auprès de clients qu'ils n'ont jamais rencontrés. L'enjeu est alors lié à la qualité du service au client, puisque le consultant risque de ne pas mettre l'accent sur les bons individus lors de l'intervention.

Le dilemme du consentement libre et éclairé. Ce dilemme est un autre dilemme éthique récurrent (Newman et al. 2002; Hays, 2006). En effet, bien que dans certains domaines professionnels, celui-ci soit facile à obtenir, dans un contexte de consultation, cela n'est pas toujours le cas. La multitude d'individus impliqués dans une intervention de consultation rend difficile l'obtention du consentement de chacun. De plus, la nature des relations dans une organisation complexifie le tout. En effet, les relations hiérarchiques présentes dans une organisation font en sorte que les individus au bas de l'échelle ont rarement la liberté de refuser de prendre part à une intervention, cela faisant partie des attentes signifiées par leur supérieur. Wooten et White (1983) associent même ce dilemme à de la manipulation et de la coercition. L'enjeu de ce dilemme est le succès de l'intervention, puisque cela influe sur le degré de coopération d'individus non consentants.

Le dilemme de l'utilisation des données. Ce dilemme, présenté par Wooten et White (1983) peut également être nommé le dilemme de la confidentialité (Hays, 2006; Newman et al., 2002) et correspond à la difficulté pour le consultant de conserver la confidentialité des informations qu'il détient dans certaines situations. En effet, il arrive que le consultant ait accès, de manière confidentielle, à une information pouvant avoir

un impact important sur le succès de l'intervention. Il est difficile pour le consultant de déterminer s'il doit utiliser cette information et s'il décide de l'utiliser, comment le faire. L'enjeu est alors celui de la confiance de certains acteurs-clés, qui peut être minée lorsque de l'information confidentielle est dévoilée. Wooten et White (1983) présentent toutefois ce dilemme comme plus large et incluent les situations où le consultant peut être amené à ne pas rapporter des informations importantes ou encore à déformer les données.

Le dilemme des relations dualistes (à la fois personnelles et professionnelles).

Ce dilemme pouvant apparaître en consultation (Hays, 2006; Newman et al., 2002), bien qu'il ait la plupart du temps un impact moins important que dans un contexte de thérapie, peut demander une réflexion éthique. Par exemple, le contexte peut faire en sorte que le consultant ait eu une relation avec un client, antérieure à l'intervention, ce qui est fréquent dans le milieu des affaires (Newman et al., 2002). L'enjeu principal de ce dilemme en contexte de consultation est l'objectivité du consultant. Par exemple, le fait d'avoir une relation personnelle avec un client peut créer un biais favorable envers lui, ce qui peut nuire à l'intervention.

Les conflits de valeurs et de buts. Ce dilemme présent en consultation (White & Wooten, 1983) peut également être nommé conflit de perspective (Newman et al., 2002). Le client étant souvent un gestionnaire, celui-ci aborde les problèmes sous l'angle de la gestion, tandis que le consultant, particulièrement celui qui a une formation en sciences

humaines ou sociales, aborde les problèmes d'une perspective plus humaniste. Ainsi, leurs visions ne sont pas alignées parce qu'ils ne se basent pas sur les mêmes valeurs. Le consultant se retrouve tiraillé entre la priorisation du bien-être des employés et la perspective de gestion, qui lui amène une crédibilité auprès de son client et facilite l'obtention des contrats. L'enjeu est d'une part, la crédibilité du consultant et d'autre part, le bien-être des membres du système-client. En effet, le consultant n'ayant pas comme priorité des valeurs de gestion peut être mal perçu par certains clients, tandis que s'il se centre uniquement sur la gestion et peu sur le côté humain, le bien-être de certains individus peut être négligé.

Ces dilemmes sont ceux les plus fréquemment documentés. Toutefois, cette liste n'est pas exhaustive, les situations ayant été recueillies auprès de consultants en performance (principalement sportive), en psychologie ou auprès de praticiens en développement organisationnel, uniquement aux États-Unis. De plus, les situations éthiques pouvant causer des difficultés aux consultants sans toutefois répondre aux critères pour être considérés comme des dilemmes éthiques sont peu documentées.

Lorsqu'il fait face à des dilemmes tels qu'énumérés plus tôt, ou encore à des situations éthiques, le consultant doit réfléchir, agir et bien sûr, prendre des décisions. Plusieurs difficultés se présentent alors, telles que la difficulté d'appliquer les règles de déontologie, l'inadaptation du système de valeurs de la profession en lien avec les attentes du client, les pressions subies par le consultant, le contexte de consultation, les

relations triadiques et la diversité des intérêts et des degrés de pouvoir des parties prenantes.

Difficultés d'application de l'éthique

Le contexte particulier de la consultation peut amener diverses difficultés au consultant souhaitant avoir une pratique éthique. Il a été possible de retrouver dans la documentation 6 difficultés rencontrées par les consultants dans l'application de l'éthique à leur travail. Il apparaît important de les présenter pour faciliter la compréhension de leur impact sur l'éthique en consultation.

Codes de déontologie. La première difficulté rencontrée par les consultants est la difficulté d'application des codes de déontologie à leur travail. Il en existe une panoplie pouvant être utilisée par les consultants. La diversité des parcours de formation professionnelle des consultants explique la multiplicité de ces référents (Hays, 2004). Par ailleurs, ceux-ci ne sont pas nécessairement adaptés aux particularités de la consultation (Newman et al., 2002) puisqu'ils conviennent davantage à une profession plutôt qu'à une pratique spécifique mais multidisciplinaire comme la consultation. De plus, même si certains codes de déontologie sont plus complets que d'autres, ils comportent deux lacunes principales selon Ford (2001) : 1) ils ne fournissent pas de guide d'action spécifique éthiquement approprié pour la situation rencontrée par le professionnel; 2) ils ne fournissent pas de méthode pour résoudre les situations où deux principes éthiques entrent en conflit, donc sont insuffisants pour résoudre les dilemmes

éthiques. Aussi, les codes déontologiques sont soit trop vagues ou trop spécifiques, ou, encore, trop centrés sur un sous-domaine précis, comme par exemple en psychologie, où ils sont centrés sur son volet de psychologie clinique au détriment de la psychologie organisationnelle (Katzell & Austin, 1992). De plus, comme le mentionnent Duffy et Passmore (2010), la décision se complexifie lorsque le fait d'appartenir à plusieurs ordres professionnels en même temps, comme certains consultants le vivent, rend difficile l'utilisation de codes de déontologie puisque certains principes peuvent entrer en conflit. Par ailleurs, ces mêmes auteurs soutiennent que les codes de déontologie ne sont pas suffisants parce qu'ils ne couvrent pas toutes les problématiques possibles, sont trop prescriptifs et présentent des contradictions.

Des livres de cas ont été créés pour combler ces lacunes. Ceux-ci répertorient des situations éthiques et les solutions qui ont été choisies face à ceux-ci. Parmi ces situations, certaines d'entre elles correspondent aux catégories de dilemmes mentionnés précédemment. Mais, ces volumes existent surtout pour stimuler la réflexion et la conscience des dilemmes éthiques (Lefkowitz, 2003) dans un contexte de formation ou de formation continue plutôt que comme guide d'action. Le fait qu'il n'existe pas actuellement d'outil complet et adéquat autre que les seules règles de déontologie pour appuyer les consultants dans leur prise de décision éthique rend pertinent l'étude compréhensive de la pratique de l'éthique en consultation afin de pouvoir ultimement proposer des moyens adaptés.

Inadaptation du système de valeurs de la profession en lien avec les attentes du client. La deuxième difficulté en éthique éprouvée par les consultants, notamment en psychologie organisationnelle, provient de l'inadaptation du système de valeurs de la profession à ce qui est attendu d'un consultant en contexte organisationnel (Lefkowitz, 2008). En effet, l'éthique en psychologie et l'éthique des affaires sont contradictoires (Lefkowitz, 2008). Dans le milieu des affaires, les valeurs du praticien subissent l'influence du milieu des affaires et du libre-marché et il en arrive souvent à prioriser les profits pour les actionnaires. Les trois principales valeurs qui guident le travail du consultant sont axées sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation, l'augmentation de la productivité et la qualité des produits et des services (Lefkowitz, 2008). Ces valeurs sont très loin des valeurs humanistes qui doivent guider la pratique, notamment des psychologues-consultants, qui ont habituellement la responsabilité de tenter d'améliorer le bien-être des individus, des organisations et de la société (American Psychological Association, 2002). En effet, il est reproché aux consultants de servir les gestionnaires prioritairement plutôt que de veiller au bien-être de l'ensemble des membres de l'organisation. Il est aussi reproché au psychologue-consultant d'être devenu au service du pouvoir et d'avoir réduit son attention sur les valeurs humanistes, au profit de la productivité et de l'organisation (Keith-Speigel & Koocher, 1985) ce qui contribue à leur mauvaise réputation. Selon Lefkowitz (2008), pour recentrer la consultation sur des valeurs humanistes, il faudrait ajouter un élément humaniste au modèle du « praticien-scientifique » qui guide la pratique du consultant. Toutefois, cela ne signifie pas que les consultants sont non-éthiques. Une étude montre que les consultants, comme par

exemple ceux en recrutement, ont leur propre système de valeurs auquel ils adhèrent de façon stricte (Lim & Chan, 2001). Ils ont donc leur propre guide pour leur prise de décision éthique.

Les pressions subies par le consultant. La troisième difficulté pour les consultants à appliquer l'éthique est l'impact des pressions importantes subies, en termes de livrables au client, sur la complexité de la prise de décision éthique (Scott, 2005). En effet, ils ont rarement le temps de se pencher et de réfléchir aux impacts éthiques de chaque décision prise puisque l'éthique est un processus complexe demandant à considérer plusieurs éléments (Pope & Vasquez, 2008). De plus, sous la pression du temps, ils peuvent même ne pas percevoir les signaux leur permettant de reconnaître les dilemmes éthiques (Crowley & Gottlieb, 2012).

L'isolement du consultant. Il est rare pour les consultants de trouver des gestionnaires autour d'eux ayant une sensibilité éthique (Scott, 2005), c'est-à-dire des individus qui ont la capacité de reconnaître et traiter les situations éthiques. Ainsi, ils se retrouvent seuls face aux dilemmes auxquels ils font face puisque la profession de consultant est souvent pratiquée de façon individuelle.

Les attentes envers le consultant. En contexte de consultation, il arrive même que les attentes d'une organisation envers le consultant soient en conflit avec ce que recommande leur ordre professionnel (Brierley & Cowton, 2000). Il est alors question de

conflit de rôles (Wooten & White, 2003), nommé conflit organisationnel-professionnel par Brierley et Cowton (2000). Le conflit organisationnel-professionnel peut se présenter de manière formelle, c'est-à-dire lorsque les règles de l'organisation contreviennent au code de déontologie du consultant, ou de manière plus informelle, lorsque les attentes sociales dans une organisation sont plus relâchées que le code de déontologie (Brierley & Cowton, 2000). Par exemple, l'organisation peut ne pas avoir prévu de conserver des données confidentielles sous clé alors que l'ordre professionnel du consultant lui demande de le faire. Ainsi, le consultant peut se retrouver dans une situation où il ne possède pas le matériel nécessaire pour appliquer son code de déontologie. Ce conflit semble présent plus fréquemment dans une organisation bureaucratique que dans une organisation professionnelle (comme un bureau de consultation, par exemple) (Brierley & Cowton, 2000). Ces difficultés provoquent des conflits éthiques ou des dilemmes éthiques. Ainsi, la disparité entre les systèmes de valeurs et les pressions subies par les consultants incitent à se pencher sur les moyens disponibles pour préparer les consultants à y faire face.

Contexte de consultation, la relation triadique. Une autre difficulté peut relever de la nature triadique de la relation de consultation (Fuqua, Newman, Simpson, & Choi, 2012, Hays, 2006). En effet, le consultant est souvent face à un client « payeur » qui n'est pas le bénéficiaire de ses services, comme par exemple lorsqu'un gestionnaire haut placé paie ou autorise un budget pour une intervention visant une équipe de travail dont il ne fait pas partie. Le client payeur peut parfois mettre de la pression sur le consultant

afin d'obtenir des informations sur les bénéficiaires de services ou encore pour orienter l'intervention d'une manière qui lui convient plus qu'elle ne convient au reste du système-client. Il arrive aussi que le consultant doive travailler avec le département des ressources humaines d'une entreprise en plus de travailler avec le groupe visé par l'intervention. Le consultant peut aussi devoir négocier avec le syndicat pour implanter une intervention ou un changement, par exemple. Cela a comme conséquence de complexifier l'intervention puisque chacune des parties prenantes n'a pas les mêmes intérêts et peut tenter d'orienter l'intervention de manière à s'avantager, alors que ce n'est pas nécessairement ce qui est bénéfique pour l'organisation (Fuqua et al., 2012). Une autre conséquence associée à cette relation triadique provient également du fait que les membres d'une même organisation ont des degrés de pouvoir différents, ce qui peut placer le consultant devant une situation conflictuelle. Les différences entre les degrés de pouvoir d'une organisation peuvent faire en sorte que des individus participent contre leur gré à l'intervention, n'ayant pas le pouvoir de refuser. Il peut s'en suivre des problèmes tels qu'une participation inhibée de la part de ces personnes ou encore de la tromperie. Il peut alors y avoir interférence avec l'appropriation du processus d'intervention par les membres de l'organisation (Fuqua et al., 2012) et ainsi nuire à l'intervention.

Toutes ces difficultés rencontrées par le consultant dans sa pratique rendent complexe la détermination du chemin à prendre afin de réaliser une intervention éthique. D'une part, la difficulté d'application des codes de déontologie, l'inadaptation du système de

valeurs de la profession de consultant aux attentes du client, son isolement et les pressions subies par celui-ci placent le consultant dans une situation inconfortable. D'autre part, le contexte triadique de la consultation amène également le consultant à se questionner sur les individus ou les groupes à prioriser dans son intervention afin d'avoir une pratique éthique.

La documentation fait état des diverses difficultés vécues par les consultants face à l'éthique. Elle répertorie aussi différents dilemmes éthiques pouvant être vécus par ces professionnels, mais elle ne propose pas de modèle décrivant la prise de décision éthique des consultants en exposant les différents facteurs impliqués dans ce processus. En effet, les seuls modèles exposant ces facteurs ne concernent pas les consultants, tandis que ceux concernant les consultants ne décrivent pas les facteurs impliqués dans la prise de décision. Toutefois, pour comprendre le processus de prise de décision éthique, il faut considérer les facteurs l'influençant tels que les éléments du contexte de la consultation, les aspects plus personnels propres au consultant, comme ses valeurs et ses croyances et les facteurs professionnels tels que l'influence de la formation ou l'appartenance à un ordre professionnel pour mieux comprendre le processus de réflexion éthique menée par le consultant (Crowley & Gottlieb, 2012) et la façon dont il traite ces informations pour choisir la direction à prendre. Dans la description des situations, ou dilemmes, ainsi que des difficultés rencontrées, ces facteurs ne sont pas expliqués.

De plus, la documentation présentant les difficultés éthiques vécues par les consultants dans leur pratique ainsi que les principaux dilemmes n'apporte pas de solution durable aux consultants mis à part quelques conseils à la fin des articles (Hays, 2006), qui visent surtout à préparer le consultant plutôt qu'à le soutenir lorsqu'il doit prendre une décision éthique. Cette présente recherche vise à combler cette lacune en offrant une opportunité pour une meilleure compréhension du processus de prise de décision en le modélisant, ce qui contribuera à son amélioration.

Modèles de prise de décision éthique

Devant ces difficultés et ces situations éthiques, dans le cadre du processus actif qu'est l'éthique, le consultant doit réfléchir et agir mais avant tout décider d'une action à poser. Quelques auteurs ont proposé des modèles visant à conceptualiser la prise de décision éthique chez différents types de professionnels, et pour certains en tentant d'inclure les multiples facteurs entrant en jeu. La prochaine section les présente.

Le Tableau 2 de l'Appendice A résume les différents modèles existant dans la documentation actuellement et pouvant s'appliquer à la prise de décision éthique des consultants. Ces modèles sont tirés de volumes ou d'articles présentant des cadres de référence s'adressant à des professionnels en affaires, en psychologie, en relation d'aide, en santé mentale ou en coaching, toutes des professions proches de celle de consultant. Un modèle générique de prise de décision de gestion a également été inclus dans cette liste. Celui-ci ne traite pas directement d'éthique mais reflète bien les processus de prise

de décision en contexte organisationnel. Ces modèles peuvent se répartir selon deux types. Certains sont descriptifs, c'est-à-dire qu'ils visent à illustrer ce qui se passe chez l'individu qui prend une décision, par exemple, les modèles de Jones (1991) et de Kelley et Elm (2003), tandis que d'autres sont prescriptifs et se veulent des outils pour soutenir l'agent moral dans sa prise de décision, par exemple ceux de Lefkowitz (2003), de Ford, (2001), de Duffy et Passmore (2010) et de Crowley & Gottlieb (2012). Ils suggèrent ainsi des étapes à suivre pour parvenir à une décision éthique. Ceux de McDevitt, Giaponni & Tromley (2007) et de Vroom et Jago (1974) sont à la fois prescriptifs et descriptifs.

Par ailleurs, les modèles ont plusieurs points communs. Par exemples, la plupart des modèles prescriptifs incluent un code de déontologie et de la formation en éthique (Duffy & Passmore, 2010; Ford, 2001; Lefkowitz, 2003), afin de favoriser la maîtrise des grands principes éthiques. En effet, leurs auteurs croient que, face à un dilemme éthique, il est important de comprendre les principes sous-jacents aux règles des codes de déontologie afin de pouvoir les prioriser les uns par rapport aux autres. Ces codes professionnels, les règles et les lois ainsi que les facteurs situationnels liés à l'enjeu auraient ainsi un rôle à jouer dans la prise de décision éthique. Aussi, tous les modèles prescriptifs incluent une recherche approfondie d'information sur la situation éthique, afin que l'agent moral s'assure de ne pas laisser de côté des éléments importants pouvant avoir des impacts sur les parties prenantes (Duffy & Passmore, 2010; Ford, 2001; Lefkowitz, 2003; McDevitt et al., 2007). Un autre point commun de ces modèles est

l'importance de facteurs individuels influençant la prise de décision, comme le système de valeurs, les croyances, les biais personnels et la situation de vie personnelle de celui qui prend la décision (Crowley & Gottlieb, 2012; Duffy & Passmore, 2010; Lefkowitz, 2003; McDevitt, Giaponni & Tromley, 2007). L'influence des pairs, du contexte de travail et de l'organisation est aussi reconnue (Duffy & Passmore, 2010; Ford, 2001; Kelley & Elm, 2003; Lefkowitz, 2003; McDevitt et al., 2007).

Les différents modèles de prise de décision éthique et de prise de décision plus générale, qu'ils soient descriptifs ou prescriptifs, présentent la prise de décision comme un processus de plusieurs étapes. Le Tableau 3 permet de constater les étapes qui semblent faire consensus auprès de plusieurs auteurs : reconnaissance de la situation éthique, cueillette d'information, analyse, délibération, action et évaluation et l'étape préalable d'éducation face à l'éthique, elles seront donc considérées comme les étapes de la prise de décision éthique dans cette recherche.

Toutefois, les différents modèles présentent quelques lacunes. En effet, mis à part les modèles de Duffy et Passmore (2010), de Kelley et Elm (2003) et de Vroom et Jago (1974), les modèles présentés sont au niveau théorique et n'ont pas été vérifiés par des recherches empiriques. Il est aussi à noter que le modèle de Vroom et Jago (1974) ne concerne pas l'éthique mais exclusivement la prise de décision. Par ailleurs, les deux premiers modèles mentionnés ont été élaborés sur la base de recherche qualitative en l'absence d'instrument de mesure.

Tableau 3

Les étapes de prise de décision éthique présentes dans la documentation et leurs auteurs

Étapes de prise de décision éthique	Auteurs en faisant mention	Fréquence de mention
Éducation éthique	Crowley et Gottlieb (2012) et Lefkowitz (2003)	2
Reconnaissance éthique	Duffy et Passmore (2010), Jones (1991), Kelley et Elm (2003) et Lefkowitz (2003)	4
Cueillette d'information	Ford (2001), Lefkowitz (2003), Mc Devitt et al. (2007), Vroom et Jago (1974)	4
Analyse	Crowley et Gottlieb (2012), Duffy et Passmore (2010), Ford (2001), Jones (1991), Kelley et Elm (2003), Lefkowitz (2003) et Mc Devitt et al. (2007)	7
Choix	Crowley et Gottlieb (2012), Duffy et Passmore (2010), Ford (2001), Jones (1991), Kelley et Elm (2003) et Lefkowitz (2003)	5
Action	Duffy et Passmore (2010), Jones (1991), Kelley et Elm (2003) et Lefkowitz (2003)	4
Évaluation	Crowley et Gottlieb (2012), Duffy et Passmore (2010) et Ford (2001)	3

Il faut aussi ajouter que les modèles comportent des contradictions et des limites. Par exemple, celui de McDevitt et al. (2007) prend pour acquis que le professionnel sait à

l'avance quelle action est éthique alors que selon Ford (2001), il arrive qu'il soit difficile de déterminer quelle action pourra remplir le devoir éthique du professionnel. Aussi, Lefkowitz (2003) et Ford (2001) demandent au consultant d'acquérir des connaissances approfondies sur les principes et les théories éthiques avant d'utiliser leur modèle.

Il est possible de s'interroger à savoir si un consultant face à un dilemme éthique prendra le temps de consulter des écrits théoriques volumineux, notamment à cause du contexte d'urgence de la prise de décision et de sa charge de travail. Du côté du modèle de Kelley et Elm (2003), il est difficile de saisir le contenu des étapes de leur modèle ou de comprendre comment les variables influencent le processus. Le modèle de Vroom et Jago (1974) quant à lui, donne des explications et des prescriptions sur comment le décideur implique ses subordonnés dans sa prise de décision. Toutefois, il n'explique pas comment le groupe ou l'individu prendra sa décision et ne mentionne pas d'étapes de prise de décision. Le modèle de Duffy et Passmore (2010), conçu pour les coaches, semble être à la fois le plus complet tout en demeurant simple. Toutefois, il s'applique à un contexte de consultation unique, soit celui des mandats de coaching.

Ainsi, il n'existe pas dans la documentation actuelle de modèle complet, sans contradiction, s'appliquant au contexte de la consultation qui puisse répertorier de manière exhaustive les divers facteurs affectant la prise de décision éthique. Par ailleurs, Tannenbaum, Greene et Glickman (1989) ont tenté d'identifier les principaux facteurs influençant la décision éthique des psychologues-consultants liée à une situation très

spécifique soit, l'acceptation ou non d'un mandat. Ils ont notamment mentionné les probabilités de succès de l'intervention, la coercition, la tromperie, le risque ainsi que l'invasion de la vie privée comme des facteurs liés à la situation. Ces auteurs ont également étudié des facteurs liés au consultant, soient sa formation en éthique, son expérience ou son âge ainsi que son statut académique.

Ainsi, ils ont mis en lien à l'aide d'une analyse de variance les facteurs liés à la situation et l'acceptation ou non du mandat, en les filtrant selon les facteurs liés au consultant. Ils ont par ailleurs identifié des facteurs ayant de l'influence sur l'acceptation ou non d'un mandat, comme l'âge des participants (les participants plus âgés étaient plus « prudents »). Toutefois, leur échantillon était petit (19 participants) et peu varié (il provenait entièrement d'un seul programme en psychologie organisationnelle). Il est donc difficile de généraliser leurs résultats à une population de consultants et leur recherche doit ainsi être considérée comme exploratoire.

De plus, les facteurs étudiés étaient issus d'un code de déontologie et leur nombre était limité. Il est possible de croire que les auteurs n'ont pas été exhaustifs dans leur étude et que d'autres facteurs ayant un impact dans la prise de décision éthique auraient été mis de côté. Il aurait aussi été intéressant que les participants puissent justifier leur décision afin de permettre une compréhension de leur raisonnement éthique, comme les auteurs le mentionnent eux-mêmes (Tannenbaum et al., 1989). Ils mentionnent également que leurs vignettes ne représentaient pas toutes de réels dilemmes, c'est-à-

dire que pour plusieurs d'entre elles, il était facile de déterminer l'action éthique. Les auteurs n'ont pas non plus créé de modèle de prise de décision éthique, mais leur recherche démontre toutefois le besoin de mieux comprendre les facteurs contribuant à la prise de décision éthique.

De manière générale, les modèles de prise de décision éthique actuellement disponibles dans la documentation sont peu utiles pour l'agent moral, en l'occurrence le consultant placé devant une situation ou un dilemme éthique. En effet, selon Rogerson, Gottlieb, Handelsman, Knapp, et Younggren, (2011) soit ceux-ci tentent de décrire un processus ineffable et offrent peu de soutien pratique, soit ils sont tellement complexes et ésotériques qu'il semble presque impossible de les utiliser. Il semble donc pertinent de tenter de comprendre les facteurs influençant la prise de décision éthique des consultants dans un modèle compréhensif et explicatif du processus éthique. Selon Vroom et Jago (1974), la plupart des modèles qui étudient les processus de prise de décision sont prescriptifs et peu d'entre eux réussissent réellement à expliquer les processus impliqués. De plus, seuls les modèles de Kelley et Elm (2003) et de Duffy et Passmore (2010) ont recueilli les opinions des professionnels, soit ceux en santé mentale et les psychologues-coaches, pour obtenir leur perspective sur les facteurs entrant en jeu dans la prise de décision éthique. Finalement, la plupart des modèles de prise de décision éthique ne tiennent pas compte des processus cognitifs automatiques et irrationnels impliqués dans la prise de décision éthique (Rogerson et al., 2011). Ainsi, les consultants en contexte organisationnel n'ont pas été interrogés sur ce qui affecte leur prise de décision éthique,

d'où l'intérêt pour cette recherche de cibler cette population de participants et de les questionner sur ce qu'ils considèrent lors d'une décision comportant des enjeux moraux.

Outils pour la prise de décision éthique

Outre les définitions des concepts liés à l'éthique, les difficultés d'application et les modèles de prise de décision, la documentation propose aussi aux consultants quelques outils pouvant les aider à prendre une décision éthique, tels que les codes de déontologie, des exemples de cas et de la formation en déontologie ou en éthique. Toutefois, chacun comporte des limites quant à leur utilité pour comprendre l'éthique de la consultation et même pour résoudre les situations rencontrées par les consultants.

Premièrement, les consultants membres d'ordres professionnels disposent de codes de déontologie comme document de référence en cas d'incertitude face à des situations ou dilemmes éthiques (*Ordre des psychologues du Québec, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Société canadienne de la psychologie du sport, etc.*). Toutefois, comme mentionné précédemment, les codes de déontologie sont insuffisants pour traiter les problématiques complexes de la consultation (Duffy & Passmore, 2010) et les dilemmes éthiques (Ford, 2001). De plus, ils sont utiles seulement lorsqu'un seul principe éthique entre en jeu.

Deuxièmement, il existe aussi des livres de cas, tels que celui de Lowman (2006), qui offrent des exemples détaillés de cas accompagnés de leur délibération éthique. Lors de

situations avec précédents, les consultants peuvent s'y référer pour faciliter leur prise de décisions. Mais ceux-ci ne sont pas disponibles en français, n'offrent pas de guide précis pour l'action lors de situations sans précédent et s'adressent plus spécifiquement aux problématiques des psychologues.

Troisièmement, quelques consultants ont reçu une formation en éthique. Ils ont donc eu l'occasion d'être sensibilisés aux questions éthiques et de réfléchir à ces problématiques, comme par exemple pour des questions de confidentialité, de compétence, etc. Cependant, puisque les programmes d'étude pouvant mener au métier de consultant diffèrent beaucoup entre eux, ces formations en éthique peuvent aussi comporter de grandes différences entre elles. Par exemple, à l'université de Sherbrooke, le baccalauréat en gestion des ressources humaines n'offre pas de cours d'éthique, tout comme la maîtrise en intervention et changement organisationnel. Par ailleurs, le doctorat en psychologie, profil organisationnel offre un cours d'éthique et déontologie de 45 heures. Celui-ci était, jusqu'à tout récemment, donné conjointement aux étudiants en psychologie clinique et en psychologie organisationnelle, ce qui ne permettait pas d'élaborer beaucoup sur les particularités de la consultation auprès des organisations.

Finalement, pour ce qui est des principes éthiques plus généraux, ils ne sont pas enseignés dans les programmes universitaires professionnels. Les étudiants québécois ont suivi des cours de philosophie au CÉGEP qui font valoir les enjeux moraux d'une

décision. Ainsi, un étudiant qui, par exemple, termine son doctorat en psychologie, a suivi ces cours au moins sept ans plus tôt.

Ainsi, si certains consultants, par leur appartenance à une profession, ont acquis quelques outils appuyant la prise de décision éthique, la majorité des consultants débutant sur le marché du travail ne dispose pas de ces formations ou de ces outils. Donc, bon nombre d'entre eux sont plus ou moins outillés afin de reconnaître les dilemmes éthiques et de prendre des décisions face à ceux-ci. Ainsi, cette recherche pourrait contribuer à une meilleure compréhension des facteurs entrant en jeu dans la prise de décision éthique pour alimenter la formation à l'éthique des consultants, favoriser leur préparation et faciliter leur accompagnement lorsqu'ils font face à un dilemme éthique.

Les constats découlant de l'état actuel de la documentation en éthique de la consultation sont multiples. Premièrement, le sujet est d'actualité et la réputation de la profession demande de s'y attarder davantage. De plus, il sera bénéfique autant pour les consultants que pour leurs clients de mieux comprendre l'éthique qui entoure la profession. Deuxièmement, devant la vision parcellaire des modèles explicatifs proposés et la complexité des problématiques auxquels font face les consultants, le processus de prise de décision éthique des consultants requiert encore des clarifications. Finalement, les consultants, surtout ceux exerçant en milieu francophone, bénéficient de peu d'outils propres à la consultation pour prendre des décisions éthiques. Le développement des connaissances et une meilleure compréhension des principes, des dimensions, des enjeux

moraux en cause et des pratiques en éthique deviennent des objectifs de recherche pertinents. Les résultats pourront servir aux consultants, peu importe leur domaine professionnel étant appelés à résoudre des problématiques éthiques complexes.

Objectifs de recherche

À la lumière de ces constats, cette thèse vise à mieux comprendre les facteurs individuels et professionnels entrant en jeu dans la prise de décision éthique dans le contexte de consultation organisationnelle et ce, du point de vue de ceux qui vivent les situations et dilemmes éthique, les consultants. Les questions de recherche se déclinent ainsi :

- 1) Quelles sont les situations ou dilemmes rencontrés par un consultant dans le cadre de sa pratique et pouvant mener à une décision éthique?
- 2) Quels sont les facteurs professionnels (mandat, organisation, client) et individuels qui affectent la décision éthique d'un consultant?
- 3) Quel est le rôle de ces facteurs individuels et professionnels par rapport aux différentes composantes du processus éthique?

Méthode

Description et justification d'un devis qualitatif

Cette recherche vise à décrire une problématique. Cependant, elle est de type exploratoire, vu le peu de connaissances existantes sur le sujet et l'absence d'outils de mesure fidèles et valides. Le paradigme de recherche choisi est le post-positivisme, qui stipule que la réalité est partiellement appréhendable par la recherche (Ponterotto, 2005) à condition que le chercheur joue un rôle détaché et tente de préserver l'objectivité. L'objectif de la recherche étant de modéliser le phénomène de prise de décision éthique pour ultimement soutenir les consultants ayant à y faire face, ce paradigme est de mise, ayant comme but l'explication d'un phénomène dans le but ultime de le prédire et de le contrôler (Ponterotto, 2005).

Pour la présente étude, un devis de recherche qualitatif a été choisi. Ce choix repose sur plusieurs arguments. Premièrement, la documentation sur l'éthique de la consultation est limitée et il existe très peu de données recueillies auprès de la population touchée par le sujet. Puisque le développement des connaissances en est encore au stade exploratoire, l'approche qualitative est tout à fait appropriée (Creswell, 1994). Deuxièmement, la méthodologie qualitative permet d'avoir la flexibilité nécessaire pour aller approfondir une problématique particulière dans un contexte spécifique (Patton, 2002). Dans cette recherche, le contexte de consultation en milieu organisationnel circonscrit la particularité. Troisièmement, elle se révèle appropriée lorsque les variables reliées au sujet de recherche sont inconnues ou n'ont pas encore été validées empiriquement (Creswell, 1994) ce qui est le cas avec le concept de l'éthique en consultation.

