

Rapport sur les résultats du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003

Rapport de recherche commanditée 2004-18

**S. Dursun, MA
Major R.O. Morrow, MA
Major D.L.J. Beauchamp, Ph.D.**

Révisé par :

**L.J. Grandmaison, M.A.
Lieutenant-colonel
Coordonnateur de la recherche**

Approuvé par :

**C.D. Lamerson, Ph.D.
Colonel
Directeur**

Accepté par :

**J.-L. Milot
Colonel
Directeur – Programme d'éthique
et commanditaire de la recherche**

**Directeur — Recherche et évaluation en ressources humaines
Quartier général de la Défense nationale
Édifice Major-général George R. Pearkes
Ottawa (Ontario) K1A 0K2**

PAGE DESCRIPTIVE DE PROJET		
Date du rapport (m-a)	Genre et numéro du rapport	Période couverte (du ... au)
Février 2005	Rapport de recherche commanditée 2004-18	
Titre		
Rapport sur les résultats du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003		
Auteur		Responsable
<p>Nom : S. Dursun et Major R.O. Morrow Section : DRERH – Politique sociale Téléphone : (613) 996-0135 (Civil) : (613) 996-4542 (RCCC-Autovon) : 846-4542 et 846-0135 Télécopieur : (613) 995-2701 Internet : Dursun.S.@forces.gc.ca Morrow.RO@forces.gc.ca</p>		<p>Personne-ressource : Programme d'éthique de la Défense Nom : Colonel J.-L. Milot et Major D.L.J. Beauchamp Poste : Téléphone : (613) 996-0544 et (613) 992-7451 (Civil) : (RCCC-Autovon) : 846-0544 et 842-7451 Télécopieur : Internet : Milot.JL@forces.gc.ca Beauchamp.DLJ@forces.gc.ca</p>
Adresse		Notes supplémentaires
Directeur — Recherche et évaluation en ressources humaines Quartier général de la Défense nationale Édifice Mgén George R. Pearkes 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ont.) K1A 0K2		
Résumé		
Sans objet		
Mots-clés		
Éthique, comportement éthique, prise de décisions éthiques, intensité morale, jugement éthique, climat éthique, valeurs individuelles,		

SOMMAIRE ADMINISTRATIF

1. Introduction. Le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 avait pour but d'évaluer l'éthique décisionnelle des membres de l'Équipe de la Défense. Les résultats du sondage ont permis de fournir à la haute direction des renseignements qui l'aideront à remplir le mandat qu'elle a de s'assurer de la mise en pratique et de la promotion de l'éthique au MDN et dans les FC grâce aux plans d'éthique des N1. Le sondage de 2003 était le second en son genre, ce qui nous a permis de faire des comparaisons avec les résultats du sondage de 1999.
2. Comparaison des résultats des sondages de 1999 et de 2003. Une comparaison des résultats montre que les membres du personnel militaire et civil estiment que le climat éthique de leur organisation s'est amélioré de 1999 à 2003. Ils ont en outre indiqué qu'ils avaient des attentes plus grandes en matière d'éthique pour leur organisation en 2003 que ce n'était le cas en 1999.
3. Valeurs individuelles et climat éthique de l'organisation. De même qu'en 1999, l'équité de l'organisation a été vue comme l'indicateur où l'écart entre la perception de la « situation actuelle » du milieu de travail et « ce que la situation devrait être » était le plus important. Cela était vrai aussi bien pour les militaires que pour les civils. Les indicateurs qui suivaient étaient l'entraide, puis le comportement des collègues. Les efforts d'amélioration du climat éthique du milieu de travail devraient donc être axés en priorité sur ces facteurs.
4. Approches de l'éthique décisionnelle. L'évaluation de l'éthique décisionnelle s'est faite en fonction de six approches différentes. Les résultats montrent que la plupart des membres du personnel du MDN et des FC font appel à une approche multiple pour prendre des décisions éthiques. Les répondants ont indiqué que la solution à un problème d'éthique n'était pas toujours évidente et qu'une bonne décision dans des circonstances données ne le serait pas nécessairement dans d'autres circonstances. Face à un problème d'éthique, le personnel a recours à diverses approches. Les résultats montrent que les FC et le MDN devront s'assurer qu'il est tenu compte de ces différentes approches de l'éthique dans les initiatives et la formation intéressant l'éthique et qu'elles sont vues comme distinctes.
5. Intensité morale de la situation. Pour évaluer l'importance des facteurs pertinents, nous avons mesuré l'incidence de l'intensité morale de la situation sur la prise de décisions. Les facteurs qui ont exercé la plus grande influence sur la prise de décisions ont été le consensus social, l'importance des conséquences et la probabilité d'un effet. En d'autres termes, les répondants se sont dits généralement moins portés à poser les gestes qui étaient

jugés mauvais. Quand on leur montrait la gravité des conséquences de leurs gestes, ils étaient moins portés à les poser. Enfin, si on leur indiquait la probabilité de matérialisation de ces conséquences, ils étaient moins portés à poser les gestes en question. Comme il s'agit là de choses sur lesquelles les FC peuvent exercer une influence, le MDN et les FC doivent poursuivre les efforts qui sont faits pour créer un consensus au sujet des valeurs éthiques qui doivent être mises en pratique dans des situations de défense complexes et stressantes et décrire la gravité des conséquences et leur probabilité de matérialisation.

6. Question ouverte : commentaires écrits. Dans l'ensemble, les commentaires écrits des militaires et des civils ont confirmé les résultats du sondage. La question de l'*équité de l'organisation* est celle qui est revenue le plus, chez les militaires comme chez les civils. Les commentaires ont porté plus précisément sur l'insuffisance du soutien fourni au personnel du MDN et des FC et sur l'existence de doubles normes. De plus, l'honnêteté, la confiance, la responsabilité, l'intégrité, le respect et la loyauté ont été vus comme des valeurs que le personnel du MDN et des FC souhaite voir régner dans toute l'organisation, particulièrement au niveau des chefs et des superviseurs.

7. Conclusion. Les résultats du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 sont encourageants, puisque bon nombre des facteurs jugés essentiels dans la prise de décisions éthiques par le personnel du MDN et des FC sont des facteurs sur lesquels le MDN et les FC peuvent exercer une influence. Par exemple, comme les gens cherchent généralement à obtenir dans leur milieu des conseils sur la façon d'aborder les problèmes d'éthique, les chefs peuvent influencer la nature du climat éthique de leur organisation en intégrant à leur plan d'éthique – à tous les niveaux de l'organisation – des initiatives susceptibles de contribuer à la création d'un consensus social. Il sera important pour les chefs et les gestionnaires de voir à ce que les moyens définis pour réagir aux questions soulevées dans le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 s'accompagnent de plans d'action concrets.

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche est, comme tout travail de ce genre, le fruit d'efforts importants de la part de nombreuses personnes. Le Caporal David Jenkins a joué un rôle clé en faisant une analyse qualitative des nombreux commentaires et en supervisant les aspects logistiques du sondage. Merci également à Lindsay Porter, pour son aide dans la production de nombreux tableaux et graphiques. Charmaine Rand a fourni une aide précieuse dans la révision et la relecture des différentes versions du rapport.

Les auteurs tiennent à remercier particulièrement les nombreux membres du personnel du MDN et des FC qui ont pris le temps de remplir et de retourner le questionnaire. Sans leur participation empressée, cet important travail de recherche n'aurait pas vu le jour.

TABLE DES MATIÈRES

PAGE DESCRIPTIVE DE PROJET	1
SOMMAIRE ADMINISTRATIF	2
REMERCIEMENTS.....	4
PARTIE 1 : INTRODUCTION	8
Objectifs.....	8
Aperçu de l'étude	9
PARTIE 2 : ANALYSE GÉNÉRALE DES RÉSULTATS.....	11
A. Comparaison des résultats des sondages sur l'éthique de 1999 et de 2003.....	11
B. Observations générales au sujet des résultats du Sondage sur l'éthique de 2003.....	11
PARTIE III : VALEURS INDIVIDUELLES ET CLIMAT ÉTHIQUE DE L'ORGANISATION	14
A. Comparaison des résultats des Sondages sur l'éthique de la Défense de 1999 et de 2003	15
B. Observations générales au sujet des valeurs individuelles et du climat éthique de l'organisation.....	17
C. Les six plus importants indicateurs des valeurs individuelles et du climat éthique de l'organisation.....	20
Choix des six plus importants indicateurs	20
Interprétation des résultats	21
Équité de l'organisation	22
Entraide	23
Comportement des collègues.....	24
Intérêt personnel	26
Règles de l'organisation.....	27
Comportement des superviseurs	28
Conclusion au sujet des six plus importants indicateurs	29
D. Observations générales sur les indicateurs occupant les cinq derniers rangs.....	30
E. Commentaires écrits.....	30
La Direction dans l'organisation	31
PARTIE IV : APPROCHES DE L'ÉTHIQUE DÉCISIONNELLE.....	33
A. Données insuffisantes pour comparer les résultats des sondages sur l'éthique de 1999 et de 2003.....	33
B. Observations générales au sujet des approches de l'éthique décisionnelle	34
PARTIE V : INTENSITÉ MORALE DE LA SITUATION.....	36
A. Impossibilité de comparer les résultats des sondages sur l'éthique de 1999 et de 2003	37
B. Observations générales au sujet de l'intensité morale de la situation.....	37
PARTIE VI : CONCLUSION	40

BIBLIOGRAPHIE.....	43
ANNEXES DU RAPPORT SUR LES RÉSULTATS DU SONDAGE SUR L'ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE DE 2003 : RAPPORT TECHNIQUE	46
ANNEXE A : INTRODUCTION.....	47
ANNEXE B : MÉTHODOLOGIE	48
Valeurs individuelles et climat éthique de l'organisation.....	48
Évaluation des approches de l'éthique décisionnelle	49
Intensité morale et éthique décisionnelle.....	49
Perception de l'intensité morale	50
Reconnaissance	51
Intention	51
Jugement	52
ANNEXE C : DESCRIPTION DE LA POPULATION ET DE L'ÉCHANTILLON	53
ANNEXE D : VALEURS INDIVIDUELLES ET CLIMAT ÉTHIQUE DE L'ORGANISATION	56
Indicateurs du climat éthique (notes attribuées à la « situation »)	57
Règles	57
Entraide	59
Indépendance.....	60
Intérêt personnel	61
Exécution du travail.....	62
Attentes des superviseurs.....	63
Comportement des superviseurs.....	64
Comportement des collègues	65
Règles de l'organisation.....	66
Équité de l'organisation	67
Contrôle personnel.....	68
Indicateurs des valeurs individuelles (notes attribuées aux « attentes »)	69
Règles	69
Entraide	70
Indépendance.....	71
Intérêt personnel	72
Exécution du travail.....	73
Attentes des superviseurs.....	74
Comportement des superviseurs.....	75
Comportement des collègues	76
Règles de l'organisation.....	77
Équité de l'organisation	78
Contrôle personnel.....	79
Échelle du climat éthique et des valeurs individuelles : analyse des questions	80
Échelle du climat éthique et des valeurs individuelles : « situation » et « attentes »....	81

ANNEXE E : APPROCHES DE L'ÉTHIQUE DÉCISIONNELLE.....	83
ANNEXE F : INTENSITÉ MORALE DE LA SITUATION	86
ANNEXE G : QUESTION OUVERTE : COMMENTAIRES ÉCRITS.....	94
Thème 1 : Équité de traitement c. intérêt personnel.....	96
Thème 2 : Haute direction.....	98
Thème 3 : Idéaux éthiques	99
Thème 4 : Questions diverses	100
ANNEXE H : PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS.....	102
ANNEXE I : LES FORCES CANADIENNES ET LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE SONDAGE SUR L'ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE.....	105

PARTIE 1

INTRODUCTION

1. Les Forces canadiennes (FC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) ont la responsabilité d'offrir à leur personnel la possibilité de s'occuper de toutes les questions d'éthique qui se présentent dans l'exercice de leurs fonctions et de créer un climat propice à une conduite éthique. Le Programme d'éthique de la Défense (PED) est un vaste programme fondé sur des valeurs qui a été mis en place pour que les FC et le MDN s'acquittent de leurs responsabilités en matière d'éthique, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation.

2. Le cadre de mesure du rendement du PED permet de suivre le programme du point de vue individuel et du point de vue de l'organisation. Le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 en fait partie intégrante. Les sondages sur l'éthique apportent un éclairage empirique d'une valeur inestimable sur la façon dont les militaires et les civils voient la mise en pratique de l'éthique dans les FC et au MDN. Les autres éléments principaux du cadre de mesure du rendement portent davantage sur les politiques et les pratiques de l'organisation; ils prennent notamment la forme d'une évaluation du PED, de rapports des conseillers de niveau 1 (N1) du MDN et des FC sur les séances sur l'éthique prévues dans toute l'organisation et de rapports spéciaux sur les séances de sensibilisation organisées par le personnel du PED. Les résultats des sondages sur l'éthique font ressortir les principaux facteurs dont le MDN et les FC doivent s'occuper pour faire en sorte que l'organisation et l'effectif observent les normes d'éthique les plus strictes.

3. Les résultats du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 ont été présentés de manière à fournir à la haute direction des renseignements qui l'aideront à remplir le mandat qu'elle a de s'assurer de la mise en pratique et de la promotion de l'éthique au MDN et dans les FC. Nous avons à cette fin consacré le corps de ce rapport aux questions décisionnelles intéressant la direction et présenté dans le rapport technique figurant en annexe des renseignements sur la méthodologie et la population du sondage, des données-échantillons et des précisions sur les résultats.

Objectifs

4. Le rapport :

- 1) présente les principaux résultats du sondage aux chefs de tout niveau des FC et du MDN;
- 2) indique en quoi ces résultats sont importants et pertinents;
- 3) présente les principales conclusions qui s'en dégagent pour les FC et le MDN.

Aperçu de l'étude

5. Le Sondage sur l'éthique de la défense de 2003 visait à évaluer l'éthique décisionnelle des membres de l'Équipe de la Défense en fonction de quatre grands types d'indicateurs :

- 1) les valeurs individuelles;
- 2) le climat éthique de l'organisation;
- 3) les approches de l'éthique décisionnelle;
- 4) l'intensité morale des situations.

6. Ces indicateurs ont été tirés d'un modèle de l'éthique décisionnelle qui a été conçu expressément pour la Défense en 1999.¹ Selon ce modèle, le processus décisionnel comporte quatre étapes :

- 1) reconnaître qu'une question d'éthique est en jeu;
- 2) porter un jugement sur la question ou la situation;
- 3) décider de la façon d'y réagir;
- 4) réagir.

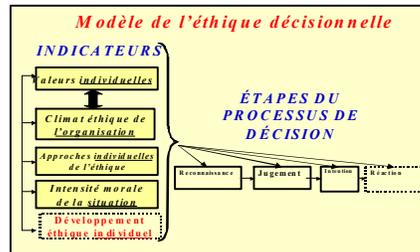
7. Comme le montre la figure 1, les valeurs de chacun, le climat éthique de l'organisation, les approches de l'éthique, l'intensité morale de la situation et le développement éthique de chacun influencent les quatre étapes du processus décisionnel.²

¹ On trouvera de plus amples renseignements sur le modèle dans le rapport 99-14 de la DRERH, « *Ethical Decision-making in DND : The Development of a Measurement Instrument* ». Voir aussi le rapport 00-21 de la DRERH intitulé « Mesures des valeurs éthiques au ministère de la Défense nationale : Résultats de la recherche en 1999 ».

² Nous avons fait ressortir l'indicateur « développement éthique individuel » dans la figure 1 pour indiquer qu'il n'a pas été mesuré dans le sondage sur l'éthique de la Défense de 2003.

Figure 1

Modèle de l'éthique décisionnelle au MDN et dans les FC



8. Le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 a permis de mesurer les quatre premiers ensembles d'indicateurs, mais non le développement éthique individuel. Pour les fins de cette étude, nous avons postulé que les systèmes de gestion des ressources humaines que les FC et le MDN appliquent au recrutement et à l'intégration du personnel donnent la garantie que le personnel a un certain niveau de développement éthique.

9. Les résultats du sondage qui figurent dans le corps du rapport sont présentés en fonction des quatre ensembles d'indicateurs, comme suit :

Partie II : Analyse générale des résultats

Partie III : Valeurs individuelles et climat éthique de l'organisation

Partie IV : Approches de l'éthique décisionnelle

Partie V : Intensité morale de la situation

Partie VI : Conclusions

PARTIE II

ANALYSE GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

A. Comparaison des résultats des sondages sur l'éthique de 1999 et de 2003

10. Depuis 1999, l'éthique a fait l'objet de beaucoup d'attention au MDN et dans les FC, dans l'administration fédérale et dans la société en général. Il ne fait aucun doute que cela a eu pour effet de sensibiliser les Canadiens en général et le personnel de la Défense en particulier à la question de l'éthique dans le secteur public. Une comparaison des résultats du premier sondage sur l'éthique de la Défense menée en 1999 et de celle de 2003 montre que les choses s'améliorent. Les résultats du sondage révèlent par exemple que les membres du personnel militaire et civil trouvent que le climat éthique de leur organisation s'est globalement amélioré pendant cette période. Ils ont en outre indiqué qu'ils avaient des attentes plus grandes en matière d'éthique pour leur organisation en 2003 que ce n'était le cas en 1999.

B. Observations générales au sujet des résultats du Sondage sur l'éthique de 2003

11. Le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 a donné au personnel des FC et du MDN l'occasion de réfléchir à des aspects importants de l'éthique dans leur organisation, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif. Le modèle de l'éthique décisionnelle conçu pour les sondages sur l'éthique de la Défense (voir la figure 1) montre bien l'importance de mesurer ces deux niveaux; il prévoit d'ailleurs des indicateurs individuels et organisationnels. Comprendre pourquoi et comment des individus et des groupes prennent des décisions éthiques est essentiel à l'amélioration de l'éthique décisionnelle dans le contexte d'une organisation.

12. *Valeurs individuelles et climat éthique de l'organisation.* Nous avons utilisé 11 indicateurs pour examiner l'écart qu'il y a entre la façon dont les membres du personnel des FC et du MDN voient l'état actuel des choses dans leur unité/organisation (la « *situation actuelle* ») et la forme qu'ils souhaiteraient lui voir prendre (« *ce que la situation devrait être* », c'est-à-dire les attentes). L'*équité de l'organisation* est l'indicateur qui présente l'écart le plus important entre la « situation » et les « attentes », aussi bien pour le personnel du MDN que celui des FC. Les indicateurs qui suivent sont l'*entraide*, puis le *comportement des collègues*, qui permet de voir dans quelle mesure les collègues de travail mettent en pratique les valeurs du PED : intégrité, loyauté, courage, honnêteté, équité et responsabilité. Ces indicateurs ont manifestement des affinités. Plus une personne adhère aux valeurs que sont l'intégrité, la loyauté, le courage, l'honnêteté et l'équité, plus elle sera portée, parallèlement, à épauler ses collègues, c'est-à-dire à les traiter d'une manière éthique.

13. Des travaux ont montré que la perception de l'équité au sein d'une organisation a un effet direct sur la confiance envers l'organisation (Alexander et Ruderman, 1987). L'équité et la confiance sont le fondement de bonnes relations de travail. En général, les résultats relatifs aux 11 indicateurs des valeurs individuelles et du climat éthique de l'organisation révèlent qu'il est primordial pour le MDN et les FC de poursuivre les efforts qu'ils font pour améliorer la mise en pratique de l'éthique dans l'organisation, particulièrement au niveau des unités.

14. *Approches de l'éthique décisionnelle.* Dans le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003, l'éthique décisionnelle a été évaluée en fonction de six approches différentes : les règles, les conséquences, l'entraide, l'approche multiple, la vertu et l'intérêt personnel. Les résultats montrent que la plupart des membres du personnel du MDN et des FC font appel à une approche multiple pour prendre des décisions éthiques. Les répondants ont indiqué que la solution d'un problème d'éthique n'était pas toujours évidente et qu'une bonne décision dans des circonstances données ne le serait pas nécessairement dans d'autres circonstances. Face à un problème d'éthique, le personnel a recours à diverses approches. Les résultats montrent que les FC et le MDN devront s'assurer qu'il est tenu compte de ces différentes approches de l'éthique dans les initiatives et la formation intéressant l'éthique et qu'elles sont vues comme distinctes. Les résultats révèlent aussi qu'il faudrait que les gens comprennent bien ce qu'on entend par l'approche multiple dans la prise de décisions.

15. *Intensité morale de la situation.* Pour évaluer l'incidence de l'intensité morale de la situation sur la prise de décisions, nous avons mesuré cinq aspects : le consensus social, l'importance des conséquences, la probabilité d'un effet, l'immédiateté et la proximité. Selon les résultats du sondage de 2003, les meilleures variables prédictives du jugement éthique et de l'intention éthique étaient le *consensus social*, l'*importance des conséquences* et la *probabilité d'un effet*. Comme le consensus social correspond à la mesure dans laquelle les gens s'entendent pour dire qu'un acte donné est éthique ou non, les résultats indiquent que les FC et le MDN doivent poursuivre les efforts qui sont faits pour créer un consensus au sujet des valeurs éthiques qui doivent être mises en pratique dans des situations de défense complexes et stressantes.

16. *Question ouverte : commentaires écrits.* Dans l'ensemble, les commentaires écrits³ des militaires et des civils ont confirmé les résultats du sondage. La question de l'*équité de l'organisation* est celle qui préoccupait le plus les deux groupes. Les commentaires ont porté par exemple sur l'insuffisance du soutien fourni au personnel du MDN et des FC et sur

³ Les participants ont été invités à indiquer la question qui, à leur avis, constituait à ce moment-là la plus importante question d'éthique du MDN et des FC.

l'existence de doubles normes. De plus, l'honnêteté, la confiance, la responsabilité, l'intégrité, le respect et la loyauté ont été vus comme des valeurs que le personnel du MDN et des FC souhaite voir régner dans toute l'organisation, particulièrement au niveau des chefs et des superviseurs.

17. *Conclusion.* Les résultats du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 sont encourageants, puisque bon nombre des facteurs jugés essentiels dans la prise de décisions éthiques par le personnel du MDN et des FC sont des facteurs sur lesquels le MDN et les FC peuvent exercer une influence. Par exemple, comme les gens cherchent généralement à obtenir dans leur milieu des conseils sur la façon d'aborder les problèmes d'éthique, les chefs peuvent influencer la nature du climat éthique de leur organisation en intégrant à leur plan d'éthique – à tous les niveaux de l'organisation – des initiatives susceptibles de contribuer à la création d'un consensus social.

18. Ces résultats montrent aussi combien il est important de bien comprendre l'interaction des différents types d'indicateurs de l'éthique décisionnelle (voir la figure 1). Un examen des réponses relatives à l'indicateur *comportement des collègues des valeurs éthiques individuelles* et du *climat éthique de l'organisation* donne une idée de l'interaction des types d'indicateurs du modèle et de la façon dont cette interaction peut être utilisée pour décrire un comportement. En comparant les résultats relatifs au *comportement des collègues* à ceux qui concernent le *consensus social* – qui est un indicateur de *l'intensité morale de la situation* –, on peut arriver à dire que chaque fois que des militaires ou des employés civils doivent s'occuper d'une question d'éthique, leur jugement est fortement influencé par l'attitude des autres (collègues de travail) dans des situations analogues. Plus les gens ont l'impression que leurs collègues mettent en pratique certaines valeurs, plus ils auront tendance eux-mêmes à y adhérer et à adopter le même comportement. Comme cet exemple le montre, il sera important pour les chefs et les gestionnaires de voir à ce que les moyens définis pour réagir aux questions soulevées dans le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 s'accompagnent de plans d'action qui visent expressément l'interaction des différents types d'indicateurs.

PARTIE III

VALEURS INDIVIDUELLES ET CLIMAT ÉTHIQUE DE L'ORGANISATION

19. Selon le modèle de l'éthique décisionnelle du MDN et des FC (voir la figure 1), l'éthique décisionnelle est influencée en partie par le climat de l'organisation et en partie par les valeurs de chacun des membres de l'organisation. Cette section présente les résultats du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 qui concernent ces deux formes d'influence. Nous y décrivons également les principales conséquences de ces résultats pour le MDN et les FC.

20. Pour obtenir une mesure globale des valeurs individuelles et du climat éthique de l'organisation, nous avons utilisé 11 indicateurs.

21. Pour chacun des huit indicateurs de l'éthique décisionnelle suivants, les participants ont été invités à dire dans quelle mesure les énoncés ci-dessous correspondaient à la situation actuelle ou à ce que la situation devrait être au sein de leur **unité** ou dans leur **milieu de travail**.

- 1) *Règles* : nous agissons selon les règles et nous suivons les règles.
- 2) *Entraide* : nous nous protégeons les uns les autres et nous nous serrons les coudes.
- 3) *Indépendance* : l'indépendance d'esprit et d'action est encouragée et chacun décide de ce qui est bien et de ce qui est mal.
- 4) *Intérêt personnel* : chacun pense d'abord à soi-même et veille à ses intérêts propres avant ceux de l'unité.
- 5) *Exécution du travail* : chacun fait ce qu'il faut pour que le travail soit accompli.
- 6) *Attentes du superviseur* : le superviseur exige que les gens fassent preuve d'un comportement éthique.
- 7) *Comportement du superviseur* : le superviseur met en pratique les valeurs du PED (intégrité, loyauté, courage, honnêteté, équité et responsabilité).
- 8) *Comportement des collègues* : les collègues mettent en pratique les valeurs du PED (intégrité, loyauté, courage, honnêteté, équité et responsabilité).

22. Pour chacun des trois autres indicateurs de l'éthique décisionnelle, les participants ont été invités à dire dans quelle mesure ils trouvaient que les valeurs à l'étude étaient actuellement mises en pratique dans l'**ensemble de l'organisation** et la mesure dans laquelle elles devraient l'être.

- 9) *Équité de l'organisation* : les FC et le MDN traitent équitablement le personnel.
- 10) *Règles de l'organisation* : les FC et le MDN (au niveau de l'organisation par opposition à celui de l'unité locale) appliquent leurs propres règles et règlements.
- 11) *Contrôle personnel* : les participants peuvent exercer un contrôle dans leur milieu de travail en prenant, au sujet de leur travail, des décisions qu'ils n'ont pas à faire approuver.

23. Les participants ont donc été invités à dire de deux points de vue dans quelle mesure ils étaient d'accord avec des énoncés qui correspondaient à chacun de ces 11 indicateurs. Pour chaque énoncé, les participants devaient dire comment ils évaluaient la *situation actuelle* dans leur milieu de travail et *ce que la situation devrait être* (les attentes). Leur évaluation de la *situation* a fourni une mesure du *climat éthique de l'organisation*, et leur évaluation des *attentes*, une mesure de leurs *valeurs éthiques individuelles*.