Quatrièmement, le devis qualitatif est particulièrement approprié pour étudier un processus. Dans cette étude, il est question du *processus* de prise de décision éthique (Couture, 2003). Finalement, le fait que la théorie préexistante sur la prise de décision éthique n'ait pas été créée pour une population de consultants constitue une autre justification pour l'utilisation des méthodes qualitatives (Creswell, 1994). En effet, les seuls modèles théoriques descriptifs concernent plutôt les gestionnaires, les professionnels en relation d'aide ou les employés d'une organisation (Jones, 1991; Kelley & Elm, 2003; McDevitt et al., 2007).

La présente étude utilise à la fois les méthodes de la théorisation ancrée et de l'analyse thématique. La théorisation ancrée permet de construire une théorie à partir de l'expérience d'individus partageant une problématique commune (Couture, 2003). Elle se révèle appropriée pour répondre à la troisième question de recherche qui vise à modéliser les facteurs entrant en jeu dans le processus de prise de décision éthique des consultants. Cette méthode est inductive, c'est-à-dire qu'elle permet de bâtir des connaissances et des théories à partir des détails de la vie des participants à l'étude (Couture, 2003). Cela correspond bien aux objectifs visés par la troisième question de recherche. De plus, la théorisation ancrée se base sur l'interactionnisme symbolique, qui perçoit l'être humain comme quelqu'un d'actif dans son environnement ayant une interaction dynamique avec les autres (Charon & Cahill, 2001). Cela se prête bien à la perspective donnée ici à l'individu dans la prise de décision éthique, puisque celle-ci est définie de manière à présenter le consultant comme ayant un rôle actif dans ce processus

et comme tenant compte de divers éléments de son environnement. Ainsi, la théorisation ancrée se révèle une méthode adéquate pour explorer cette question de recherche.

Les première et deuxième questions sont étudiées au moyen de l'analyse thématique, qui offre la flexibilité nécessaire pour répondre à des questions moins traditionnelles et plus pratiques (Braun & Clarke, 2006). De plus, elle peut se combiner facilement à toutes les méthodes qualitatives, peu importe leurs bases philosophiques (Braun & Clarke, 2006). Selon Boyatzis (1998), celle-ci peut même être utilisée de manière complémentaire, pour l'analyse, à une méthode comme la théorisation ancrée, plutôt qu'être une méthode qualitative en soi. Paillé et Muchielli (2012) mentionnent également que l'analyse thématique correspond à l'étape initiale de la théorisation ancrée. Ainsi, il est pertinent d'associer ces deux méthodes dans une même recherche. Selon Boyatzis (1998), l'analyse thématique est une méthode pour encoder l'information qualitative, c'est-à-dire la classer en codes et en thèmes et sera utilisée au niveau de l'analyse. Le choix de cette méthode se justifie aussi par le fait qu'elle facilite le développement d'interventions (comme la conception d'un outil ou d'une formation) mieux adaptées à une clientèle particulière puisqu'elle contribue à mieux comprendre les processus (Couture, 2003). Finalement, l'analyse thématique se révèle utile pour répondre à des questions de recherche visant à décrire le contenu des propos, plutôt qu'à les expliquer ou à les interpréter, comme c'est le cas pour les première et deuxième questions de recherche (Paillé & Muchielli, 2012). C'est plutôt l'étape additionnelle associée à la théorisation ancrée qui permet de mieux comprendre les processus, comme

celui de la prise de décision éthique des consultants. Ainsi, les premières étapes rattachées à la théorisation ancrée, soit l'analyse thématique, visent à décrire, et les dernières étapes de la théorisation ancrée pour la troisième question de recherche cible la compréhension.

Participants

Les participants à l'étude ont été choisis selon l'échantillonnage intentionnel (*purposeful sampling*), ce qui correspond à une approche qualitative de recherche (Creswell, 1994). Pour réaliser cette recherche, le recrutement de huit consultants a été nécessaire. Il a été envisagé d'élargir l'échantillon à 12 consultants si la saturation des données n'avait pas été obtenue et que les données recueillies continuaient d'apporter de l'information significative à la théorie (Couture, 2003). Le fait de se limiter à un échantillon restreint facilite aussi l'analyse, puisque selon Paillé et Muchielli (2012), l'analyse thématique n'est pas indiquée avec un nombre élevé de sujets.

Suivant les quatre paramètres suggérés par Miles et Huberman (2001), l'échantillon est composé de consultants (acteurs) ayant déjà vécu (événement) et résolu (processus) des dilemmes éthiques dans le cadre de leur travail (environnement), travaillant dans le domaine des ressources humaines, du développement organisationnel, du management ou de la gestion et de la psychologie organisationnelle. Cela facilite l'obtention de l'homogénéité de l'information obtenue, étant donné que les consultants dans ces domaines obtiennent des mandats similaires et peuvent ainsi rencontrer le même genre

de situations ou dilemmes. En effet, malgré la diversité des domaines de formation, ces consultants réalisent des interventions similaires auprès des organisations soit en gestion ou en développement organisationnel. Le recrutement des participants s'est fait par le biais du réseau professionnel et universitaire de la chercheure, soit des échantillons de commodité et boule de neige. L'échantillon était composé de deux hommes et de six femmes, ayant entre 4 et 26 années d'expérience en consultation. La moitié des participants travaillait comme consultant interne tandis que l'autre moitié œuvrait en consultation externe au sein d'une firme privée. Les participants provenaient de divers domaines de formation, notamment la psychologie organisationnelle, le génie, la gestion et la nutrition.

Déroulement

Dans cette étude, la chercheure a effectué elle-même la collecte de données auprès des participants recrutés, la transcription de la majorité des entrevues, l'analyse et l'interprétation des données.

Pour cette étude, l'entrevue a été la méthode de collecte de données appropriée puisque l'observation directe du phénomène était difficile à réaliser (Creswell, 1994). Même si l'observation aurait été tout de même possible, elle aurait difficilement permis d'avoir accès aux informations voulues, puisqu'elles sont de nature réflexive et interprétative devant provenir du participant et non du consultant. Autrement, le niveau d'inférence de la chercheure aurait risqué d'être trop grand. Le choix de réaliser les

entrevues individuelles a permis de mettre les participants à l'aise de discuter d'un sujet délicat comme les dilemmes éthiques. De plus, l'entrevue individuelle est une méthode de prédilection en théorisation ancrée, puisqu'elle permet de connaître les points de vue et les perceptions des individus au sein du processus (Couture, 2003).

Avant de débiter la collecte de données, un formulaire de consentement expliquant l'objectif de la recherche et les risques et bénéfices potentiels a été remis en personne aux participants, afin qu'ils puissent prendre une décision libre et éclairée avant de le signer. Il leur était alors possible de poser des questions à la chercheuse également.

Les entrevues ont été d'une durée moyenne de 59 minutes et ont été enregistrées en format audio. Celles-ci ont été réalisées en deux vagues, l'une de juin à août 2012 et l'autre en février 2013, ce qui a permis de réaliser une première analyse des données entre les deux vagues pour ainsi modifier le questionnaire d'entrevue de façon à s'assurer de couvrir l'ensemble des aspects des trois questions de recherche. De plus, à la fin des entrevues, la chercheuse a invité les participants à la contacter s'ils avaient des éléments à ajouter. Aucun participant n'a effectué de tels ajouts.

Les entrevues se sont déroulées dans un lieu au choix du participant pour maximiser leur aisance à prendre part aux entrevues et partager leur expérience. Ainsi, la totalité des entrevues ont été réalisées au lieu de travail des consultants. Également, la méthode

de la théorisation ancrée suggère que le chercheur tienne un journal de bord dans lequel il inscrit ses idées préconçues, ses valeurs et ses croyances pour minimiser leur influence sur l'interprétation des résultats, ce qui a été réalisé par la chercheuse tout au long du processus (Couture, 2003). Ce journal comprend aussi les mémos mentionnant des hypothèses et réflexions que la chercheuse a eues en cours de collecte et est utile pour les sections d'analyse thématique, ce qui a permis à la chercheuse de noter ses observations et de prendre conscience de ses biais (Patton, 2002). Les mémos de réflexion ont été particulièrement utiles lors de la collecte afin d'ajuster le canevas entre les deux séquences d'entrevue. En effet, lorsque des participants mentionnaient des éléments pertinents mais inattendus pour la chercheuse, celle-ci les notait et modifiait son canevas en conséquence. Ils ont également servi à mettre en lien et modéliser les résultats lors de l'analyse.

Les entrevues ont été transcrites intégralement afin d'éviter une interprétation erronée. La vérification de la codification des données a été faite en procédant à un accord inter-juges. Une discussion entre les juges a permis de clarifier le sens des codes pour refaire les analyses et les corriger au besoin. (Miles & Huberman, 2003). Le logiciel QDA Miner a été utilisé pour l'étape de codification des données.

Instrument

Pour réaliser les entrevues individuelles semi dirigées, un guide d'entrevue a été élaboré, basé à la fois sur les questions de recherche, le contexte théorique ainsi que le

souci des retombées pratiques de la chercheuse. Le guide d'entrevue (voir Appendice B) comportait au départ 15 questions. Pour chacune des questions, des sous-questions ont été prévues pour approfondir les propos émis par les participants, si nécessaire. Les premières entrevues ont été réalisées à partir de questions plus générales; les questions se sont précisées au fur et à mesure qu'a évolué la recherche. Ainsi, à mesure que l'entrevue progresse, les questions sont devenues plus dirigées vers un contenu spécifique. Puis, au fur et à mesure que les réponses provenant des transcriptions d'enregistrements ont été analysées, la théorie ancrée s'est construite et a ainsi entraîné des modifications au canevas d'entrevue, qui est devenu plus ciblé pour les participants suivants (voir Appendice C). Outre les questions visant à recueillir des informations sociodémographiques sur les participants, les questions formulées pour répondre aux objectifs de recherche se sont appuyées sur la recension des écrits. Ainsi, certaines questions ont visées à répertorier les différentes situations ou dilemmes éthiques que les consultants ont vécus en cours de carrière afin de bien saisir la réalité des participants. Pour faire ressortir les différents facteurs ayant influencée chaque situation éthique vécue par le participant, des questions d'approfondissement lui ont permis de fournir plus de détails. Les facteurs influençant la prise de décision éthique issus des différents modèles de prise de décision éthique présentés en Appendice A ont été pris en compte afin de formuler des questions spécifiques pour stimuler les réponses des participants. Ainsi, les participants ont été questionnés sur les diverses catégories de facteurs proposés par ces modèles, en plus d'être questionnés de manière ouverte afin de recueillir les facteurs n'ayant pas été mentionnés par les auteurs des modèles. Le

canevas d'entrevue a aussi inclus des questions sur la perception de l'éthique du participant afin de pouvoir nuancer les résultats. Il est à noter que le canevas d'entrevue contenait aussi des questions concernant le format d'un éventuel outil pouvant soutenir la prise de décision éthique, dans un souci d'apporter une application pratique à cette recherche.

Analyse de données

Pour le chercheur, les deux méthodes d'analyse (théorisation ancrée et analyse thématique) comportent des exigences. Pour être conforme à l'approche de la théorisation ancrée, le chercheur doit s'imprégner du contexte social des individus à l'étude afin de bien saisir la problématique vécue (Braun & Clarke, 2006; Couture, 2003;). Cela demande de « prendre en considération le contexte interpersonnel et social entourant le phénomène à l'étude, de reconstruire le sens que les personnes donnent à leurs comportements et de se concentrer sur l'expérience et les processus sociaux de base » (Couture, 2003, p.128). L'auteure est actuellement consultante en psychologie organisationnelle. Elle a également déjà réalisé trois stages en psychologie organisationnelle et reçu la formation de 45 heures en éthique de l'Université de Sherbrooke. Cette formation et son expérience lui permettent de comprendre les situations et dilemmes éthiques qui peuvent survenir en psychologie organisationnelle et saisir les nuances et particularités de ce domaine. L'expérience de la chercheuse avec le sujet augmente sa sensibilité théorique, ce qui lui permet d'avoir une plus grande facilité à identifier des thèmes parmi les données (Paillé & Muchielli, 2012).

Du côté de l'analyse thématique, le chercheur ne doit pas nécessairement effectuer la collecte de données. Par contre, il est recommandé de le faire pour se familiariser avec les données (Braun & Clarke, 2006). La transcription des verbatim de cinq entrevues sur huit a été réalisée par la chercheuse elle-même également. Pour ce qui est des entrevues qui ont été transcrites par une autre personne, la chercheuse a pris soin de lire à deux reprises les transcriptions afin de bien s'imprégner des données avant de débiter l'analyse.

Afin de s'assurer de la validité des analyses, la chercheuse a obtenu de l'aide d'un coanalyste. Ce coanalyste a réalisé l'analyse de deux entrevues afin de vérifier l'accord inter-juges sur la codification. Ce coanalyste est également un étudiant au doctorat en psychologie, profil organisationnel, à l'Université de Sherbrooke, ce qui fait en sorte que son cadre de référence est similaire à celui de la chercheuse. De plus, ses intérêts de recherche se situent également au niveau de la consultation, ce qui fait qu'il possède également des connaissances à ce sujet. Il s'agit également de quelqu'un qui est habitué à l'analyse qualitative et qui connaît bien le logiciel *QDA Miner*. Un verbatim d'entrevue est présenté en Appendice G pour fins de transparence.

L'analyse des données recueillies pour la section de la théorisation ancrée a été réalisée selon la méthode suggérée par Couture (2003) et présentée dans le Tableau 4.

Tableau 4

Méthode d'analyse des données : Théorisation ancrée

Étape	Description
Codification ouverte	S'effectue à l'aide du premier échantillon de participants et de la première version du canevas d'entrevue. Création de la liste de codes.
Révision	Révision du canevas d'entrevue et deuxième collecte.
Codification axiale	Approfondissement des codes en fonction du contexte, des interactions entre les acteurs, des stratégies et des conséquences des actions.
Révision	Révision du canevas d'entrevue et troisième collecte. Questions plus spécifiques. Obtention de la saturation théorique.
Codification sélective	Détermination des liens entre les catégories.

Couture (2003)

Celle-ci s'effectue en trois étapes : la codification ouverte, la codification axiale et la codification sélective (Couture, 2003). La première étape a été effectuée à l'aide du premier échantillon de participants et de la première version du canevas d'entrevue et visait à créer la liste de codes. La chercheuse a créé la liste de codes en définissant un sens global pour chacun d'entre eux afin de faciliter le codage. Par la suite, le canevas d'entrevue a été révisé et une deuxième vague de collecte a été réalisée, puis analysée. Les codes ont été approfondis en fonction du contexte, des interactions entre les acteurs, des stratégies et des conséquences des actions. La définition de ceux-ci a aussi été révisée. Puis, finalement, la saturation théorique des données a été obtenue lorsque de

nouveaux codes ne pouvaient être repérés et a permis une analyse visant à déterminer les liens entre les catégories (Couture, 2003).

L'analyse des données pour la section de l'analyse thématique a été faite selon la méthode de Braun et Clarke (2006). Elle se présente en six phases (voir Tableau 5) : la familiarisation avec les données, la génération de codes initiaux, la recherche de thèmes, la révision des thèmes, la définition et nomenclature des thèmes et finalement, la production du rapport. L'analyse thématique a été réalisée conjointement avec les deux premières étapes de la théorisation ancrée afin de faciliter le processus d'analyse.

Cette démarche d'analyse demande, à l'étape de familiarisation, de prendre connaissance de l'ensemble des données recueillies pour la recherche. Selon la méthode de Braun & Clarke (2006), l'analyse de ces données ne devrait se faire qu'à la fin de la collecte et non pas en simultané, comparativement à la théorisation ancrée (Braun & Clarke, 2006). Toutefois, puisque la première étape de l'analyse thématique est la même que celle de la théorisation ancrée (Paillé & Muchielli, 2012), la première étape a été réalisée simultanément pour l'ensemble des questions de recherche. Selon Paillé et Muchielli (2012), il est possible de combiner différentes méthodes qualitatives et de faire preuve de créativité afin de répondre aux besoins de la recherche, ce qui justifie cette légère modification à la méthode d'analyse.

Tableau 5

Méthode d'analyse des données : Analyse thématique

Phase	Description
Familiarisation avec les données	Transcription des données et lectures des données. Prise de notes si nécessaire
Génération de codes initiaux	Codage systématique de toute donnée pertinente à l'étude.
Recherche de thèmes	Regroupement des codes en thèmes.
Révision des thèmes	Vérification des thèmes en lien avec les données codes et l'ensemble des données.
Définition et nomenclature des thèmes	Révision des thèmes et de leurs définitions.
Production du rapport	Rapport des extraits pertinents et de l'analyse finale, en lien avec les questions de recherche et la documentation.

Braun & Clarke (2006)

L'analyse des données a été réalisée avec l'appui du logiciel QDA Miner. Paillé et Muchielli (2012) recommandent tout autant l'analyse à l'aide d'un logiciel spécialisé que l'analyse sur papier. Selon ces auteurs, l'analyse par logiciel comporte des avantages, comme la possibilité de rendre cette étape systématique et l'utilisation de fonctions informatiques comme le repérage, en étant toutefois plus rigide. Cette rigidité s'est d'ailleurs présentée lors de l'analyse des données, le logiciel ne permettant pas de faire les étapes de codification ouverte et codification axiale de la théorisation ancrée séparément. Ces deux étapes ont été exécutées en simultanée, c'est-à-dire que la génération d'un code, la création d'une catégorie ou l'association du code à une catégorie ont été fait en simultanée, puis les codes ont été révisés une fois de plus par la

suite. Par ailleurs, pour la section de la théorisation ancrée, la comparaison constante entre toutes les sources d'information, ici les données, la documentation et les notes de l'auteure, permet de bien ancrer la théorie dans les données et de vérifier s'il existe dans la documentation des thèmes qui avaient été négligés au départ (Couture, 2003). L'auteure a également noté dans ses mémos les notes relatives à l'analyse et au développement de la théorie.

Description des critères de validité et des stratégies d'application

Plusieurs critères permettent de témoigner de la validité et de la rigueur du protocole de recherche. Premièrement, le journal de bord permet de minimiser l'impact des biais de la chercheuse en les identifiant clairement (Miles & Huberman, 2003). Puisque la collecte de données a été effectuée par l'auteure qui œuvre dans un domaine similaire à celui des participants, les biais relatifs à l'effet du chercheur sur le milieu seront également minimisés (Miles & Huberman, 2003). Des extraits des entrevues sont présentés dans le rapport afin de témoigner de la crédibilité des analyses et de faire preuve de transparence (Patton, 2002). Finalement, l'auteure s'est également assurée d'un accord inter-juges sur la codification avec un collègue du même domaine. Cet accord inter-juges a été réalisé en début d'analyse, après la création d'une première liste de thèmes. La chercheuse et son coanalyste ont analysé séparément deux segments d'une page, en version papier, des transcriptions d'entrevue et ont calculé la concordance de leurs codages indépendants manuellement. La moyenne des codages en accord était de

80,6%, ce qui a été considéré suffisant par la chercheuse pour une recherche qualitative, en l'absence de critères clairs dans la documentation.

Considérations éthiques

Avant de réaliser la cueillette de données, le projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Sherbrooke. Le formulaire de consentement (voir Appendice D) fourni aux participants expliquait de manière détaillée l'objectif de la recherche et les risques et bénéfices qui y seront associés, en plus de mettre l'accent sur le fait que la participation est volontaire et qu'il est possible de se retirer de l'étude en tout temps sans préjudice. Parmi les inconvénients, se trouvait la possibilité d'une remise en question des valeurs par le rappel d'une prise de décision passée. L'auteure a fourni ses coordonnées pour que les participants puissent avoir réponse à leurs questions et être référés à un professionnel pour du soutien, au besoin. Elle s'est assurée, lors des entrevues, de mettre les participants à l'aise en rappelant que la recherche ne vise pas à évaluer leurs compétences éthiques. Le formulaire de consentement comportait aussi une section expliquant les règles de la confidentialité, étant donné le sujet délicat qu'est l'éthique. Aussi, les participants ont été informés des bénéfices possibles de la participation à la recherche. Par exemple, ils auraient pu développer une sensibilité accrue à l'éthique et une meilleure compréhension de leur processus de prise de décision. De plus, ils peuvent contribuer à l'élaboration d'une théorie sur l'éthique en consultation qui peut leur être utile par la suite dans leur pratique.

Résultats

La section suivante présente les résultats provenant des données suite à leur analyse. Afin de faciliter la compréhension du lecteur, ils sont regroupés en fonction des questions de recherche, soit celles demandant l'identification de situations éthiques, l'identification des différents facteurs influençant la prise de décision éthique et la détermination du rôle de ces facteurs sur le processus de prise de décision.

Les types de situations éthiques

Cette étude visait dans un premier temps à répertorier l'ensemble des types de situations éthiques vécues par les consultants, soit les situations qui mènent à une décision éthique qu'elles soient une situation simple ou relevant du dilemme éthique. Les situations étaient considérées comme « éthiques » lorsqu'elles contenaient, selon le consultant interrogé, une considération éthique, comme le mentionne la définition d'une situation éthique. Au total, les participants ont énuméré 43 situations éthiques initialement. Ces situations ont soit été vécues par les consultants eux-mêmes dans leur pratique professionnelle, soit par d'autres consultants de leur entourage leur ayant partagé cette expérience. Un premier codage a permis d'attribuer un code aux 43 situations selon leur sens propre. Ainsi, certaines des 43 situations distinctes étaient très similaires et ont ainsi été codifiées avec le même code, pour un total de 20 codes. Ces 20 codes initiaux sont présentés à l'Appendice F. Un regroupement de ces situations en catégories a permis d'en répertorier huit rencontrés fréquemment par les consultants : l'impression d'absence de conditions de succès, la possession par le consultant d'information privilégiée, l'incertitude sur la capacité du consultant, l'incitation à

l'action non-éthique, la pression envers le consultant, le conflit d'intérêts, la redondance des mandats versus l'autonomie du client et l'alliance de travail problématique entre le client et le consultant. Le Tableau 6 (voir Appendice E) les présente avec leur définition, le nombre de participants ayant parlé de chacune d'entre elles et un extrait de verbatim illustrant cette situation. Le Tableau 7 de la page suivante présente les 20 codes initiaux regroupés selon les huit catégories de situations éthiques. La catégorie conflit d'intérêts est constituée de sous-catégories puisque que cette situation se présente très fréquemment sous deux formes distinctes, selon qu'elle implique le consultant ou non.

La première catégorie de situations éthiques, l'impression d'absence de conditions de succès, est une problématique plutôt récurrente. Cette situation se présente lorsque le consultant est amené à participer à un mandat, mais que certaines informations contextuelles le portent à croire que celui-ci a peu de chances de réussir alors que le client est plutôt confiant. Il est amené à se questionner sur l'acceptation ou la poursuite du mandat malgré cette impression. Un participant exprime ainsi cette situation : « Ben une intervention à laquelle on ne croit pas, soit que je n'y crois pas parce qu'il y a peu de potentiel d'amélioration, soit que je n'y crois pas parce que c'est quelque chose que le client impose. Ce sont des choses auxquelles j'ai fait face. »

La possession par le consultant d'informations privilégiées est une deuxième catégorie de situations qui se présente lorsque le consultant détient de l'information acquise à l'intérieur ou à l'extérieur du mandat. Dans cette situation, le consultant a de la

Tableau 7

Codes initiaux de catégories de situations éthiques regroupés par catégorie

Catégorie de situations éthiques	Codes initiaux regroupés dans la catégorie
Impression d'absence de conditions de succès	Absence de conditions de succès, mauvais client, mandat pas clair, pression financière de la firme, conflit de rôle.
Possession par le consultant d'information privilégiée	Client inapte, enjeu de confidentialité, témoin d'un comportement non-éthique, client fait partie du problème.
L'incertitude sur la capacité du consultant	Compétence insuffisante, disponibilité du consultant.
Incitation à l'action non-éthique	Incitation à la fraude, objectif du client non-éthique.
Pression envers le consultant	Mandat pas clair, pression financière de la firme.
Conflit d'intérêts (et ses sous-catégories)	Compétition avec collègues, conflit d'intérêts.
Redondance des mandats chez un même client vs son autonomie	Dépendance du client/autonomie.
L'alliance de travail problématique entre le client et le consultant	Ambiguïté dans la relation avec le client, relation difficile avec le client, mauvais <i>fit</i> avec le client.

difficulté à déterminer s'il est éthique ou non de divulguer cette information. Le fait de divulguer ou non l'information peut avoir un impact direct sur l'issue de l'intervention, en plus de pouvoir porter préjudice à des membres du système-client ou à des individus

en dehors de celui-ci. Un participant mentionne cette situation : « C'est délicat... on a conscience de certaines choses avant que le gestionnaire en ait conscience alors qu'il a besoin de ces faits-là pour prendre une décision éclairée sur la suite de sa carrière. »

La troisième catégorie de situations éthiques, l'incertitude sur la capacité du consultant se présente lorsque le consultant n'est pas certain d'être apte à réaliser un mandat. Cela peut se présenter sous différentes formes, car en effet, le consultant peut être incapable de mener à bien un projet par manque de temps, par manque de compétence ou de savoir-faire, ou même pour des raisons personnelles telles que des problèmes de santé. Il se retrouve devant une situation éthique alors qu'il est difficile pour lui d'évaluer s'il aura les capacités pour réaliser le mandat ou s'il doit plutôt le laisser tomber. Une participante décrit bien cette situation : « Sans que ce soit toujours un enjeu de compétence, est-ce qu'on est capable de répondre à cette demande-là. Est-ce que j'ai le temps de le faire? Est-ce que je peux m'investir suffisamment pour donner une intervention de qualité? Y'a aussi ces éléments-là qui peuvent intervenir ».

Les trois premières catégories de situations, l'impression d'absence de conditions de succès, la possession, par le consultant, d'information privilégiée et l'incertitude sur les capacités du consultant sont toutes des situations relevant d'une incertitude du consultant. Elles proviennent d'ambiguïtés ou d'un manque d'information de la part de celui-ci.

L'incitation à l'action non-éthique est la quatrième catégorie de situations mentionnée par les participants. Le consultant se retrouve alors face à un individu qui tente de l'inciter, ouvertement ou non, à agir de manière non-éthique. Un participant décrit la situation comme suit : « On se fait souvent demander de facturer plus, comme ça ils peuvent réclamer au Ministère et on va se diviser ça... ».

Il arrive aussi que le consultant subisse des pressions à agir d'une manière ou à se positionner d'une certaine façon lors d'un mandat, que ce soit par son supérieur immédiat ou encore par un client. Dans cette cinquième catégorie de situations, le consultant n'est pas nécessairement poussé à agir de manière non-éthique, mais il est encouragé à agir d'une manière alors qu'il n'est pas certain que ce soit la bonne. La situation devient éthique puisqu'elle demande au consultant de prendre une décision qui pourrait avoir un impact significatif sur le bien-être de certaines personnes. Un participant décrit cette situation de la façon suivante : « La pression de la firme peut faire en sorte que tu décides de changer la ligne entre ce qui est éthique et ce qui ne l'est pas. [...] *Ben* tu piles sur des principes, tu dis « il y a personne qui va le savoir ». C'est sûr que j'aurais pu proposer d'autre chose moins payant pour la firme. C'est un impératif très important chez les consultants.»

L'incitation à agir non-éthiquement et la pression envers le consultant sont des situations qui sont toutes deux caractérisées par la présence d'un individu ou d'un groupe d'individus qui tente d'exercer du pouvoir d'influence sur le consultant. Celui-ci

doit alors considérer la nature des conséquences de sa décision pour lui et le client autres que celles liées à la seule réalisation du mandat. Ainsi, il devient un peu moins libre d'agir comme il l'entend, professionnellement.

Les conflits d'intérêts, sixième catégorie, sont le type de situation éthique le plus fréquemment mentionnés par les consultants interrogés. En effet, tous les consultants ont mentionné ce type de situation éthique, si bien qu'il a été possible de diviser les conflits d'intérêts en deux sous-catégories selon des critères spécifiques. Le conflit d'intérêt, de manière générale, se présente au consultant lorsque celui-ci est impliqué dans un mandat où différentes parties prenantes ont des intérêts divergents et tentent de tirer avantage de la situation. Le consultant peut lui-même également faire partie de ces « parties prenantes » et tenter lui-même, consciemment ou non, de tirer la situation à son avantage ou à celui de quelqu'un d'autre. La première sous-catégorie comprend les situations où le consultant est personnellement impliqué dans le conflit d'intérêts et peut être amené à influencer la situation à son avantage, comme mentionné par ce participant : « En fait j'en ai un... celui que j'ai mentionné sur l'envergure du mandat versus le besoin du client, ça on y fait face constamment. C'est facile au début d'un mandat d'essayer d'augmenter le besoin du client pour essayer de faire un gros mandat. ». La deuxième sous-catégorie comprend les situations où le consultant intervient dans un mandat où les différentes parties prenantes sont elles-mêmes en conflit d'intérêts, ceux-ci étant divergents, comme évoqué par ce consultant interrogé : « Ben, par exemple justement cette neutralité-là, si tu te fais appeler pour faire une analyse d'une situation ou d'une organisation, et puis après

ça tu poses un diagnostic, tu présentes un rapport, mais là il faut que tu le présentes aux autorités, à la direction, et eux te demandent de le modifier. Ça c'est un piège, est-ce que tu acceptes ça? ».

La septième catégorie de situations éthiques mentionnée est la redondance des mandats chez un même client versus son autonomie. En effet, le consultant doit se positionner pendant le mandat et à la fin de celui-ci afin de savoir, d'une part s'il peut mettre fin au mandat puisque le client est habilité à prendre en charge sa situation ou si, d'autre part il a toujours besoin du soutien du consultant. Le fait de ne pas poursuivre un mandat lorsque que le client est prêt à régler sa problématique par lui-même représente une perte financière pour le consultant. Par contre, le consultant peut se garantir des occasions d'affaires s'il maintient la dépendance de son client à ses services, par exemple en mettant fin au mandat sans s'assurer que devant une situation similaire ultérieure, le client ne soit habilité à y faire face. Un des consultants interrogés décrit cette situation comme voici : « Le fait [...] de clôturer le mandat en lui-même est une décision éthique aussi. Quand est-ce qu'une personne est indispensable, on veut pas développer une dépendance [...] d'un autre côté est-ce que les acquis sont suffisamment forts? C'est une prise de décision éthique en tant que telle. Est-ce que je laisse mon client momentanément dans une meilleure situation que quand je suis arrivée mais durablement, est-ce que...je pars au bon moment. Est-ce que là je reste parce que je trouve ça agréable, parce que pour mon égo c'est bon, parce que... les gens me regardent,

ou est-ce que je reste parce que oui, effectivement, y'a encore un besoin chez mon client. »

Le conflit d'intérêt et la redondance des mandats chez un même client versus son autonomie peuvent toutes deux impliquer des considérations de pertes ou de gains financiers ou non pour l'une ou l'autre des parties.

Finalement, le huitième type de situation éthique concerne l'alliance de travail problématique entre le client et le consultant. Toutes les situations où la relation entre le client et le consultant est difficile, ambiguë ou encore inexistante sont répertoriées dans cette catégorie. En effet, dans le contexte où le consultant doit travailler de concert avec un client avec qui la relation est difficile ou nuisible au mandat, il se trouve dans une situation éthiquement délicate. Une participante présente une telle expérience ainsi : « Plus ça avançait, d'abord, la relation était difficile avec le client, je ne comprenais pas pourquoi au début et après ça j'ai fini par comprendre ce qui se passait. Mais bon je savais que je ne pourrais pas continuer avec lui pour deux raisons : parce qu'il était presque toujours entrain de ... il me disait offrez-moi un plan de formation là-dessus, ben ça faisait partie de *ma job*, et là j'arrivais et c'est comme s'il détruisait systématiquement chacun des éléments que j'apportais. » Par ailleurs, la relation peut aussi progresser vers le pôle opposé, plus positif au départ, jusqu'à se rendre au-delà du lien d'affaires, tel que mentionné par cette personne interrogée : « une relation qui se crée avec un client, pas nécessairement une relation amoureuse mais une relation

d'amitié tu sais qui va comme plus loin que des collègues de travail là. Fait que, ça je pense que, à certains égards dans des mandats, il peut y avoir des éléments à considérer pis ça peut avoir un impact sur, à partir du moment où ça se sait, où ça se perçoit, où y'a des rumeurs, on est dans un petit milieu... ». Ainsi dans le cas d'une relation très négative avec le client comme dans le cas d'une trop grande proximité, le résultat de l'intervention est en jeu et la question éthique se pose.