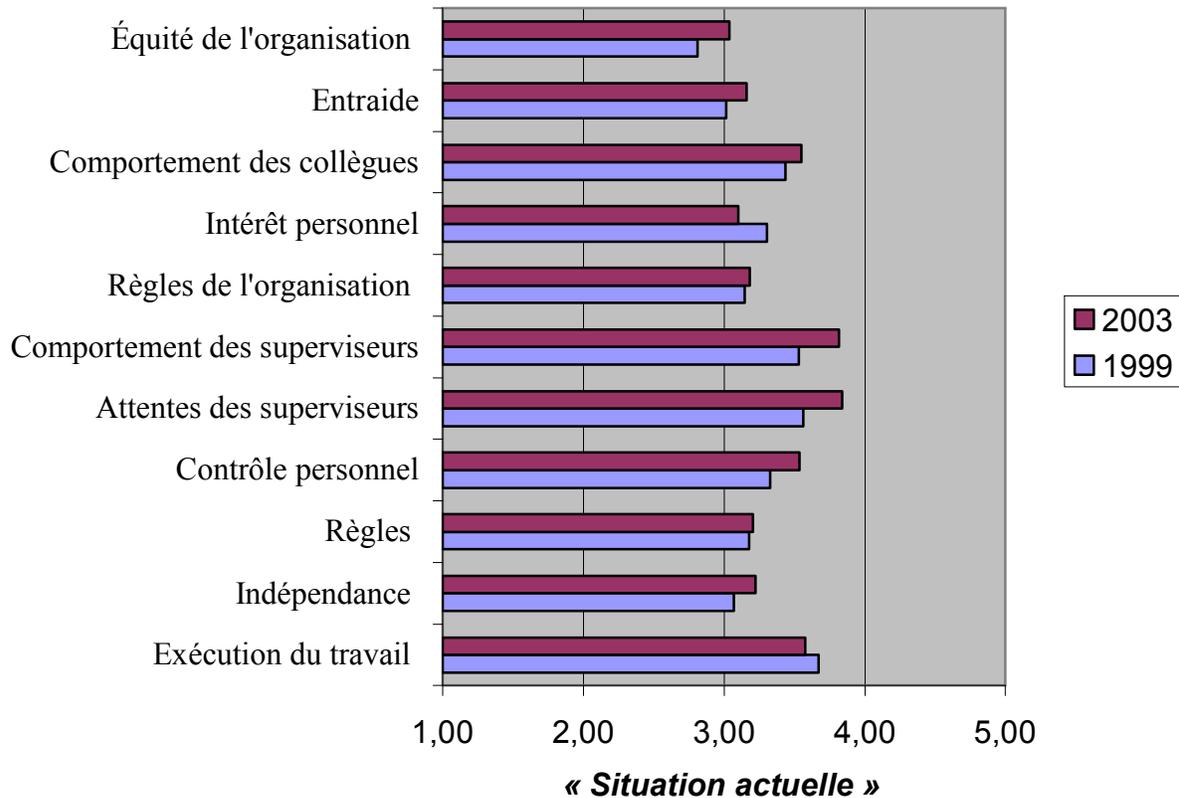
24. La différence entre les notes attribuées aux *attentes* et les notes attribuées à la *situation*, correspond à l'écart entre les valeurs individuelles et la perception du climat éthique de l'organisation. Plus la différence est importante, plus grand est l'écart entre les valeurs qui, aux yeux des répondants, sont mises en pratique dans leur milieu de travail et celles qui, d'après leur système de valeurs propre, devraient l'être.

A. Comparaison des résultats des Sondages sur l'éthique de la Défense de 1999 et de 2003

25. ***Climat éthique de l'organisation***. Une comparaison des résultats des sondages sur l'éthique de 2003 et de 1999 révèle que, dans l'ensemble, les répondants trouvent que le climat éthique – la « *situation actuelle* » – s'est amélioré au MDN et dans les FC. La figure 2 présente une comparaison des résultats relatifs à la perception du climat éthique de l'organisation en 1999 et en 2003.

Figure 2

Climat éthique de l'organisation, 1999 et 2003

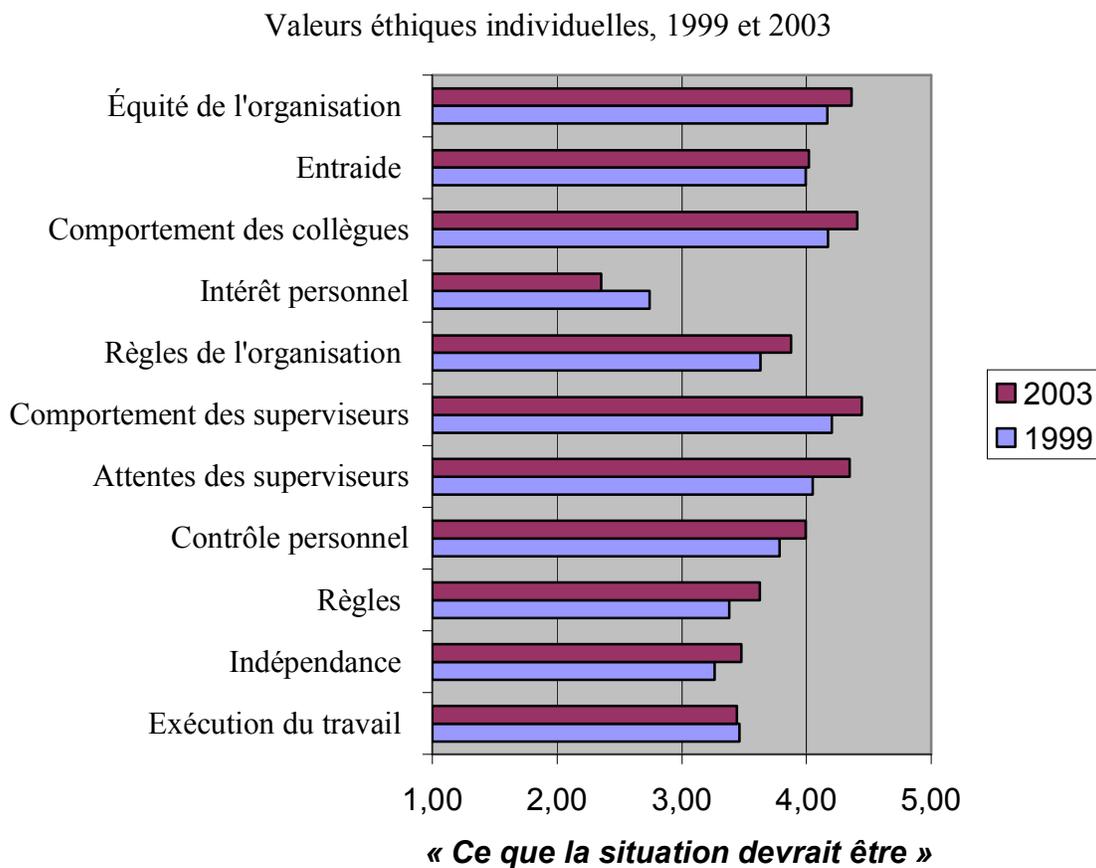


26. Les résultats du Sondage sur l'éthique de 2003 montrent que les choses se sont améliorées par rapport à 1999 pour tous les indicateurs sauf l'exécution du travail, même si la note dans ce cas demeure relativement élevée (et bien que l'écart soit faible). La diminution observée dans le cas de l'intérêt personnel correspond en fait à un résultat positif, en ce sens que les répondants étaient moins préoccupés par leur intérêt personnel en 2003 qu'en 1999. Les quatre indicateurs où les plus importantes augmentations ont été observées en 2003 par rapport à 1999 sont les attentes des superviseurs, le comportement des superviseurs, l'équité de l'organisation et le contrôle personnel.

27. **Valeurs individuelles.** Dans l'ensemble, les notes attribuées aux valeurs individuelles (« ce que la situation devrait être ») par le personnel du MDN et des FC ont augmenté de 1999 à 2003, ce qui signifie que les répondants ont des attentes plus grandes à l'égard de l'organisation. Cela tient en partie à ce que l'éthique a fait l'objet de beaucoup d'attention au MDN et dans les FC, dans l'administration fédérale et dans la société en général au cours des quatre dernières années.

28. La figure 3 présente les résultats au sujet des valeurs éthiques individuelles des sondages sur l'éthique de la Défense de 1999 et de 2003. Dans l'ensemble, les résultats sont positifs. En 2003, par exemple, huit des 11 indicateurs ont obtenu des notes supérieures à celles de 1999; deux autres indicateurs – l'exécution du travail et l'entraide – ont obtenu des notes à peu près identiques. En ce qui concerne le 11^e indicateur, on observe que l'importance accordée à l'intérêt personnel a diminué de 1999 à 2003, et ce, aussi bien chez les militaires que chez les civils.

Figure 3



29. Conclusion. Pour combler l'écart entre la situation actuelle de l'organisation et les attentes du personnel, le MDN et les FC devraient continuer d'insister sur l'importance de l'éthique auprès du personnel dans les plans d'éthique des N1.

B. Observations générales au sujet des valeurs individuelles et du climat éthique de l'organisation

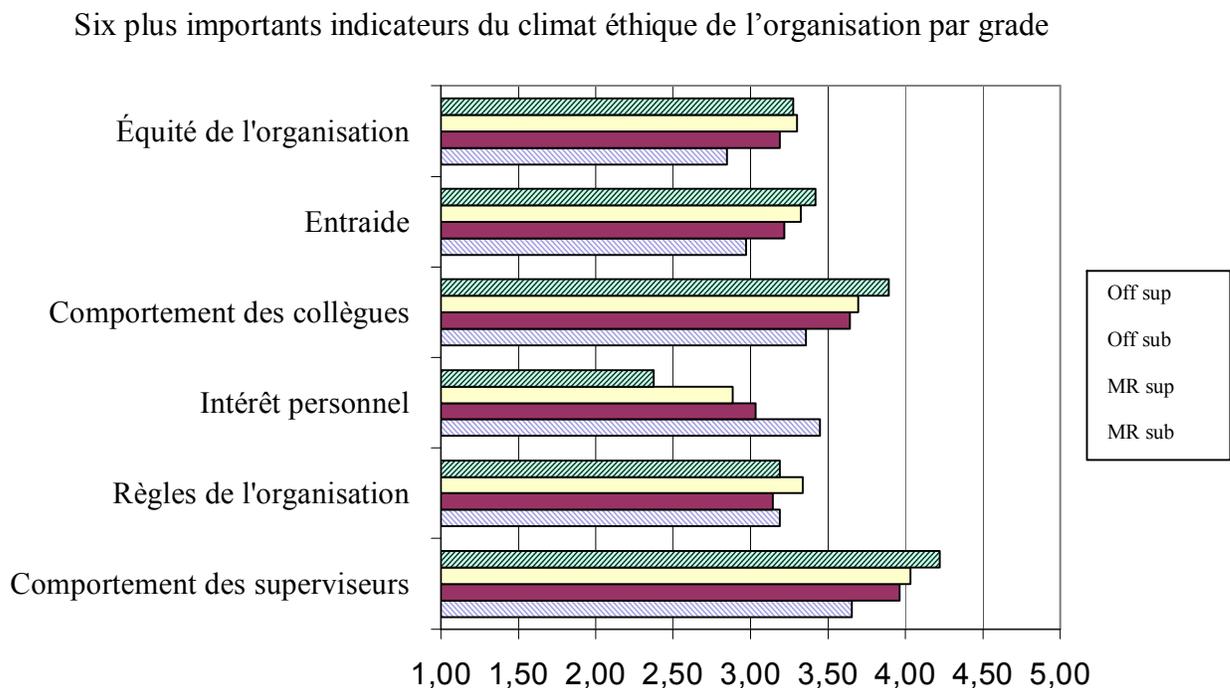
30. Une analyse de la figure 2 montre en gros que la majorité des réponses au sondage de 2003 sur le climat éthique de l'organisation sont positives, les notes se situant à plus ou moins 3,5 sur une échelle de 5 points. Cela signifie que le personnel du MDN et des FC trouve

que ces valeurs sont mises en pratique à un niveau raisonnable dans le milieu de travail. Et dans le cas de trois de ces valeurs, elles sont mises en pratique à un niveau raisonnablement élevé (note supérieure à 3,5). Comme les figures 2 et 3 ne font pas intrinsèquement ressortir de différences importantes dans les résultats de 2003, nous allons analyser dans la section suivante l'écart entre la « situation » et les « attentes » qui détermine les six plus importants indicateurs ainsi que les différences éventuelles entre les sous-groupes qui ont une incidence sur eux.

31. Si l'on en juge d'après l'écart entre la situation et les attentes, l'équité de l'organisation est l'aspect le plus important du climat éthique de l'organisation auquel il faudrait s'intéresser à résoudre selon l'ensemble des résultats obtenus du Sondage sur l'éthique de la Défense 2003. Les résultats montrent que les autres aspects du climat éthique sont manifestement moins préoccupants.

32. Parmi les différences entre les sous-groupes au sujet des 11 indicateurs, celle qui est la plus marquée et la plus courante est liée aux groupes de grades : officiers supérieurs, officiers subalternes, militaires du rang supérieurs (MR sup) et militaires subalternes (MR sub). Les résultats du sondage montrent que plus on descend dans la hiérarchie des grades, plus les militaires voient négativement le climat éthique qui règne dans les FC. Des différences importantes s'observent par exemple entre les groupes de grades pour les six indicateurs où l'écart entre la situation et les attentes est le plus important. Ce phénomène est illustré à la figure 4, qui présente les notes attribuées à la « situation » des six plus importants indicateurs du climat éthique de l'organisation, par grade.

Figure 4



33. Ainsi, les MR sub ont noté moins favorablement que les autres groupes de grades cinq de ces six indicateurs : l'équité de l'organisation, l'entraide, le comportement des superviseurs, le comportement des collègues et l'intérêt personnel. Si l'on compare les MR sub aux autres groupes de grades, on constate qu'ils ont plus tendance que les autres groupes à trouver que l'organisation est moins équitable envers ses gens, qu'il y a moins d'entraide dans milieu de travail et que les superviseurs et les collègues mettent moins en pratique les valeurs du Programme d'éthique de la Défense. Les MR sub sont également ceux qui trouvent que l'intérêt personnel occupe une trop grande place au travail. Essentiellement, les MR sub n'ont pas trouvé que le climat éthique de l'organisation s'était amélioré, contrairement aux autres groupes de grades. Comme les MR sup et sub forment le gros de l'effectif des FC, il sera important que les N1 tiennent compte d'un écart d'une telle importance dans leurs plans d'action.

34. Les différences observées entre les grades pourraient tenir en partie à un phénomène qui n'a pas été mesuré dans le cadre du sondage, la désirabilité sociale. Ce phénomène s'observe quand des gens répondent à des questions de façon à se présenter, inconsciemment ou non, sous un jour favorable. Il aurait tendance à exercer une plus grande influence sur les répondants des échelons supérieurs de la hiérarchie : étant responsables du personnel, ils ont intérêt à décrire plus positivement le milieu. L'écart pourrait tenir en partie à un autre facteur – qui n'a pas non plus été mesuré dans le sondage –, c.-à-d. le fait que le personnel de supervision ne voit généralement pas l'organisation comme le personnel d'exécution (Johnson, 2000; Morris et coll., 1999; Burke, 1995). Quoiqu'il en soit, il paraît évident qu'il faudra analyser la situation pour mieux comprendre la cause des différences observées entre les groupes de grades et pour l'atténuer. Le fait qu'un groupe se fasse en gros une image négative du climat éthique de l'organisation alors que les autres voient les choses sous un jour beaucoup plus favorable n'est pas un gage de santé éthique.

35. Nous avons également noté que les résultats de 2003 présentaient des différences marquées qui étaient liées au niveau de scolarité des répondants. De façon générale, moins le niveau de scolarité d'un répondant était élevé, plus celui-ci avait tendance à juger négativement le climat éthique de l'organisation. En général, les participants qui avaient fait des études secondaires ou obtenu un diplôme collégial ont jugé moins favorablement le climat éthique de l'organisation que les répondants qui détenaient un grade universitaire ou un grade supérieur. Par exemple, en comparaison avec le groupe ayant un grade universitaire ou un grade d'études supérieures, les répondants qui ont fait des études collégiales ou des études secondaires (complètes ou non) ont eu plus tendance à répondre dans le cas de 6 des 11 indicateurs : 1) que leurs collègues faisaient preuve de moins de loyauté, d'intégrité, de courage, d'honnêteté et de responsabilité, 2) que l'entraide au sein de leur unité était moins grande, 3) que l'organisation était moins équitable, 4) que les superviseurs faisaient preuve de moins de loyauté, d'intégrité, de courage, d'honnêteté et de responsabilité et 5) que les gens ont démontré un intérêt personnel plus important.

C. Les six plus importants indicateurs des valeurs individuelles et du climat éthique de l'organisation

36. Cette section porte sur les six plus importants des 11 indicateurs du climat éthique de l'organisation et des valeurs individuelles. Elle vise à aider la haute direction à appuyer ses décisions sur les plus importantes constatations qui se dégagent du sondage. Les six indicateurs en question sont l'équité de l'organisation, l'entraide, le comportement des collègues, l'intérêt personnel, les règles de l'organisation et le comportement des superviseurs.

Choix des six plus importants indicateurs

37. Les figures 5 et 6 présentent les 11 indicateurs des valeurs individuelles et du climat éthique de l'organisation et elles montrent comment les six plus importants d'entre eux ont été choisis. Même si les six indicateurs les plus importants sont les mêmes pour les membres des FC et les employés du MDN, nous avons présenté les résultats dans deux graphiques parce que le classement des indicateurs n'est pas le même dans les deux groupes.

38. Les six indicateurs en question (équité de l'organisation, entraide, comportement des collègues, intérêt personnel, règles de l'organisation et comportement des superviseurs) ont été choisis comme étant les plus importants en fonction des critères suivants :

- a) l'écart le plus marqué entre la situation observée par les répondants dans leur milieu de travail et leur attentes, puisqu'il donne une idée du décalage qu'il y a entre le climat de l'organisation et les valeurs individuelles;
- b) les attentes auxquelles les répondants ont attribué les notes les plus élevées, puisqu'elles correspondent à celles auxquelles le personnel attache le plus d'importance.

39. L'axe vertical (Y) des figures 5 et 6 correspond à l'importance de l'écart entre les attentes et la situation, et l'axe horizontal (X), à l'importance des attentes (dans les deux cas, les notes ont été attribuées en fonction d'une échelle de cinq points). Un indicateur dont le symbole correspondant se situe dans le quadrant supérieur droit présente un écart important et fait l'objet de grandes attentes. Il est donc plus urgent pour le MDN et les FC de s'occuper des questions qui correspondent à un indicateur figurant dans ce quadrant que de celles qui correspondent à un indicateur d'un autre quadrant. Par exemple, le triangle noir qui représente l'équité de l'organisation se trouve dans le cadran supérieur droit de la figure 5 (membres des FC) et de la

figure 6 (employés du MDN); cette question est donc importante pour les FC et le MDN puisque les attentes sont grandes et que l'écart est important. Dans le cas de l'intérêt personnel, les notes sont inversées, et il faut donc les comparer en fonction de la même échelle dans l'analyse des écarts. Les résultats montrent que le personnel ne souhaite pas que l'intérêt personnel occupe plus de place, et bien le contraire.

Figure 5

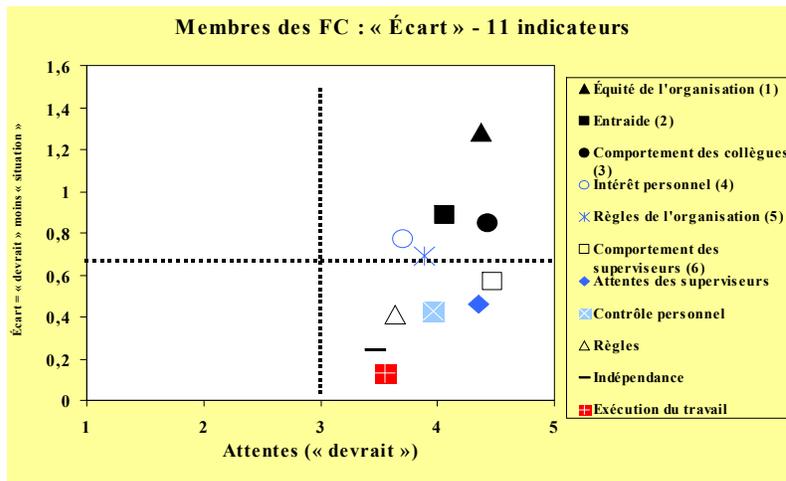
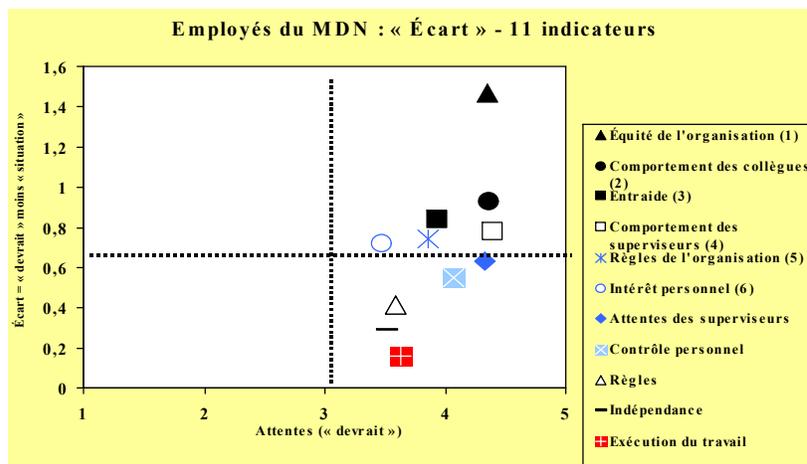


Figure 6



Interprétation des résultats

40. Les principaux résultats obtenus pour chacun des six indicateurs sont représentés graphiquement ci-après pour le MDN et les FC. L'analyse portera notamment sur l'importance de l'indicateur, sur les différences éventuelles entre le personnel militaire et le personnel civil. Nous avons comparé les résultats pour les groupes suivants : grade, le niveau de scolarité, les

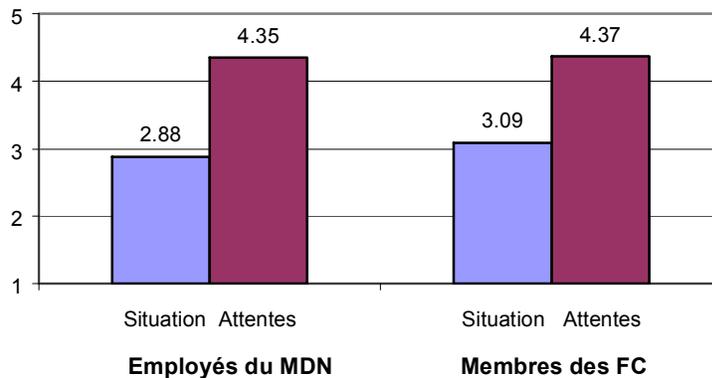
années de services, le sexe, première langue officielle et les groupes d'âge. Nous avons inclus dans les résultats que les écarts les plus importants. Nous nous appuyerons enfin sur les commentaires écrits des répondants pour voir dans quelle mesure ils confirment les réponses au questionnaire et pour voir s'il s'en dégage des points importants que le sondage n'a pas permis de mesurer. L'interprétation des résultats relatifs à chacun des six indicateurs sera présentée sous les rubriques suivantes :

- a) importance,
- b) observations,
- c) principales différences entre les sous-groupes,
- d) commentaires écrits,
- e) conclusion.

1) Équité de l'organisation

Figure 7

Équité de l'organisation*
« Mesure dans laquelle le MDN et les FC traitent équitablement le personnel. »



41. Importance. La façon dont le personnel perçoit l'équité joue un rôle primordial dans le fonctionnement d'une organisation. Si le personnel trouve que l'organisation est équitable, il ira au-delà de ce qu'on attend de lui pour atteindre les objectifs de l'organisation (Adams-Roy et Barling, 1998). Il sera en outre davantage porté à signaler les manquements aux règles. À l'inverse, si les membres d'une organisation ont l'impression d'être traités injustement, ils chercheront davantage à se dédommager au dépens de l'organisation (Bies et Tripp, 2001).

42. Observations. L'écart observé pour cet indicateur est nettement supérieur à tout autre, tant chez les militaires que chez les civils. Les militaires et les civils trouvent qu'il est important que les FC et le MDN traitent leur personnel plus équitablement que ce n'est le cas actuellement.

43. Principales différences entre les sous-groupes. Les militaires sont plus nombreux que les employés civils à trouver que le MDN et les FC font preuve d'équité. On observe par ailleurs que plus le niveau de scolarité et le grade des militaires sont élevés, plus ceux-ci sont portés à croire que les FC et le MDN traitent leur personnel équitablement.

44. Commentaires écrits. Les commentaires écrits confirment l'importance et la place de cet indicateur; en effet, les commentaires au sujet de « la plus importante question d'éthique du MDN et des FC aujourd'hui » ont majoritairement porté sur l'équité de l'organisation. Ils concernaient des questions d'iniquité de traitement (évaluation, promotion, recrutement, attribution de contrats, etc.) compte tenu du statut ou de l'appartenance à divers groupes (groupes de grades, statut militaire ou civil, première langue officielle (PLO), sexe, race/groupe ethnique, réseau social).

45. Conclusion. L'impression d'iniquité peut avoir de graves conséquences pour l'organisation et son effectif (Catano et Kelloway, 2000). Les résultats du sondage donnent à penser que des mesures énergiques devraient être prises pour corriger la mauvaise impression qu'a le personnel militaire et civil au sujet de l'équité de l'organisation. Il faudra cependant faire des recherches plus poussées pour déterminer plus précisément ce que les militaires et les civils entendent par « équité de l'organisation ». Dans le cas des militaires, toute mesure envisagée – travaux de recherche compris – devrait faire entrer en ligne de compte les différences liées au grade et au niveau de scolarité.

2) Entraide

Figure 8

Entraide*

« Mesure dans laquelle les militaires/civils 'se protègent les uns les autres' et 'se serrent les coudes'. »



46. Importance. Il a été montré que les gens sont plus satisfaits et qu'ils travaillent mieux dans les organisations où ils sentent qu'on se préoccupe de leur qualité de vie et où règne un esprit d'équipe (Rhoades et Eisenberger, 2002). Cela est particulièrement vrai dans le milieu militaire, où l'on estime généralement que l'efficacité opérationnelle passe par l'esprit d'équipe et la cohésion de l'effectif.

47. Observations. L'écart observé pour cet indicateur est le deuxième en importance dans le cas des militaires, et le troisième dans le cas des civils. Les militaires et les civils estiment que leur unité de travail devrait accorder plus d'importance à l'entraide qu'elle ne le fait actuellement.

48. Principales différences entre les sous-groupes. Dans le cas des militaires, l'interprétation des résultats est influencée par le grade et le niveau de scolarité. Plus le grade et le niveau de scolarité sont élevés, plus les répondants trouvent qu'on fait une large place à l'entraide dans leur milieu de travail.

49. Commentaires écrits. Les commentaires écrits au sujet de l'entraide ont confirmé les réponses données dans les questionnaires, c'est-à-dire que le l'unité/milieu de travail n'accorde pas autant d'importance à l'entraide qu'ils ne le devraient. De nombreux répondants ont en outre indiqué que leurs supérieurs et leur organisation en général n'appuyaient pas adéquatement le personnel.

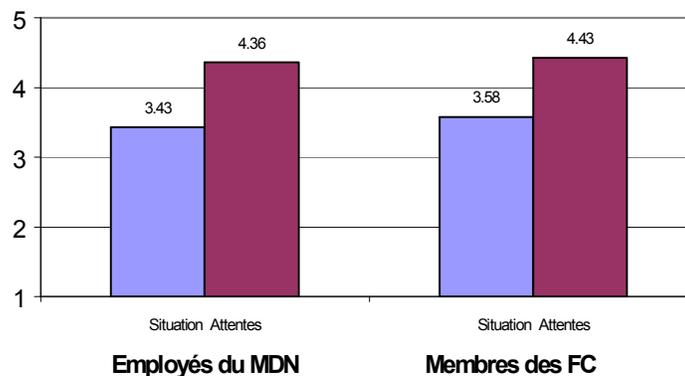
50. Conclusion. Un lien a été établi entre une préoccupation authentique de l'organisation pour la qualité de vie de ses membres et l'amélioration de la satisfaction au travail. Les résultats du sondage portent à croire que des mesures devraient être prises pour corriger l'impression que l'unité/le milieu de travail n'accorde pas assez d'importance à l'entraide au travail. Dans le cas des militaires, toute mesure devrait faire entrer en ligne de compte les différences observées en fonction du grade, du niveau de scolarité et de l'âge.

3) Comportement des collègues

Figure 9

Comportement des collègues*

« Mesure dans laquelle les collègues adhèrent aux valeurs d'intégrité, de loyauté, de courage, d'honnêteté, d'équité et de responsabilités du PED. »



51. Importance. On a constaté que la meilleure variable prédictive du comportement éthique d'une personne est la façon dont elle perçoit le comportement de ses pairs (Izraeli, 1988). De plus, plus les gens constatent que leurs collègues appliquent les normes d'éthique dans leur unité ou leur groupe de travail, plus ils ont tendance à leur faire confiance, ce qui leur permet ensuite de travailler efficacement en équipe (Fritz et coll., 1999).