L'alliance de travail problématique entre le client et le consultant relève d'une dynamique qui évolue tout au long du mandat et qui peut placer le consultant devant une décision éthique à tout moment.

Par ailleurs, une analyse du contenu de l'ensemble des situations éthiques vécues par les participants amène à constater qu'elles peuvent aussi être séparées en deux groupes liés aux étapes du processus de consultation : avant même de débiter le mandat ou en cours de processus. Ainsi, certaines situations amènent le consultant à prendre une décision éthique avant même de débiter le mandat. Cette problématique se pose lorsque le consultant n'a pas débuté officiellement le mandat mais se retrouve plutôt en cueillette d'information avec le client afin de cerner son besoin. Des participants l'ont exprimé ainsi : « La décision éthique était au début, lorsque je me demandais si je prenais ou pas le mandat. » et « Moi je suis là pour aider le monde; si ce que tu me demandes de faire, j'ai le sentiment profond que ça ne t'aidera pas, et que je mets à le faire, là j'ai des problèmes d'éthique. Pis c'est beaucoup là que ça se passe principalement l'éthique.

Quand vient le temps de se positionner à travers une offre de service, ou professionnellement, pis là je décide si j'y vais ou non.»

D'autres situations éthiques peuvent se présenter au consultant à l'une ou l'autre des étapes subséquentes du mandat. Bien que la question de l'arrêt du mandat puisse se poser tout au long du processus, ces situations peuvent aussi demander au consultant de prendre une décision quant à la manière de poursuivre le mandat tout en minimisant les impacts éthiques négatifs comme dans ces exemples : « *Pis* je me suis positionné et j'ai dit à ma cliente « je me retire du dossier » ou « J'ai fait un compte-rendu vraiment assez exhaustif de ce qui ressortait des rencontres individuelles et des groupes de discussion. Je lui ai fait des recommandations qui étaient un petit peu en dehors de mon mandat, pas juste ciblés à la reconnaissance, mais à la gestion de son monde. Sa direction en général. [...] J'ai utilisé les éléments théoriques en lien avec la nature de l'intervention. Les mettre en lumière au niveau de la dissonance que je pouvais avoir, du dilemme.»

Ces décisions en cours de mandat sont plus complexes puisque plus d'options s'offrent au consultant et les impacts d'interrompre une intervention débutée sont bien présents et multiples, si bien que les consultants optent parfois pour la poursuite d'une intervention même si le contexte est délicat : « J'ai continué l'intervention... (rires) Mais j'ai continué parce que c'est une firme de consultants externes, tu as un mandat avec un montant, 12 000\$, tu veux pouvoir encaisser l'argent et tu continues ton intervention ». Parfois, suite à une situation éthique, le mandat ne peut être poursuivi : « Ça s'est soldé

comme ça et la démarche DO a pas poursuivi, là. Parce que le bris de confiance était total pis ça a été un peu comme le syndrome du survivant, j'exagère un peu en disant ça mais c'est autant qu'il y a des gens qui étaient satisfaits que cette situation-là soit décriée, autant ceux qui travaillaient de nuit et qui étaient avec cette assistante-là, ben ta tendance c'est d'être solidaire pis d'excuser, de pas blâmer, fait que ça a créé beaucoup de tensions qui faisaient en sorte que là le momentum était vraiment plus bon pour continuer à travailler avec eux là. »

Les facteurs influençant le processus de décision éthique

La deuxième question de recherche visait à établir les différents facteurs influençant la prise de décision éthique. Les codes initiaux générés comprenaient 69 facteurs pouvant potentiellement influencer la prise de décision éthique (voir Appendice F). Un regroupement selon le sens a permis d'établir cinq catégories de facteurs: les lois et les règlements, la dynamique et le fonctionnement du système-client et de l'intervention, les caractéristiques du client, les caractéristiques du consultant et son accès à un réseau social et professionnel. Le Tableau 8 présente l'ensemble de ces catégories de facteurs avec leur définition et quelques exemples opérationnels.

Tableau 8

Facteurs influençant la prise de décision éthique du consultant

Catégories de facteurs	Définition et exemples de facteurs
Lois et règlements	<p>Définition : Information de nature légale ou réglementaire qui s'applique à la situation comme données ou comme conséquence potentielle</p> <p>Exemples : Fraude et actes illégaux, code de déontologie de l'OPQ.</p>
Dynamique et fonctionnement du système-client et de l'intervention :	<p>Définition : Ensemble de caractéristiques appartenant à l'organisation et à ses membres décrivant leur mode de fonctionnement stratégique, tactique et opérationnel en lien avec la nature même du mandat</p> <p>Exemples : Culture de l'organisation cliente, enjeux politiques, impacts sur le système-client, urgence de la situation, type d'organisation cliente, lieu de rencontre, type de mandat.</p>
Caractéristiques du client	<p>Définition : Ensemble de caractéristiques propres au client tant pour ses compétences et ses attentes que pour sa contribution aux interactions</p> <p>Exemples : Type de client, personnalité du client, relation avec le client, capacités du client.</p>
Caractéristiques du consultant :	<p>Définition : Ensemble de caractéristiques personnelles du consultant tels que ses capacités, ses croyances et ses valeurs et professionnelles comme sa formation et son domaine d'expertise.</p>
- Caractéristiques personnelles	<p>Exemples de caractéristiques personnelles: Croyances, éducation , éthique personnelle, émotions (p.ex., inconfort), valeurs.</p>

Tableau 8

Facteurs influençant la prise de décision éthique du consultant

Caractéristiques professionnelles	Exemples de caractéristiques professionnelles : Années d'expérience comme consultant, années d'expérience comme gestionnaire, domaine de consultation, domaine de formation.
Accès à un réseau social et professionnel	Définition : Possibilité pour le consultant de faire appel à un réseau de soutien au niveau professionnel et personnel. Exemples : Consultation du supérieur, consultation de collègues, consultation de proches.

Lois et règlements

Les lois et règlements influencent la prise de décision de manière très directe et sans compromis ou nuances. En effet, les quatre consultants ayant mentionné ce facteur expliquent qu'il serait hors de question qu'ils agissent de manière illégale lors d'un mandat. Ainsi, il s'agit d'un facteur d'une grande importance et qui permet au consultant de trancher de manière très claire, comme le mentionne un participant : « C'est certain que les lois formelles, c'est sûr que si jamais je me fais demander de faire quelque chose qui est illégal, mais honnêtement ça ne m'est jamais arrivé, ou quelque chose de limite dans des histoires de congédiement comme ça, c'est sûr qu'on s'appuie toujours sur les lois formelles, donc ça c'est même pas un questionnement, ça va à l'encontre d'une loi, c'est non catégorique. ». Les règles de leur code de déontologie font également partie de ces facteurs, quoi qu'un seul participant les ait mentionnées formellement.

Dynamique et fonctionnement du système-client et de l'intervention

Les facteurs liés au système-client et à l'intervention sont ceux qui sont le plus diversifiés d'un mandat à l'autre. En effet, ces facteurs sont très contextuels et difficiles à prédire pour le consultant mais peuvent avoir un impact important sur la prise de décision éthique. Ils exigent du consultant une adaptation constante. Six participants ont mentionné ces facteurs. Ils vont du type de mandat jusqu'au climat de travail, en passant par le type d'organisation et la culture organisationnelle. Cela peut également être aussi spécifique qu'une question de moment approprié. Voici un extrait montrant le rôle que

ces facteurs peuvent jouer sur la prise de décision éthique d'un consultant : « [...] Même si on mettait en place un programme de reconnaissance, ça allait donner absolument rien au niveau de l'impact de la reconnaissance parce que lui, dans son style de gestion et au quotidien, la façon dont il était avec ses gens, faisait en sorte que les gens ne se sentaient pas reconnus et soutenus au quotidien. [...] La nature même du mandat que j'avais me permettait de faire ça parce que c'est la reconnaissance, le principal levier de reconnaissance c'est le lien avec le supérieur immédiat, la reconnaissance ça se vit au quotidien, j'avais toute la table pour pouvoir intervenir. J'ai utilisé les éléments théoriques en lien avec la nature de l'intervention. Les mettre en lumière au niveau de la dissonance que je pouvais avoir, du dilemme.». Cet extrait démontre à quel point des facteurs contextuels, hors du contrôle du consultant et extérieurs à celui-ci, peuvent contribuer à sa prise de décision éthique.

Caractéristiques du client

Plusieurs caractéristiques du client peuvent jouer un rôle dans la prise de décision éthique, tant au niveau de ses caractéristiques personnelles comme la personnalité que de sa manière d'aborder l'intervention ou sa relation avec le consultant. Ces caractéristiques apportent leur contribution au déroulement de l'intervention soit à partir de ses capacités et compétences ou dans ses interactions avec le consultant. Par exemple, le style de gestion du client, comme mentionné par cette consultante : « Le problème c'était le directeur en question avec lequel je travaillais. Que même si on mettait en place un programme de reconnaissance, ça allait donner absolument rien au niveau de l'impact

de la reconnaissance parce que lui, dans son style de gestion et au quotidien, la façon dont il était avec ses gens, faisait en sorte que les gens ne se sentaient pas reconnus et soutenus au quotidien.». Ainsi, le consultant pourrait prendre une décision totalement différente face à une même situation, dans un même système-client mais avec un client ne présentant pas les mêmes caractéristiques. Voici un autre exemple où la décision est ajustée en fonction du client: « Tu me demandes de faire ça là, ok... Il y a des fois que ça m'est arrivé de proposer des solutions mitoyennes, parce que idéalement ce qu'il faudrait faire, le client n'était pas prêt. Soit les conditions n'étaient pas là, soit le client, une solution mitoyenne il y allait, mais dans la grosse solution il n'y allait pas. ».

Caractéristiques personnelles et professionnelles du consultant

Les caractéristiques du consultant jouent un rôle important dans la prise de décision éthique. Elles sont d'abord personnelles et concernent la personnalité, les valeurs et les émotions du consultant. Les caractéristiques professionnelles quant à elles, sont en lien direct avec sa profession. Ces deux types de caractéristiques sont néanmoins regroupés puisqu'il est parfois difficile de les distinguer dans leur influence.

Les caractéristiques personnelles influencent directement la prise de décision éthique de manière spontanée. Elles créent une réaction immédiate chez le consultant par rapport à une situation éthique. « Y'a des fois aussi où y'a tout simplement nos valeurs personnelles. Quand un gestionnaire m'accueille en me disant oui c'est bien tu vas pouvoir m'aider à casser mes employés, c'est pas juste du point de vue des valeurs

organisationnelles que ça vient me chercher. D'un point de vue personnel, on a un problème. ». Ces caractéristiques ont préséance sur les autres facteurs et les consultants s'appuient sur celles-ci pour prendre leurs décisions avant même de considérer d'autres facteurs comme en témoigne l'extrait suivant : « Tes règles éthiques à toi ont priorité sur celles de l'organisation on peut dire? Participant: Si c'est à la hausse oui, si c'est l'inverse, c'est sûr que si la culture ils me trouvent trop « cowboy » je vais respecter leurs règles. Interviewer : Donc tu y vas toujours avec le plus strict? Participant : Je pense que oui. ». Dans cet extrait, le consultant mentionne qu'habituellement son éthique personnelle permet moins de marge de manœuvre que les règles organisationnelles et qu'il suit donc sa propre éthique pour se guider. Advenant le cas où une organisation permettrait encore moins de marge de manœuvre que son éthique personnelle, il se plierait aux règles de cette organisation.

Les caractéristiques professionnelles représentent tout ce qui est propre à la vie professionnelle du consultant. Cela peut passer du type de formation reçue à l'appartenance à un ordre professionnel, en passant par les années d'expérience de travail comme consultant. Voici un exemple d'influence que l'expérience peut avoir sur la prise de décision : « Ben, avec l'expérience et les années, je serais plus à l'aise d'arrêter l'intervention. D'aller voir mon client et de lui dire que les conditions de succès ne sont pas réunies, on arrête l'intervention. Je me permettrais plus de faire ça. ». Certaines caractéristiques, comme l'appartenance à un ordre professionnel, semble avoir un degré d'influence mitigé sur la prise de décision éthique, comme en témoignent ces

deux extraits : « c'est sûr qu'on est plus conscientisés quand on a un bagage académique, après ça avec des ordres professionnels, on est plus informés, plus conscientisés sur ces risques-là, ça fait partie de la profession et de l'information qu'on a donc ça aide à voir les zones dangereuses et comment y faire face », et « Je suis toujours membre de l'ordre des psychologues fait qu'évidemment je reçois le magazine comme tout le monde. Pis souvent y'avait soit des mises à jour, des éléments, des feuillets fait que ça j'en ai toujours pris connaissance-là, mais sans plus. ».

L'accès à un réseau social et professionnel

La disponibilité et les échanges à l'intérieur du réseau social et professionnel de soutien du consultant peuvent aussi affecter ses décisions éthiques. Ainsi, ses pairs, ses collègues, amis, mentors et proches peuvent l'influencer lorsqu'il leur partage les faits liés à sa situation ou que ceux-ci émettent librement ou ont déjà exprimé des opinions sur ce type de situation. Ces personnes ont souvent une influence directe sur la prise de décision du consultant, lorsque celui-ci en discute directement avec eux soit pour ventiler ou encore pour obtenir des conseils. « On se donne le droit de dire, à la minute qu'il y a une situation qu'on a un doute qu'il y a peut-être des enjeux, on se parle entre nous, de consulter au besoin s'il faut, de prendre le temps de bien réfléchir avant d'avancer là-dedans, fait que ça fait en sorte que quand tu prends ta décision t'es confortable avec et tu avances. ». Selon le respect ou la crédibilité que le consultant accorde aux membres de ce réseau, leur point de vue, le partage d'expérience et leur considération de nouveaux aspects à la situation, il peut prendre une décision différente.

Selon l'ensemble des participants, le fait d'obtenir l'avis des pairs sur une situation éthique ou simplement le fait d'échanger sur le sujet facilite et fait progresser la prise de décision. Chacun de ces facteurs peut avoir une influence sur la prise de décision éthique. Toutefois, tous n'interviennent pas à chaque décision ou à chaque étape du processus.

Le rôle des facteurs sur les étapes du processus de prise de décision éthique

La troisième question de recherche visait à comprendre le rôle des différents facteurs, issus des données recueillies, sur les étapes du processus éthique des consultants mentionnées dans le contexte théorique, soit la reconnaissance d'une situation éthique, la cueillette d'informations, l'analyse, le choix, l'action et l'évaluation de la décision prise. Pour cette étude, l'étape du choix représente en fait le moment où la décision est prise. Afin d'éviter la confusion entre l'étape de décision et le processus décisionnel en entier, cette étape est nommée « choix ». L'étape d'action, quant à elle, représente le moment où le consultant pose l'action correspondant à son choix.

Le premier constat quant au rôle des facteurs est que certains affectent une seule étape et d'autres peuvent en influencer plus d'une. Aussi, parmi les facteurs décisionnels présentés dans la section précédente, certains ont un rôle exclusif sur la prise de décision alors que d'autres peuvent également avoir un rôle au niveau de l'émergence de la dimension éthique d'une situation. En effet, l'ensemble des facteurs nommés dans la section précédente, nommés facteurs décisionnels, vont influencer le processus suite à l'émergence de la situation éthique, soit aux moments de la reconnaissance de l'état

éthique de la situation, de la cueillette d'information, de l'analyse, du choix et de l'action posée lorsque le consultant se retrouve face à la situation qui exige une décision. Ces facteurs représentent soit des éléments à considérer, comme des informations, par exemple, ou encore des éléments qui viendront moduler la décision du consultant de façon plus ou moins consciente, comme peuvent le faire les caractéristiques de personnalité ou les valeurs du consultant. Ce sont des facteurs décisionnels contribuant à la prise de décision par rapport à une situation éthique existante. Toutefois, d'autres facteurs vont également favoriser l'émergence d'une situation éthique.

En effet, les entrevues ont révélé des facteurs supplémentaires jouant un rôle dans l'émergence du volet éthique d'une situation. Ces facteurs, lorsque présents, augmentent les risques de voir apparaître une situation éthique lors d'un mandat de consultation. Ils agissent comme élément déclencheur d'une situation éthique et se produisent donc *avant* même que le consultant puisse établir la nature éthique de la situation. Ces derniers seront nommés *facteurs de risque*, puisqu'en leur présence, l'émergence d'une situation comprenant des considérations éthiques est plus propice.

Les facteurs de risque de situations éthiques

Pour les facteurs qui contribuent à l'émergence des considérations éthiques d'une situation, ils ont été mentionnés à huit reprises par cinq participants. Un regroupement thématique selon le sens fait ressortir cinq facteurs distincts : l'intensité émotionnelle de l'intervention, la formalité du lieu de rencontre avec le client, le niveau de familiarité

avec le client, la vocation humaine de l'organisation et les enjeux financiers pour le consultant. Ils sont décrits dans le Tableau 9. L'ensemble de ces facteurs est contextuel, c'est-à-dire que ceux-ci font partie de la situation et n'appartiennent donc pas uniquement au consultant.

Les facteurs selon les étapes du processus

Sans avoir interrogé le lien spécifique entre les facteurs et les étapes du processus de prise de décision éthique pour éviter les biais d'interprétation, plusieurs participants en ont fait part spontanément. Ainsi, pour chaque étape du processus, certains facteurs jouent un rôle spécifique.

Étape 1. Reconnaissance éthique. Certaines caractéristiques personnelles du consultant vont influencer la reconnaissance éthique, c'est-à-dire le fait de s'apercevoir de la présence d'une situation éthique. En effet, trois consultants interrogés ont mentionnés que le fait de vivre une émotion négative face à l'intervention, comme par exemple de l'inconfort, les a amenés à prendre conscience de la présence d'une situation éthique en cours de mandat : « D'abord il y a les questions de confort. De bien-être comme professionnel dans l'intervention. Quand ça commence à être souffrant, quand tu commences à y aller de reculons, quand tu commences à forcer c'est qu'il y a un problème ». La formation académique, qui est une caractéristique professionnelle du consultant, a également été mentionnée comme facteur : « c'est sûr qu'on est plus conscientisés quand on a un bagage académique, après ça avec des ordres professionnels,

Tableau 9

Nomenclature et description des facteurs de risque

Facteurs	Définition	Extrait de verbatim
L'intensité émotionnelle de l'intervention	Le degré auquel l'intervention demande aux membres du système client un investissement émotionnel	« j'ai l'impression que plus on est près d'éléments émotifs qui touchent un potentiel changement, on veut faire bouger des choses, on veut transformer, on veut harmoniser des façons de faire, dès qu'il est question d'un changement ou d'une transformation, j'ai l'impression qu'il y a des éléments, c'est plus critique peut-être que d'autres types de mandat comme je te disais qui sont tout aussi valables mais qui sont plus comme du DO soft où on fait plus du développement dans l'organisation pour se doter de programmes, de modes de fonctionnement où là peut-être les enjeux éthiques sont pas aussi grands».
La formalité du lieu de rencontre avec le client	Le niveau de formalité du lieu de rencontre entre le client et le consultant (p.ex., restaurant vs. bureau)	« Puis tu vois avec ce client-là on va prendre un café pendant le dîner moi j'ai la journée de coaching là chaque jour puis le dîner c'est là où on fait le point par rapport à les gens qui ont été coachés dans son équipe fait qu'on va prendre un café ou un dîner dans le restaurant juste à côté de ce caisse-là puis là je me dis je sais pas si ça l'a rapport là, tu me le diras, mais tu sais quand t'es hors d'un contexte professionnel tu t'en vas dans un restaurant là selon moi ça l'encourage le dépassement de l'éthique. Ça se peut tu ? C'est un facteur externe. »
La familiarité de la relation avec le client	Le degré de proximité, de familiarité et de confiance mutuelle entre le client et le	« Oui c'est vrai le contexte m'a influencé aussi. La relation de confiance m'a influencé parce que là je pouvais y dire plus de choses puis probablement ma relation de confiance avec l'autre que j'ai un bon lien. Fait que tu sais les filtres sont moins présents. Je dois avoir l'air professionnel là, mais ... »

Tableau 9

Nomenclature et description des facteurs de risque

consultant		
La vocation humaine de l'organisation cliente	Le type de vocation de l'organisation (donnant des services de santé aux êtres humains vs. fabricant des produits)	« Notre domaine d'exercice a une influence importante. C'est sûr que exerçant dans le domaine de la santé, le patient est au cœur de ce qu'on fait. Y'a des enjeux de société qu'on retrouve de façon beaucoup plus aiguë que si je faisais de la production de pâtes alimentaires. La notion d'obtenir des résultats, la notion de résultat est beaucoup plus critique pour les activités qu'on a. La notion d'accessibilité... si je ferme mon usine de pâtes alimentaires pour 3 jours, mais je peux pas fermer un service pour 3 jours. Donc c'est des notions qui... si je prends une décision de standardisation, ben... il faut que je fasse extrêmement attention à ne pas déshumaniser les soins. La standardisation peut être extrêmement positive comme elle peut être... avoir des impacts terriblement importants pour le bien-être des personnes. »
Enjeux financiers pour le consultant	Le niveau d'aisance financière du consultant et sa capacité à subsister financièrement indépendamment de l'obtention de mandats	« Tu sais on est dans une <i>business</i> d'argent puis on est évalué sur des heures facturables fait que l'éthique c'est facile de la déborder il me semble. Tu sais de dire ok je vais te flouer une couple de milles piastres parce que ça va <i>booster</i> mes heures facturables là je te le donne exagéré, mais je suis sûr que ça arrive dans la tête des gens. » « comme un consultant externe ce serait facile de faire des mandats pour faire de l'argent. Tu fais des mandats, le besoin est pas vraiment celui que tu penses qu'il est, mais tu le fais pareil parce qu'il faut que tu atteignes tes objectifs de vente et il faut que tu ramènes de l'eau au moulin. »

on est plus informés, plus conscientisés sur ces risques-là, ça fait partie de la profession et de l'information qu'on a donc ça aide à voir les zones dangereuses et comment y faire face ». La formation reçue spécifiquement sur l'éthique ainsi que la vision de son rôle comme consultant sont aussi parmi les caractéristiques professionnelles mentionnés qui peuvent avoir un rôle à jouer sur cette reconnaissance. « Ça te permet de repérer plus facilement les pièges, que tu disais...? Participant : Oui, de repérer et de voir comment y faire face, exactement. Ça me revient, dans mon cours, ils nous montraient, ils nous exposaient des exemples et tout cela et il fallait dire si c'est une situation ou un enjeu éthique, ». Selon d'autres consultants interrogés, le réseau social et professionnel peut également faciliter la reconnaissance éthique, comme par exemple le fait d'échanger entre collègues lorsque l'incertitude se présente face à l'existence d'une dimension éthique dans une situation donnée : « Donc à la minute que je vis quelque chose comme ça, une situation perplexe ou qui m'apparaît qui a des enjeux, c'est de partager, je ne reste pas seul avec ça. Est-ce que c'est ma perception personnelle qui... non il y n'y a peut-être pas matière à se questionner ou c'est justifié de se questionner? ». Finalement, la dynamique et le fonctionnement de l'intervention et du système-client ont également un rôle à jouer dans cette reconnaissance. En effet, puisque la situation éthique est ancrée dans le mandat, celui-ci a un impact sur l'ampleur et l'évidence de la situation, et facilitera ou rendra plus difficile la reconnaissance de celle-ci. Par exemple, le fait d'avoir peu de résultats suite à une intervention peut mettre la puce à l'oreille au consultant : « Quand vous êtes dans l'action et dans la réalisation de votre mandat et ça donne pas de résultats, reculez : votre mandat est pas le bon [...] Par exemple : je l'ai

vécu, [...] des groupes de co-développement, ben *flippants*. J'ai eu des évaluations *dans le tapis* : 5/5 pour tout le monde. Il y avait 20 personnes dans la salle. Et j'étais profondément convaincu qu'ils n'ont rien appris. « On va dire qu'on a appris, et que le formateur était écœurant : on va avoir la paix.» »

Étapes 2 et 3 : Cueillette et analyse de l'information. Les facteurs en lien avec ces deux étapes ont été placés ensemble parce qu'il était pratiquement impossible de dissocier ces étapes, souvent réalisées conjointement ou en « spirale », lors de l'analyse des données. Le facteur d'accès à un réseau social et professionnel a une influence sur l'étape de cueillette d'information, c'est-à-dire l'étape où le consultant tente d'obtenir l'information dont il a besoin pour analyser la situation. En effet, le fait d'avoir accès à des individus possédant de l'information utile peut grandement faciliter la réflexion éthique pour le consultant : « Des gens qui ont une certaine expertise. Y'a une de mes collègues qui a une belle expertise en pathologie et j'avais discuté un peu de la situation avec elle mais en même temps je devais faire attention parce que je ne voulais pas focaliser sur un seul individu parce que c'était une situation qui était collective. » L'extrait suivant montre que cette étape de cueillette était réalisée conjointement à celle de l'analyse par ce consultant : « Cette personne-là avait un impact sur les autres mais était pas seule à avoir un impact, parce qu'il y a d'autres gens qui interagissaient aussi dans la situation. Il y avait une complexité d'interaction là-dedans, je suis aussi retournée aux sources de la gestion de la complexité, l'approche systémique, pour remonter d'un autre étage et regarder ce qui se passe avec ça. Il y avait aussi tout l'aspect des habiletés

politiques qu'il fallait mettre en œuvre parce qu'il y avait une situation qui touchait une équipe, une toute petite équipe qui était cinq individus, où il y avait un expert, un supérieur immédiat et un supérieur fonctionnel, donc trois leaders qui n'agissaient pas en tant que tel dans la situation. » Cet extrait présente également la notion des caractéristiques professionnelles du consultant, puisque sa formation lui a permis de s'orienter dans ses recherches et son analyse d'information, notamment en gestion de la complexité. Un extrait provenant d'une autre entrevue montre que le facteur des caractéristiques personnelles du consultant peut également affecter la cueillette et l'analyse de l'information : « Bien j'ai décortiqué mon inconfort. [...] Bien c'était clair que j'étais pas confortable, mais j'étais pas confortable par rapport à quoi? Tu sais par rapport à moi? Par rapport au regard des autres? Par rapport au bien du projet? Par rapport au bien organisationnel? » La dynamique du système client et de l'intervention est également rapportée lors de ces étapes : « Puis j'ai passé aussi en mode bien qui ça touche puis qui sont les employés ultimement touchés? Puis pour eux c'est quoi aussi les impacts? ».

Étapes 4 et 5 : Choix et action. Puisque l'action découle directement du choix, ces deux étapes seront également présentées conjointement. Parmi les facteurs influençant directement le choix et l'action, il est possible de retrouver la dynamique du système-client et de l'intervention. En effet, le contexte organisationnel doit ultimement se prêter à la décision prise par le consultant et à l'action qu'il entreprendra suite à celle-ci, comme le montre cet extrait : « C'est la seule fois que j'ai dit que je pense que la porte de

sortie c'est de dissoudre l'équipe. Autrement, je suis une personne optimiste et il me semble qu'il y a toujours quelque chose à faire quand les gens veulent. C'est la condition, mais cette fois-là, vraiment, je ne voyais pas d'autre porte de sortie [...]. Et s'entêter à essayer de faire en sorte que les gens s'entendent quand ils sont trop blessés ce n'est pas mieux non plus. C'est juste tourner le fer dans la plaie. ». Ainsi, selon ce consultant interrogé, dans un autre contexte la voie choisie aurait pu être différente. Pourtant, dans ce cas, une seule option était possible.

Les caractéristiques professionnelles du consultant, comme sa formation et son bagage théorique, viennent également moduler le choix et l'action posée face à la situation: « J'ai utilisé les éléments théoriques en lien avec la nature de l'intervention. Les mettre en lumière au niveau de la dissonance que je pouvais avoir, du dilemme. ». Les caractéristiques personnelles du consultant, comme par exemple ses valeurs, jouent également un rôle sur le choix et l'action posée face à la situation : « Je ne peux pas m'associer à ce mouvement-là. Moi je vais lui dire : « je n'endosse pas ces comportements-là et je ne les valoriserai jamais. Alors tu t'en occupes ou je me retire du dossier. » Il y a une décision qui se prend là et un positionnement. Je dirais que c'est les deux grands terrains de jeu pour moi, de l'éthique. ». Ce refus d'agir tout comme une discussion sont des exemples d'action posée à la suite d'une décision éthique. Finalement, les caractéristiques du client ont également un rôle à jouer sur ces étapes : « Parce que lui, dans son style de gestion et au quotidien, la façon dont il était avec ses gens, faisait en sorte que les gens ne se sentaient pas reconnus et soutenus au quotidien.

[...] Je lui ai fait des recommandations qui étaient un petit peu en dehors de mon mandat, pas juste ciblés à la reconnaissance, mais à la gestion de son monde. Sa direction en général». Cet extrait montre que la consultante, face à la situation éthique, a pris une décision et posé des actions quelque peu différentes de celles qu'elle aurait entreprises si le client avait eu un style de gestion différent.

En outre, l'analyse des liens entre les facteurs décisionnels, les facteurs de risque et les différentes composantes du processus éthiques permet de proposer un modèle comprenant des étapes du processus ainsi que les facteurs les influençant (voir Figure 1).

Le modèle est divisé en trois « périodes », c'est-à-dire avant, pendant et après la prise de décision éthique. En observant le modèle, il est possible de reconnaître les différentes étapes de la prise de décision éthique énumérées précédemment. La période « avant » présente les étapes qui surviennent avant que le consultant prenne conscience qu'il est face à une situation éthique. À partir du moment où le consultant prend conscience, ou reconnaît, qu'il est face à une situation éthique, celui-ci entre dans le « pendant », puisqu'il prend part activement à la prise de décision éthique. L'étape d'évaluation survient après que le consultant ait posé une ou plusieurs actions associées à la prise de décision éthique. Il est alors en mesure d'en évaluer leur impact.

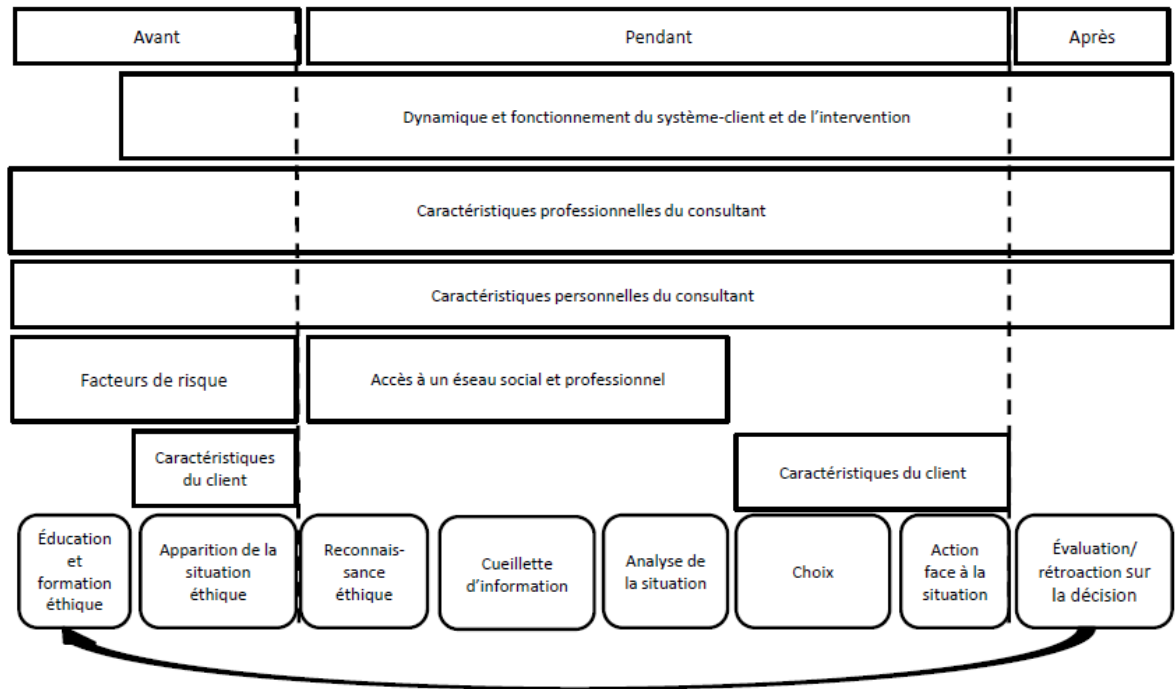


Figure 1. Modèle de prise de décision : Étapes chronologiques du processus de prise de décision éthique et ses facteurs d'influence

Les facteurs de risque sont présentés uniquement dans la période « avant » puisque ceux-ci influencent l'apparition de la situation éthique, mais non la prise de décision. Les facteurs décisionnels sont positionnés afin d'être vis-à-vis des étapes qu'ils influencent. Les caractéristiques professionnelles et personnelles du consultant jouent un rôle sur les trois périodes, puisqu'ils débutent leur influence à l'étape de l'éducation éthique du consultant et la terminent lors de l'évaluation de la prise de décision. Ces caractéristiques font en quelque sorte partie du consultant, donc ils peuvent l'influencer à chacune des étapes.