52. Observations. L'écart observé pour cet indicateur est le deuxième en importance dans le cas des civils, et le troisième dans le cas des militaires. Les répondants trouvent que leurs collègues devraient adhérer davantage aux valeurs du PED. Ils croient néanmoins que le degré de mise en pratique des valeurs du PED par leurs collègues est déjà relativement élevé.

53. Principales différences entre les sous-groupes. Chez les civils, plus le niveau de scolarité est élevé, plus les répondants trouvent que leurs collègues ont un comportement éthique. Chez les militaires, plus le grade, le niveau de scolarité, l'âge et le nombre d'années de service augmentent, plus les répondants trouvent que leurs collègues adhèrent aux valeurs du PED.

54. Commentaires écrits. Les commentaires écrits au sujet du comportement des collègues vont dans le sens des réponses au questionnaire. Par exemple, les caractéristiques éthiques affichées/non affichées par les collègues viennent au troisième rang des questions d'éthique les plus souvent abordées dans les commentaires. Les participants ont plus précisément noté que leurs collègues ne faisaient pas assez preuve d'honnêteté, de loyauté, d'intégrité et de respect. Ils ont également indiqué que des valeurs comme la responsabilité, la confiance et le respect de la confidentialité n'étaient pas suffisamment mises en pratique.

55. Conclusion. Il a été montré que le comportement éthique d'une personne est influencé par la perception qu'elle a du comportement de ses pairs. Les résultats du sondage donnent à penser que des mesures devraient être prises pour corriger l'écart qui a été observé entre la façon dont le comportement des collègues est perçu par les répondants et les attentes sous ce rapport. Les activités prévues dans les plans d'éthique des N1 pourraient par exemple faire une plus large place à la mise en pratique des valeurs du PED comme l'intégrité, la loyauté, le courage et l'honnêteté. Dans le cas des militaires, toute mesure devrait faire entrer en ligne de compte les différences observées en fonction du grade, du niveau de scolarité et de l'âge.

4) Intérêt personnel

Figure 10

Intérêt personnel*

« Mesure dans laquelle chacun pense à soi avant tout et fait passer ses intérêts avant ceux de son unité de travail. »



56. Importance. Plus les membres d'une organisation croient que les gens y sont motivés par leurs propres intérêts, moins ils pensent que ceux qui occupent des postes de responsabilité peuvent agir équitablement envers les autres et s'occuper des besoins du personnel et de l'organisation (Catano et Kelloway, 2000). Ils ont en outre moins tendance à établir les liens de confiance qu'il faut pour travailler efficacement ensemble (Fritz et coll., 1999).

57. Observations. Cet indicateur s'est classé au quatrième rang dans le cas des militaires et au sixième rang dans celui des employés civils; il indique que les répondants trouvent que, en général, le personnel du MDN et des FC a trop tendance à privilégier ses propres intérêts.

58. Principales différences entre les sous-groupes. Les civils sont proportionnellement plus nombreux que les militaires à trouver que leur unité de travail attache trop d'importance à l'intérêt personnel. Nous n'avons pas observé de différences entre les sous-groupes dans le cas des civils. Des différences ont cependant été notées selon l'âge, le niveau de scolarité, les états de service et le grade dans le cas des militaires. Ici encore, plus les valeurs de ces facteurs augmentent, plus les répondants militaires trouvent que leur milieu de travail accorde plus d'importance à l'effort collectif qu'à l'intérêt personnel.

59. Commentaires écrits. Les commentaires écrits au sujet de l'intérêt personnel vont dans le sens des réponses au questionnaire. Par exemple, plusieurs commentaires dans cette catégorie ont indiqué que, en général, les officiers et les superviseurs sont « carriéristes » et que trop de

militaires « s'occupent avant tout de leur propre bien-être ». Les participants ont noté que trop de gens étaient avides de réussir et insuffisamment soucieux des autres.

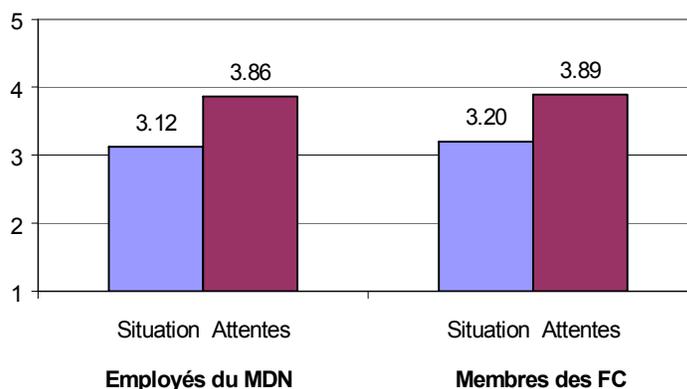
60. Conclusion. Plus les membres d'une organisation croient que les gens y sont motivés par leurs propres intérêts, moins ils font confiance à ceux qui occupent des postes de responsabilité et moins ils ont tendance à établir les liens de confiance qu'il faut pour travailler efficacement ensemble. Les résultats du sondage laissent supposer qu'il faudrait prendre des mesures pour corriger l'impression que les militaires et les civils ont au sujet de la trop grande place qu'occupe l'intérêt personnel dans leur milieu de travail. Dans le cas des militaires, toute mesure devrait faire entrer en ligne de compte les différences observées en fonction du grade, du niveau de scolarité, de l'âge et des états de service.

5) Règles de l'organisation

Figure 11

Règles de l'organisation*

« Mesure dans laquelle les FC et le MDN respectent leurs propres règles et règlements au niveau de l'organisation, par opposition au niveau local. »



61. Importance. Plus les gens croient que le MDN et les FC ne respectent pas leurs propres règles, moins ils sont portés à considérer que les règles donnent une idée juste des attentes de l'organisation. Ils ont en outre moins tendance à se sentir liés par les règles et plus tendance à les transgresser par commodité.

62. Observations. L'écart observé pour cet indicateur est le cinquième en importance. Le personnel du MDN et des FC estime que l'organisation devrait mieux respecter ses propres règles et règlements qu'elle ne le fait actuellement.

63. Principales différences entre les sous-groupes. Les francophones – militaires et civils – estiment davantage que les anglophones que le MDN et les FC respectent leurs propres règles et

règlements. Cela est également vrai des répondants qui ont un niveau de scolarité plus élevé. Chez les militaires, plus le grade est élevé, plus les répondants trouvent que le MDN et les FC respectent leurs propres règles et règlements.

64. Commentaires écrits. Les commentaires écrits au sujet des règles de l'organisation vont dans le sens des réponses au questionnaire. Par exemple, de nombreux commentaires ont porté sur le décalage entre la pratique et la théorie dans le respect des règles. De plus, plusieurs répondants se sont dits préoccupés d'avoir eu des doutes d'obéir ou non à des ordres ou à des règles qu'ils jugeaient contraire à l'éthique.

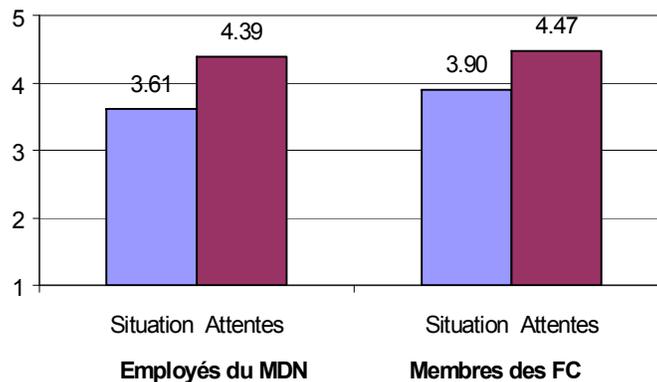
65. Conclusion. Les conséquences qu'entraîne le non-respect des règles ont déjà été signalées. Les résultats du sondage indiquent que des mesures devraient être prises pour corriger l'impression qu'ont les militaires et des civils que les FC et le MDN ne respectent pas leurs propres règles.

6) Comportement des superviseurs

Figure 12

Comportement des superviseurs*

« Mesure dans laquelle les superviseurs font preuve d'intégrité, de loyauté, de courage, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité. »



66. Importance. On considère que le superviseur est la personne la mieux placée pour communiquer les valeurs de l'organisation et qu'il est pour le personnel le représentant direct de l'organisation. Plus les membres du personnel trouvent que leurs superviseurs ne mettent pas en pratique les valeurs fondamentales de l'éthique au travail, moins ils sont portés à leur faire confiance. Cette situation pourrait nuire à leur capacité de travailler efficacement sous la direction de leurs superviseurs et pourrait même les amener à s'occuper en priorité de leurs propres intérêts. Au bout du compte, une telle situation nuit à la confiance de chacun dans l'organisation (Jones et coll., 1995).

67. Observations. L'écart observé pour cet indicateur est le sixième en importance dans le cas des militaires, et le quatrième dans le cas des civils. Les répondants trouvent que leurs superviseurs devraient adhérer davantage aux valeurs du PED. Ils croient néanmoins que le degré de mise en pratique des valeurs du PED par leurs superviseurs est déjà relativement élevé.

68. Principales différences entre les sous-groupes. Les militaires estiment davantage que les civils que leurs superviseurs font preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité. Il n'a pas été observé de différences entre les sous-groupes chez les civils. Chez les militaires, par contre, des différences ont été observées en fonction du niveau de scolarité et du grade : plus le grade et le niveau de scolarité sont élevés, plus les répondants croient que leurs superviseurs adhèrent aux valeurs du PED.

69. Commentaires écrits. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la troisième question d'éthique qui est revenue le plus souvent dans les commentaires écrits concernait les caractéristiques éthiques du comportement des collègues et des superviseurs. De nombreux répondants ont en fait indiqué que des valeurs du PED comme l'honnêteté, la loyauté, l'intégrité et le respect n'étaient pas suffisamment mises en pratique.

70. Conclusion. Plus les membres du personnel trouvent que leurs superviseurs ne mettent pas en pratique les valeurs fondamentales de l'éthique au travail, moins ils sont portés à leur faire confiance et à travailler efficacement sous leur direction. Les résultats du sondage laissent supposer que des mesures devraient être prises pour corriger l'écart qu'il y a entre la perception que les membres du personnel ont du comportement de leurs superviseurs et les attentes à ce sujet. Les activités prévues dans les plans d'éthique des N1 pourraient par exemple faire une plus large place à la nécessité pour les superviseurs de mettre en pratique plus explicitement les valeurs du PED comme l'intégrité, la loyauté, le courage et l'honnêteté. Dans le cas des militaires, toute mesure devrait faire entrer en ligne de compte les différences observées en fonction du grade et du niveau de scolarité.

Conclusion au sujet des six plus importants indicateurs

71. Globalement, le sondage montre que trois des 11 indicateurs se détachent des autres, tant dans les FC qu'au MDN, et qu'on devrait leur accorder la priorité dans toute mesure qui sera prise pour donner suite au sondage : l'équité de l'organisation, le comportement des collègues et l'entraide. Les éléments du sondage qui ont permis de les mesurer présentent de grandes affinités. Par exemple, la mesure dans laquelle les collègues font preuve d'intégrité, de loyauté, de courage, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité aura une incidence sur la tendance des

membres de l'unité à « s'entraider » et à « se serrer les coudes ». Les résultats relatifs au comportement des collègues et à l'entraide sont donc intimement liés à ceux qui concernent l'équité de l'organisation. Apparemment, la perception que les gens ont du comportement de leurs collègues et de l'entraide dans leur milieu de travail/unité influe sur leur perception de la façon dont l'organisation « s'occupe de ses membres », « respecte la dignité de tous » et est en général « équitable » dans ses politiques. Par ailleurs, la perception que les gens ont de l'équité et du climat éthique de l'organisation influence leur engagement et leur confiance dans l'organisation, ce qui peut finalement agir sur leur décision d'y rester. Dans la mesure où l'instauration de la confiance est essentielle à la santé de l'organisation, les résultats de cette étude indiquent que toute mesure envisagée pour affermir la confiance dans l'organisation devra faire entrer en ligne de compte les lacunes apparentes à trois égards : l'équité de l'organisation, le comportement des collègues et l'entraide.

D. Observations générales sur les indicateurs occupant les cinq derniers rangs

72. Les résultats relatifs aux autres indicateurs n'ont pas été décrits en détail, puisqu'ils présentaient un « écart » moindre, ce qui explique en grande partie le fait qu'ils occupent les derniers rangs. Ce sont les attentes des superviseurs, le contrôle personnel, les règles, l'indépendance et l'exécution du travail. Ces indicateurs appellent cependant quelques observations importantes dans la mesure où, comme le montrent les figures 5 et 6, les notes correspondant aux « attentes » des répondants à leur égard demeurent relativement élevées. Une note élevée signifie que le personnel du MDN et des FC trouve que l'indicateur correspond à une valeur éthique importante. Deux indicateurs – les attentes des superviseurs et le contrôle personnel – ont obtenu une note de plus de 4,00 en ce qui a trait aux attentes. Ils sont donc aussi importants pour le personnel des FC et du MDN que les trois qui occupent les premiers rangs : l'équité de l'organisation, l'entraide et le comportement des collègues. Toutefois, alors que les trois indicateurs les plus importants ont retenu l'attention parce qu'ils présentaient un écart plus important entre la « situation » et les « attentes », ceux des derniers rangs n'ont présenté qu'un écart relativement mince. Plus l'écart relatif à un indicateur est faible, plus la conduite de l'organisation répond aux attentes du personnel. De ce point de vue, l'exécution du travail et l'indépendance sont les indicateurs qui ont obtenu les meilleurs résultats, ce qui donne à penser que le travail se fait et que le personnel estime disposer d'un niveau d'indépendance satisfaisant pour décider de ce qui est bien et de ce qui est mal.

E. Commentaires écrits

73. Dans la dernière partie du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003, les répondants étaient invités à indiquer la « *question d'éthique du MDN et des FC* » qui leur paraissait la plus

importante à ce moment-là. Les commentaires concernaient majoritairement les grandes questions d'éthique qui touchaient le milieu de travail des répondants. La majorité des commentaires ont donc porté sur le climat éthique de l'organisation (la « situation actuelle »), sans apporter beaucoup de renseignements sur les autres indicateurs : les valeurs individuelles, les approches individuelles de l'éthique et l'intensité morale de la situation. Environ 70 p. 100 des répondants ont fait des commentaires.

74. En général, les commentaires écrits ont confirmé les résultats obtenus pour les six indicateurs du climat éthique de l'organisation – l'équité de l'organisation, l'entraide, le comportement des collègues, l'intérêt personnel, les règles de l'organisation et le comportement des superviseurs – et fourni des exemples précis. Les principaux points qui se dégagent des commentaires ont été intégrés à l'analyse de chacun de ces indicateurs.

La Direction dans l'organisation

75. L'un des principaux aspects du climat éthique de l'organisation sur lesquels les répondants ont insisté dans leurs commentaires, mais qui n'a pas été mesuré dans le sondage, est l'influence de la direction à tous les niveaux de l'organisation. Le sondage a porté seulement sur la perception du comportement du supérieur immédiat. Toutefois, bien que le comportement des superviseurs puisse expliquer en partie les préoccupations formulées par les répondants, les commentaires visaient manifestement la direction à des échelons plus élevés que celui du supérieur immédiat.

76. Les domaines soumis à l'influence de la direction à tous les niveaux de l'organisation et, dans certains cas, aux échelons les plus élevés, qui ont été vus comme une source d'insatisfaction par les militaires sont les suivants :

- a) le nombre de tâches attribuées, compte tenu des ressources disponibles;
- b) la volonté d'encourager l'éthique décisionnelle;
- c) l'utilisation des ressources;
- d) les renseignements sur la Défense et son personnel fournis au gouvernement et à la population;
- e) la désuétude de l'équipement ou le manque d'équipement;

- f) les directives et le soutien du gouvernement;
- g) l'importance excessive accordée à la rectitude politique.

77. En conclusion, la question ouverte que prévoyait le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 a mis en évidence un important domaine non abordé dans le questionnaire qui semble exercer un effet marqué sur le climat éthique de l'organisation. Les résultats du sondage donnent également à penser qu'il faudrait faire d'autres travaux pour évaluer en quoi le questionnaire du sondage actuel mesure l'influence de la direction aux échelons au-dessus du « supérieur immédiat » sur le climat éthique de l'organisation et déterminer dans quelle mesure il faudrait en tenir compte dans un prochain sondage.

PARTIE IV

APPROCHES DE L'ÉTHIQUE DÉCISIONNELLE

78. L'approche de l'éthique que les gens utilisent pour prendre des décisions (voir la figure 1) exerce aussi une grande influence sur l'éthique décisionnelle. Elle correspond plus précisément aux préférences générales de chacun dans la façon d'en arriver à des décisions sur des questions d'ordre éthique. Cette section est consacrée à ces préférences.

79. Les approches de l'éthique utilisées dans cette étude sont brièvement décrites ci-dessous. Les participants ont été invités à indiquer laquelle des six approches générales suivantes s'applique le mieux à la prise de décisions.

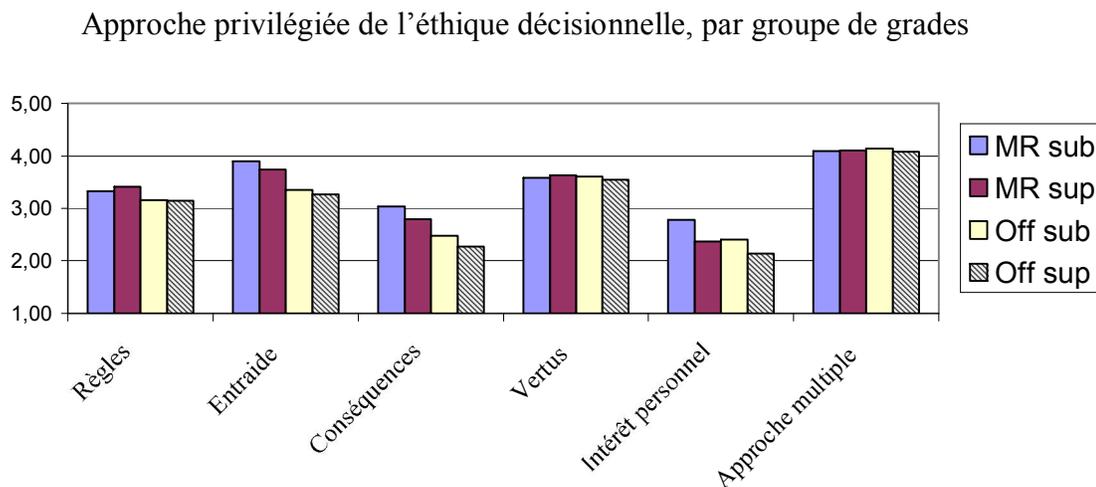
- 1) *Approche fondée sur les règles* : règles, politiques et lois. Les décisions fondées sur des règles sont généralement dictées par la lettre de la règle, de la politique ou, le cas échéant, de la loi.
- 2) *Approche fondée sur l'entraide* : se soucier du bien-être des autres et « ne faire de tort à personne ». Les décisions fondées sur l'entraide sont généralement précédées d'une analyse de leurs conséquences pour autrui.
- 3) *Approche fondée sur les conséquences* : résultats objectifs. Les décisions fondées sur les conséquences sont généralement inspirées par la façon d'atteindre des objectifs convenus.
- 4) *Approche fondée sur la vertu* : sens de l'intégrité. Les décisions fondées sur la vertu s'appuient généralement sur une volonté d'agir qui est conséquente de ce qui serait bien ou mal pour une personne vertueuse.
- 5) *Approche fondée sur l'intérêt personnel* : intérêts propres de la personne. Les décisions fondées sur l'intérêt personnel sont généralement inspirées par les conséquences qu'elles ont sur la personne qui les prend.
- 6) *Approche multiple* : faire appel à différentes approches générales de l'éthique en les pondérant en fonction de la situation. Les décisions fondées sur une approche multiple s'appuient généralement sur la meilleure correspondance possible entre l'approche générale de l'éthique et la situation, des facteurs situationnels étant utilisés pour attribuer un poids à différentes approches.

A. Données insuffisantes pour comparer les résultats des sondages sur l'éthique de 1999 et de 2003

80. Il n'a pas été possible de comparer les résultats des sondages sur l'éthique de la défense de 1999 et de 2003 au sujet des approches de l'éthique décisionnelle. Les mesures ont changé de

83. Compte tenu des différences par groupe de grades dont il a été question au sujet des indicateurs du climat éthique dans la section précédente et des similitudes qu'il y a entre ces indicateurs et les approches de l'éthique, nous avons fait des analyses pour voir dans quelle mesure il y aurait un lien entre le grade et la préférence pour telle ou telle approche de l'éthique. La figure 14 présente les préférences des militaires par groupe de grades. Comme on peut le voir, les MR sub sont ceux qui ont manifesté les plus grandes attentes en matière d'entraide au travail et qui ont privilégié cette approche de l'éthique plus que tout autre groupe de grades. Ce sont également les MR sub qui fondent le plus leurs décisions sur les conséquences. Enfin, les MR sub sont également ceux qui ont obtenu la note la plus élevée pour l'approche fondée sur l'intérêt personnel, ce qui correspond bien aux notes élevées que l'indicateur « intérêt personnel » a obtenu dans le cas du climat éthique de l'organisation.

Figure 14



84. Conclusion. Les résultats donnent à penser que ces différentes approches de l'éthique sont considérées comme distinctes. Ils révèlent que l'approche multiple est la plus souvent utilisée; il reste cependant des travaux à faire pour arriver à mieux comprendre le concept de l'approche multiple. Le responsable du Programme et les N1 ne devraient cependant pas attendre les résultats de ces travaux pour agir. Dans le cadre de la formation, par exemple, on pourrait offrir au personnel la possibilité de prendre des décisions en fonction de différentes approches de l'éthique, chacune étant influencée par des circonstances particulières.

PARTIE V

INTENSITÉ MORALE DE LA SITUATION

85. L'intensité morale se rapporte uniquement aux caractéristiques d'une question d'éthique, du point de vue de la personne qui doit prendre une décision et elle fait intervenir cinq éléments : l'importance des conséquences, le consensus social, la probabilité d'un effet, l'immédiateté et la proximité (Jones, 1991). Voici une brève description de chacun des éléments.

- 1) L'*importance des conséquences* correspond à la somme des torts (ou des bienfaits) résultant d'un acte. Par exemple, un acte qui cause un préjudice à 1 000 personnes a des conséquences plus importantes qu'un acte qui cause le même préjudice à 10 personnes.
- 2) Le *consensus social* désigne la mesure dans laquelle la société s'accorde pour dire qu'un acte est moral ou immoral. Par exemple, chacun évitera plus de commettre un acte que la majorité réproouve qu'un acte qui suscite des opinions partagées.
- 3) La *probabilité d'un effet* désigne à la fois la probabilité qu'un acte se produise et qu'il cause effectivement le tort prévu. Par exemple, on court davantage le risque qu'une arme soit utilisée et qu'elle cause des préjudices si on la vend à un criminel notoire que si on la vend à un professionnel de la santé respectueux de la loi.
- 4) L'*immédiateté* correspond au temps qui s'écoule entre le moment où un acte est accompli et celui où l'acte entraîne des conséquences. Par exemple, un acte qui causera des effets néfastes le lendemain a un plus grand caractère d'immédiateté qu'un acte qui entraînera des conséquences néfastes dans 10 ans.
- 5) La *proximité* correspond au degré d'affinité que ressent l'auteur d'un acte envers la cible de son acte. La proximité peut avoir un caractère social, culturel, psychologique et physique. Par exemple, la vente au Canada d'un pesticide dangereux a une plus grande intensité morale pour les Canadiens que la vente du même pesticide dans un autre pays.

86. L'intensité morale a été mesurée à l'aide de quatre scénarios similaires qui ont été adaptés au contexte des employés civils et des militaires. La version militaire du questionnaire contenait un cinquième scénario qui visait à évaluer l'intensité morale de la prise de décisions dans des opérations. Les scénarios ont tous été inspirés des conclusions d'une série de séances de

consultation (Semaine nationale de l'éthique du MDN et des FC, 2000 : Résumé de rétroaction) au cours desquelles des membres des FC et des employés du MDN ont recensé des questions d'éthique rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions.

A. Impossibilité de comparer les résultats des sondages sur l'éthique de 1999 et de 2003

87. Ce rapport ne présente pas de comparaison entre les résultats des sondages sur l'éthique de 1999 et de 2003 relatifs à l'intensité morale de la situation. En 1999, la mesure de l'intensité morale était associée à celle du développement éthique individuel, et les résultats ainsi obtenus ont été difficiles à analyser. Pour le sondage de 2003, nous avons conçu une mesure autonome de l'intensité morale de la situation en nous appuyant sur les travaux d'autres chercheurs (voir l'annexe B). Les changements apportés au questionnaire étant importants, il n'a pas été possible de comparer les résultats des deux sondages au sujet de cet aspect de l'éthique décisionnelle.

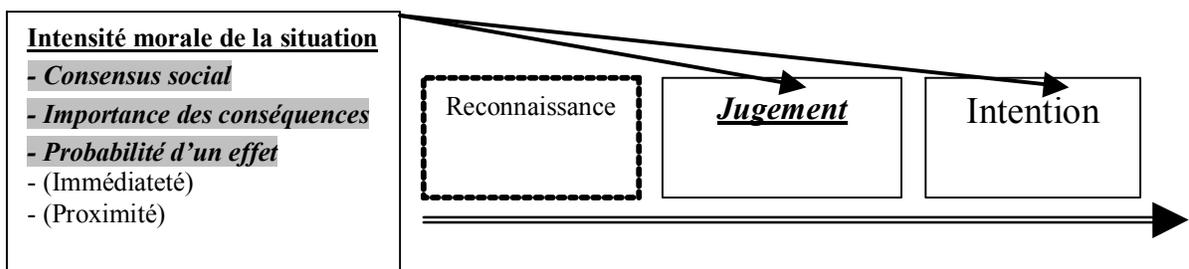
B. Observations générales au sujet de l'intensité morale de la situation

88. Importance. Les recherches sur l'intensité morale révèlent qu'elle influe sur l'éthique décisionnelle. La direction du MDN et des FC pourra mieux apprécier l'importance et le rôle des pressions exercées par le contexte et la situation dans l'éthique décisionnelle si elle connaît les différents aspects de l'intensité morale qui exercent une influence sur le personnel civil et militaire de la Défense. Elle sera ainsi mieux à même d'améliorer la mise en pratique des valeurs éthiques dans l'organisation, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

89. Observations. La figure 15 représente la relation entre les éléments de l'intensité morale de la situation et les étapes correspondantes du processus décisionnel. Même si certains éléments de l'intensité morale de la situation permettent de prévoir qu'une question d'éthique est en jeu (prise de conscience morale), aucun ne peut être considéré comme une variable prédictive fiable. Les résultats ont par contre été précis et cohérents dans le cas du jugement et de l'intention.

Figure 15

Incidence de l'intensité morale de la situation sur l'éthique décisionnelle



90. L'influence de l'intensité morale de la situation sur le jugement et sur l'intention est très voisine chez les militaires et les civils. Les résultats pour les cinq scénarios militaires et les quatre scénarios civils confirment sans équivoque l'influence de trois des cinq variables prédictives de l'intensité morale de la situation sur le jugement et l'intention : le consensus social, l'importance des conséquences et la probabilité d'un effet. Dans le cas de l'immédiateté et de la proximité, le lien observé était faible et discontinu.