Pour ce qui est de la dynamique et du fonctionnement du système-client et de l'intervention, ceux-ci débutent leur influence à partir de l'apparition de la situation éthique. Ce sont des informations qui ne surviennent que lorsque que le consultant a débuté ses relations avec le client et son organisation et continueront d'alimenter le consultant jusqu'à l'évaluation des impacts de ses décisions et ses actions.

Les caractéristiques du client, quant à elles, influencent certaines étapes pendant l'intervention, puisque le client fait partie de l'intervention et la relation avec celui-ci débute avec le commencement du mandat. L'accès à un réseau social et professionnel par le consultant, quant à lui, influence seulement deux étapes de la prise de décision éthique. En effet, il offre du soutien lors de la reconnaissance de la situation éthique (et peut même l'initier à la place du consultant) et représente une source d'information lors de la cueillette d'information par le consultant.

Il est aussi possible de remarquer une boucle de rétroaction allant de l'évaluation de la décision jusqu'à l'éducation éthique, puisque l'expérience acquise par la prise de décision vient s'ajouter au bagage du consultant en termes d'éthique et le prépare mieux à faire face aux prochaines situations éthiques, s'il y a lieu.

Ainsi, les entrevues avec huit consultants visant à comprendre les situations éthiques vécues ainsi que ce qui pouvait affecter le processus de décision a permis d'établir une

liste de huit catégories de situations éthiques vécues par les consultants, soit l'impression d'absence de conditions de succès, la possession par le consultant d'information privilégiée, l'incertitude sur la capacité du consultant, l'incitation à l'action non-éthique, la pression envers le consultant, le conflit d'intérêts, la redondance des mandats versus l'autonomie du client et l'alliance de travail problématique entre le client et le consultant.

Les entrevues menées ont également permis de répertorier cinq catégories de facteurs influençant la prise de décision éthique, soit les lois et les règlements, la dynamique et le fonctionnement du système-client et de l'intervention, les caractéristiques du client, les caractéristiques du consultant et l'accès à un réseau social et professionnel. De plus, ces mêmes entrevues ont permis de déterminer six facteurs de risque pouvant potentiellement contribuer à l'émergence de situations éthiques, tels que l'intensité émotionnelle de l'intervention, la formalité du lieu de rencontre avec le client, le niveau de familiarité avec le client, la vocation humaine de l'organisation et les enjeux financiers pour le consultant.

Finalement, les données recueillies en entrevue ont mené à la proposition d'un modèle de prise de décision éthique présentant les différentes étapes de la prise de décision éthique en lien avec les facteurs de risque et les facteurs décisionnels.

Discussion

La discussion est divisée en cinq sections. La première section reprend les principaux résultats de chaque question de recherche et propose une analyse en fonction de la théorie existante. La seconde section présente les implications pratiques de cette recherche. De plus, pour leur contribution à la pratique des consultants, d'autres informations partagées par les participants, même si elles ne sont pas en lien avec les questions, sont présentées. La troisième section expose les forces et les limites de la recherche et la quatrième aborde les conclusions à tirer de la présente étude. Finalement, la cinquième section traite des pistes de recherches futures.

Analyse des principaux résultats

La première question de recherche consistait à connaître les principales situations ou dilemmes éthiques auxquelles les consultants font face dans leur travail. Par la deuxième question, la recherche visait à connaître les différents facteurs impliqués dans la prise de décision éthique des consultants face à ces situations, puis par la troisième, à comprendre le rôle de ces facteurs dans le processus décisionnel. Les résultats obtenus sont discutés dans cet ordre.

Situations éthiques

En résumé, huit types de situations éthiques fréquemment rencontrées émergent des propos des participants rencontrés, soient : l'impression d'absence de conditions de succès, la possession par le consultant d'information privilégiée, l'incertitude sur la

capacité du consultant, l'incitation à l'action non-éthique, la pression envers le consultant, le conflit d'intérêts, la redondance des mandats chez un même client versus son autonomie et l'alliance de travail problématique entre le client et le consultant.

Plusieurs situations éthiques pouvant correspondre à quatre de ces catégories sont présentées dans le livre de cas de Lowman (2006), qui présente des exemples de situations éthiques rencontrées par des psychologues-consultants. Ces exemples de cas couvrent les catégories de situations de : possession d'information privilégiée, incertitude sur sa compétence, pression envers le consultant et conflits d'intérêts. Ainsi, la possession par le consultant d'information privilégiée est largement représentée par un nombre important de cas, dont un cas de confidentialité dans une multinationale, un cas où un sondage organisationnel révèle une situation de harcèlement au travail et un cas où le consultant est témoin de comportements non-éthiques. Lowman (2006) présente aussi dans son volume des exemples en lien avec l'incertitude sur la capacité du consultant. En effet, il présente un cas où un psychologue clinicien se questionne sur sa capacité à pratiquer la consultation en psychologie organisationnelle. Son cas sur la facturation, la compétence et la supervision aborde également cette catégorie de situations éthiques. La pression envers le consultant est également représentée dans son livre qui présente un cas sur la pression à implanter un programme psychologique alors qu'il est trop tôt pour le faire selon le consultant. Le conflit d'intérêts est également corroboré par un exemple de cas abordant cet aspect. Même si les descriptions de cas proposés par Lowman ne sont pas issues de recherche, elles relatent ce que des consultants en psychologie

organisationnelle ont rencontré dans leur pratique et elles correspondent à plusieurs catégories retrouvées dans cette étude.

Hays (2006) traite également des conflits d'intérêts dans un contexte de consultation en performance qui n'est pas nécessairement exercée par des psychologues-consultants. Ce type de situation éthique est ainsi plus fortement appuyé par la littérature, en plus d'avoir été mentionné par l'ensemble des consultants interrogés. Cette même auteure traite également de l'alliance de travail problématique.

Certaines de ces situations éthiques ont aussi été mentionnées par Wooten et White (1983), dans un court article traitant sur les problèmes éthiques dans la pratique du développement organisationnel lorsque des consultants internes et externes interviennent. Ces auteurs, plutôt que de traiter directement du dilemme vécu par les consultants, présentent les résultantes négatives d'une mauvaise décision éthique face aux situations éthiques. Ainsi, ces auteurs traitent du mauvais usage des données. C'est une action non-éthique pouvant être liée à la catégorie de possession par le consultant d'informations privilégiées. Cette situation éthique avait également été mentionnée par une majorité des consultants interrogés, soit six d'entre eux. Les auteurs traitent également du conflit de valeurs et de buts, qui peut être représenté par une alliance de travail problématique entre le consultant et le client et également encore une fois par le conflit d'intérêts. Wooten et White (1983) mentionnent également l'inaptitude technique. Il est possible d'associer cette situation à l'incertitude sur la capacité du consultant lorsque l'inaptitude

technique du consultant est la résultante d'un consultant acceptant un mandat pour lequel il est incertain de posséder les compétences nécessaires. Par ailleurs, elle peut s'inscrire dans la catégorie de la redondance des mandats chez un même client versus son autonomie, lorsque les auteurs traitent des situations où le consultant résiste à réduire la dépendance du client à ses services.

Tannenbaum et al., (1989), dans leur article sur les psychologues consultants, mentionnent la probabilité de succès du mandat non pas comme une situation éthique mais comme facteur contribuant à l'acceptation ou non du mandat par le consultant. Il est possible de faire le lien avec l'impression d'absence de conditions de succès, qui a été identifié par la moitié des consultants interrogés comme une situation éthique.

Ainsi, six des huit types de situations sont soutenus par la documentation. L'incitation à l'action non-éthique peut être considérée comme un nouveau type de situation. L'impression d'absence de condition de succès peut également être considérée comme une nouveauté puisqu'elle avait été identifiée comme un facteur et non pas comme une situation éthique en soi. Une première hypothèse pour expliquer le fait que ces deux situations éthiques soient peu ou pas soutenues par la documentation actuelle est celle de l'échantillon de participants à l'étude. En effet, les consultants interrogés se sont tous portés volontaires pour discuter de l'éthique avec la chercheuse car ils estiment ce sujet important. Ainsi, il est possible de croire que ceux-ci ont une sensibilité éthique

supérieure et sont en mesure de reconnaître la dimension éthique de certaines situations alors que d'autres ne le verraient pas.

De plus, parmi les références mentionnées, une seule d'entre elles, celle de Tannenbaum et al. (1989) provient d'une recherche menée auprès de praticiens et a été réalisée avec un échantillon limité. En effet, la majorité des auteurs présente les situations éthiques soit dans un livre de cas ou encore sous forme d'articles théoriques, rédigés sur la base d'une recherche documentaire.

De façon spécifique, pour ce qui est de l'incitation à l'action non-éthique, il est possible que des composantes culturelles expliquent que ce type de situations n'ait pas émergé dans les recherches consultées. En effet, dans certains pays où la distance hiérarchique est plus importante, la corruption et les actions non-éthiques au sein des organisations sont plus facilement considérées comme acceptables (Finkelman & Lopez, 2012). La majorité de la documentation consultée pour cette recherche provient des États-Unis, un pays dont la distance hiérarchique est plus importante qu'au Canada (Hofstede, 2001).

Par ailleurs, d'autres situations éthiques présentées par les différents auteurs consultés n'ont pas été mentionnées par les participants rencontrés. Par exemple, Lowman (2006) traite d'enjeux liés au consentement et aux résultats de recherche chez les consultants en psychologie organisationnelle. Wooten et White (1983), quant à eux,

traitent d'éléments de collusion et de fausse représentation chez les consultants en gestion. Finalement, Hays (2006) mentionne des éléments liés à la facturation et à l'échange de services (*bartering*), en plus de traiter également du consentement éclairé, pour les consultants en performance.

Une des hypothèses pouvant expliquer l'absence de ces situations éthiques pour l'échantillon de participants rencontrés est liée au nombre limité (8) de consultants interrogés. Ainsi, il est possible que ce petit échantillon n'ait pas permis l'élaboration d'une liste exhaustive de catégories de situations éthiques vécues par les consultants, même si la saturation théorique a été obtenue pour les situations fréquemment mentionnées. En effet, la saturation peut être obtenue pour les situations fréquentes sans toutefois permettre de répertorier les cas plus rares ou extrêmes. De plus, ces consultants ne représentaient pas l'ensemble des domaines de consultation existant au Québec. Il est donc raisonnable de penser que des situations éthiques liées à certains domaines aient été omises. Par exemple, aucun consultant ne travaillait en inter culturalisme, ce qui peut générer des situations éthiques différentes. Finkelman et Lopez (2012), traitent d'ailleurs de plusieurs exemples de cas vécus par des consultants en ressources humaines travaillant pour des multinationales américaines. Un exemple est le cas d'un employé homosexuel transgenre victime de harcèlement dans une succursale d'une entreprise américaine (où les droits des homosexuels sont partiellement protégés) située dans un pays où les droits des homosexuels ne sont pas protégés, ce qui causait du fil à retordre à un consultant quant à la manière de résoudre la situation.

Il est ainsi possible d'affirmer que la liste de huit catégories de situations éthiques de cette étude peut représenter les situations éthiques rencontrés plus fréquemment par les consultants québécois appartenant aux mêmes disciplines que celles des consultants interrogés (psychologie organisationnelle, gestion, etc.) et œuvrant dans des environnements similaires, et non pas l'ensemble des situations éthiques vécues par les consultants en général.

Facteurs influençant la prise de décision éthique

La recherche a fait ressortir deux types de facteurs selon qu'ils contribuent à la prise de décision éthique ou selon qu'ils favorisent l'émergence d'une situation éthique. Le premier type qualifie le facteur de décisionnel et le deuxième de risque.

Facteurs décisionnels. Suite à l'émergence d'une situation éthique, le processus de décision éthique débute et est influencé par différents facteurs, divisés en cinq catégories, soient les lois et règlements, la dynamique et le fonctionnement du système-client et de l'intervention, les caractéristiques du client, les caractéristiques du consultant (personnelles et professionnelles), ainsi que l'accès à un réseau social et professionnel. Le Tableau 10 met en lumière les différents facteurs proposés dans cette recherche et soutenus dans les modèles proposés par certains auteurs.

Tableau 10

Facteurs décisionnels soutenus par les différents modèles de prise de décision

Modèle	Lois et règlements	Dynamique et fonctionnement du système-client	Caractéristiques du client	Caractéristiques du consultant	Accès à un réseau social et professionnel.
Duffy & Passmore (2010)	X	X		X	X
Jones (1991), enrichi par Kelley & Elm (2003).		X			X
McDevitt, Giapponi & Tromley (2007)	X	X		X	X
Lefkowitz (2003)	X			X	
Ford (2001)		X			X
Crowley & Gottlieb (2012)				X	X
Vroom & Jago (1974)		X		X	X

Lois et règlements. Les modèles de Duffy et Passmore (2010) traitent de codes d'éthiques et de lois, donc de lois et règlements. McDevitt, Giapponi et Tromley (2007) et Lefkowitz (2003) ont également mentionné les éléments légaux comme facteurs entrant en jeu dans la prise de décision éthique. De leur côté, Williams, Hadjistravropoulos, Malloy, Gagnon, Sharpe et Fuchs-Lacelle (2012) ont trouvé que le fait de mettre en ordre de priorité des principes éthiques du Code canadien de déontologie professionnelle des psychologues facilitait quelque peu la prise de décision éthique et en augmentait la rapidité. Toutefois, selon ces mêmes auteurs, le fait d'avoir à portée de la main une priorisation de principes peut également nuire à la confiance du décideur quant à sa décision.

Par ailleurs, ce facteur est appuyé par une partie de la documentation seulement. Une hypothèse explicative du fait que ce ne soit appuyé que par trois auteurs est que certaines recherches présentent leur modèle en réponse à un dilemme éthique, qui est plus spécifique qu'une situation éthique. En effet, il est important de rappeler que le dilemme éthique implique que plusieurs règles ou principes se confrontent (i.e. lorsque respecter un principe demande d'en enfreindre un autre) (Ford, 2001). Ainsi, dans une telle situation, le code d'éthique n'est pas d'un grand appui puisqu'il ne priorise pas une règle sur une autre.

Dynamique et fonctionnement du système-client et de l'intervention. La dynamique et le fonctionnement du système-client et de l'intervention et représente un

facteur appuyé par les modèles issus de la documentation. En effet, Duffy et Passmore (2010) mentionnent les superviseurs et les parties prenantes comme facteurs à considérer dans une prise de décision éthique. Compte tenu de leur contribution à la dynamique et au fonctionnement du système-client et de l'intervention, ils sont considérés comme en faisant partie. Le modèle de prise de décision éthique de Kelley et Elm (2003), lui-même basé sur le modèle de Jones (1991), mentionne également les facteurs organisationnels et contextuels comme facteurs influençant la décision. Les facteurs contextuels de l'organisation ou de l'intervention sont aussi appuyés par McDevitt, Giapponi et Tromley (2007), Ford (2001) et Vroom et Jago (1974) également. Il est toutefois important de rappeler que le modèle de Vroom et Jago (1974) est un modèle de prise de décision général en contexte d'organisation et ne s'applique pas uniquement à l'éthique.

Les caractéristiques du client. Les caractéristiques du client n'ont pas été recensées dans la recherche documentaire comme facteur à considérer lors de la décision requise par une situation éthique. En effet, aucune des recherches consultées ne présentait cette variable comme facteur influençant les situations éthiques. Une hypothèse possible est que dans les recherches précédentes, le client était inclus dans le facteur du contexte organisationnel alors qu'ici, il est traité séparément. Cette décision a été prise en cours d'analyse parce que plusieurs consultants ont mis l'accent sur des caractéristiques plus personnelles du client, comme son style managérial ou son attitude. Il était alors difficile de faire le lien avec l'organisation dans le sens de son fonctionnement ou sa dynamique

de façon globale puisqu'attribuable aux caractéristiques d'une personne précise. La dynamique relationnelle propre au client et non pas les relations à l'intérieur du système-client ayant été également mentionnés, ce facteur a dû être dissocié du facteur de la dynamique de l'intervention et du système-client. De plus, l'apparition de ce facteur peut aussi être expliqué par le domaine de formation de plusieurs consultants interrogés. Puisque trois d'entre eux ont une formation en psychologie ou liée à la relation d'aide, ils peuvent d'emblée avoir accordé plus d'importance aux caractéristiques relationnelles de leur client.

Les caractéristiques du consultant. Les caractéristiques du consultant se retrouvent aussi dans la documentation. McDevitt, Giaponni et Tromley (2007), mentionnent sa formation et ses valeurs comme facteurs soutenant la décision. Dans le même sens, Lefkowitz (2003) mentionne le bagage théorique du consultant ainsi que ses biais et ses valeurs. Crowley et Gottlieb (2007) mentionnent les valeurs du consultant comme facteur à considérer dans la prise de décision, tandis que Vroom et Jago (1974) considèrent que la personnalité du consultant a un rôle à jouer.

L'accès à un réseau social. L'accès à un réseau social et professionnel comme facteur contribuant à la prise de décision éthique est également présent dans la documentation. Ainsi, Duffy et Passmore (2010) dans leur modèle de prise de décision éthique des coaches, mentionnent les pairs comme facteur contributif. Le modèle de Kelley et Elm (2003), mentionne l'intensité morale de la situation, qui comporte le

consensus social entourant la décision, comme facteur influençant la décision éthique. Ford (2001) fait également état de l'impact des collègues sur la prise de décision éthique, donc de la partie professionnelle du réseau du consultant. Vroom et Jago (1974), dans leur modèle de prise de décision au sein des organisations, mentionnent l'influence des personnes impliquées dans la prise de décision. Ainsi, le consultant pourrait impliquer directement d'autres membres de l'organisation, donc de son réseau, afin de le soutenir dans sa prise de décision, s'il est consultant interne.

En résumé, la présente recherche présente trois facteurs pouvant contribuer à la prise de décision éthique déjà bien documentés: la dynamique et du fonctionnement du système-client et de l'intervention, les caractéristiques du consultant et l'accès à un réseau social et professionnel par le consultant. Par ailleurs, elle ajoute deux autres facteurs, les lois et les règlements et les caractéristiques du consultant peu ou pas présents dans la documentation.

Facteurs de risque

L'émergence de l'une ou l'autre des huit situations éthiques mentionnées plus tôt peut être favorisée par des facteurs de risque. Ces facteurs, lorsque présents avant ou lors de l'intervention, augmentent les risques qu'une dimension éthique se développe dans la situation rencontrée par le consultant. Parmi ceux-ci, il est possible de retrouver l'intensité émotionnelle de l'intervention, la formalité du lieu de rencontre avec le client,

la familiarité de la relation avec le client, la vocation humaine de l'organisation cliente et les enjeux financiers.

Les facteurs de risque ont été peu abordés dans la documentation existante. Il s'agit d'un élément nouveau ayant émergé de cette recherche. Toutefois, sans que les auteurs les aient identifiés de façon explicite comme favorisant l'émergence d'une situation éthique, certains de ces facteurs ont été abordés par Hays (2006). Ainsi, elle a traité des enjeux financiers. Elle a aussi abordé la familiarité de la relation avec le client comme élément à risque en consultation. Le facteur de la vocation humaine de l'organisation représente principalement les enjeux additionnels du fait d'offrir de la consultation dans un domaine où le client reçoit des services de santé ou de services sociaux. En effet, dans de telles organisations, le modèle d'efficacité n'est pas nécessairement de produire plus avec moins de coûts. Desivilya-Syna (2010) décrit ce phénomène éthique comme le conflit entre le professionnalisme (offrir des soins d'une qualité optimale aux patients) et le managérialisme (en réduisant les coûts), ce qui pour ces auteurs augmente les considérations éthiques.

De manière générale, une hypothèse d'explication pour le fait que les facteurs de risque soient peu documentés est que la plupart des articles consultés sur les facteurs influençant la prise de décision éthique traitent du processus de décision en tant que tel. Ce processus débutant suite à l'émergence d'une situation éthique, les auteurs n'abordent pas les événements survenus avant que la situation ne se développe.

Lien entre les facteurs et le processus décisionnel

Le fait d'associer les facteurs de risque et décisionnels aux différentes étapes du processus de décision n'a pas trouvé de correspondance dans la documentation. En effet, les modèles de prise de décision actuels traitent de l'influence globale de ces facteurs sans les avoir associés à une étape plutôt qu'une autre.

Modèle proposé. Le modèle de prise de décision éthique issu de cette recherche et présenté en Figure 1 peut d'abord être mis en lien avec la définition de l'éthique de Deschênes-Beaulieu, Mury et Roy (2010). Chaque composante de cette définition trouve un référent dans l'une ou l'autre des étapes du processus de prise de décision éthique et dans les facteurs décisionnels (voir le Tableau 11).

En effet, la portion « le consultant, en constant développement de sa compétence » s'apparente avec l'étape d'éducation et de formation éthique. De plus, la boucle de rétroaction évoque la constance de ce développement. Le consultant «réfléchit et agit» est représenté par les étapes d'analyse, de choix et d'action du processus. La composante «sur la base d'un raisonnement moral» se déploie dans l'étape de l'analyse mais aussi avec les facteurs de caractéristiques personnelles du consultant, notamment ses valeurs ainsi qu'avec les lois et des règlements, eux aussi basés sur des principes moraux.

Tableau 11

*Correspondance entre la définition de l'éthique et
le modèle de prise de décision éthique*

Portion de la définition	Portion du modèle
Le consultant, en constant développement de sa compétence	- Éducation et de formation éthique - Boucle de rétroaction
Réfléchit et agit	- Analyse, choix et action
Sur la base d'un raisonnement moral	- Analyse - Caractéristiques personnelles du consultant (notamment ses valeurs) - Lois et des règlements (basés sur des principes moraux)
Tenir compte d'une constellation unique de questions, de responsabilités, de contextes et de demandes concurrentes	- Dynamique et fonctionnement de l'intervention et du système-client - Caractéristiques du client - Caractéristiques du consultant
Respect des règles de conduite acceptables par la société	- Lois et règlements
Processus actif	- Cueillette d'information - Analyse - Choix - Action - Évaluation de la décision - Boucle de rétroaction
Aucune correspondance avec la définition	- Reconnaissance éthique

Le fait de «tenir compte d'une constellation unique de questions, de responsabilités, de contextes et de demandes concurrentes» fait référence à trois des facteurs décisionnels, soit, la dynamique et le fonctionnement de l'intervention et du système-client, les caractéristiques du client et celles du consultant. Chacun contribue, par leurs intérêts et priorités propres au caractère unique des informations contribuant à la décision. Le «respect des règles de conduite acceptables par la société» évoque également les lois et règlements. Le «processus actif» décrit dans la définition est également représenté dans le modèle par les actions telles que la cueillette d'information, l'analyse, le choix et l'action qui en découle. De plus, le consultant évalue par la suite sa décision et intègre son expérience à son bagage éthique, encore une fois de manière active. Ainsi, de manière générale, le modèle correspond à la définition de l'éthique.

Par ailleurs, le modèle ajoute l'étape de reconnaissance éthique, qui intervient au tout début du processus de prise de décision. En effet, cette étape était appuyée par les auteurs proposant des modèles de prise de décision éthique, mais pas par les auteurs qui proposaient des définitions de l'éthique.

Cette nouvelle étape pourrait être intégrée à la définition de l'éthique en consultation. Ainsi, l'éthique en consultation se définirait donc comme suit : « un processus actif par lequel le consultant, en constant développement de sa compétence, *reconnaît* les situations éthiques auxquelles il fait face, réfléchit et agit sur la base d'un raisonnement moral, en tenant compte d'une constellation unique de questions, de responsabilités, de

contextes et de demandes concurrentes, afin d'aider son client et pour faire un travail optimal dans le respect des règles de conduite acceptables par la société ».

Implications pratiques

Cette recherche présente plusieurs implications pratiques, principal intérêt de la chercheuse voulant soutenir les consultants dans leur pratique éthique. La première est certes une meilleure connaissance et une compréhension plus fine des types de situations comportant des considérations éthiques et des facteurs qui l'affectent soit pour prendre ses décisions ou prévenir l'émergence de telles situations. Ces apports sont autant d'appui aux consultants pour qu'ils puissent prévenir et réagir de façon adéquate face à des situations éthiques. Il est aussi possible d'utiliser les résultats sous forme de liste d'informations et de facteurs à considérer pour mieux reconnaître des situations éthiques au travail et faciliter la prise de décision du consultant. La prévention est aussi facilitée par la compréhension des facteurs de risque. De plus, le consultant pourra aussi repérer rapidement, à l'aide du modèle, l'étape à laquelle il se situe dans sa prise de décision et déterminer les facteurs à considérer afin d'y aboutir.

De surcroît, les participants ont fourni d'autre matériel allant au-delà des questions de recherche pouvant contribuer aux implications pratiques. Ainsi, des exemples de comportements préventifs, éthiques et non-éthiques ainsi que des suggestions d'outils seront présentés plus loin, à la suite des implications pratiques directement liés aux objectifs de recherche. Les exemples de comportements préventifs, éthiques et non-

éthiques peuvent aussi soutenir le consultant dans sa prise de décision en lui offrant des exemples et contre-exemples, en plus de fournir des principes généraux pour guider la pratique éthique. L'obtention de suggestions d'outils potentiels, quant à elle, permet de fournir des idées aux consultants sur les outils qu'ils peuvent se bâtir eux-mêmes pour soutenir leur pratique éthique et fournissent aussi à tout chercheur ou praticien une direction à prendre pour l'élaboration de tels outils, à plus large échelle.

Une meilleure connaissance et compréhension des situations ou dilemmes éthiques

La première implication pratique découle de la connaissance des principales situations (ou principaux dilemmes) éthiques pouvant être rencontrées par les consultants au Québec. En effet, le fait d'avoir la description de huit catégories de situations pouvant être rencontrées facilite la reconnaissance de celles-ci dans un contexte de travail. Par exemple, le fait de savoir que l'absence de conditions de succès dans un de ses mandats peut mener à une situation éthique fournira au consultant des arguments de réflexion lorsqu'il se sentira peu confiant face à un mandat.

Une liste d'informations et de facteurs à considérer

La deuxième implication pratique est liée à la connaissance des différents facteurs influençant la prise de décision éthique. Ainsi, dans un premier temps, le consultant faisant face à une situation éthique saura identifier les facteurs qui peuvent contribuer à sa prise de décision mais il pourra aussi aller chercher les informations manquantes

associées aux autres facteurs. Par exemple, si un consultant se retrouve face à une situation éthique, il peut décider de mettre sur papier ses valeurs personnelles ébranlées par cette situation ou de trouver un cadre théorique en lien avec sa profession pour le soutenir dans sa décision (caractéristiques du consultant). Il peut aussi tenter d'identifier quelles caractéristiques du client peuvent l'influencer (caractéristiques du client), ou encore identifier des solutions possibles en lien avec la culture de l'organisation dans laquelle il intervient (dynamique et fonctionnement de l'intervention et du système-client). Il peut également consulter son code de déontologie, s'il y a lieu (lois et règlements). S'il ne se sent pas tout à fait prêt à prendre sa décision, il peut également consulter ses collègues ou son patron (accès à un réseau social et professionnel). Ainsi, le fait d'avoir en sa possession la liste des facteurs contribuant à la prise de décision éthique agit en tant que liste permettant au consultant de s'assurer d'avoir les informations nécessaires provenant de sources multiples pour se sentir confiant face à une décision éthique.

La prévention des situations éthiques

De la même façon une meilleure compréhension des facteurs de risque pour l'émergence d'une situation éthique pourra permettre au consultant d'agir avant même que ne se pointe le volet éthique d'une situation pour ainsi éviter des dilemmes ou la complexification d'une situation. Comme le dit le proverbe « Mieux vaut prévenir que guérir » il est encore plus avantageux pour le consultant d'éviter la venue de situations éthiques que de devoir y trouver des solutions.

Une connaissance des étapes du processus décisionnel éthique

Le modèle présenté en Figure 1, quant à lui, a comme utilité d'aider le consultant à repérer les différentes étapes et à se situer à travers ce processus au cours de son processus décisionnel éthique. Ainsi, il pourra identifier les sources d'informations qui pourront le soutenir dans sa prise de décision et peaufiner son analyse avant de prendre sa décision.

Forces et limites de la recherche

Cette section présente les forces et les limites de cette recherche. Dans un premier temps, les forces théoriques seront abordées, suivies des forces méthodologiques. Puis, il sera question des limites théoriques et des limites méthodologiques de la présente étude.

Forces théoriques

Une des principales forces de cette étude est sans aucun doute l'identification des facteurs de risque qui peuvent augmenter les possibilités de voir émerger une situation éthique. En effet, il s'agit d'un apport important de la recherche puisque peu de ces facteurs ont été documentés, surtout en considérant leur rôle par rapport au processus de prise de décision éthique. Le fait de connaître les éléments qui peuvent mettre une situation de consultation à risque de développer des considérations éthiques est utile dans la pratique. En effet, cela permettra au consultant d'éviter de prendre part à des interventions plus risquées ou encore à redoubler de vigilance et se préparer

adéquatement s'il choisit de relever le défi. Ainsi, dans un bureau de consultants, cela pourrait signifier d'attribuer ces mandats à des consultants plus expérimentés ou reconnus pour leur doigté au niveau éthique.

Un autre apport de cette recherche est d'avoir fait ressortir l'impact des caractéristiques du client sur le processus de décision éthique du consultant. En effet, aucun des modèles consultés dans la documentation n'a présenté cette variable comme facteur ayant de l'influence sur ce processus.

Forces méthodologiques

Sur le plan méthodologique, le fait que la recherche ait été conçue en mode exploratoire et que le canevas d'entrevue comporte des questions ouvertes a réellement permis de recueillir l'expérience des participants sans suggérer des réponses. C'est notamment ce choix qui a permis d'obtenir dans les résultats des éléments non documentés comme les facteurs de risque et l'importance des caractéristiques du client sur le processus de prise de décision éthique.

L'échantillonnage « boule de neige », permettant de recruter des participants volontaires souhaitant discuter de l'éthique, représentait tout autant une force. Les participants ayant tous un degré d'intérêt plutôt élevé pour l'éthique, ceux-ci avaient déjà entamé des réflexions sur le sujet et cela a ainsi fait en sorte que leurs propos étaient riches et réfléchis. Cela a ainsi contribué à l'apport théorique de la recherche. Le fait de

recruter huit participants a aussi fait en sorte que les propos étaient suffisamment variés, par exemple au niveau des situations et dilemmes éthiques mentionnés, tout en permettant une saturation des données.

Également, le fait que la chercheuse ait de l'expérience ainsi qu'un bagage théorique dans le domaine de la consultation a permis une meilleure compréhension des propos des personnes interrogées et a facilité la tenue des entrevues. Cela a aussi pu encourager les participants à se confier davantage, puisque la chercheuse pouvait leur montrer sa compréhension.

Une autre force méthodologique de cette recherche est la combinaison de deux méthodes d'analyse : l'analyse thématique et la théorisation ancrée. Cela a offert la flexibilité nécessaire à la chercheuse pour répondre à la fois aux deux premières questions de recherche et à la troisième, qui était plus complexe et visait l'élaboration d'un modèle.

Limites théoriques

Certains aspects théoriques font également en sorte que cette recherche comporte des limites. En effet, selon Tannenbaum et al. (1989), il semblerait qu'il est difficile d'identifier un processus de raisonnement par l'interrogation directe des participants. Il arrive que lorsque les individus sont invités à décrire un processus de réflexion ou de décision après que celui-ci ait été terminé, ceux-ci le décrivent de manière erronée.

Selon ces auteurs, cela s'explique par le fait que les processus de raisonnement sont souvent inconscients ce qui rend difficile le rappel des différentes étapes pour arriver à une décision. L'accompagnement d'un consultant dans sa prise de décision pourrait permettre de connaître de manière plus exacte un processus de décision. Par contre, le chercheur se doit alors d'être vigilant à l'impact de sa présence sur le processus décisionnel du participant.

Cette même limite peut aussi avoir fait omettre par les consultants de mentionner des situations éthiques qu'ils ont rencontrés parce qu'ils ne les ont pas identifiées comme telles. En effet, il est possible qu'un consultant ne « reconnaisse » pas la composante éthique d'une situation et qu'ainsi, il la considère tout simplement comme un problème ou une difficulté. Dans ce cas, le consultant n'aurait pas cru bon en parler. Toutefois, l'impact de cette possibilité a été minimisé de deux façons : 1) la chercheuse a recueilli une définition de l'éthique de chacun des consultants interrogés en début d'entrevue. Ainsi, s'il s'avérait que la perception de l'éthique par un consultant soit très différente de celle présentée dans cette étude, la consultante se serait assurée de fournir sa propre définition au consultant afin qu'il puisse s'y référer lors de l'entrevue. Cela ne s'est toutefois pas produit; 2) l'échantillonnage de type « boule de neige » permet de recruter des participants volontaires et potentiellement intéressés au sujet de l'éthique. Il est donc possible qu'ils aient eu une plus grande sensibilité à ce niveau.

Parce que les consultants n'ont pas été questionnés directement sur le lien entre les facteurs et les étapes de prise de décision afin de ne pas influencer leurs réponses, plusieurs données sur ces liens n'ont pas été recueillies. Une prochaine recherche pourrait combler cette lacune du guide d'entrevue.

Limites méthodologiques

Par ailleurs, cette recherche comporte aussi quelques limites méthodologiques. Ainsi, les consultants rencontrés faisaient partie du réseau professionnel de la chercheuse, donc dans un même domaine, celui des ressources humaines ou de la gestion. Si cela a favorisé la saturation des données, il est possible que cela ait diminué la diversité des participants et ainsi limité le niveau d'exhaustivité des données recueillies, par exemple pour le type de situations éthiques et les facteurs contribuant à la prise de décision.

Bien que l'entrevue se soit révélé être le moyen le plus approprié pour effectuer la collecte de données, celle-ci ne permet pas l'anonymat des participants face à la chercheuse. Ainsi, il est possible que certaines personnes n'aient pas divulgué leurs problèmes éthiques les plus difficilement résolus par crainte d'être jugées négativement, malgré, les efforts de la chercheuse afin de les mettre en confiance. De plus, deux des personnes interrogées travaillaient pour des bureaux de consultation concurrents de celui où travaillait la chercheuse, ce qui a également pu limiter leur dévoilement. Une collecte anonyme par écrit aurait permis d'éviter cette possibilité.

Le logiciel utilisé pour l'analyse, QDA Miner, a imposé quelques limites lors de l'étape de l'analyse des données. En effet, selon les méthodes d'analyse choisies, il est nécessaire de créer la totalité des codes avant de créer les catégories. Toutefois, le logiciel n'a pas permis de procéder ainsi. En effet, le logiciel oblige l'utilisateur à assigner une catégorie à chacun des codes avant d'accepter la création du code. Bien que l'émergence de nouvelles catégories ait été vérifiée après la première étape d'analyse et les modifications apportées au besoin, il est possible que cela ait nui à la libre émergence de codes ou de catégories et que certains éléments aient été laissés pour compte. Pour une prochaine recherche, l'utilisation d'un logiciel différent tel que NVivo pourrait offrir des possibilités différentes au niveau du codage.

Finalement, afin de la soutenir dans la transcription des entrevues, la chercheuse a eu recours à l'aide d'assistants de recherche, tous des étudiants dans le domaine des sciences sociales. La chercheuse a relu à deux reprises les transcriptions avant de débiter les étapes d'analyse les transcriptions réalisées par ces étudiants, mais cela a pu nuire à sa familiarisation avec les données.

Les résultats obtenus à partir des données recueillies auprès de huit consultants permettent de conclure à la pertinence des considérations éthiques en consultation mais surtout de l'importance de la réflexion sur la base des facteurs décisionnels ou à risque face à ces situations pouvant complexifiées l'intervention à réaliser. La nécessité d'outils

concrets est réelle au point que les consultants les créent eux-mêmes pour compléter les codes de déontologie et la formation actuelle.

Pistes de recherche futures

Les résultats de cette recherche offrent plusieurs pistes pour de futures investigations. En effet, plusieurs questions restent en suspens suite à l'analyse des résultats.

Premièrement, une piste pertinente serait l'approfondissement des connaissances sur les facteurs de risque. En effet, puisqu'il s'agit d'une nouveauté issue de cette recherche, il serait utile d'obtenir plus d'informations sur les facteurs contribuant à l'émergence de situations éthiques en contexte de consultation et aussi sur les différentes manières de les éviter.

Une autre piste de recherche consiste à questionner directement les consultants sur les liens entre les facteurs et les étapes de la prise de décision éthique. Puisque les consultants n'avaient pas été interrogés directement sur ces liens, il est possible que certains d'entre eux n'aient pas été décelés dans les données. De plus, ce lien pourrait être testé statistiquement en questionnant la fréquence des facteurs considérés pour chacune des étapes du processus. Le modèle proposé pourrait ainsi être validé.

De plus, la présente étude n'a pas permis de déterminer quels facteurs influencent positivement ou facilitent la prise de décision et quels facteurs l'affectent négativement, ces questions n'ayant pas été abordées en entrevue. Il serait intéressant de mener une recherche sous cet angle.

Il serait également intéressant de questionner la préséance de certains facteurs décisionnels sur d'autres. En effet, cette recherche présente les différents facteurs et leur rôle à certaines étapes, mais n'indique pas si certains facteurs sont plus importants que d'autres et ont donc un impact plus grand sur le processus de prise de décision. Il est possible de croire que ce serait le cas, puisque selon Lim et Chan (2001) les consultants (en recrutement) ont un système de valeurs plus strict ou une éthique plus élevée que les attentes de leurs clients-gestionnaires, ainsi les caractéristiques personnelles des consultants pourraient avoir un rôle plus grand à jouer que celles du client, par exemple.

Une autre piste de recherche future serait la mesure de la qualité des décisions éthique selon l'utilisation de certains outils d'aide à la décision. Il existe déjà des livres de cas, des codes de déontologies et des modèles. Il serait intéressant de valider leur utilité auprès de consultants de divers domaines.

Retombées pour la pratique

Des informations complémentaires venant de la pratique

Les entrevues ont également fourni des informations complémentaires pertinentes et ayant des implications pratiques. Elles sont présentées dans la Tableau 12 de la page suivante. Il est question notamment des comportements émis par les participants en cours de consultation. Ils se regroupent en trois ensembles de comportements : préventifs lorsqu'ils sont émis avant l'apparition de la situation, éthiques et non éthiques lorsqu'ils sont en réaction aux situations. L'utilité au niveau pratique de ces comportements est d'offrir des recommandations aux consultants quant à ce qui est généralement considéré comme éthique ou non-éthique ou encore préventif par leurs pairs interrogés. Il a également été possible de déterminer des suites pratiques à la recherche avec des suggestions d'outils potentiels partagés par les participants, qui pourront servir à l'élaboration d'outils soutenant la prise de décision éthique par des praticiens ou des chercheurs.

Les comportements préventifs, éthiques et non-éthiques présentés dans le Tableau 12 peuvent être regroupés selon qu'ils soient liés à l'objectif de la consultation, au respect du client et de son environnement et à l'évitement de conséquences négatives. Ceux-ci viennent ainsi en complément aux modèles prescriptifs existant dans la documentation, tels que ceux de Duffy et Passmore (2010) et de Lefkowitz (2003), par exemple.

Tableau 12

Liste de comportements émis par les consultants pour prévenir ou réagir aux situations éthiques

Avant la situation		Après la reconnaissance	
Préventifs	Éthiques	Non éthiques	
1. S'assurer que le mandat soit clair avant de le débiter	1. Centrer l'intervention sur les besoins du client	1. Ne pas se positionner lorsque c'est le rôle du consultant de le faire	
2. Identifier les zones à risque pour l'éthique	2. Distinguer l'important et l'urgent dans un mandat	2. Débiter un mandat alors qu'il n'est pas clair	
	3. S'assurer de ne pas invalider des membres du système-client	3. Accepter tout mandat pour l'argent ou son intérêt personnel plutôt que celui du client	
	4. Respecter le rythme du client ou de l'organisation	4. Jouer deux rôles à la fois (p.ex., consultant et coach)	
	5. Respecter les valeurs du client plutôt que d'imposer les siennes	5. Accepter des cadeaux disproportionnés ou pots-de-vin du client	
	6. Communiquer ses doutes ou son inconfort au client	6. Facturer plus que la valeur du service rendu	
	7. Intervenir de manière graduelle afin d'évaluer les impacts de l'intervention	7. S'afficher comme consultant sans avoir la formation ni l'expérience que nécessite la réalisation du mandat et totalement en mode « expert » alors que le client souhaite participer	
	8. Se retirer du mandat lorsque les conditions de succès ne sont pas réunies	8. En consultation externe, vendre une équipe expérimentée au client puis, une fois le contrat obtenu, assigner d'autres consultants au mandat	
		9. Faire à la place du client, sans l'habiliter	
		10. Poursuivre un mandat que le consultant n'est pas apte à réaliser	

En effet, le premier comportement préventif, les deux premières actions éthiques et les quatre premiers comportements non éthiques sont tous reliés à l'objectif de la consultation de *fournir du soutien au client et à son système*. Ainsi, s'assurer de répondre à son besoin, de clarifier le mandat et de distinguer l'important et l'urgent sont toutes des actions permettant au consultant de s'approcher de l'objectif même de la consultation.

Il en est de même avec les quatre premières actions non-éthiques, qui, quant à elles, font en sorte que le consultant s'éloigne de l'objectif ou encore crée des obstacles à l'atteinte de celui-ci.

Les actions éthiques 4 à 6, quant à elles, sont reliées par *la notion de respect du client et de son environnement*. Le respect est exprimé lorsque le consultant s'assure de ne pas invalider les membres du système-client et qu'il respecte son rythme et ses valeurs.

Le deuxième comportement préventif et les actions éthiques 7 à 9 et les actions non-éthiques 5 à 10, quant à elle, sont tous reliés au concept plus large de *l'évitement de conséquences négatives pour le client*. En effet, en communiquant ses doutes au client, en vérifiant graduellement les impacts de l'intervention et en se retirant de l'intervention lorsque les conditions de succès ne sont pas réunies, le consultant évite d'empirer la situation du client et donc de causer du tort par sa présence plutôt que d'apporter des bénéfices. À l'inverse, un consultant qui adopterait des comportements non-éthiques envers le client en acceptant des pots-de-vin, en facturant trop, en réalisant un mandat

sans formation ou expérience pour le faire ou en assignant des consultants non-expérimentés risque de nuire au client. Le fait d'omettre d'habiliter le client ou de continuer un mandat lorsque le consultant est incapable de le réaliser, pour une quelconque raison, risque également d'entraîner des conséquences négatives pour le client.

Comme implication pratique pour le consultant, ces comportements identifiés par les participants le guident à agir selon trois principes généraux :

- Servir les besoins du client et de son organisation
- Respecter le client et son environnement
- Éviter de nuire au client et à son organisation

Ces principes trouvent ainsi écho dans la définition de l'éthique du consultant puisqu'ils constituent *des règles de conduite acceptables par la société*.

Suites pratiques à la recherche. Sans être l'objet de cette recherche, les entrevues ont aussi permis de recueillir des idées sur les outils et le soutien pouvant être utiles à la prise de décision éthique. Ainsi, une des suites pouvant être données à cette recherche serait de construire des outils de soutien à la prise de décision éthique. Certains pourraient être plus efficaces et plus utilisés par les consultants puisque leur contexte de travail est pris en compte. Voici un tableau (voir Tableau 13) présentant les différents types d'outils proposés par les participants ainsi que leur utilité et les enjeux qu'ils peuvent représenter. Ils sont regroupés sous cinq types. Parmi les suggestions d'outils,

Tableau 13

Outils de soutien aux consultants à la prise de décision éthique

Type d'outil	Nombre de consultants l'ayant mentionné	Utilité de l'outil
Lieu d'échange entre consultants sur l'éthique (en personne ou en ligne)	5	Permet de stimuler la réflexion (avant, pendant et après), offre un soutien moral
Liste de questions à poser en début de mandat/liste de pièges	5	Éviter les oublis, reconnaître des enjeux
Liste d'étapes génériques à suivre lorsque qu'une situation éthique se présente/arbre décisionnel/modèle	7	Aboutir à un plan d'action, soutien dans les décisions, soutenir dans la cueillette d'information, soutien dans le processus entier de prise de décision, s'auto-évaluer, structurer la réflexion
Liste de questions à se poser comme consultant	3	Éviter les oublis, reconnaître des enjeux, mieux connaître sa propre éthique
Cas éthiques à discuter/mises en situation	4	Stimuler la reconnaissance éthique, stimuler la réflexion

les listes (questions, pièges, etc.) à utiliser avant et pendant une prise de décision éthique sont mentionnés. Des exemples de cas ou des mises en situations, qui visent plutôt à stimuler l'apprentissage éthique du consultant avant d'être face à une situation, sont aussi suggérés.

Il est également possible d'encourager l'établissement d'un lieu d'échange, qui permettrait au consultant d'aller chercher du soutien lorsqu'il est pris au dépourvu par

une telle situation. Un modèle ou processus à suivre, plus complet pourrait aussi guider le consultant, étape par étape, vers une décision éthique. Finalement, plusieurs consultants ont mentionné l'utilité d'un format informatique ou internet pour ces outils, permettant d'y accéder sur la route, ce qui est souvent le cas pour les consultants.

Les propos obtenus permettent de constater que l'ensemble des consultants est d'avis qu'une certaine forme d'outils leur serait utile dans leur prise de décision éthique. Toutefois, plusieurs d'entre eux doutent que la création d'un outil menant à la meilleure décision face à une situation éthique soit réaliste. Par ailleurs, plusieurs consultants se sont eux-mêmes créés leur propre outil, basé sur leur éducation et leur expérience.

Afin de faire le lien entre chacun des outils potentiels et le processus de prise de décision éthique, une seconde figure a été créée. Les facteurs associés aux étapes sont ici remplacés par les outils correspondant aux étapes où ils peuvent s'avérer utiles. Ainsi, à l'aide de la Figure 2, un consultant pourrait éventuellement identifier l'outil vers lequel se tourner selon l'étape à laquelle il se trouve dans son processus de prise de décision éthique.

Ainsi, comme présenté dans la Figure 2, des cas éthiques et des mises en situations se révéleraient particulièrement utiles en prévention, c'est-à-dire avant la reconnaissance de la situation éthique. Ces cas serviraient de préparation, donc de formation, pour se pratiquer à reconnaître et résoudre des situations éthiques. Ces discussions autour de cas

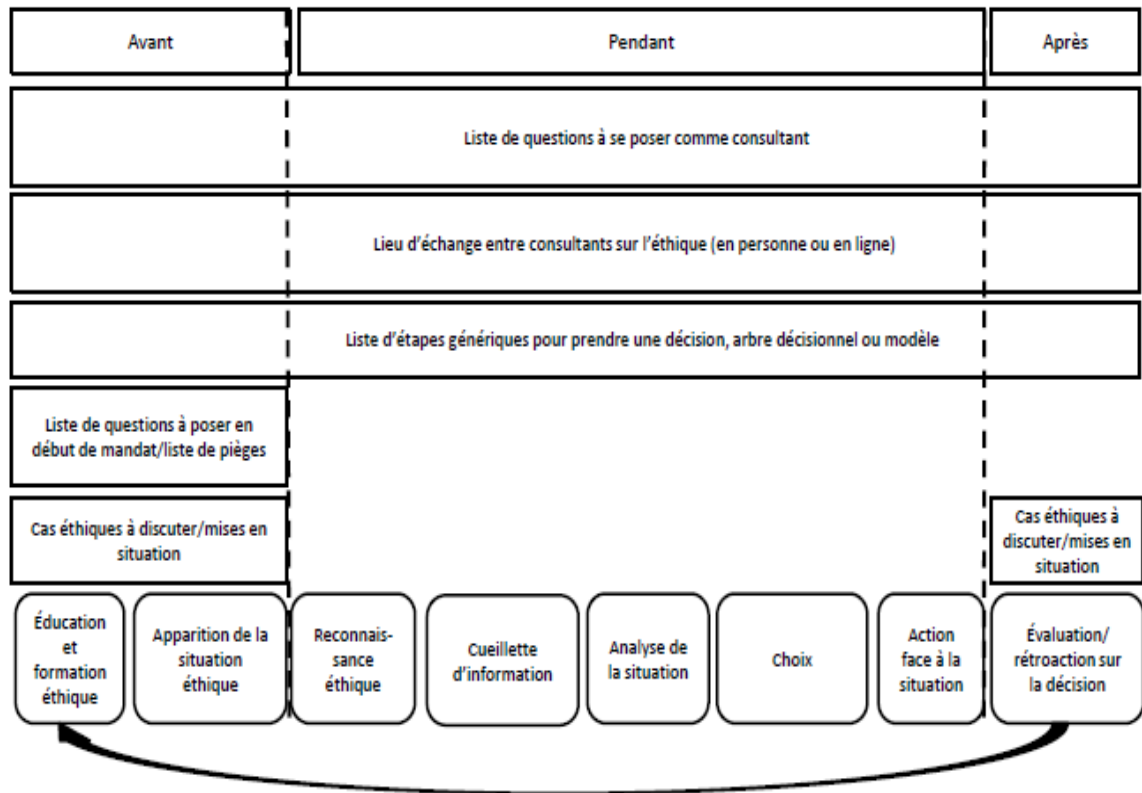


Figure 2. Étapes chronologiques du processus de prise de décision éthique et outils de soutien.

seraient également utiles suite à une prise de décision afin d'évaluer celle-ci et d'en tirer un apprentissage, en plus de servir de cas réel aux autres consultants participants.

La liste de questions à poser en début de mandat et la liste de pièges seraient principalement utiles avant l'émergence d'une situation éthique, puisqu'elles serviraient au consultant à identifier les terrains glissants au moment de l'acceptation d'un nouveau mandat. En effet, selon les consultants interrogés, cette liste comporterait des questions à poser au client ou des pièges potentiels, comme par exemple, sur la présence d'un conflit

préexistant dans le système-client ou la nature des valeurs organisationnelles versus celles du consultant.

La liste d'étapes à suivre, le modèle ou l'arbre décisionnel et le lieu d'échange seraient utiles à tout moment au cours du processus de prise de décision. En effet, l'apprentissage d'un modèle servirait à rendre le consultant davantage prêt à l'éventualité d'une situation éthique et lui permettrait d'y référer lorsqu'il est en processus de prise de décision. Finalement, ce modèle lui permettrait également de faire un retour *post hoc* et d'intégrer ses apprentissages suite à une décision éthique. Il est toutefois à noter que certains consultants doutent de la réelle possibilité de créer ce type d'outil, étant donné la grande variabilité entre les différentes situations éthiques et leur contexte. Ce type d'outil devrait donc être utilisé à titre indicatif afin de stimuler la réflexion plutôt que comme un guide présentant des réponses absolues aux questionnements.

Un lieu d'échange peut permettre l'apprentissage préventif et le partage d'astuces avant l'émergence d'une situation, ou encore contribuer à la reconnaissance d'une situation, à envisager différentes options, à une cueillette d'information ou simplement à se valider à la veille d'un choix. Ce lieu d'échange, s'il est utilisé après le choix et l'action, pourrait aussi permettre l'apprentissage suite à l'évaluation de la qualité de cette décision. Il est toutefois important de mentionner que dans certains contextes, les consultants pourraient se montrer réticents à partager leurs dilemmes éthiques entre eux

(par exemples si le lieu d'échange est partagé par des consultants de firmes concurrentes). Un lieu d'échange anonyme en ligne est une variante pouvant pallier à cet enjeu.

Finalement, la liste de questions à se poser comme consultant serait également utile à l'ensemble des étapes. Toutefois, les questions à se poser varient selon chacune des étapes. En effet, avant l'émergence d'une situation éthique, le consultant pourrait se demander : « Quelles sont mes valeurs ? », « Quelles actions seraient inacceptables pour moi? », « Qu'est-ce qui me rend inconfortable dans mon travail? », etc. Pendant une situation éthique, le consultant pourrait se demander, par exemple : « Qu'est-ce qui fait que je me sens inconfortable face à mon client présentement? » ou « Qu'est-ce qui fait que le mandat ne progresse pas comme je le voudrais? », etc. Finalement, suite à une prise de décision, le consultant pourrait se poser des questions permettant un retour sur le mandat, comme par exemple : « Suis-je satisfait de la manière dont j'ai géré la situation? », « Qu'est-ce que je ferais de différent? », « Quelles valeurs m'ont poussé à agir ainsi? », etc.

En résumé, cette recherche présente plusieurs implications pratiques pour les consultants. Une meilleure connaissance et compréhension des principales situations et principaux dilemmes éthiques vécus par les consultants peut les amener à reconnaître plus facilement lorsqu'ils se retrouvent face à une situation présentant une dimension éthique. La liste d'informations et de facteurs à considérer leur permettra d'alimenter

leur réflexion en s'assurant d'avoir exploré tous les aspects reliés à leur décision. La connaissance des facteurs de risque contribuant à l'émergence d'une situation ou d'un dilemme éthique permettra aux consultants de mettre en place les mesures nécessaires afin de prévenir, dans la mesure du possible, une situation éthique. Le fait de connaître les différentes étapes du processus de prise de décision éthique, en lien avec les facteurs y contribuant, comme présenté dans la Figure 1, permettra au consultant d'alimenter ses réflexions avec les informations utiles pour l'endroit où il se retrouve dans son processus. Les exemples de comportements préventifs, éthiques et non-éthiques pourront inspirer le consultant lorsque vient le temps de générer des options face à sa décision éthique. Finalement, la Figure 2 allouera au consultant la possibilité d'élaborer ou d'identifier et de consulter les outils utiles à sa prise de décision. Un des objectifs personnels de la chercheuse était de réaliser une thèse utile pour la pratique de la consultation, et vu le nombre important d'implications pratiques il est possible d'affirmer que celui-ci a été atteint.

Conclusion

Cette thèse visait à mieux comprendre les facteurs individuels et professionnels entrant en jeu dans la prise de décision éthique dans le contexte de consultation organisationnelle et ce, du point de vue de ceux qui vivent les situations et dilemmes éthique, soit les consultants.

Il était important de se pencher sur la question, vu la réputation parfois mauvaise des consultants et la complexité de la pratique de ce métier. Les consultants font face à de nombreuses difficultés rendant difficile l'application de l'éthique à leur travail, et sont malheureusement peu outillés et peu soutenus à ce niveau. Malgré tout, les participants à cette recherche ont démontré un grand intérêt face à l'éthique ainsi qu'un grand enthousiasme face à une meilleure compréhension de celle-ci dans leur contexte de travail. Cela souligne une fois de plus l'importance et la pertinence de s'intéresser à ce sujet, qui représente un défi central dans la profession de consultant.

À la lumière des résultats obtenus dans cette recherche, il est possible d'affirmer que de manière générale, les objectifs ont été atteints. Un premier objectif consistait à identifier des situations ou dilemmes éthiques. Ainsi, 43 situations différentes sont regroupées dans huit catégories: l'impression d'absence de conditions de succès, la possession par le consultant d'information privilégiée, l'incertitude sur la capacité du consultant, l'incitation à l'action non-éthique, la pression envers le consultant, le conflit d'intérêts, la redondance des mandats versus l'autonomie du client et l'alliance de travail problématique. De plus, cette recherche a permis d'identifier cinq groupes de facteurs

ayant un impact sur l'une ou plusieurs des étapes du processus de prise de décision éthique : les lois et les règlements, les caractéristiques du client, les caractéristiques du consultant, la dynamique et le fonctionnement du système-client et de l'intervention ainsi de l'accès à un réseau social et professionnel. Ces facteurs jouent un rôle à différentes étapes du processus de prise de décision éthique.

Plus encore, il a également été possible d'identifier des facteurs de risque pouvant augmenter les possibilités de voir émerger une situation éthique en cours de consultation. Parmi ces facteurs, il est possible de retrouver : l'intensité émotionnelle de l'intervention, la formalité du lieu de rencontre avec le client, le niveau de familiarité avec le client, la vocation humaine de l'organisation et les enjeux financiers pour le consultant.

Il a également été possible d'identifier à quel(s) moment(s) du processus de prise de décision éthique du consultant ces facteurs peuvent jouer un rôle. Les liens établis entre les facteurs et les étapes du processus décisionnel ont permis de proposer un modèle théorique pouvant soutenir le consultant dans sa prise de décision tant par une meilleure compréhension de l'ensemble du processus que par la connaissance des facteurs qui peuvent intervenir à différentes étapes.

Au-delà de ces objectifs, cette étude a également amené des propositions d'outils pouvant être utiles pour les consultants afin de les préparer à la tâche ardue qu'est la

prise de décision éthique et les accompagner dans celle-ci. Un modèle ou un arbre décisionnel, un lieu d'échange et des listes de questions et de pièges sont quelques exemples d'outils pouvant être élaborés afin d'offrir un soutien aux consultants. Des résultats complémentaires à la recherche ont finalement permis de fournir des exemples et contre exemples de comportements à adopter pour prévenir l'émergence de situations éthiques et pour y faire face. L'analyse de ces comportements a également permis de dégager trois principes guidant la pratique éthique des consultants : servir les besoins du client et de son organisation, respecter le client et son environnement et éviter de nuire au client et à son organisation.

Cette thèse était une occasion pour la chercheuse d'apporter une contribution à la pratique de la consultation. De nouvelles connaissances, une meilleure compréhension des situations éthiques et des facteurs à risque et décisionnels et des idées d'outils concrets sont les principaux apports que pourront utiliser les consultants.

Références

- American Psychology Association. (2010). Ethical principles of psychologists and code of conduct (Preamble). Document récupéré de <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx?item=2> le 19 avril 2013.
- Barnes Report (2013). *United States Management Consulting Services Industry Capital and Expenses Report*. Barnes USA.
- Block, P. (1999). *Flawless Consulting*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Thematic analysis and code development: Transforming qualitative information*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Brierley, J. A., & Cowton, C. J. (2000). Putting meta-analysis to work: Accountants' organizational-professional conflict. *Journal of Business Ethics*, 24, 343-353.
- Charon, J. M., & Cahill, S. (2001). Symbolic interactionism as a perspective. Dans J. M. Charon (Éd.), *Symbolic interactionism: An introduction, an interpretation, an integration* (pp. 26-40). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Clark, C. (2006). Moral Character in social work, *British Journal of Social Work*, 36, 75-89.
- Committee on Professional Practice and Standards. (2003). Legal issues in the professional practice of psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 34, 595-600
- Couture, M. (2003). La recherche qualitative: introduction à la théorisation ancrée. *Interactions*, 7(2), 127-133.
- Crowley, J. D., & Gottlieb, M. C. (2012). Objects in the mirror are closer than they appear: A primary prevention model for ethical decision-making. *Professional Psychology: Research and Practice*, 43(1), 65-72.
- Creswell, J.W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Deschênes-Beaulieu, S. M., Mury, M. F., & Roy, F. (2010). *Consultants and ethics: Beyond the codes*. Manuscrit soumis pour publication.

- Desilvya-Syna, H. (2010). Gender, globalization and ethics in public healthcare system: the challenges of nurses-managers in engaging moral dilemmas. *Global Management Journal*, 2, 34-40
- Duffy, M., & Passmore, J. (2010). Ethics in coaching: An ethical decision making framework for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), 140-151.
- Eyde, L. D., & Quaintance, M. K. (1998). Ethical issues and cases in the practice of personnel psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 19(2), 148-154.
- Finkelman, J., & Lopez, P.D. (2012). Global consulting in a culturally diverse world: Ethical and legal implications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(4), 307-324.
- Ford, G. F. (2001). *Ethical reasoning in the mental health professions*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Fuqua, D. R., Newman, J. L., Simpson, D. B., & Choi, N. (2012). Who is the client in organizational consultation? *Counselling Psychology Journal: Practice and Research*, 64 (2), 108-118.
- Gauthier, J. (2011). Déontologie et éthique: La pertinence pour le Québec du Code canadien d'éthique pour les psychologues. *Canadian Psychology*, 52, 169-175.
- Glaser, E. M. (1961). Relationships of the psychological consultant in business and industry. *Journal of Counseling Psychology*, 8(2), 116-120.
- Gössling, T., (2003). The of morality, an analysis of personality, and social rules in economic terms. *Journal of price Business Ethics*, 45, 121-131.
- Gunz, H. P. (2006). Professional ethics in formal organizations. *Research in the Sociology of Organization*. 24, 257- 281.
- Hays, K. F., & Brown, C. H., Jr. (2004). *A good fit :Training, competence and ethical practice*. Dans Hays, K. F. (Éd), *You're on! Consulting for peak performance* (pp. 249- 280). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hays, K. F. (2006). Being fit: The ethics of practice diversification in performance psychology, *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(3), 223-232.
- Héron, T. E., et al. (1996). Ethical and legal issues in consultation. *Remedial and Special Education*, 17(6), 377- 387.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2e éd.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations : An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Jordan, A. E., & Meara, N. M. (2008). Ethics and the professional practice of psychologists: The role of virtues and principles. Dans Bersoff, D. N. (Éd.), *Ethical conflicts in psychology* (4e éd.) (pp. 139-143). Washington, DC: American Psychological Association.
- Katzell, R. A., & Austin, J. T. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 803-835.
- Keith-Spiegel, P., & Koocher, G. P. (1985). *Ethics in Psychology: Professional standards and cases*. New York: Random House.
- Kelley, P. C., Elm, D. R. (2003). The effect of context on moral intensity of ethical issues: revising Jones's issue-contingent model. *Journal of business ethics*, 48, 139-154.
- Knapp, D. J. (2008). Handling ethical matters. Dans American Psychology Association (Éd.), *The I/O consultant: advice and insights for building a successful career*, (pp. 239- 246).
- Lefkowitz, J. (2003). *Ethics and values in industrial-organizational psychology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lefkowitz, J. (2008). To prosper, organizational psychology should... expand the values of organizational psychology to match the quality of its ethics. *Journal of Organizational Behavior*, 29(4), 439-453.
- Lim, G.-S., & Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics*, 29, 213-226.
- Lowman, R. L. (2006). *The ethical practice of psychology in organizations* (2^e éd.). Washington, DC: American Psychological Association.
- McDevitt, R., Giapponi, C., & Tromley, C. (2007). A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 219-229.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2001). *Qualitative data analysis* (2e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives (traduction de la 2^e édition américaine par Martine Hlady Rispal)*. Paris: De Boeck Université.
- Newman, J.L., Robinson- Kurpius, S.E., & Fuqua, D.R. (2002). Issues in the ethical practice of consulting psychology. Dans Lowman, R. L. (Éd), *Handbook of organizational consulting psychology* (pp. 733-758). San Francisco: Jossey-Bass.
- Paillé, P., & Muchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (3^e éd.)*. Paris: Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2002). *Strategic themes in qualitative inquiry : Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 123-136.
- Pope, K. S., & Vasquez, M. J. T. (1998). *Ethics in psychotherapy and counseling: A practical guide (2e éd.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Richard, H. C. (2011). La déontologie et l'éthique dans le contexte de l'exercice de la profession de psychologue au Québec. *Canadian Psychology*, 52(3), 162-168.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 235-250.
- Rogerson, M. D. , Gottlieb, M. C., Handelsman, M. M., Knapp, S., & Younggren, J. (2011). Nonrational processes in decision making. *American Psychologist* 66(7), 614-623.
- Roy, F. (2006). *La consultation efficace dans les organisations : modélisation des représentations des consultants*. Thèse, document inédit. Université de Montréal.
- Roy, F. (2008). *L'efficacité en consultation*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Scott, E. D. (2005). The ethics of human resource management. Dans Budd, L. W., & Scoville, J. G. (Éds). *The ethics of human resources management and industrial relations*. Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association Series (pp.173-201).
- Strier, F. (2001). Why trial consultants should be licensed, *Journal of forensic psychology practice*, 1(4), 67-74.