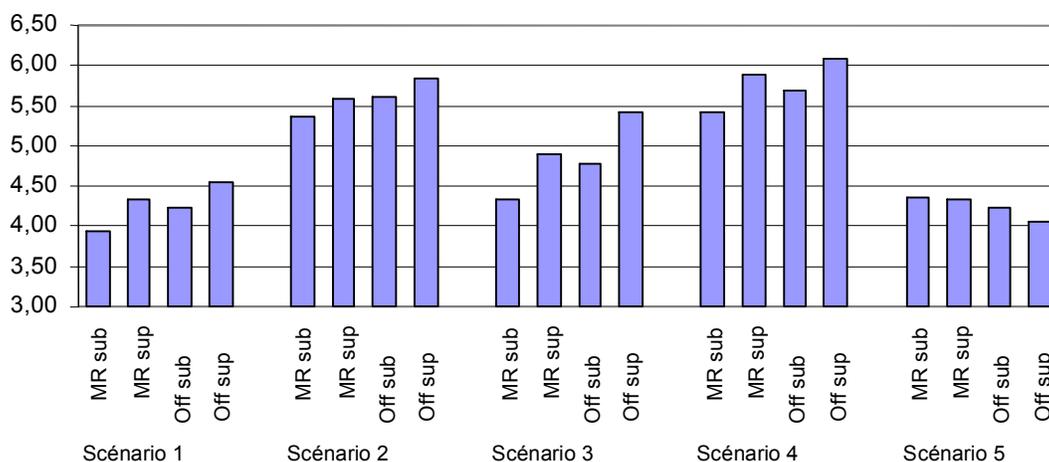
91. Le *consensus social*, l'*importance des conséquences* et la *probabilité d'un effet* se sont révélés des variables prédictives fiables du jugement et de l'intention. Ce résultat est important dans la mesure où l'organisation peut exercer un contrôle appréciable sur ces trois aspects de l'intensité morale de la situation. Par exemple, l'obtention d'un *consensus social* et la sensibilisation à l'*importance des conséquences* facilitent grandement la prise de décisions. Quand le caractère moral ou immoral d'un acte donné suscite un fort *consensus social*, la conduite à tenir devient plus claire. Ainsi, plus un acte ou un comportement est considéré comme contraire à l'éthique par la majorité, moins chacun formera l'intention de s'engager dans cette voie. De même, plus les gens savent qu'un acte causera des préjudices graves (*importance des conséquences* et *probabilité d'un effet*), plus ils auront tendance à le considérer comme contraire à l'éthique.

92. Différences entre les sous-groupes. Nous n'avons pas observé de différences entre les civils et les militaires quant à l'influence des divers aspects de l'intensité morale sur leur prise de décisions. Nous avons par ailleurs noté que le consensus social, la probabilité d'un effet et l'importance des conséquences constituaient tous des variables prédictives fiables du jugement et de l'intention des quatre groupes de grades (MR sub, MR sup, officiers subalternes et officiers supérieurs).

93. Une comparaison des notes attribuées au jugement – sans égard à l'intensité morale – a néanmoins mis en évidence des différences marquées entre les groupes. Les MR et les officiers subalternes ont trouvé que les scénarios (à une exception près) étaient moins contraires à l'éthique que les MR et des officiers supérieurs (figure 16). Le scénario relatif à un dilemme opérationnel (scénario 5) est celui que les officiers supérieurs ont jugé le moins contraire à l'éthique. Le niveau de scolarité, les états de service et l'âge ont fait ressortir d'autres différences pour certains scénarios. Cela n'est pas étonnant, compte tenu de l'étroite corrélation qu'il y a entre ces variables. Les répondants qui avaient un niveau de scolarité plus élevé ont eu tendance à juger les scénarios 2, 3 et 4 plus contraires à l'éthique que ceux dont le niveau de scolarité était moins élevé. À mesure que leur âge et leurs états de service augmentaient, les répondants ont eu tendance à juger les scénarios 1, 2 et 3 plus contraires à l'éthique.

Figure 16

Jugement porté sur cinq scénarios, par groupe de grades



94. Conclusion. Les résultats du sondage donnent à penser que les FC et le MDN pourraient améliorer l'éthique décisionnelle de leur effectif en le sensibilisant davantage aux difficultés et aux dilemmes éthiques qui peuvent se présenter. Les initiatives et la formation intéressant l'éthique devraient donc être axées en priorité : a) sur l'obtention d'un *consensus social* au sujet de la conduite à adopter face à tel ou tel question/dilemme éthique; b) sur la sensibilisation de l'effectif aux préjudices que des décisions contraires à l'éthique peuvent causer à l'organisation, à ses membres et à la société en général (*importance des conséquences*); et c) sur l'analyse de la probabilité que les options retenues aient des conséquences (*probabilité d'un effet*). Dans le même ordre d'idées, la formulation de politiques claires sur les comportements inacceptables et leurs conséquences aide à obtenir un consensus chez les membres des FC et les employés du MDN au sujet de ce qui est éthique et de ce qui ne l'est pas. Enfin, en offrant la possibilité aux membres des FC et aux employés du MDN d'exprimer ouvertement leurs vues sur des questions d'éthique, comme cela se fait dans les rencontres de « Pleins feux sur l'éthique », on pourrait arriver à obtenir un consensus sur la façon de réagir aux questions qui soulèvent des problèmes d'éthique. Dans la même veine, des groupes de pairs devraient se parler des problèmes d'éthique qu'ils rencontrent couramment et essayer de s'entendre sur la meilleure ligne de conduite.

PARTIE VI

CONCLUSION

95. Le PED vise à aider les membres des FC et les employés du MDN à s'acquitter de leurs fonctions en observant les normes d'éthique les plus strictes et à créer un climat propice à la réalisation de cet objectif. Cette partie renferme les principales conclusions des résultats du sondage.

96. Le sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 fournit un moyen de reconnaître les points forts et les points faibles de la mise en pratique des valeurs éthiques au MDN et dans les FC. Les résultats au sujet du climat éthique de l'organisation et des valeurs individuelles montrent que d'importants facteurs présentent des faiblesses qui minent la confiance des militaires et des employés civils. Ils font également ressortir la nécessité d'affermir l'éthique décisionnelle des militaires et des employés civils, dans un contexte qui est de plus en plus complexe. Le programme d'éthique doit donner suite et prendre des mesures qui mettra en relief les éléments suivants :

- a) à renforcer et à améliorer les mesures destinées à accroître la confiance des membres des FC et des employés du MDN dans l'organisation et le personnel qui en fait partie,
- b) à affermir l'éthique décisionnelle des militaires et des employés civils, dans un contexte complexe et multiculturel.

97. À titre de responsable du Programme, le Chef – Service d'examen, est chargé d'assurer la bonne marche et le développement du PED. Il doit en particulier donner des directives générales sur la mise en œuvre du programme et s'assurer que les diverses initiatives prises dans les FC et le MDN sont intégrées et qu'elles cadrent avec le mandat fondamental du programme, au sens des documents qui l'ont créé. Le Chef – Service d'examen (CS Ex) devrait tenir compte des préférences exprimées par le personnel militaire et civil dans le sondage dans l'appui qu'il donne aux FC et au MDN dans les domaines de la formation et de l'éducation en éthique. En plus, il devrait produire au besoin de nouveaux outils à cette fin.

98. L'analyse des résultats du sondage révèle qu'il y aurait lieu de mener des recherches pour parvenir à une meilleure compréhension de certains des concepts qui ont une incidence sur la qualité de l'éthique de la Défense et pour faire en sorte qu'on attache l'importance voulue à

l'approche multiple dans la prise de décisions. C'est pourquoi, le responsable du programme devrait entreprendre de la recherche afin :

- a) d'évaluer en quoi le questionnaire du sondage actuel mesure l'influence de la direction aux échelons plus élevés que celui du « supérieur immédiat » sur le climat éthique de l'organisation et dans quelle mesure il faudrait en tenir compte dans un prochain sondage sur l'éthique de la Défense;
- b) de déterminer avec plus de précision comment les militaires et les employés civils perçoivent l'« équité de l'organisation »;
- c) de déterminer plus clairement les conséquences de l'utilisation par les militaires et les employés civils d'une approche multiple de la prise de décisions par opposition à une approche à principe prédominant, en s'appuyant au départ sur les commentaires écrits des répondants.

99. Les conseillers de niveau un sont responsables de la mise en œuvre du PED dans leur sphère de responsabilité. Le plan d'éthique leur sert d'outil principal à cet effet. Les résultats du sondage identifient quelques domaines dont les niveaux un pourraient s'inspirer dans leurs choix d'initiatives pour leur organisation :

- a) Globalement, le sondage montre que trois des 11 indicateurs se détachent des autres, tant dans les FC qu'au MDN, et qu'on devrait leur accorder la priorité dans toute mesure qui sera prise pour donner suite au sondage : l'équité de l'organisation, le comportement des collègues et l'entraide
- b) Bien que le personnel militaire et civil a montré qu'il acceptait la valeur des approches à la prise de décision éthique fondées sur un principe dominant, il a exprimé une préférence nette pour une approche fondée sur une multiplicité de principes;
- c) Toute initiative en matière d'éthique touchant au dialogue, à la prise de décision, au risque et à la formation tirerait profit à tenir compte de l'existence d'importantes différences entre les sous-groupes, et particulièrement des différences de perception entre les groupes de grade militaire;
- d) L'effet important d'un consensus sur la prise de décision éthique permet de conclure qu'on devrait encourager le développement de stratégies et de mesures qui définissent pour l'organisation quelles actions sont acceptables ou

non du point de vue éthique. En plus, les activités qui s'y rapportent devraient faire ressortir les maux que peuvent causer les comportements contraires à l'éthique et la probabilité que ces conséquences se produiront.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams-Roy, J. et Barling, J. (1998). Predicting the decision to confront or report sexual harassment, Journal of Organizational Behaviour, 19, p. 329-336.
- Alexander, S. et Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behaviour. Social Justice Research, 1, p.177-198.
- Barnett, T. (2001). Dimensions of moral intensity and ethical decision making : An empirical study. Journal of Applied Social Psychology, 31, p. 1038-1057.
- Bies, R.J. et Tripp, T.M. (2001). A Passion for Justice : The Rationality and Morality of Revenge. Dans Justice in the Workplace, sous la direction de R. Cropanzano, (p. 197-207). Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Burke, R.J. (1995). Management practices, employees' satisfaction and perceptions of quality of service. Psychological Reports 77, p. 748-750.
- Butterfield, K.D., Trevino, L.K. et Weaver, G.R. (2000). Moral awareness in business organizations : Influences of issue-related and social context factors. Human Relations, 53, p. 981-1018.
- Catano, V.M., Kelloway, E.K. et Adams-Roy, J.E. (1999). Mesure des valeurs éthiques au ministère de la Défense nationale : Résultats de la recherche en 1999. Rapport de recherche commanditée 00-1. Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, Ontario, Canada.
- Catano, V.M. et Kelloway, E.K. (2000). Positive Organizational Outcomes of an Ethical Climate. Rapport de recherche commanditée 01-02. Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, Ontario, Canada.
- Chia, A. et Mee, L.S. (2000). The effects of issue characteristics on the recognition of moral issues. Journal of Business Ethics, 27, p. 255-269.
- Fritz, J., M. Harden, R.C. Arnett et M. Conkel (1999)., Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment. Journal of Business Ethics, 20, p. 289-299.

- Hunt, S.D. et Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. Journal of Macromarketing, 6, p. 5-16.
- Izraeli, D. (1988). « Ethical Beliefs and Behaviour among Managers : A Cross-cultural Perspective ». Journal of Business Ethics, 7, p. 263–271
- Johnson, J.J. (2000). Differences in Supervisor and Non-supervisor Perceptions of Quality Climate and Organizational Culture. Public Personnel Management, vol. 29, n° 1, p. 119-127.
- Jones, B., Flynn, D.M. et Kelloway, E. K. (1995). Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment. dans Organizational risk factors for job stress, sous la direction de S.L. Sauter et L.R. Murphy (p. 41-52), Washington, DC, American Psychological Association.
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations : An issue-contingent model. Academy of Management Review, 16, p. 366-395.
- Jurkiewicz, C.L. et Massey, T.K. (2001). What motivates municipal employees : A comparison study of supervisory and non-supervisory personnel. Personnel Public Management, vol. 26, n° 3, p. 367-374.
- Kelloway, E.K., Barling, J., Harvey, S. et Adams-Roy, J.E. (1999). Ethical Decision-Making in DND : The Development of a Measuring Instrument. Rapport de recherche commanditée 99-4. Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, Ontario, Canada.
- Morris, W.R., Conrad, K.M., Marcantonio, R.J., Marks, B.A. et Ribisl, K.M. (1999). Do Blue-collar workers perceive the worksite health climate differently than white-collar workers? American Journal of Health Promotion, 13 (6), p. 319-324.
- Reidenbach, R.E. et Robin, D.P. (1988). Some initial steps toward improving the measurement of ethical evaluations of marketing activities. Journal of Business Ethics, 7, p. 871-879.
- Reidenbach, R.E. et Robin, D.P. (1990). Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. Journal of Business Ethics, 9, p. 639-653.

Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology, 87, p. 698–714.

Singhapakdi, A., Vitell, S.J. et Kraft, K.L. (1996). Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals. Journal of Business Research, 36, p. 245-255.

Victor, B. et Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. Administrative Science Quarterly, 33, p. 101-125.

ANNEXES DU
RAPPORT SUR LES RÉSULTATS DU SONDAGE SUR L'ÉTHIQUE
DE LA DÉFENSE DE 2003 :
RAPPORT TECHNIQUE

ANNEXE A

INTRODUCTION

À l'été de 1998, les responsables du Programme d'éthique de la Défense (PED) ont demandé au Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines (DRERH) de faire une évaluation de référence des valeurs éthiques au MDN et dans les FC. L'évaluation devait porter sur les facteurs individuels, organisationnels et situationnels qui ont une incidence sur l'éthique décisionnelle du personnel du MDN et des FC. Un examen des travaux récents en matière d'éthique appliquée a révélé qu'aucun outil disponible ne répondait aux besoins du MDN et des FC. Kelloway, Barling, Harvey et Adams-Roy (1999) ont proposé un modèle d'éthique décisionnelle conçu expressément pour la Défense et un questionnaire fondé sur ce modèle. Catano, Kelloway et Adams-Roy (2000) ont présenté les résultats du Sondage sur l'éthique de la Défense de 1999.

Les résultats du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 ont été organisés de manière à fournir à la haute direction des renseignements qui l'aideront à remplir le mandat qu'elle a de s'assurer de la mise en pratique et de la promotion de l'éthique au MDN et dans les FC. Nous avons à cette fin consacré le corps de ce rapport aux questions décisionnelles intéressant la haute direction du MDN et des FC.

Les annexes présentent des renseignements techniques détaillés sur les aspects suivants du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 :

- 1) méthodologie (annexe B);
- 2) population et échantillon (annexe C);
- 3) climat éthique de l'organisation et valeurs individuelles (annexe D);
- 4) approches de l'éthique décisionnelle (annexe E);
- 5) intensité morale de la situation (annexe F);
- 6) commentaires des participants (annexe G);
- 7) profil démographique des participants (annexe H).
- 8) le sondage sur l'éthique de la Défense de 2003 (annexe 1).