- Tannenbaum, S. I., Greene, V. J., Glickman, A. S. (1989). The ethical reasoning process in an organizational consulting situation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 20(4), 229-235.
- Van Oudenhoven, J. P., De Raad, B., Carmona, C., Helbig, A.-K., & Van Der Linden, M. (2012). Are virtues shaped by national cultures or religions? *Swiss Journal of Psychology*, 71, 29-34.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). Decision making as a social process: Normative and descriptive models of leader behavior. *Decision Sciences*, 5(4), 763-769.
- Walton R. E., and Warwick D. P. (1973). The Ethics of Organizational Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(6), 681- 698.
- Williams, J., Hadjistavropoulos, T., Malloy, D. C., Gagnon, M., Sharpe, D., & Fuchs-Lacelle, S. (2012). A mixed methods investigation of the effects of ranking ethical principles on decision making: Implications for the canadian code of ethics for psychologists. *Canadian Psychology*, 53, 204-216.
- Wittmer, D. P. (2001). Ethical decision-making. Dans Cooper, T. L. (Éd). *Handbook of administrative ethics*. New York: Marcel Dekker.
- Wooten, K. C., & White, L. P. (1983). Ethical problems in the practice of organizational development. *Training and Development Journal*, 37(4), 16-23.
- Zinn, L. M. (1993). Do the right thing: Ethical decision-making in professional and business practice. *Adult Learning*, 5(2), 7-9.

Appendice A

Tableau 2

Les modèles de prise de décision éthique et leurs caractéristiques

Tableau 2

Les modèles de prise de décision éthique et leurs caractéristiques

Nom du modèle	Population visée	Étapes	Variables incluses/Facteurs influençant le processus	Auteurs	Commentaires
Cadre de référence en prise de décision éthique pour les psychologues en coaching	Psychologues agissant à titre de coaches	6 étapes : Conscience Classification Réflexion Génération d'options Évaluation des options Novation	Codes d'éthique personnels et professionnels et leur congruence Pairs/Superviseurs Contrats Lois Parties prenantes et conséquences possibles, particularités de la situation Réflexion du coach	Duffy & Passmore (2010)	Le processus n'est pas linéaire, il est itératif. Il permet de retourner aux étapes précédentes lorsque de nouvelles informations sont disponibles. Modèle prescriptif.
L'« issue-contingent model » reconfiguré, sur les prises de décision éthiques en organisation	Professionnels en relation d'aide travaillant dans les organisations	4 étapes : Reconnaître l'enjeu moral Poser un jugement moral Établir l'intention morale S'engager dans un comportement moral	Facteurs organisationnels Dynamiques de groupe Facteurs d'autorité Processus de socialisation Intensité morale (de l'enjeu) Ampleur des conséquences Consensus social Probabilité de l'effet Immédiateté temporelle Proximité Concentration de l'effet	Jones (1991), enrichi par Kelley & Elm (2003).	Les facteurs organisationnels influencent le processus de décision éthique, directement ou indirectement par l'intensité morale. Modèle descriptif.
Modèle de prise de décision éthique : processus et contenu intégrés	Gestionnaires, employés d'une organisation	2 grandes phases : Phase 1 : Évaluation des risques et du réalisme des options (décision éthique ou non-éthique). Choix de faire face au conflit Phase 2 : Recherche d'information, définition du problème et génération d'alternatives	Variables individuelles (âge, sexe, religion, force du moi, locus de contrôle, niveau de développement moral, confiance en soi) Contexte de travail (poste): influence des pairs, processus opérationnels, comportements et attentes des patrons Contexte organisationnel: culture, éthique, récompenses et sanctions, leadership exécutif Environnement externe: normes de l'industrie, obligations personnelles/familiales, compétitivité, normes sociétales, politiques, légales, codes d'éthique professionnels "Wild card": Arrivée imprévue d'événements personnels importants.	McDevitt, Giapponi & Tromley (2007)	Modèle à la fois prescriptif et descriptif. Prend pour acquis que l'agent moral sait à l'avance quelle option est éthique et laquelle ne l'est pas.

Nom du modèle	Population visée	Étapes	Variables incluses/Facteurs influençant le processus	Auteurs	Commentaires
Cadre de référence pour la prise de décision éthique des psychologues organisationnels	Psychologues organisationnels (consultants internes et externes)	Stratégie en 3 stades. La prise de décision s'effectue au stade 3, les deux autres étant préparatoires : Anticipation des problèmes: connaissance de son code d'éthique, des lois, connaître un modèle d'analyse, veille éthique, être formé en éthique Cadre de référence: modèles éthique, psychologie morale, théories politiques et sociales Processus de prise de décision : 4 grandes phases Identification du problème Cueillette d'information initiale Analyse du problème et choix Action	Codes d'éthique, lois de l'état, règles de l'organisation, formation, modèle d'analyse éthique, principes éthiques, croyances personnelles, valeurs, biais.	Lefkowitz (2003)	L'auteur recommande une formation approfondie et continue en éthique. Connaître les grands principes éthiques et s'y référer. Modèle prescriptif.
Modèle de prise de décision éthique	Professionnels en santé mentale (incluant ceux qui enseignent, supervisent, évaluent).	9 étapes : Évaluation initiale des considérations éthiques impliquées Cueillette d'information Évaluation secondaire Délibérations méta-éthiques sur la pertinence des considérations Délibérations méta-éthiques concernant la résolution du dilemme Estimation des conséquences de chaque option Prise de décision Documentation du rationnel et du processus.	Collègues, information factuelle sur la situation, considérations éthiques et leur <i>point</i> (le point central).	Ford (2001)	Complexité éthique de la situation doit être évaluée au début puis constamment réévaluée à la lumière des nouvelles informations obtenues et du progrès de la réflexion. Modèle prescriptif.
Modèle primaire préventif de prise de décision éthique	Praticiens (principalement psychologues cliniciens mais non spécifié de manière claire)	5 étapes : Accumulation de ressources (étape préventive) Attention et détection de risques potentiels Analyse primaire des risques potentiels Efforts de gestion de risque préliminaires Décision et utilisation du feed-back	Le temps libre, l'éducation, l'organisation et la planification, la consultation, le réseau social, les valeurs et la motivation, l'attention et la reconnaissance, processus automatiques et intuitifs, cueillette d'information et organisation, feed-back	Crowley & Gottlieb (2012)	Modèle prescriptif. La première étape doit être faite de manière proactive afin de se préparer à traiter les dilemmes éthiques lorsqu'ils apparaissent.
Modèle de prise de décision de gestion (comportements du leader)	Gestionnaires	Consiste en huit questions à se poser : Doit-on obtenir une décision de qualité? Ai-je suffisamment d'information pour aboutir à une décision? Est-ce que le problème est structuré? Est-ce que l'acceptation de la décision par les subordonnés est cruciale? Si je prenais la décision par moi-même, y	Le contexte, la personnalité, le nombre d'heures/personne que nous voulons à prendre la décision.	Vroom & Jago (1974)	Modèle descriptif et prescriptif. vise à décrire comment le gestionnaire va choisir son processus de prise de décision (variant sur un continuum d'autocratique à

Nom du modèle	Population visée	Étapes	Variables incluses/Facteurs influençant le processus	Auteurs	Commentaires
		aurait-il des chances qu'elle soit acceptée par les subordonnés? Est-ce que les subordonnés partagent les buts de l'organisation pour cette problématique? Est-ce qu'il y a risque de conflits entre les subordonnés en ce que a trait à cette problématique? Est-ce que les subordonnés ont suffisamment d'information pour prendre une décision de qualité?			participatif).

Appendice B
Guide d'entrevue initial

Guide d'entrevue

L'entrevue suivante portera sur la place de l'éthique dans votre profession, les dilemmes éthiques que vous avez pu y vivre ainsi que les facteurs ayant influencé votre décision face à ceux-ci. Elle portera par la suite sur l'utilité d'un outil servant à soutenir cette prise de décision. L'entrevue débute par quelques questions sociodémographiques pour mieux vous connaître. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaises réponses à l'entrevue. Celle-ci comporte 15 questions, en plus de sous-questions visant à approfondir vos réponses. Vous pouvez mettre fin à l'entrevue ou prendre une pause à tout moment.

Section 1 : Données sociodémographiques

1. Depuis combien de temps pratiquez-vous le métier de consultant?
2. Quel type de consultant êtes-vous (interne ou externe)?
3. Dans quel domaine offrez-vous de la consultation?
4. Quel est votre domaine de formation?
5. Auprès de quel type d'organisation œuvrez-vous principalement (publique/privée, grande/petite/moyenne, etc.)?
6. Avez-vous déjà reçu une formation en éthique en lien avec votre travail? En quoi consistait-elle?

Section 2 : Facteurs affectant la décision éthique

1. Si je vous parle d'éthique, pour vous, en quoi (dans quelle situation) le consultant est-il concerné par l'éthique?
2. Comment situez-vous l'importance de l'éthique dans la profession (pratique du) de consultant? (de 1 à 10) Qu'est-ce qui vous amène à vous positionner ainsi?
3. Qu'est-ce que l'éthique du consultant? À quel moment diriez-vous qu'un consultant est éthique?
4. Quelles sont les situations où vous diriez avoir été confrontées à des décisions impliquant une réflexion éthique?
5. De façon spécifique, parlez-moi d'un dilemme éthique que vous avez vécu lors de l'exercice de la profession de consultant.

- a. De quelle nature était-il?
 - b. Quels éléments vous portaient à croire qu'il s'agissait d'un dilemme éthique?
 - c. Quel était le mandat?
 - d. De quel type d'organisation s'agissait-il?
 - e. De quel type de client s'agissait-il?
6. Comment avez-vous procédé pour prendre votre décision?
- a. Quels ont été les étapes de votre prise de décision?
 - b. Quelle information avez-vous considérée lors de votre prise de décision?
 - i. De quelles sources provenait-elle? (Code de déontologie, collègues, membres de l'organisation cliente, principes personnels, etc.)
 - c. Quels facteurs personnels ont affecté votre prise de décision?
 - i. En quoi l'ont-ils affectée?
 - d. Quels facteurs professionnels ont affecté votre prise de décision?
 - i. En quoi l'ont-ils affectée?

Section 3 : Outil pouvant guider l'action du consultant dans sa prise de décision éthique

1. À quel point êtes-vous satisfait de la décision que vous avez prise?
 - a. Devant une situation semblable aujourd'hui, que feriez-vous de pareil et de différent
 - i. Quelle information iriez-vous chercher de plus ou considérez-vous comme essentiel devant une telle situation?
 - ii. Qui auriez-vous consulté?
 - iii. Quelles auraient été les étapes que vous auriez suivies?
2. Qu'est-ce qui aurait pu vous aider à prendre une meilleure décision?

- a. Quel outil vous aurait aidé à prendre une meilleure décision?
 - b. Quel type d'information aurait pu vous aider?
 - c. Quel type de soutien aurait pu vous aider?
 - d. Etc. ?
3. Si nous pouvions bâtir un outil (formation, texte, modèle, guide etc...) pour vous aider à prendre des décisions éthiques, à faire face aux situations éthiques, de quoi aurait-il l'air?
- a. Quelles caractéristiques auraient cet outil?
 - b. Quel contenu aurait-il?
 - c. Quelle forme aurait-il?

Appendice C
Guide d'entrevue final

Guide d'entrevue (Février 2013 version 5)

L'entrevue suivante portera sur la place de l'éthique dans votre profession, les dilemmes éthiques que vous avez pu y vivre ainsi que les facteurs ayant influencé votre décision face à ceux-ci. Elle portera par la suite sur l'utilité d'un outil servant à soutenir cette prise de décision. L'entrevue débute par quelques questions sociodémographiques pour mieux vous connaître. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaises réponses à l'entrevue. Celle-ci comporte 15 questions, en plus de sous-questions visant à approfondir vos réponses. Vous pouvez mettre fin à l'entrevue ou prendre une pause à tout moment.

Section 1 : Données sociodémographiques

1. Depuis combien de temps pratiquez-vous le métier de consultant?
2. Quel type de consultant êtes-vous (interne ou externe)?
3. Dans quel domaine offrez-vous de la consultation?
4. Quel est votre domaine de formation?
5. Auprès de quel type d'organisation œuvrez-vous principalement (publique/privée, grande/petite/moyenne, etc.)?
6. Avez-vous déjà reçu une formation en éthique en lien avec votre travail? En quoi consistait-elle? A-t-elle été utile?

Section 2 : Facteurs affectant la décision éthique

7. Selon vous, en quoi le consultant est-il concerné par l'éthique?
8. Comment situez-vous l'importance de l'éthique dans la profession (pratique du) de consultant? (de 1 à 10) Qu'est-ce qui vous amène à vous positionner ainsi?
9. Qu'est-ce que l'éthique du consultant? À quel moment diriez-vous qu'un consultant est éthique? (Avoir notre définition).
10. Quelles sont les types de situations où vous diriez avoir été confrontées à des décisions impliquant une réflexion éthique?

11. De façon spécifique, pensez à un dilemme éthique que vous avez vécu lors de l'exercice de la profession de consultant. Je vais vous poser quelques questions pour l'approfondir.

- a. De quelle nature était-il? (Brève description du problème).
- b. Quels éléments vous portaient à croire qu'il s'agissait d'un dilemme éthique?
- c. Quel était le mandat? Type de mandat
- d. De quel type d'organisation s'agissait-il? Publique, privée? Petite, grande? Etc.
- e. De quel type de client s'agissait-il? (Gestionnaire de haut niveau, professionnel RH, quelque chose de spécial sur sa personnalité?)
- f. Y a-t-il autre chose... qui me permettrait de comprendre la situation?

12. Quel a été le processus qui a mené à votre décision?

- e. Qu'est-ce qui vous a amené à reconnaître cette situation comme ayant une dimension éthique?
(Éléments menant à la reconnaissance éthique.)
- f. Quels ont été les étapes de réflexion? Le cheminement que vous avez fait?
- g. Quelle information avez-vous considérée lors de votre prise de décision?
 - i. De quelles sources provenait-elle?
- h. Quelles raisons personnelles ont affecté votre prise de décision?
 - i. Qu'est-ce qui, dans votre personnalité, a influencé votre décision?
 - ii. Qu'est-ce qui, dans vos valeurs, l'a influencée?
 - iii. Dans votre expérience?
 - iv. Y'a-t-il d'autres éléments vous appartenant qui l'ont influencée?
 - v. En quoi l'ont-ils affectée?
- i. Quels éléments professionnels ont affecté votre prise de décision?
 - i. Quels éléments liés à votre profession l'ont influencée?
 - ii. Quels éléments liés à votre formation l'ont influencée?
 - iii. Autres éléments professionnels l'ont influencée?
 - iv. En quoi l'ont-ils affectée?
- j. Y a-t-il des facteurs en dehors de vous ou de votre profession qui l'ont influencée?
 - i. En quoi l'ont-ils affectée?

- k. Quels facteurs sociaux ont affecté votre prise de décision?
 - i. (Ex : influence de pairs, du conjoint, etc.)
- l. Y a-t-il d'autres éléments qui sont entrés en jeu dans votre prise de décision? Lesquels?
 - i. Avez-vous eu l'impression de faire un compromis?
 - ii. Auriez-vous voulu faire autre chose?
 - 1. Si oui, qu'est-ce qui vous en a empêché?

Section 3 : Outil pouvant guider l'action du consultant dans sa prise de décision éthique

- 4. À quel point êtes-vous satisfait de la décision que vous avez prise?
 - a. Devant une situation semblable aujourd'hui, que feriez-vous de pareil et de différent?
 - i. Quelle information iriez-vous chercher de plus ou considérez-vous comme essentielle devant une telle situation?
 - ii. Qui auriez-vous consulté?
 - iii. Quelles auraient été les étapes que vous auriez suivies?
 - b. Quels éléments ont été facilitants pour votre prise de décision?
 - i. Quels éléments étaient propres à la situation?
 - ii. Quels comportements de votre part ont été facilitants?
 - c. Question alternative pour les personnes très satisfaites (9 ou 10) : Qu'est-ce qui aurait pu faire que vous n'auriez pas été satisfait?
 - d. Question pour personnes plutôt insatisfaites (6 ou moins): Qu'est-ce qui vous aurait rendu satisfait?
- 5. De façon générale, qu'est-ce qui pourrait aider le consultant à prendre une meilleure (et plus rapide) décision devant une situation telle que celle dont vous m'avez parlé?
 - a. Quel outil vous aiderait à prendre une meilleure décision?
 - b. Quel type d'information serait utile?
 - c. Quel type de soutien pourrait être aidant?

- d. Etc. ?
6. Si nous pouvions bâtir un outil (formation, texte, modèle, guide etc...) pour vous aider à prendre des décisions éthiques, à faire face aux situations éthiques, de quoi aurait-il l'air?
- a. Quelles caractéristiques auraient cet outil
 - b. Quel contenu aurait-il?
 - c. Quelle forme aurait-il?

Appendice D

Formulaire d'information et de consentement du projet de recherche

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation n'implique aucun risque mais nécessite que vous donniez de votre temps pour la durée de l'entrevue. Il se peut aussi que le fait de réfléchir à votre éthique professionnelle vous amène à une certaine remise en question. Si cette remise en question s'avérait importante, la chercheuse pourra vous référer à une ressource pouvant vous aider.

Droit de retrait de participation sans préjudice

Il est entendu que votre participation au projet de recherche décrit ci-dessus est tout à fait volontaire et que vous restez, à tout moment, libre de mettre fin à votre participation.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui Non

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Confidentialité des données

Les entrevues seront enregistrées en format audio, puis retranscrites pour fins d'analyse. Les enregistrements seront utilisés uniquement aux fins de la recherche et en aucun cas ne seront diffusés. Les données seront analysées de manière confidentielle et seront rapportées sous forme de conclusions générales. Les données resteront anonymes. Il sera impossible d'identifier les participants dans le rapport et seule l'équipe de recherche aura accès aux données. Les participants seront identifiés par un code dont la clé sera gardée confidentielle pendant l'analyse et sera détruite par la suite. Ces données seront conservées, dans un lieu sécurisé, pour une durée maximale de 5 ans après la fin de la collecte de données. L'analyse des données sera réalisée par la chercheuse principale.

Résultats de la recherche et publication

Vous devez savoir que l'information recueillie pourra être utilisée pour fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les personnes ayant participé à la recherche. Il est aussi possible que les résultats servent à bâtir un outil pratique pouvant être distribué à des consultants afin de les soutenir dans leur prise de décision éthique. Les participants seront contactés et pourront en obtenir une copie le cas échéant.

Identification de la présidente du comité d'éthique de la recherche de la faculté des lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche. Si vous avez des questions qui portent sur les aspects éthiques de cette étude, vous pouvez communiquer avec Mme Dominique Lorrain, présidente du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke : 1-800-267-8337 poste 62644, ou par courriel à : cer_lsh@usherbrooke.ca.

Initiales du participant : _____

Nous joindre

Pour toute question relative à cette étude, veuillez communiquer avec :

- Sara Maude Deschênes-Beaulieu, étudiante responsable du présent projet de thèse, à l'adresse courriel suivante : xxxxx@usherbrooke.ca, ou encore ;
- Francine Roy, professeure au département de psychologie à l'Université de Sherbrooke et directrice du présent projet de thèse au xxx poste xxxxx, ou par courriel à l'adresse suivante : xxxxx@usherbrooke.ca

Consentement libre et éclairé

Je, _____, déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et en avoir reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet et j'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte de participer de manière libre et éclairée à la recherche.

Signature du participant

Date

Déclaration de responsabilité et de l'obtention du consentement de la chercheuse de l'étude

Je, _____, chercheuse principale de l'étude, déclare que l'équipe de recherche est responsable du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout changement susceptible de modifier la nature de votre consentement. Je certifie également avoir expliqué au participant intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu à ses questions et lui avoir clairement indiqué qu'il reste libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature de la chercheuse

Date

Initiales du participant : _____

Appendice E

Tableau 6

Types de situations éthiques en consultation

Tableau 6

Types de situations éthiques en consultation

Types de situation	Définition	Fréquence	Extrait de verbatim
Impression d'absence de conditions de succès	Lorsque le consultant, à partir d'informations partielles, entrevoit l'absence de conditions de succès (par exemple, il lui semble ne pas intervenir auprès de la bonne personne ou pour un mandat dont l'objectif n'est pas adéquat).	4	« L'autre chose aussi, je ne sais pas si on peut mettre ça dans le domaine de l'éthique ou plus dans le domaine de la consultation, quand tu as l'impression que tu n'interviens pas avec le bon client. Ton pouvoir d'influence n'est pas exercé auprès de la bonne personne, ça limite ton pouvoir. »
Possession par le consultant d'information privilégiée	Lorsque le consultant possède de l'information privilégiée acquise à l'intérieur ou à l'extérieur du mandat et qu'il lui est difficile de déterminer s'il est éthique de la divulguer (p.ex., témoin d'un comportement non-éthique d'un collègue consultant, d'employés du système-client, de la capacité de son client à mener à bien un mandat ou à effectuer son travail, etc.)	6	« Quand tu rencontres un autre consultant qui a fait des choses que tu ne considères pas éthiques. Quoi faire avec ça, c'est un autre dilemme. »
L'incertitude sur la capacité du consultant	Lorsque le consultant doute de sa capacité à réaliser le mandat, que ce soit au niveau de sa compétence ou de sa disponibilité ou pour d'autres facteurs.	3	« L'enjeu de compétence. Il y a des gens qui vont peut-être prendre des contrats par besoin d'argent et ils sont limités au niveau des compétences, c'est un autre aspect éthique. »
Incitation à l'action non-éthique	Lorsque l'objectif visé par le client est clairement non éthique selon le consultant ou encore lorsque le client incite le consultant à agir de façon non-éthique, voire illégalement.	3	« Ce qui fait que à un moment donné il m'a dit « écoutez, moi je veux une formation qui est croustillante »... j'ai demandé ce qu'il voulait dire par croustillante? Lui ce qu'il voulait, c'était qu'on voit pendant la formation à peu près que des actions de violence et après ça voir comment on transige avec et après ça ...[...] Tu peux avoir un exemple qui est plus heavy »

mais si on veut faire de la prévention c'est avant que ça pète qu'il faut voir les signes et voir les choses arriver. La formation que, selon mes valeurs mes croyances, c'était de faire de la prévention plutôt que du croustillant.»

Pression envers le consultant	Lorsque le client ou le bureau du consultant met de la pression sur un consultant pour accepter un mandat ou pour jouer un rôle spécifique pour lequel le consultant a des réserves éthiques	4	« Ça été ma première intervention; pourtant on me demandait de coacher ce directeur-là. J'ai dit non, on va d'abord s'assurer qu'il comprend qu'il y a un problème et on va s'assurer qu'il a le goût de le régler. Quand ça sera fait, là je peux entrer en jeu »
Conflit d'intérêts	Lorsque la situation éthique implique des intérêts divergents de la part des parties prenantes, du système-client ou du consultant, et que les différentes parties tentent de tirer la situation à leur avantage ou lorsque le consultant est exposé à un risque de perdre sa neutralité (par ex.. tenter de favoriser les intérêts de l'une partie prenante au dépens d'une autre.).	8	« Il y a plusieurs parties prenantes qui sont impliquées dans notre intervention avec des intérêts différents et des intérêts qui peuvent s'opposer, et voir comment nous on se positionne par rapport à ça et aussi nous, nos intérêts par rapport à ça »
Sous-catégories	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit d'intérêts impliquant le consultant - Conflit d'intérêts externe au consultant 		<p>« On se pose la question de l'éthique à savoir si je suis entrain de manipuler pour que ça donne ce que je veux ou si je suis en train de leur faire faire une démarche qui va leur permettre de se prendre en main et faire quelque chose avec ça »</p> <p>« Bien quand il y a conflit. Quand il y a un conflit. Quand t'es appelé comme médiateur puis qu'il y a un conflit, tu peux avoir une dimension éthique là-dedans. Quand t'es chargé de projet, mais en mode un peu matriciel avec des intervenants que tu dois un peu fédérer autour d'une idée, mais que chacun a leur propre agenda. »</p>

Redondance des mandats chez un même client vs son autonomie	Lorsque la possibilité existe de refaire la même chose plusieurs fois avec le même client en contrepartie de revenus récurrents plutôt que de le rendre autonome, c'est-à-dire habile à faire face à une situation similaire ultérieurement	3	« Est-ce que je laisse mon client momentanément dans une meilleure situation que quand je suis arrivée mais durablement, est-ce que... je pars au bon moment. Est-ce que là je reste parce que je trouve ça agréable, parce que pour mon égo c'est bon, parce que... les gens me regardent, ou est-ce que je reste parce que oui, effectivement, y'a encore un besoin chez mon client. »
L'alliance de travail problématique entre le client et le consultant	Lorsqu'il y a ambiguïté dans la nature de la relation entre le client et le consultant ou lorsque la relation entre ceux-ci est difficile ou inexistante.	4	« On peut en nommer d'autres, y'a l'enjeu de la chimie entre le client et l'intervenant. Je dis ça un peu de façon naïve et populaire, l'aspect de la chimie mais quelqu'un qui va être, même sur le plan de l'éthique, si le client manque d'éthique, pis que le consultant en a, y'a un « clash » de valeurs qui se passe. Y'a l'aspect des compétences, l'aspect des valeurs, l'aspect de l'éthique qu'on peut percevoir chez nous et chez le client. »

Appendice F

Codes initiaux : situations éthiques et facteurs influençant la prise de décision éthique

Types de situations éthiques : Codes initiaux et définitions préliminaires

1. Absence de conditions de succès : Lorsque le consultant est appelé à faire un mandat pour lequel il n'a pas l'impression que les conditions de succès sont présentes
2. Conflit d'intérêts : Lorsque la situation éthique implique des intérêts divergents de la part des parties prenantes, du système-client ou du consultant, et que les différentes parties tentent de tirer la situation à leur avantage ou lorsque le consultant est exposé à un risque de perdre sa neutralité (i.e., on essaie de lui faire perdre sa neutralité en lui demandant de modifier un document/favoriser les intérêts d'une quelconque partie prenante).
3. Incitation à la fraude : Lorsque le client tente d'inciter le consultant à entreprendre des pratiques illégales.
4. Mauvais client : Avoir l'impression d'intervenir avec le mauvais client ou qu'on agit avec un intermédiaire RH qui n'est pas le client.
5. Mauvais « fit » avec le client : Lorsque le consultant voit qu'il sera difficile d'établir une relation avec le client à cause d'un mauvais « fit ».
6. Relation difficile avec le client : Lorsqu'il est difficile d'interagir avec le client, la relation professionnelle est ardue.
7. Objectif du client non-éthique : Lorsque l'objectif visé par le client n'est pas éthique selon le consultant.
8. Compétence insuffisante : Prendre un mandat alors qu'on n'est pas tout à fait compétent pour le faire.
9. Disponibilité du consultant : Lorsqu'il est incertain si le consultant a le temps de faire le mandat ou de faire une intervention de qualité.
10. Mandat pas clair : Lorsque le mandat est complexe et qu'il y a beaucoup de gens impliqués et d'enjeux et qu'il est difficile d'établir le mandat à faire.
11. Dépendance du client/Autonomie : Avoir la possibilité de refaire la même chose plusieurs fois avec le même client (ne pas le rendre habilité)
12. Témoin d'un comportement non-éthique : Lorsqu'on est témoin d'un comportement non-éthique d'un collègue consultant ou d'un membre du système-client
13. Ambiguïté dans la relation avec le client : Lorsque l'on n'est pas certains si la relation avec le client en est une d'affaires/professionnelle ou personnelle/amoureuse.
14. Pression financière de la firme : Lorsque la pression financière est très présente envers le consultant (ex : on l'oblige à prendre les mandats pour récolter des revenus).
15. Enjeu de confidentialité : Lorsqu'il est difficile de conserver la confidentialité dans un mandat.
16. Client inapte : Lorsque l'on s'aperçoit que le client n'est pas assez compétent pour mener à bien le mandat ou pour occuper son poste et qu'il faudrait qu'il quitte.
17. Enjeu de crédibilité : Lorsque le consultant est à risque de perdre sa crédibilité/nuire à sa réputation.

18. Client fait partie du problème : Lorsque tu intervies et que tu t'aperçois que le client est le problème.
19. Conflit de rôle : Lorsque le consultant s'attend à jouer une rôle mais que le client veut qu'il en joue un autre.
20. Compétition avec collègues : Lorsque entre collègues d'une firme on se retrouve en compétition face aux clients.

Facteurs influençant le processus de prise de décision éthique Codes initiaux et définitions préliminaires

1. Lois et règlements: Lorsque des lois ou des règles influencent le processus ou sont mentionnés.
2. Code de déontologie: Lorsqu'un code d'éthique ou de déontologie est mentionné dans le processus.
3. Culture organisationnelle: Lorsque la culture de l'organisation cliente influence le processus.
4. Engagement personnel envers le client: Lorsque l'engagement du consultant envers le client est mentionné comme facteur.
5. Enjeux politiques: Lorsque des enjeux politiques viennent influencer le processus ou le complexifier.
6. Impacts sur le système-client: La situation peut avoir des impacts sur l'organisation et/ou les individus qui en font partie. Entre en compte dans la prise de décision.
7. Lien hiérarchique: Lorsque le lien hiérarchique du consultant avec son patron vient complexifier le processus.
8. Personnalité des acteurs: Lorsque la personnalité d'un ou de plusieurs acteurs faisant partie de l'intervention vient affecter le processus.
9. Relations avec les acteurs: Lorsque la relation avec les acteurs vient complexifier la prise de décision éthique.
10. Type de client: Lorsque le type de client (gestionnaire, PDG, etc.) vient influencer le processus.
11. Client gouvernemental: Lorsque le consultant travaille pour le gouvernement.
12. Client OBNL: Lorsque le consultant travaille pour une OBNL.
13. Client PME: Lorsque le consultant mentionne avoir des PME comme clients.
14. Client entreprise privée: Lorsque le consultant œuvre dans des entreprises privées.
15. Client organisation publique: Lorsque le consultant œuvre dans une organisation publique.
16. Client domaine de la santé : Lorsque le consultant œuvre dans une organisation du domaine de la santé ou ses particularités.
17. Client organisation professionnelle: Lorsqu'il s'agit d'une organisation dirigée par des professionnels (ex : médecins, avocats, etc.)
18. Manque de courage managérial: Lorsque le client n'a pas le courage de gérer une situation et fait appel au consultant afin qu'il le fasse à sa place.
19. Soutien de l'environnement: Est-ce que les gens qui font partie du système-client mais pas nécessairement de la problématique offriront le soutien nécessaire.

20. Urgence de la situation: Lorsque le fait que la situation doive être réglée rapidement influence le processus.
21. Capacité du client: Capacité du client à choisir l'intervention qui est éthique.
22. Commentaires des membres du système-client : Lorsque des commentaires sont émis au consultant par des membres du système-client.
23. Climat de travail : Lorsqu'on décrit le climat de travail (souvent négatif) du système-client.
24. Attentes du client : Attentes du client envers l'intervention.
25. Attentes de l'organisation : Attentes de l'organisation cliente.
26. Modèle de performance de l'organisation : Lorsque le modèle de performance est ambigu (p.ex., domaine de la santé, modèle d'efficacité n'est pas nécessairement aller plus vite/produire plus).
27. Facteur contextuel facilitant : Lorsqu'un élément du contexte facilite la décision (p.ex., gestionnaire incompetent mais éligible à la retraite).
28. Concordance des valeurs entre le consultant et l'organisation
29. Relation avec le client : Le type ou la qualité de la relation entre le consultant et le client qui vient influencer le processus.
30. Lieu de rencontre : Lorsqu'on rencontre le client dans un lieu particulier.
31. Type de mandat : Lorsque le type de mandat est mentionné comme élément influençant le processus.
32. Croyances du consultant : Lorsque les croyances du consultant sont mentionnées comme élément influençant le processus.
33. Éducation personnelle du consultant : Éducation à la maison pendant l'enfance (parentale, pas scolaire).
34. Éthique personnelle du consultant : Une éthique qui n'est pas celle d'une profession ou qui est personnelle à la personne. Les principes personnels que la personne suit comme facteur influençant la décision.
35. Inconfort du consultant : Sentiment général de malaise, dissonance cognitive, incohérence avec valeurs, inconfort face à la situation.
36. Valeurs du consultant : Valeurs du consultant qui sont sollicités par la situation éthique.
37. Situation d'emploi/financière du consultant : Si le consultant est à l'aise financièrement ou a d'autres occupations et n'est pas complètement dépendant d'un mandat pour sa survie/la perte d'un emploi
38. Personnalité du consultant : Facteurs de personnalité du consultant, p.ex., est-ce qu'il aime les risques ou est prudent, etc.?
39. Besoin de préserver la réputation de la profession : Lorsque le consultant mentionne un besoin personnel à lui-même de préserver la réputation de la profession.
40. Intuition du consultant : Lorsque le consultant fait un choix basé sur son intuition/feeling.
41. Capacité d'introspection du consultant : la capacité à s'introspecter et le fait de le faire.
42. Années d'expérience comme consultant : nombre d'années d'expérience et leurs effets.
43. Années d'expérience comme gestionnaire : le fait d'avoir une expérience passée comme gestionnaire et le nombre d'années.
44. Appartenance à un ordre professionnel : Lorsque le consultant mentionne le fait d'appartenir à un ordre professionnel comme facteur.
45. Consultation en D. O. : Consultation en stratégie, changement, performance organisationnelle, etc.

46. Intervention auprès d'équipes de travail : Consolidation d'équipe, gestion de conflits et formation en petit groupe.
47. Consultation en formation : Donner des formations, en élaborer, monter des programmes, etc.
48. Impartition en ressources humaines : Offrir des services de DRH à des entreprises.
49. Coaching de gestion : Accompagnement de gestionnaires pour des problématiques reliées au travail.
50. Formation en administration : le fait d'avoir été formé dans ce domaine.
51. Formation en consultation : le fait d'avoir été formé dans ce domaine (cours sur la consultation)
52. Formation en gestion/management : le fait d'avoir été formé en gestion ou management
53. Formation en psychologie organisationnelle : Avoir été formé dans ce domaine
54. Formation en génagogie : avoir été formé dans ce domaine (enseignement aux groupes)
55. Formation en relations industrielles : avoir été formé dans ce domaine
56. Formation en orientation : avoir été formé comme conseiller d'orientation
57. Formation en ingénierie : avoir une formation d'ingénieur
58. Formation en développement organisationnel : avoir une formation comme conseiller D. O.
59. Formation en nutrition : avoir une formation de nutritionniste
60. Bénéfices d'une formation en éthique : les bénéfices ou l'utilité reliés à une formation en éthique
61. Type de formation éthique : la forme ou le contenu de la formation, p.ex., parler de dilemmes, co-développement, etc.
62. Obligation liée à l'employeur : lorsque l'employeur du consultant lui met une pression à poser une action ou non
63. Rôle perçu du consultant : le rôle du consultant selon lui-même
64. Consultation externe : Lorsqu'on spécifie l'impact du contexte de consultation externe
65. Consultation interne : Lorsqu'on spécifie l'impact du contexte de consultation interne
66. Avoir sa propre firme : Lorsque le consultant a sa propre firme ou est consultant indépendant et l'impact sur l'éthique
67. Enseigner à l'université : l'impact d'être à la fois enseignant
68. Consultation des pairs : Lorsque le consultant consulte des collègues ou un patron ou un expert pour des questions d'éthique
69. Préservation de la relation avec les acteurs : lorsque le fait de vouloir préserver une relation avec les acteurs influence le processus

Appendice G
Exemple de verbatim d'entrevue

Participant 5-Verbatim d'entrevue

S : Depuis combien de temps pratiquez-vous le métier de consultant?

P5 : Depuis 2002. J'ai commencé même un petit peu avant parce que quand je faisais ma maîtrise j'étais assistante de recherche pour le XXXX, qui faisait déjà des démarches de consultation dans le secteur de la santé. C'est à ce moment-là que j'ai commencé vraiment. Mais à titre de consultante à temps complet, c'est depuis 2002.

S : Ok, donc ça fait environ une dizaine d'années...

P5 : 11 ans, 11 ans si on compte... un peu moins de 11 ans.

S : Là vous êtes consultante interne, est-ce que vous avez toujours été consultante interne?

P5 : J'ai toujours été consultante interne, oui. En fait, j'ai fait 2-3 petits mandats sideline en tant que consultante indépendante mais officiellement j'étais consultante interne. C'est un choix aussi que j'ai fait. Quand j'ai commencé, de choisir plutôt un poste de consultante interne, dans la mesure où j'avais l'impression que ça me laisserait plus de liberté pour consacrer aux dossiers le temps que les dossiers requéraient plutôt que le temps que le client externe aurait bien été disposé à se faire facturer sur le dossier. Donc c'est dans ce contexte-là que j'ai fait le choix de la consultation interne, davantage de suivi également. Des actions sur le plus long terme qu'en consultation externe.

S : Et dans quel domaine principalement vous offrez de la consultation?

P5 : Développement organisationnel, planification stratégique, gestion du changement. Et plus récemment, davantage d'amélioration continue de la qualité des soins de santé.

S : Votre domaine de formation, vous me disiez que vous aviez une maîtrise...

P5 : J'ai fait une M.Sc. management à XXXX, pis auparavant j'ai un bac multidisciplinaire en gestion.

S : Puis là, vous êtes au XXXX. Est-ce que vous avez toujours été ici?

P5 : Non, de 2002 à 2006 j'étais dans un cabinet d'avocats qui s'appelait XYZ, j'ai créé la fonction développement organisationnel, je suis rentrée chez XYZ au moment où ils venaient de fusionner avec un cabinet torontois, de même taille, pour former l'un des grands cabinets nationaux canadiens. Évidemment, il y avait des grands ajustements culturels à effectuer, en plus de toute la réflexion de planification stratégique pour ajuster l'organisation à ses nouveaux enjeux et à sa nouvelle taille. Donc j'ai travaillé cela chez XYZ. Et ensuite je suis venue au XXXX.

S : Ok, donc vous avez un background un peu privé et public.

P5 : Oui, mais toujours en organisation professionnelle. Ce que les avocats et les médecins ont quand même leurs défauts.

S : Est-ce que vous avez déjà reçu une formation en éthique en lien avec votre travail?

P5 : Ben, dans la M. Sc. On avait des cours qui touchaient à ces questions-là... je pense qu'on avait un cours qui était basé si je me souviens bien sur Lescarbeau, sur le processus de consultation où on abordait les questions éthiques. Je pense qu'on avait également un cours général d'échanges sur la gestion avec un aspect un peu sciences politiques qui venait aussi chercher ces questions-là.

S : Donc c'est à travers certains cours que vous avez abordé ces éléments-là.

P5 : Oui et une formation sur l'éthique à proprement dit, en tant que tel, je ne crois pas.

S : Est-ce que d'aborder ces questions-là, dans le cadre de vos cours, ça vous a été utile?

P5 : Pas forcément... ben, Lescarbeau n'est jamais nuisible, mais je ne peux pas dire que quand j'ai été confrontée à des difficultés éthiques, je me sois replongée dans mon carnet...

S : Vous n'avez pas l'impression que c'est ça qui vous a préparée...

P5 : Pas particulièrement. Probablement parce que quand je les ai suivis, j'ai été pas forcément exposée à ces questionnements éthiques-là, de façon rapprochée.

S : au sens que ça ne faisait pas nécessairement de sens pour vous au moment où ça a été abordé et par la suite quand vous y avez fait face, là vous l'avez abordé...

P5 : Oui, avec les outils que j'avais à ce moment-là...

S : Ok... On va rentrer maintenant dans le vif du sujet de l'éthique. Selon vous, en quoi le consultant est-il concerné par l'éthique?

P5 : Mais, par définition, notre rôle, on est amenés à influencer un autre être humain, que ce soit un gestionnaire, que ce soit les employés des équipes dans lesquelles on intervient, on a une influence sur ces gens-là. Donc quand on a une influence sur autrui, on est dans un questionnement éthique. Donc... à la fois sur les décisions qu'on prend, la légitimité même de notre intervention, on doit se questionner là-dessus pour avoir une intervention qui soit de qualité et puis qui effectivement a une influence positive par rapport aux objectifs de l'organisation du gestionnaire avec lequel on interagit et de son équipe.

S : Donc pour avoir une intervention de qualité, il faut être éthique selon vous ou c'est fortement lié.

P5 : Pour moi, et ça fait peut-être partie de ma vision de l'éthique, il faut être éthique effectivement une intervention qui serait non-éthique ne servirait pas à terme les buts de l'organisation.

S : Ok donc ça ne répondrait pas aux besoins du client. Au fond une intervention qui ne répondrait pas aux besoins du client, ça voudrait dire qu'elle ne serait pas éthique, ou c'est l'inverse?

P5 : Ben les deux sont liés. Une intervention non-éthique va venir miner la place de l'éthique dans l'organisation donc à terme c'est mauvais pour l'organisation, et pis après, et je pense qu'on va y revenir, y'a toute la différence entre les besoins exprimés et les besoins réels et les besoins de l'organisation, les besoins du gestionnaire avec lequel on interagit en direct et les besoins de son équipe. Ça vous fait pratiquement un tableau à six cases et des fois entre chacune des cases, y'a un gap qui est solide et puis c'est là justement que l'éthique va rentrer en ligne de compte.

S : Dans la conciliation de ces besoins-là.

P5 : Voilà et pis dans jusqu'où on peut aller et les lignes qu'on doit pas franchir ou les lignes que...ce n'est pas à nous de franchir. Parce qu'en beaucoup de circonstances aussi on se retrouve dans une organisation qui, ayant des difficultés justement à réconcilier sa vision avec celle du gestionnaire, et celle de l'équipe...on demande un consultant et le consultant se retrouve finalement à jouer le messenger alors que c'est pas forcément... là qu'il devrait jouer des rôles.

S : Ce n'est pas à lui de les jouer.

P5 : mm-mm...

S : Comment vous situez l'importance de l'éthique dans la profession du consultant? Si je vous demande de 1 à 10?

P5 : On est dans le très haut...je dirais...si on peut donner 10... est-ce qu'il vaut mieux avoir un consultant qui soit expert et pas éthique ou un consultant qui soit éthique et pas expert, là c'est pas évident mais je pense que un consultant qui soit expert mais pas éthique du tout, va faire beaucoup de dégâts. Un consultant qui est pas expert mais qui est très éthique va pas avoir beaucoup d'influence mais fera pas beaucoup de dégâts. Il va reporter une action efficace éventuellement.

S : Donc en fait c'est plus important d'être éthique que d'être super...d'avoir beaucoup de connaissances de contenu?

P5 : Expert...Voilà. Il faut quand même avoir... ça fait partie de l'éthique aussi. Si je me présente sur un dossier, si j'interviens dans un dossier alors que j'ai aucune expertise pour le résoudre, pour moi ça fait pas partie de l'éthique. Quelque part mon éthique va en souffrir aussi.

S : Donc de ne pas avoir les compétences pour mener à bien un mandat, d'un autre côté c'est pas vraiment éthique. Donc c'est presque impossible finalement pour un consultant d'être pas expert pis d'être éthique.

P5 : C'est vrai, il devrait effectivement assez rapidement passer la main ou savoir s'entourer de personnes qui vont pouvoir le soutenir là-dedans s'il a le sentiment que sa présence au niveau du processus est encore importante.

S : Et pour vous, c'est quoi exactement l'éthique du consultant? À quel moment vous diriez qu'un consultant est éthique?

P5 : Principalement c'est au niveau du processus que ça va se jouer. On a parlé un peu de la notion d'expertise là... l'éthique du consultant intervient à chaque moment de la démarche de consultation. À la fois dans la façon dont il va prendre en charge le mandat justement... comme positionner les attentes de l'organisation, du gestionnaire avec lequel il intervient, de l'équipe, dans la façon dont il va mener la démarche et dans la façon également dont il va conclure la démarche. Je pense que l'éthique à la conclusion est importante aussi. Ça va se retrouver dans ses méthodes de travail, ça va se retrouver également dans les choix méthodologiques qu'il va effectuer, dans la façon dont il va divulguer, partager les données sur lesquelles il a travaillé également et puis dans les recommandations qu'il va faire évidemment.

S : Donc c'est un peu quelque chose qui est continu, omniprésent?

P5 : Oui, qui va se manifester de différentes façons, mais qui est présent à chacune des étapes.

S : Comme quoi par exemple, les différentes façons?

P5 : Ben ça va être par exemple, dans l'entrée du mandat, le temps qu'il va prendre pour rencontrer les différents intervenants et la capacité d'écoute qu'il va avoir à ce moment-là et la capacité à influencer qu'il va récupérer à ce moment-là, pour moi ça fait partie de l'éthique.

S : De prendre le temps de bien saisir la situation...

P5 : Voilà, et puis de calmer les gens, parce qu'il a des gens qui, à l'arrivée d'un consultant, en particulier dans des milieux dysfonctionnels, à l'arrivée d'un consultant, dans le dossier, vont venir le rencontrer et vont lui poser sur la table toutes leurs difficultés existentielles des 10 dernières années. De dire dès ce moment-là : moi mon intervention va se situer à ce niveau-là. Par contre, vous m'avez apporté tel et tel point qui sont certainement valables, mais je ne pourrai pas vous aider là-dessus... et le mettre clairement dès le départ plutôt que de les laisser avec de fausses attentes et...

S : De bien établir les limites de l'intervention?

P5 : Les limites de l'intervention, à la prise en charge, c'est important, dès le départ.

S : Ça c'est une des formes...

P5 : Ça fait partie pour moi d'un comportement éthique effectivement.

S : Quelles sont les types de situations où vous diriez avoir été confrontée à des décisions impliquant une réflexion éthique?

P5 : Majoritairement c'est des contextes dans lesquels il y avait une différence d'attentes, de vision entre ce que ... les attentes, les besoins de l'organisation, les attentes et besoins du gestionnaire et les attentes, les besoins dans l'équipe. Ou là, on a un système-client qui est complexe et il y a des choses qui semblent tout à fait légitimes pour le gestionnaire et pour son équipe mais qui d'un point de vue organisationnel, ou ici dans le contexte de la santé, d'un point de vue patient, doivent être sérieusement remises en question. Et là, dans quelle mesure est-ce que on peut faire évoluer le gestionnaire, l'équipe ou l'organisation pour retrouver une cohérence là-dedans. Des fois on peut, des fois il faut juste bien... cette partie-là je peux pas, vous faites fausse route. Je suis prête à retravailler avec vous pour qu'on travaille dans le sens du mieux-être du patient et des priorités organisationnelles, mais ça ne passe pas par l'étape que vous proposez en premier.

S : Donc c'est d'essayer de concilier ces intérêts-là si c'est possible, et sinon essayer au moins de travailler dans le sens...

P5 : Des mandats dans lesquels j'ai eu des difficultés importantes aussi, c'est des mandats dans lesquels le gestionnaire était complètement dépassé par l'ampleur des changements à effectuer. Il avait pas la capacité personnelle de les effectuer. Donc l'un des mandats où c'était difficile personnellement et au final le gestionnaire m'a remerciée, mais c'était d'accompagner le gestionnaire dans cette prise de conscience –là

pour qu'il choisisse de prendre sa retraite. Agir quand on se rend compte au bout de quelques semaines que la solution c'est de pousser quelqu'un à la porte, ça a été très questionnant pour moi. C'est délicat... on a conscience de certaines choses avant que le gestionnaire en ait conscience alors qu'il a besoin de ces faits-là pour prendre une décision éclairée sur la suite de sa carrière. Y'a des pressions organisationnelles multiples aussi, pis on veut pas être, surtout dans ce mandat-là, j'l'ai eu au début où je suis arrivée, je voulais pas non plus devenir la conseillère qui quand on est accompagné par elle, c'est notre dernier mandat avant la retraite là! Mais y'avait aussi une souffrance de la part du gestionnaire qui comprenait bien que...

S : Y'avait un enjeu de crédibilité ou de réputation...

P5 : Y'avait un enjeu de crédibilité ou de réputation qui était pas en haut de la liste. Pour moi c'était davantage, je voulais respecter le gestionnaire dans son parcours, je voyais qu'il était... il avait conscience de sa difficulté à gérer une partie de ses fonctions, mais il était pas forcément non plus prêt à prendre sa retraite d'un point de vue personnel, etc. C'était de l'accompagner dans cette démarche-là qui était difficile, tout en... à voir le rythme de l'organisation, celui des équipes et son rythme à lui... ça a été un mandat qui éthiquement était assez costaud!

S : Si je vous demande de penser de façon plus spécifique un dilemme éthique que vous avez vécu qui vous a marqué... ça peut-être celui-là ou ça peut être un autre. Pis là je vais vous poser des questions pour qu'on le décortique un peu.

P5 : On peut prendre celui-ci... on prend celui-ci!

S : Donc là vous m'avez mentionné... c'était un gestionnaire qui était dépassé par des changements qui avaient été apportés...

P5 : Et puis il devait amener son équipe encore un pas plus loin et il n'en était pas capable.

S : Donc il était un peu dans une phase d'adaptation au changement, son équipe n'était pas encore adaptée, et lui avait de la difficulté à s'adapter et lui n'était pas capable d'amener son équipe, c'est ça?

P5 : Voilà...

S : Quels éléments qui vous ont porté à croire au départ que c'était un dilemme éthique? Comment vous avez fait pour réaliser qu'il y avait un dilemme éthique là-dedans au départ?

P5 : Je pense que ça s'impose assez vite. Peut-être parce que j'ai tendance à avoir une introspection assez forte quand je monte mes interventions en particulier au niveau de l'entrée dans le mandat, ou quand je documente un petit peu les éléments, je pense aussi à regarder comment est-ce que mon rôle et mon intervention vont se structurer. Là c'est apparu assez rapidement, pis par les commentaires aussi que j'avais quand je faisais le tour de mon système-client, attentes de l'organisation, attentes des supérieurs hiérarchiques et il y en a qui m'ont dit très directement que pour M. X, il va falloir que tu le secoues sérieusement. Et quand on a des commentaires comme ça, j'ai aussi eu un autre mandat comme ça, où je rencontrais un gestionnaire qui m'a expliqué dès la première rencontre que de toute façon, ses employés se cachaient dans les garde-robes pour ne pas travailler. Et là je me suis dit qu'on avait un grand bout de

chemin à faire parce que faire une intervention de développement organisationnel dans un contexte où il y a si peu de confiance, ben là encore on est dans un dilemme éthique profond.

S : Donc c'est les commentaires...

P5 : Ben quand un gestionnaire te dit ah ben je suis contente que tu sois là pour m'aider on va enfin pouvoir casser les employés...là la question de savoir comment le dilemme éthique apparaît, il apparaît assez rapidement...il vous saute à la figure.

S : Donc avec des commentaires extrêmes comme ça vous voyez que c'est des situations ...

P5 : Des situations où ça apparaît clairement. Y'en a d'autres où c'est un malaise qui va s'installer progressivement, ou on prépare une rencontre, une intervention et pis on...sent qu'il y a des questionnements qui ressortent et bien souvent on n'arrive pas à les adresser au départ avec le gestionnaire. Donc on fait le bilan de la rencontre après et on dit ben...à ce moment-là, il me semble que j'aurais dû soulever tel aspect, pis je l'ai pas soulevé. Qu'est-ce qui fait que je l'ai pas soulevé, bien souvent ça va... quand on creuse ça ramène à un problème d'éthique ou déjà, nous-même on a commencé à ressentir un malaise et on a besoin de s'asseoir et clarifier les choses pour pouvoir ensuite le ramener à notre client.

S : On sent un malaise, pis après on réfléchit et on creuse et

P5 : Y'a des fois où c'est évident et des fois où y'a un malaise. Je dirais pas qui s'installe mais qui commence à se manifester et si on est suffisamment attentif à ça, ça va permettre avec une analyse de ressortir le dilemme éthique...Il m'est arrivé aussi 2-3 fois que le dilemme ressorte parce que j'en discutais avec des collègues qui me disaient « mais as-tu pensé que? » ou « ah mais moi j'aurais vu les choses différemment. Ou avec mon supérieur.

S : Parfois vous vous en étiez pas rendue compte avant d'en discuter avec d'autres personnes, c'est ça?

P5 : Ça arrive aussi, c'est plus rare mais ça va arriver aussi.

S : Est-ce que les dilemmes qui vous apparaissent plus facilement, comme dans les cas extrêmes que vous m'avez mentionnés, est-ce vous trouvez que c'est des dilemmes qui sont de nature différente de ceux qui s'installent plus progressivement, ou est-ce que ça peut –être semblable?

P5 : Ils sont plus ouverts au départ, mais c'est à peu près, pour le reste, y'a des dilemmes qui apparaissent plus tard et qui peuvent être aussi croustillants, aussi difficiles à régler. Je pense pas que parce que il apparaît plus fortement au départ, il va être moins facile à régler. Il sera pas plus facile à régler, mais non, c'est pas un signe. Ce serait bien mais pas forcément.

S : Pis on retourne à la situation qu'on avait choisie avec le gestionnaire, le mandat en tant que tel, vous vous avez interpellée au départ, c'était quoi la demande?

P5 : En fait c'était une notion...un mandat de climat de travail et d'amélioration des services ici. L'approvisionnement de l'hôpital, dans un hôpital c'est une fonction qui est très critique. Y'a certaines unités de soin où y'a des journées où on consomme énormément de matériel. Donc tout arrive ici par le quai et il faut que ça se rende dans de bonnes conditions et au bon moment aux étages. Un contexte, un équipe très syndiquée, qui avait très mal réagi à un premier regroupement d'activités qui avait été effectué.

Il y eut un premier regroupement, assez mineur, il y avait deux magasins, le quai de réception et la marchandise était distribuée soit directement sur les unités de soins, soit dans, à l'époque, deux magasins, l'un pour les fournitures administratives, l'autre pour les fournitures des métiers. Et parce qu'il y avait un problème avec un des magasins, on l'avait fermé et on avait rassemblé les fournitures médicales et les fournitures administratives au même endroit. Donc au départ vraiment un changement administratif mineur, mais qui avait envenimé une situation qui était déjà très dégradée préalablement. Et là, la gestionnaire de la direction des finances, donc qui supervisait ces activités, a dit qu'il fallait vraiment intervenir dans un contexte où on souhaitait améliorer la performance de l'approvisionnement, à la fois pour des raisons de coût et parce qu'avec le projet du nouveau ZZZZ etc., on avait une vision d'améliorer l'approvisionnement et de le moderniser de façon très importante. Donc c'est dans ce contexte-là que je suis intervenue au départ, pour retravailler avec l'équipe l'offre de service et la façon dont les services étaient rendus et le climat de travail en général... parce que c'était un milieu uniquement masculin en fait, avec que de l'intimidation. Quand je suis arrivée, le premier ou le deuxième jour, j'ai un monsieur qui est venu me voir et qui m'a dit « mademoiselle » vous êtes charmante et certainement de bonne foi mais vous représentez l'employeur donc je ne vous adresserai pas la parole. J'ai fait un pari intérieur avec moi-même, j'ai parié un nouveau téléviseur que ce monsieur ferait partie de la démarche. J'ai gagné mon téléviseur. Mais ça n'a pas été facile...

Et pendant l'année et demie d'intervention, le seul endroit où on pouvait faire les rencontres à peu près bien, était comme par hasard un endroit où il y avait juste derrière moi un énorme calendrier de femmes nues. Et pendant 12 mois j'ai fait mes présentations toutes les semaines avec dans mon dos la femme nue. C'est pas un dilemme éthique de consultant là, mais...

S : Ça donne une bonne idée...

P5 : Du climat de travail dans cette équipe-là.

S : Donc ça c'était dans le ZZZ, donc c'était dans une organisation publique, assez grande...

P5 : Oui...

S : Et le client en tant que tel c'était...

P5 : Mon client direct c'était effectivement le gestionnaire, j'ai été en contact très étroit avec sa supérieure, qui était donc la personne au sein de la direction des ressources financières et des partenariats économiques. Qui est donc...qui couvre les approvisionnements de l'hôpital et qui est maintenant directrice de la logistique, justement dans la poursuite à très long terme de cette vision d'un approvisionnement modernisé pour l'hôpital, dont on a construit les premiers blocs en rendant à nouveau fonctionnelle cette équipe qui était devenue dysfonctionnelle avec un gestionnaire qui était dépassé par les événements et qui avait peur de son équipe...donc qui était peu présent, qui était décrédibilisé vis-à-vis de ses employés, donc on a travaillé en climat de travail, on a travaillé en amélioration continue avec eux. Résolution de problèmes, six mois avec le gestionnaire pour re crédibiliser le gestionnaire aussi avant son départ, d'abord parce qu'il y avait une partie du chemin qu'on pouvait faire avec lui, mais aussi parce que il partirait avec la tête haute aussi et ça pour moi c'est important. On doit respecter le rythme... il est parti avec des réalisations à son actif.

S : Quand même, il a quitté avec...

P5 : Ça a pas été facile parce qu'il était rentré dans un rythme différent de celui qu'il a eu pour les derniers mois, mais ça a permis effectivement... je l'ai revu plusieurs... je l'ai revu au moment de son départ en retraite et je l'ai revu plusieurs mois après et pis il m'a remercié. Ça a été le signe que ce dilemme éthique là avait été résolu convenablement.

S : Sur ce client-là, est-ce qu'il y a des éléments... quelque chose de spécial... personnalité ou quelque chose de spécial qui a influencé un peu la situation?

P5 : Ben le climat était très particulier, le climat social.

S : Mais plus sa personnalité, son style, au client, qui aurait rendu ça plus difficile...

P5 : Non, ben il était un peu fuyant mais, une fois qu'on a mis les choses en place, ça a été relativement bien.

S : Est-ce qu'il a autre chose par rapport à cette situation-là? Parce qu'on a un peu à décrire le mandat que vous aviez pis la situation, est-ce qu'il y a autre chose qui nous permettrait de bien comprendre cette situation-là?

P5 : Hum... Qu'est-ce qu'on aurait oublié...

S : à part le calendrier de femmes nues.

P5 : Il est très parlant sur le contexte, mais il est plus important de dire qu'on voulait rehausser le service d'approvisionnement et briser le cercle vicieux qui faisait que les employés... le gestionnaire était décrédibilisé donc les employés se débrouillaient entre eux, mais pas dans une perspective de se responsabiliser pis d'améliorer l'offre de service, donc de renouer des liens... on a également, on a commencé la démarche en faisant un sondage de satisfaction clientèle. Et ça, déjà, ce sondage-là, c'est les magasiniers qui l'ont distribué et dépouillé. Et la première réaction de tout le monde a été qu'ils allaient truquer les résultats.

S : Pas de confiance...

P5 : C'est eux, et on va partir de ça pour la démarche. Parce que si on le fait pas comme ça, il va pas y avoir d'appropriation des résultats. J'ai besoin que ce soit les unités qui disent au magasinier « vous êtes bien gentil mais quand vous débarquez à cette heure-là ça nous arrange pas ». S'il vous plaît pouvez-vous aussi faire ça et ça, ça nous simplifierait l'existence... Pis on aimerait ça que... Mais au départ effectivement la défiance était à ce point-là.

S : C'est ça qui vous permettait de voir aussi qu'il y avait une grosse dimension éthique...

P5 : Qui était là... Là j'avais pas pas un gestionnaire qui me disait on va casser les employés, mais y'avait pas de confiance pis y'avait la notion de dire ben on peut améliorer fortement les choses. Oui, mais peut-être pas de la façon dont vous le voyez. Réussir à faire ça ensemble ça a été un enjeu tout au long de la démarche.

S : Puis au niveau de votre décision, vous me disiez que vous aviez opté pour accompagner ce gestionnaire-là dans son départ, ça a été quoi un peu le processus qui a mené à cette décision-là?

P5 : Démarche de consultation classique, j'ai commencé par faire une entrée de mandat, j'ai rencontré le gestionnaire évidemment à plusieurs reprises, j'ai rencontré chacun des employés en entrevue individuelle, avec une entrevue semi-structurée, autour de qu'est-ce qu'ils faisaient, quelles étaient les irritants au quotidien, comment ils voyaient le futur de l'équipe, les besoins de la clientèle, comment est-ce qu'ils souhaitaient s'inscrire là-dedans. Et j'ai fait un retour à l'équipe à ce niveau-là en leur proposant à ce moment-là un plan d'action. Ce plan d'action-là, je l'ai proposé évidemment au gestionnaire et au supérieur avant de le présenter à l'équipe, et...le gestionnaire et le supérieur avaient des réserves. Comme au fait d'avoir un sondage clientèle. Des choses comme ça. Et à ce moment-là ben y'a eu une partie aussi...où on a discuté et on s'Est dit si on veut obtenir un résultat qui soit différent de ce qu'on a pu faire avant par le passé, c'est pas parce que je vais être là que miraculeusement les choses vont changer, c'est parce qu'il faut qu'on utilise des méthodes différentes également. Pis c'est dans ce contexte-là qu'on a fait un petit peu... et à ce moment-là clairement j'ai fait une alliance avec la supérieure du gestionnaire. Pour que elle le supporte et elle l'incite à aller dans ce sens-là aussi.

S : à ce moment-là, votre plan n'incluait pas le départ du gestionnaire.

P5 : Pas forcément le départ du gestionnaire, non. Y'avait un volet d'habilitation du gestionnaire où moi j'avais prévu un plan de coaching individuel pour le gestionnaire, même si déjà à ce moment-là dans les entrevues j'avais des gens qui m'avaient dit qu'il était mûr pour la retraite. Laissez-le aller jouer au golf tous les jours, de toute manière c'est ce qu'il fait déjà l'été. Donc...y'avait... c'était déjà quelque chose qui avait été ressorti sous diverses formes de la plus gentille à la plus mesquine. Mais j'étais encore dans une démarche où j'avais un suivi hebdomadaire avec le gestionnaire et puis un tableau de bord des objectifs...

S : Donc là vous aviez débuté le coaching...

P5 : Ouais ...

S : ça a été votre première étape, est-ce que d'autres étapes ont mené... à un cheminement...

P5 : En fait on a commencé le plan d'action et donc, ça l'a amené à modifier son rôle de gestionnaire. À s'investir davantage dans des suivis, à communiquer davantage avec l'équipe, on a mis en place un babillard du projet, pis ben toutes les semaines fallait mettre à jour les indicateurs sur le babillard et discuter et là revoir aussi certaines de ses croyances de gestion. Comme par exemple on a fait une démarche de résolution de problèmes. Y'avait une espèce de démission collective autour de l'entretien des transpalettes. Ils étaient vieillissants et les employés disaient ouais de toute façon quand lui en parle il ne s'en occupe pas, lui disait qu'il avait fait toutes les demandes au niveau de la réparation mais, ça bouge pas et puis ben j'ai pas les budgets pour les changer... quand je leur dis ça ils ne me croient pas. Donc on a entièrement revu la façon dont on faisait l'entretien des transpalettes. On a fait venir les gens de l'atelier d'entretien des transpalettes, et on a fait l'entretien tous ensemble. Les employés sont devenus responsables de signaler eux-mêmes les choses à réparer sur les transpalettes et de faire le suivi avec les membres de l'atelier de l'autre côté. Donc ça leur a permis de constater que c'est pas juste que leur gestionnaire ne faisait rien mais qu'il y avait dans l'organisation d'autres contraintes par des collègues syndiqués, et c'était pas une question du grand complot du patron, c'est des collègues syndiqués qui pouvait pas fournir au rythme auquel ils auraient espéré que ça se fasse. Donc ça a complètement changé la dynamique. Et de comprendre les enjeux ...

Ça a pas coûté très cher on a acheté un cartable rouge et on a expliqué à tout le monde comment faire la demande dans l'ordinateur et quand vous faites la demande vous l'imprimez et la mettez dans le cartable rouge. Mais avant de faire une demande on va regarder dans le cartable rouge si y'en a pas une qui concerne le même problème. Et ça a modifié en profondeur les choses déjà. Donc ça c'est une phase qui a duré à peu près 6 mois pis au bout de 6 mois ben moi je maintiens la pression... une pression qui était légitime et éthique mais une pression par rapport au gestionnaire en disant ben on avait convenu ensemble qu'on faisait ça par rapport, etc. Pis il me disait... écoute, c'est intéressant, je vois les avantages etc, mais je commence à me questionner sur ma capacité à et je me rends compte que maintenant mon épouse est à la maison et je pense que je vais commencer à regarder d'ici le printemps pour passer la main.

S : Donc par lui-même un peu...

P5 : Ouais, et c'est ce qu'on s'est organisés ensemble, pour que la transition se passe bien. Puis on a travaillé aussi avec sa supérieure et l'équipe pour définir le profil du nouveau gestionnaire dont on avait besoin, etc. Et quelques mois après l'arrivée du nouveau gestionnaire, ben moi j'ai fait la passation du mandat parce que la nouvelle personne était capable de gérer ses transformations-là sans accompagnement.

S : Donc votre décision éthique dans cette situation-là elle était à quel niveau?

P5 : Ben elle a été dans le plan d'action... en fait, déjà au départ dans la méthodologie d'entrée dans le mandat, j'ai rencontré le gestionnaire à plusieurs reprises, j'ai rencontré son supérieur, j'ai rencontré les employés... le fait de rencontrer tous ces gens-là... quelque part a été une prise de décision éthique aussi. Dans le plan d'action qu'on a mis en place, qui comprenait un coaching individuel, avec une habilitation du gestionnaire, c'était aussi une décision éthique.

S : Donc il y en avait plusieurs.

P5 : Oui, il y en a tout au long des prises de décision éthiques... j'ai l'impression.

S : Pis c'est quoi le...

P5 : Le fait de passer la main sur le mandat et de remettre... de clôturer le mandat en lui-même est une décision éthique aussi. Quand est-ce qu'une personne est indispensable, on veut pas développer une dépendance vis-à-vis de... d'un autre côté est-ce que les acquis sont suffisamment forts? C'est une prise de décision éthique en tant que telle. Est-ce que je laisse mon client momentanément dans une meilleure situation que quand je suis arrivée mais durablement, est-ce que... je pars au bon moment. Est-ce que là je reste parce que je trouve ça agréable, parce que pour mon égo c'est bon, parce que... les gens me regardent, ou est-ce que je reste parce que oui, effectivement, y'a encore un besoin chez mon client. Et je pense que ça c'est encore plus vrai dans un contexte de consultant interne où on n'a pas à justifier de nos heures. Si mes clients devaient déboursier 3-400\$ à chaque fois qu'ils me voient, probablement que le questionnement se poserait plus vite. Mais là, pour eux, c'est sans frais. C'est pas sans douleur mais c'est sans frais. Donc la décision de clôture d'un mandat est aussi une décision éthique à mon sens.

S : Donc à chacune des étapes du mandat vous avez une décision qui a une portion éthique...

P5 : Voilà, qui a une portion éthique.

S : Qu'est-ce que vous considérez comme élément? Qu'est-ce qui vient influencer les décisions?

P5 : Ben y'a les 3 éléments que j'ai avancés tantôt, les besoins les attentes de l'organisation, du gestionnaire direct et des clients.

S : Votre gestionnaire direct, c'est votre patron à vous?

P5 : Non, mon gestionnaire-client direct...c'est sûr qu'il y a les orientations de l'équipe, la vision, mais pour moi ça va avec l'organisation. J'ai la présomption de penser qu'on travaille en cohérence avec la vision organisationnelle, en tout ça on essaie. Y'a des fois aussi où y'a tout simplement nos valeurs personnelles. Quand un gestionnaire m'accueille en me disant oui c'est bien tu vas pouvoir m'aider à casser mes employés, c'est pas juste un point de vue de valeurs organisationnelles que ça vient me chercher. D'un point de vue personnel, on a un problème. Donc ouais, ça fait... ces 4 éléments-là principalement, qui vont venir...

S : Est-ce qu'il y a des éléments professionnels, en dehors du contexte organisationnel ou du mandat, mais des éléments liés par exemple à votre domaine de formation, ou à votre profession...

P5 : Notre domaine d'exercice a une influence importante. C'est sûr que exerçant dans le domaine de la santé, le patient est au cœur de ce qu'on fait. Y'a des enjeux de société qu'on retrouve de façon beaucoup plus aiguë que si je faisais de la production de pâtes alimentaires. La notion d'obtenir des résultats, la notion de résultat est beaucoup plus critique pour les activités qu'on a. La notion d'accessibilité... si je ferme mon usine de pâtes alimentaires pour 3 jours, mais je peux pas fermer un service pour 3 jours. Donc c'est des notions qui... si je prends une décision de standardisation, ben... il faut que je fasse extrêmement attention à ne pas déshumaniser les soins. La standardisation peut être extrêmement positive comme elle peut être... avoir des impacts terriblement importants pour le bien-être des personnes. Un patient qui est traité beaucoup plus vite mais qui est insécurisé, on a raté quelque chose. Effectivement si je leur tatouais tous un numéro sur le front je les reconnaîtrais beaucoup plus facilement mes patients. Mais je suis pas... c'est pas éthique. Donc on a une exigence supplémentaire, on a en même temps... cette responsabilité supplémentaire-là, on a la chance d'interagir avec des gens qui pour la grande majorité sont pas là par hasard. Donc, qui ont aussi un sens éthique développé, qui ont une sensibilité par rapport au patient, qui ont une capacité d'empathie plus élevée que la moyenne. Donc ça, c'est aussi une opportunité qu'on retrouve probablement moins dans une usine de pâtes alimentaires.

S : C'est la nature-même du service qui est offert par l'organisation qui va attirer autant des gens qui ont des valeurs similaires...

P5 : Les gens se retrouvent rarement dans ce domaine-là par hasard.

S : Dans le domaine des soins de santé évidemment...

P5 : Y'en a qui arrivent, mais la plupart ne reste pas dans ce cas-là. C'est une opportunité qu'on a, c'est une base de dialogue qu'on a avec les gens autour de nous. Même si des fois ça nous amène à devoir remettre en cause nos croyances parce qu'il y a des choses qu'on fait pour le bien du patient et puis on se rend compte qu'en fait, ça nuit ou c'est pas optimal. Ou le patient lui-même, c'est pas ça pour lui qui a de l'importance.

S : C'est un peu l'enjeu d'efficacité vs l'enjeu humain...

P5 : Oui, et puis qu'est-ce que c'est que l'efficacité? Ça c'est une réflexion qu'on a vraiment... en tant qu'organisation, quand on dit qu'on veut être plus efficace... plus performant, qu'est-ce que ça veut dire... y'a la notion de qualité sécurité des soins à laquelle on pense toujours, y'a la notion de bien-être du patient et de partenariat... de prendre en compte les besoins du patient, parce que un patient peut très bien avoir une maladie X et puis on a un traitement formidable à lui proposer, qui va peut-être le guérir, mais pour toutes sortes de raisons, le patient doit pouvoir faire le choix de ne pas utiliser ce traitement-là. Alors... si on regarde ça froidement d'un point médical, on l'a pas guéri. Mais d'un point de vue humain on a respecté ses choix et ses besoins.

S : Donc c'est de savoir un peu c'est quoi l'objectif...

P5 : Voilà... et ça c'est une démarche qui est encore en cours à l'heure actuelle. Parce que de réfléchir en tant qu'organisation sur quel doit être notre modèle de performance... qu'est-ce qu'on met dans notre modèle de performance... on sait que c'est pas juste financier, mais d'un autre côté... si on veut construire un modèle de soins de santé qui soit durable, ben il faut aussi qu'effectivement, financièrement, ce soit supportable pour le budget de l'état. Donc... c'est toute cette réflexion-là qui est toujours en cours avec des équilibres à trouver qui sont jamais ni noirs ni blancs. Un autre mandat pour lequel on a eu des dilemmes d'ordre éthique a été quand on a modernisé la façon dont on transportait les patients à l'intérieur de l'hôpital, ce qu'on appelle la brancarderie. Parce que évidemment, nos patients, même s'ils sont hospitalisés, faut qu'on les transporte pour aller faire un examen en radiologie, etc. Et on avait auparavant un système téléphonique, donc les infirmières les commis appelaient et il y avait une dame en bas qui prenait en note et les gens venaient prendre leurs instructions auprès de cette dame-là qui distribuait... mais au volume auquel on était rendu, ça devenait très difficile. L'attente était longue. Et on a donc mis en place un système informatique qui fait cette répartition là de façon beaucoup plus efficace... et puis y'avait toute une notion d'équité aussi. Parce que quand on connaissait Mme X, on l'appelait et on lui demandait peux-tu me le faire rapidement s'il te plaît. Ça pouvait être peux-tu me le faire rapidement parce que la patiente est nauséuse et qu'elle a besoin de remonter, ou peux-tu me le faire rapidement parce que c'est Mme X et que je la connais bien. Donc on a vraiment essayé... avec un système qui rendait ça beaucoup plus efficace et qui objectivait, mais qui déshumanisait. Parce que... les gens pouvaient... se parlaient beaucoup moins et le patient quand on terminait de le préparer on demandait le transport et là il y avait un moment d'attente beaucoup plus court qu'avant mais qui était un moment qui était formalisé. On disait attendez-là monsieur... avant il réalisait pas qu'il était en train d'attendre pour son transport, il était dans son lit puis brusquement quelqu'un venait et puis l'emportait. Là on le mettait dans un endroit particulier et on lui disait vous allez attendre ici quelques minutes, quelqu'un va venir vous chercher. Et là ça été vraiment tout un questionnement de dire, est-ce que c'est vraiment meilleur pour notre patient ou pas? Parce qu'au total, tout ce qu'on avait comme chiffre disait que les patients attendaient beaucoup moins et y'avait moins d'erreurs, moins d'accidents, etc. Mais en même temps, on plaçait le patient dans un endroit... dans un corridor, là... il était moins confortable pour un temps beaucoup moins, mais c'était beaucoup plus visible. Et ça a été une discussion qu'on a eue... on a mis le bien-être du patient avec l'efficacité de l'hôpital avec le même nombre de brancardiers ont est capables de transporter dix fois plus de patients qu'avant et d'offrir des services à des gens qu'avant on transportait pas... donc ça a vraiment été une discussion aussi qu'on a eu au niveau de l'organisation. Parce qu'il y a des questionnements éthiques qu'on peut résoudre de façon individuelle, mais y'en a d'autres que ce sont des positions organisationnelles qu'on peut pas... en tant que consultant on peut animer ces discussions-là mais on peut pas prendre position seul.

S : Vous êtes là pour accompagner finalement, dans la prise de décision... Est-ce qu'il y a d'autres éléments en dehors de vous ou de votre profession qui influence votre prise de décision éthique? Facteurs sociaux... ou...

P5 : J'en identifie pas là...

S : Ou même culturels...

P5 : Est-ce que le fait que je sois d'origine AAA a une... ça a une influence sur ma prise de décision éthique, par rapport à quelqu'un qui serait... originaire du BBB... pour y aller avec les clichés... j'ai pas l'impression. Je pense que les... modèles qu'on utilise sont beaucoup plus l'organisation et les modèles qu'on utilise au niveau organisationnel ont beaucoup plus d'influence que est-ce que ça a une influence, c'est sûr que dans les 4 éléments que j'ai listés il y avait aussi mes valeurs personnelles... Est-ce qu'elles sont foncièrement différentes... jusqu'à présent j'ai pas eu de cas où ça se soit...

S : Vous avez pas été confrontée à ça...

P5 : Non, les crucifix dans les chambres à l'hôpital St-Luc ça me travaille toujours un peu, mais... je pense que ça travaille la société québécoise en général... donc...

S : Donc y'avait pas d'autres éléments qui vous viennent à l'esprit.

P5 : Est-ce que vous avez eu l'impression de faire un compromis dans vos décisions ou dans votre décision par rapport à ça, que vous avez pas pu prendre la décision que vous auriez aimé prendre... Dans un monde idéal...

S : On fait toujours des compromis... Est-ce que j'ai fait un compromis dans lequel éthiquement j'étais inconfortable... non, en fait le mandat dans lequel j'aurais pu me retrouver dans cette situation-là c'est celui où le gestionnaire comptait sur moi pour casser ses employés et puis je lui ai présenté le mandat de façon différente jusqu'au moment où on en est revenus au questionnement de départ et là j'ai... quitté le mandat, parce que je jugeais que ça faisait pas partie de nos attributions. Donc j'ai jamais eu à compromettre... j'ai la chance d'évoluer dans un environnement où j'ai jamais vraiment eu à prendre une décision qui soit contraire à mon éthique.

S : Donc ça continue dans la même lignée où je m'en allais... j'allais vous demander à quel point vous êtes satisfaites de la décision que vous avez prise par rapport à ce mandat-là...

P5 : Ben par rapport au mandat dont on parlait au début... je pense que c'était... c'était la bonne décision et le fait que le gestionnaire après me soit revenu plusieurs mois après en me remerciant, m'a confirmé dans cette interprétation-là.

S : Donc vous avez eu la confirmation...

P5 : Oui c'était la confirmation et quand je vois aujourd'hui où on en est rendus... avec la vision logistique, c'est sûr que ça vient aussi me conforter. Y'a eu des moments de doutes. Quelques mois après qu'on ait terminé l'intervention, alors qu'on commençait à construire quelque chose d'intéressant, on a eu un dossier complètement autre qui est venu détruire une partie de nos acquis, qui s'appelle ici le code vestimentaire du XXXX, qui est une politique organisationnelle qui a été mise en place à ce moment-là, et

qui concernait directement nos magasiniers puisqu'il interdisait le port du bermuda pour de sombres raisons autorisait le port des jupes pour les femmes mais pas le port du bermuda pour les hommes parce que le fait de montrer ses poils de mollet n'était pas esthétique. Et là les magasiniers l'ont extrêmement mal pris et en mesure de rétention se sont proménés en kilt pendant 2 mois, et là évidemment toute la dynamique de collaboration avec l'équipe etc., ça en a pris un grand coup parce que la gestionnaire qui essayait de continuer les démarches était en charge de l'application du code vestimentaire, elle devait donc rencontrer les employés pour qu'ils ne portent plus de bermudas, mais comme il n'interdisait pas le port de la jupe, mais demandait une tenue professionnelle, elle s'est retrouvée à patiner à savoir si le kilt écossais était une tenue professionnelle conforme au code vestimentaire. Nous avons fait la une du journal de Montréal grâce à ça... nous avons un magasinier qui portait fièrement le kilt. C'est sûr que ça a été un grand moment de doute. Pas vraiment sur l'éthique du mandat en tant que tel que sur le mandat en général... mais je pense que ça a pas été une décision facile mais ça a été quelque chose qui a été fait avec respect et qui à terme a donné des résultats importants pour nos patients.

S : À ce moment-là, pour vous ça c'était un signe...

P5 : Dans ma grille d'évaluation très informelle, ça ressemble à un signe de succès.

S : Puis si vous étiez dans une situation semblable aujourd'hui, est-ce qu'il y a des éléments que vous feriez différemment?

P5 : Je ne sais pas si je ferais une présentation devant le calendrier de femmes nues. Non, plus sérieusement, est-ce que mon plan d'action aurait été le même? Probablement... Disons que j'ai eu la chance, ce qui m'a permis d'avoir le facteur facilitant pour avoir une prise de décision relativement éthique dans ce contexte-là, c'est aussi que le gestionnaire était éligible à sa retraite. Il avait pas de gains à continuer à travailler, et pas de perte à prendre la décision de prendre sa retraite d'un point de vue financier. Pour lui c'était... si j'avais eu un gestionnaire de 35 ans avec 2 jeunes enfants. Éthiquement je pense que ça aurait été un peu plus compliqué. Et là est-ce que j'agirais différemment? Non je pense pas... ben... non, je vois pas.

S : Donc, si y'avait certains éléments du contexte qui avaient été différents...

P5 : J'aurais probablement agi différemment.

S : Mais devant la même situation...

P5 : Devant la même situation, je pense que ce qui a été fait dans l'ensemble a été positif.

S : Est-ce qu'il y a des informations que vous iriez chercher de plus? Que vous auriez consulté, que vous avez pas eues... que vous auriez aimé aller chercher?

P5 : Ben peut-être, au niveau du coaching, probablement, parce que j'ai progressé aussi dans ma pratique du coaching, il faudrait peut-être utiliser un autre coach que moi-même... D'abord pour... avoir un autre regard qui serait venu valider, je pense que c'est... et pis ça aurait donné une autre expertise ou une autre source d'information au gestionnaire. Ça aurait peut-être été intéressant de distinguer le coaching de l'accompagnement d'équipe probablement aurait pu...

S : Ne pas jouer les deux rôles en même temps...

P5 : Oui...en dissociant les deux ça aurait probablement pu être intéressant.

S : Donc ça ramenait un autre regard...Est-ce qu'il y a des gens que vous auriez consulté? Des collègues ou... des experts...

P5 : Ben des collègues j'en ai un consulté un certain nombre au fur et à mesure, de façon formelle ou informelle. Pour me valider, j'ai été également à ce moment-là, j'ai aussi beaucoup profité de l'expérience du conseiller en relations de travail de cette équipe-là parce que, de par leur histoire il les connaissait extrêmement bien, et il était aussi une figure un peu légendaire qui m'a donné un summum de conseils, certains que j'ai utilisés et d'autre que j'ai soigneusement mis de côté. Mais à l'époque, j'avais quand même consulté assez largement, justement pour... parce que les questionnements éthiques étaient là et je voulais m'assurer d'avoir une démarche qui soit solide dans un contexte où moi j'étais présente depuis peu de temps dans l'organisation.

S : Donc vous entourer des personnes pour avoir la bonne approche...

P5 : Oui, on a une conseillère en éthique au XXXX, Mme ABC, qui est davantage orientée vers les problématiques d'éthique cliniques, puis jusqu'à présent il n'y a pas eu un dossier où j'ai eu le réflexe d'aller la consulter, mais j'imagine que je pourrais le faire si c'était requis.

S : Est-ce qu'il y aurait d'autres étapes que vous auriez suivies dans votre prise de décision?

P5 : Comme on disait tantôt, de dissocier le coaching aurait été intéressant, on avait prévu au départ, pour jouer sur le momentum, on avait au départ un plan d'action sur 100 jours et puis on l'a étendu. Est-ce que ça a été une bonne ou une mauvaise décision...ça a encore davantage respecté le rythme du gestionnaire et de l'équipe...ou ça a prolongé une agonie...selon comment on le regarde, mais ça a pas non plus été prolongé de façon trop inconfortable donc... je suis assez confortable avec ce mandat-là. Ça a pris du temps mais je vis confortablement avec maintenant.

S : Quels éléments ont été facilitants pour votre prise de décision...?

P5 : Ben y'avait un élément tout à fait contextuel qui comme je disais était le fait que le gestionnaire était éligible à sa retraite, ça c'est certain... élément facilitant on avait une vision claire de ce vers quoi on voulait aller, pis des besoins à la fois de l'organisation, du gestionnaire et de l'équipe, ça a beaucoup aidé, d'avoir une vision et puis des orientations qui soient claires sur les besoins, ça a permis vraiment de construire sur des bases solides la démarche.

S : Comment vous aviez fait pour aboutir à cette vision claire-là?

P5 : Ben c'est beaucoup les entrevues de départ qui m'ont permis de travailler là-dessus. Et on avait un momentum, qui était créé par le projet du nouveau XXXX et par les besoins des équipes cliniques d'être déchargées des tâches d'approvisionnement. Donc on avait vraiment une raison pour laquelle on voulait agir, qui était claire, qui était relativement partagée, et qui avait un bénéfice patient. Donc ça a été une base solide pour travailler. Un autre facteur facilitant ça a été la supérieure. Ben en fait, Mme Y a été majoritairement facilitante. C'est sûr que de par sa présence dans le mandat, ça demandait des ajustements aussi puisque c'était une présence qui était forte, et dans un contexte où on veut responsabiliser l'équipe, responsabiliser un gestionnaire ben des fois, il faut aussi que le supérieur sache faire de la place. Mais le

fait d'avoir Z qui... justement aussi avait une vision claire, donc ça a été clairement... et puis le dernier point, et là aussi il y a relativement... il est contextuel et en même temps je pense qu'on avait construit les conditions pour que ça arrive, ça a été la nouvelle gestionnaire qui a été recrutée, pour remplacer le gestionnaire qui partait. Qui était quelqu'un de très solide et de volontaire et qui avait des convictions de gestion qui étaient beaucoup plus proches de ce vers quoi on voulait amener l'équipe.

S : Donc il y avait un bon fit avec la vision...

P5 : Oui, mais quand je dis c'est à la fois... on sait jamais qui on va recruter et puis on est dépendant des gens qui veulent bien poser leur candidature... Mais en même temps cette personne-là serait arrivée 6 mois plus tôt avant qu'on commence le travail, l'équipe aurait pas forcément été prête à l'accueillir à ce moment-là. On a vraiment construit les bases des deux côtés, à la fois on a eu la chance qu'elle pose sa candidature, et en même temps l'équipe était beaucoup plus prête à l'accueillir qu'elle l'aurait été auparavant.

S : Un bon timing finalement...

P5 : De timing et déjà d'avoir décristallisé certaines choses...

S : Donc ça a été facilitant...

P5 : Oui.

S : D'autres éléments qui ont été facilitants? Pas nécessairement des éléments du contexte mais peut-être des actions que vous avez posées...

P5 : La méthode qu'on a choisie, de la résolution de problèmes, ça ça a bien marché parce que c'est venu leur parler. De résoudre des petits problèmes simplement en une seule fois tous ensemble au même endroit sans s'enfarger dans le tapis, c'est une méthode qui leur a correspondu.

S : Puis comment vous avez fait pour sélectionner cette méthode-là?

P5 : J'ai utilisé un outil de gestion perfectionné qu'on appelle le pif-o-mètre!

S : Donc suivre un peu votre intuition!

P5 : Tout à fait! Quand je les ai rencontrés et etc, j'ai observé un petit peu comment ils fonctionnaient etc., et c'est à ce moment-là que moi j'ai fait ce choix... de méthode-là. Je me voyais pas les asseoir dans une salle pour un groupe de travail. Après, une fois qu'on a eu fait la première série de résolution de problèmes on a fait des groupes de travail plus structurés. Mais il fallait d'abord reconstruire une confiance, reconstruire une volonté, une responsabilisation pour changer les choses. Et ça ces les résolutions de problème qui nous ont permis ça. C'est le plan d'action suite aux rencontres d'entraînement qui ont déterminé cela.

S : Donc vous avez un peu sélectionné... en pensant à leur style et tout ça...

P5 : Oui...

S : Qu'est-ce qui aurait pu faire que vous n'auriez pas été satisfaite de cette décision-là?

P5 : Si le gestionnaire était parti en détresse...si l'équipe avait cessé de progresser après le départ du gestionnaire, ça c'est des points qui auraient certainement remis en cause la décision.

S : Si je vous demandais de façon plus générale qu'est-ce qui peut aider un consultant à prendre une meilleure décision devant une situation telle que celle dont vous m'avez parlé?

P5 : On va retrouver les mêmes éléments...le fait d'avoir un cadre de référence qui soit solide...on avait une vision de ce vers quoi on voulait s'en aller, on a la chance dans le milieu de la santé aussi d'avoir des référents qui sont relativement clairs par rapport aux patients etc., c'est des choses qui sont critiques pour arriver à...si je suis dans un environnement qui est plus mouvant, plus mou, ou le système de...le cadre de référence est plus...contestable, ça va être délicat. Je donne un exemple de ma précédente existence, XYZ est un cabinet de droit, qui a une clientèle d'entreprise, à la fois en droit des affaires, donc droit des contrats etc., litige, droit du travail et droit de la propriété intellectuelle. Et en droit du travail, par exemple, on était amené à défendre des clients comme BBB, dans des causes où les travailleurs d'abcdefg victimes du cancer à la vessie...demandaient à ce que leur affection soit reconnue comme d'origine professionnelle. Et nous on était du côté d'BBB à essayer de ralentir les procédures pour éviter que ce soit reconnu d'origine professionnelle. Et l'avocat qui travaillait là-dessus était un avocat avec lequel je travaillais également de façon étroite pour les dossiers de développement professionnel. Quelqu'un qui, à titre individuel était quelqu'un de très agréable à travailler, avec une vision etc., Mais le fait qu'il puisse par ailleurs... les autres décisions éthiques que laissaient transparaître ses engagements par ailleurs ont fini par me poser des difficultés.

S : Ça doit être assez confrontant d'être face à ça.

P5 : C'est...et là, en tant...en tant qu'organisation ça leur posait aucun problème. Moi en tant que membre de cette organisation-là...l'alignement entre mon système de valeurs et l'organisation...ça...y'avait des...(fait un geste d'étincelle)

S : Des flammèches...

P5 : c'est peu glorieux...

S : Effectivement...

P5 : On défendait également ??? pour éviter de payer le régime de retraite des employés...ou VVVV ou toutes sortes de choses... C'est sûr qu'un environnement comme le nôtre pour ça est quelque part beaucoup plus simple. Même si y'a toutes sortes de questionnements qu'on fait au quotidien parce qu'à chaque fois qu'on fait une allocation de ressources, on fait un choix qui est un choix éthique. Si j'aide telle équipe à augmenter son accessibilité et que pour ça je prends des ressources qui auraient pu être utilisées pour tel autre équipe, y'a toujours...on est dans un milieu qui est beaucoup plus éthique que le milieu du droit. Mais au moins on a une ligne qui est relativement claire. Après y'a toutes la question de ressources et de médication qu'on peut se poser, etc.

S : Mais vous êtes quand même dans la même direction. Est-ce qu'il y a un outil qui pourrait aider un consultant à prendre une meilleure décision? Que ce soit un outil tel quel ou une formation ou...

P5 : Y'a... est-ce que c'est un outil ou est-ce que c'est des habitudes? Euh... l'introspection je pense que c'est très important, et elle n'est pas juste importante... à mon avis elle est importante pour la pratique de consultation...mais l'introspection prend quand même un cadre qui soit relativement solide, que ce soit au niveau personnel ou par rapport à l'organisation dans laquelle on travaille. Je pense que c'est aussi vrai, même particulièrement vrai dans le cas d'un consultant externe, lui il a deux cadres de référence à maîtriser de façon approfondie. Celui de son cabinet de conseil et celui de l'organisme dans lequel il intervient. Donc ça peut être aussi toutes des choses aussi simples que dans ses entrevues d'entrée de mandat, d'avoir des questions qui parlent des aspects éthiques. D'intégrer ces questions-là...à son questionnaire d'entrevue, que ce soit de façon directe...avez-vous un code d'éthique...oui, voulez-vous bien me le transmettre, non mais alors quelles sont... ou de façon plus indirecte...on peut pas rencontrer tout le monde et lui dire de but en blanc mais alors quelle est votre éthique? Je suis la première illustration, quand on a commencé l'entrevue tout à l'heure, l'éthique c'est quelque chose qui est relativement... qui est à la fois très présent dans nos vies puis c'est très difficile à délimiter de façon exacte, et moi j'ai... y'avait des questions qu'il m'arrive de me poser ou de poser à des employés sur qu'est-ce qui les fait venir au bureau le matin? Pourquoi est-ce qu'ils apprécient de venir travailler au XXXX? Y'en a qui vont me répondre ben c'est parce que ma belle-sœur Monique travaille avec moi...ok! L'éthique est pas vraiment là là mais... Pis y'en a d'autres qui vont me dire ben moi ça me semble important pour pouvoir offrir...y'a des...on va aller chercher parfois des aspects éthiques par ces questions-là aussi...

S : Chercher les motivations des gens...etc...

P5 : Voilà. D'avoir... de penser à ça au niveau de l'entrée dans le mandat, je pense que ça permet de développer ce cadre-là, qui va me permettre d'avoir une intervention plus solide par la suite.

S : Donc si je ramène à un outil, ça pourrait être par exemple...

P5 : Une check-list peut-être...

S : Une liste

P5 : Et puis on pourrait aussi mettre pour les aspects suivants, si dans le cadre de la démarche, on rencontre un questionnement éthique, identifier les acteurs avec lesquels on pourra en discuter. C'est aussi une bonne façon... j'ai la chance de pouvoir en discuter avec des collègues, il m'est arrivé d'en discuter avec mes clients aussi ou avec mon supérieur...des questionnements éthiques peuvent parfois se résoudre seule mais bien souvent vont se résoudre de bien meilleure façon si on est capable d'en discuter avec des interlocuteurs qui ont un point de vue sur la question.

S : Donc un peu se prémunir d'une liste ou identifier à l'avance des personnes-ressource avec qui on va pouvoir en discuter...

P5 : Ça peut être aussi éventuellement... ça dépend des contextes...identifier les points sur lesquels on ne négocie pas...nos limites éthiques, pour éventuellement pouvoir en discuter avec notre client si on sent... avant qu'on se rende là, pouvoir approcher ces questions-là avec lui... C'est pas toujours possible de le faire avant... on peut se garder la liste et se dire... au moment où je serai-là ben on se posera la question, mais de l'identifier aussi préalablement plutôt que de se retrouver sous le coup du malaise, de la colère, de la surprise, de dire ha là je peux plus! Ok, on peut plus et ce qui est par rapport à notre réflexion ben...est-

ce que ça correspond à... ou est-ce qu'on a de nouvelles conditions qui se sont développées, pis là aussi il faut réfléchir... Ça revient à l'introspection finalement.

S : Donc de l'introspection qu'on fait à l'avance en préparation...

P5 : Pour continuer l'introspection...Et pis ben on parlait tantôt de la décision éthique de clôturer un mandat... y'a pas juste un aspect éthique dans cette décision-là mais y'a aussi un aspect éthique, est-ce qu'on peut avoir un outil spécialement là-dessus...? Est-ce qu'on peut monter un algorithme, on peut peut-être...c'est beaucoup de facteurs mis bout à bout qui permettent et y'a une partie...y'a aussi l'évaluation individuelle qu'on peut en faire et l'évaluation collective et là on rejoint les gens avec lesquels on peut en discuter aussi, de...y'a des questionnements éthiques qu'on peut porter sur ses épaules et y'en a d'autres qu'il faut pouvoir partager. Y'a peut-être des gens qui y arrivent, mais c'est difficile et je suis pas sûre que ce soit de meilleure qualité que si on partage ces questionnements-là. J'aurais tendance à penser que en partageant ces questionnements-là au fur et à mesure, on obtient au final une prise de décision qui est de meilleure qualité, parce que plus alignée avec les intérêts de l'organisation et etc.

S : On a parlé d'une check-list, d'un algorithme...

P5 : L'algorithme j'ai un petit doute parce que c'est tellement de variables différentes à prendre en compte que...

S : C'est difficile d'en faire un qui pourrait être sur mesure à chaque situation...

P5 : Ben... s'il est sur mesure pour chaque situation, c'est plus un outil sur mesure...

S : Avez-vous des éléments à ajouter?

P5 : Je pense qu'il faut reconnaître qu'à partir du moment où on est consultant, on exerce une influence. Puis exercer une influence en tant que telle, ça peut vouloir dire beaucoup de choses. Et oui ça nous donne une responsabilité supplémentaire... Sans vouloir parler des coûts et autres, mais il faut...le fait de pouvoir exercer cette influence-là nous donne des responsabilités puis effectivement au niveau de l'éthique c'est important d'en tenir compte.

S : Donc la nature du métier de consultant... le fait d'exercer une influence sur un autre être humain amène une autre dimension...

P5 : Et plus on est consultant de processus, plus c'est vrai.