ANNEXE B

MÉTHODOLOGIE

D'importantes modifications ont été apportées au questionnaire du sondage à la suite d'un examen des points forts et des points faibles du Sondage sur l'éthique de la Défense de 1999. Des améliorations ont par exemple été apportées à la mesure de l'influence des facteurs situationnels sur l'éthique décisionnelle, puisqu'ils n'avaient pas été bien évalués en 1999. La méthodologie utilisée dans le sondage de 2003 est sommairement décrite ci-dessous.

Valeurs individuelles et climat éthique de l'organisation

Le moyen utilisé pour mesurer le climat éthique de l'organisation et les valeurs individuelles en 1999 a été adopté pour le sondage de 2003 et il a pris la forme suivante :

- 1) Huit échelles portant sur le milieu de travail des répondants (groupe de travail ou unité) :
 - a) Cinq des échelles permettaient de voir dans quelle mesure les répondants trouvaient que le climat éthique de l'organisation privilégiait les règles, l'entraide, l'indépendance, l'intérêt personnel et l'exécution du travail (Victor et Cullen, 1988).
 - b) Les trois autres échelles servaient à évaluer la perception que les répondants avaient des personnes avec lesquelles ils travaillaient : attentes des superviseurs en matière d'éthique, comportement des superviseurs et comportement des collègues. Les éléments qui entraient dans ces deux dernières échelles correspondaient aux valeurs du PED (l'intégrité, la loyauté et le courage, p. ex.).
- 2) Deux échelles qui servaient à évaluer la perception que les répondants avaient de l'organisation dans son ensemble : une pour les règles de l'organisation et l'autre pour l'équité de l'organisation.
- 3) Une échelle qui visait à évaluer dans quelle mesure les répondants estimaient disposer d'un contrôle personnel dans l'organisation.

Les valeurs des échelles allaient de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord). Pour chacune des 11 mesures du climat éthique, les participants devaient évaluer d'une part la « situation actuelle » du climat éthique et, d'autre part, « ce que la situation devrait être ». L'utilisation de cette double notation nous a permis d'évaluer à la fois l'application actuelle et souhaitée des valeurs éthiques dans l'Équipe de la Défense, ce qui a donné une idée du climat actuel de l'organisation dans le premier cas et des valeurs individuelles des répondants dans le second.

Évaluation des approches de l'éthique décisionnelle

En 1999, l'évaluation de l'éthique décisionnelle s'est faite en fonction de cinq approches : les règles, l'entraide, les conséquences, la vertu et l'intérêt personnel. En 2003, les questions relatives à l'entraide ont été modifiées de façon à souligner le caractère positif de l'approche décisionnelle fondée sur l'entraide. De même, les questions relatives à l'approche fondée sur la vertu ont été remaniées de façon à mieux correspondre au concept de la vertu.

Une sixième approche de l'éthique décisionnelle a été utilisée en 2003 : l'approche multiple. Cette décision a été prise pour deux raisons. Premièrement, parce que les gens ne s'appuient pas sur une approche unique de l'éthique dans laquelle un principe prédomine pour prendre des décisions et, deuxièmement, parce qu'on soutient maintenant que l'éthique fait intervenir une pluralité de principes irréductibles. L'échelle utilisée allait de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord).

Intensité morale et éthique décisionnelle

Dans l'étude de 1999, l'intensité morale et le développement moral individuel ont été mesurés ensemble, ce qui revenait à combiner ces deux variables prédictives. Cette façon de faire n'a cependant pas donné de bons résultats. Le plus important changement apporté au modèle de l'éthique et au questionnaire a donc pris la forme d'une nouvelle approche de l'évaluation de l'intensité morale.

La perception de l'intensité morale correspond à la façon dont une personne voit les caractéristiques d'une question d'éthique; elle influence directement la personne qui juge que la question comporte ou non un dilemme moral. Si l'intensité morale d'une situation paraît faible, les gens n'y perçoivent pas de problème d'éthique. Alors que la perception désigne le fait pour quelqu'un de reconnaître qu'une question morale est en jeu (Jones, 1991) et qu'elle détermine le processus décisionnel dans son entier (Hunt et Vitell, 1993), l'intention morale désigne la

décision d'agir en fonction de jugements moraux (Jones, 1991). Les divers aspects de l'intensité morale devraient exercer une influence sur toutes les étapes du processus décisionnel, à partir du moment où la personne reconnaît qu'un dilemme éthique est en jeu, jusqu'au moment où elle décide d'agir. Le sondage de 2003 a permis d'étudier la relation entre les aspects de l'intensité morale d'une situation et les trois étapes de l'éthique décisionnelle.

L'intensité morale et les trois étapes en question – reconnaissance, intention et jugement – ont été mesurées à l'aide de scénarios faisant intervenir des questions d'éthique (quatre dans le cas des civils et cinq dans le cas des militaires). Le cinquième scénario ajouté à la version militaire du questionnaire visait à évaluer l'effet de l'intensité morale sur l'éthique décisionnelle dans des opérations. Les scénarios ont tous été inspirés des conclusions d'une série de séances de consultation menées en 2000 au cours desquelles des membres des FC et des employés du MDN ont recensé des questions d'éthique auxquelles ils devaient faire face. Un premier groupe de 10 scénarios a fait l'objet d'un essai pilote destiné à en apprécier la pertinence pour les civils et les militaires. Pour que la désirabilité sociale n'introduise pas de biais dans les réponses⁴, nous avons rédigé les scénarios à la troisième personne, de façon à ne pas mettre le participant à la place du décideur (Butterfield et coll., 2000). Pour éviter d'introduire un biais lié au sexe, nous n'avons pas précisé le sexe des acteurs.

Perception de l'intensité morale

Nous avons examiné dans cette étude l'influence de tous les aspects de l'intensité morale, sauf la concentration de l'effet, puisque la majorité des chercheurs doutent de son intérêt. Selon Chia et Mee (2000), cet aspect de l'intensité morale devrait être éliminé carrément du concept de l'intensité morale; Jones (1991), pour sa part, admet qu'il utilise la concentration de l'effet dans son concept de l'intensité morale uniquement par souci d'exhaustivité.

Pour les fins de l'étude du MDN et des FC, nous avons adapté l'échelle d'intensité morale de Singhapakdi et coll. (1996). Nous n'avons retenu qu'un énoncé pour chaque aspect. Les énoncés sont présentés au tableau B1. Une échelle de type Likert a été utilisée dans les mesures. Comme l'intensité morale est fonction de la situation, elle a été mesurée séparément pour chacun des cinq scénarios.

⁴ La désirabilité sociale désigne la tendance que les gens ont à se présenter sous un jour favorable compte tenu des normes de la société quand ils répondent aux questions d'un chercheur.

L'interprétation des notes diffère pour chacun des cinq aspects de l'intensité morale de la situation utilisés dans cette étude. Dans le cas de l'importance des conséquences, de l'immédiateté, du consensus social et de la probabilité d'un effet, une note élevée correspond à une intensité morale élevée; dans le cas de la proximité, par contre, une note élevée correspond à un faible niveau d'intensité morale.

Tableau B1

Éléments utilisés pour mesurer les aspects de l'intensité morale

1. Importance des conséquences :
Les torts que pourrait provoquer cette décision décrite seraient :
Mineurs 1 2 3 4 5 6 7 Graves
2. Immédiateté :
Les conséquences négatives de cette décision se feront probablement sentir :
À long terme 1 2 3 4 5 6 7 Immédiatement
3. Consensus social :
La majorité des membres de mon unité trouveraient la décision :
Appropriée 1 2 3 4 5 6 7 Inappropriée
4. Proximité :
Cette décision aurait une influence négative sur :
Les personnes de mon unité 1 2 3 4 5 6 7 Les personnes hors de mon unité
5. Probabilité d'un effet :
La probabilité que cette décision entraîne des conséquences négatives est :
Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

Reconnaissance

Les répondants étaient invités à lire chaque scénario. Pour mesurer leur perception, nous leur avons posé ensuite la question suivante : « Croyez-vous que l'action ou la décision mentionnée ci-dessus comporte une question d'ordre moral ou éthique? » (Barnett, 2001). Les répondants devaient utiliser une échelle qui allait de 1 (tout à fait d'accord) à 7 (tout à fait en désaccord). Moins la note était élevée, plus le répondant trouvait que l'action/la décision comportait un aspect moral ou éthique.

Intention

Nous avons ensuite mesuré les intentions des répondants en leur demandant d'indiquer « La probabilité que vous preniez la même décision que celle décrite dans le scénario » à l'aide

d'une échelle de Likert de sept points dans laquelle la valeur 1 signifiait « tout à fait probable », et la valeur 7, « tout à fait improbable ».

Jugement

Le jugement des répondants au sujet de la moralité des actions/décisions présentées dans chaque scénario a été évalué en fonction d'une échelle conçue par Reidenbach et Robin (1998, 1990) qui comportait sept points et huit différenciateurs sémantiques. L'échelle est présentée au tableau B2. L'échelle de jugement a été utilisée dans plusieurs études empiriques, et ses propriétés psychométriques se sont révélées acceptables, le coefficient de fidélité se situant de 0,70 à 0,90 (Barnett et coll., 1998; Robin et coll., 1996).

Tableau B2

Éléments de l'échelle de jugement

Échelle de jugement								
Juste	1	2	3	4	5	6	7	Injuste
Équitable	1	2	3	4	5	6	7	Inéquitable
Moralement bien	1	2	3	4	5	6	7	Moralement mal
Acceptable pour ma famille	1	2	3	4	5	6	7	Inacceptable pour ma famille
Culturellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Culturellement inacceptable
Traditionnellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	inacceptable Traditionnellement
Ne brise pas une promesse tacite	1	2	3	4	5	6	7	Brise une promesse tacite
N'enfreint pas un contrat tacite	1	2	3	4	5	6	7	Enfreint un contrat tacite

ANNEXE C

DESCRIPTION DE LA POPULATION ET DE L'ÉCHANTILLON

Un échantillon aléatoire stratifié comprenant 5 000 membres de la Force régulière et 2 000 employés du MDN a été obtenu du Directeur – Gestion de l'information des ressources humaines (DIRHG). Des 7 000 questionnaires distribués, 320 ont été retournés intacts (enveloppe non décachetée). Le taux de participation initial de certains N1 n'était pas suffisamment élevé pour permettre des comparaisons. Nous leur avons donc envoyé un courriel de rappel et une version électronique du questionnaire. Cela a assez augmenté le taux de réponse de ces N1 pour que nous puissions les comparer au reste de l'échantillon. Il est cependant important de noter que seulement 50 p. 100 environ des noms de l'échantillon ont été « reconnus » dans la base de données de la Liste d'adresses globale, même s'il ne semble pas probable que seulement 50 p. 100 des noms soient associés à un compte de courrier électronique. Il n'a pas été possible de savoir si les renseignements au sujet de l'échantillon (noms et adresses) fourni par la DIRHG étaient inexacts ou si la Liste d'adresses globale ne les a pas reconnus pour d'autres raisons (épellation, etc.). Nous n'avons pas été en mesure de recouper la base de données de la DIRHG et celle de la Liste d'adresses globale pour vérifier les renseignements au sujet de l'échantillon. La répartition des questionnaires est présentée au tableau C1.

Tableau C1

Sondage sur l'éthique de la Défense 2003 – Taux de participation par version

Version	Échantillon initial	Questionnaires retournés intacts	Questionnaires remplis	Taux de réponse
Version A (militaires)	5 000	156	1 321	27,3 %
Version B (civils)	2 000	164	518	28,2 %

Des 4 844 questionnaires acheminés (non retournés intacts) à des membres des FC, 1 321 ont été remplis et renvoyés, ce qui donne un taux de réponse de 27,3 p. 100. Des 1 836 questionnaires acheminés à des civils, 518 ont été remplis et renvoyés, ce qui donne un taux de réponse de 28,2 p. 100. Même si ces taux de réponse sont acceptables dans un sondage sur l'attitude du personnel de cette nature, ils sont assez peu élevés pour faire des recherches en sciences sociales. Tant qu'on ne saura pas avec certitude si les questionnaires ont été reçus par leur destinataire, il sera impossible d'établir le taux de réponse véritable. Le nombre exact de questionnaires qui n'ont pas été retournés intacts, mais qui n'ont pas été reçus par leur destinataire reste inconnu. Le taux de réponse actuel donne un niveau de confiance global de $\pm 2,3$ p. 100 pour les données d'ensemble, et de ± 7 p. 100 et $\pm 4,3$ p. 100 respectivement pour

les militaires et les employés civils. Les taux indiqués pour les militaires et les civils ne devraient pas connaître de variations supérieures à leur niveau de confiance respectif, 19 fois sur 20.

La ventilation de la population des FC et le taux de réponse de l'échantillon des militaires sont présentés au tableau C2. La ventilation de l'effectif civil et le taux de réponse de l'échantillon des civils sont présentés au tableau C3. Dans les deux cas, la proportion des répondants dans chaque catégorie et la proportion de la population effectivement représentée par ces catégories correspondent parfaitement bien.

Tableau C2

Personnel militaire (N = 61 668)

	Population des FC		Échantillon du sondage sur l'éthique	
	Militaires	% de l'effectif total	Participants	% de l'échantillon des militaires
N1				
CEMFA	13 401	21,73 %	244	18,5 %
CEMAT	20 489	33,22 %	302	22,9 %
CEMFM	10 098	16,37 %	160	12,1 %
SMA(RH-Mil)	10 625	17,23 %	89	6,7 %
SCEMD	2 258	3,66 %	151	11,4 %
SMA(Mat)	1 684	2,73 %	181	13,7 %
Autre	3 113	5,05 %	188	14,2 %
Données manquantes			6	0,5 %
Groupe de grades				
Officiers sup	4 639	7,5 %	217	16,4 %
Officiers sub	9 218	15,0 %	226	17,1 %
MR sup	12 848	20,9 %	388	29,4 %
MR sub	34 838	56,6 %	480	36,3 %
Données manquantes			10	0,8 %
Sexe				
Féminin	7 632	12,4 %	158	12,0 %
Masculin	54 036	87,6 %	1157	87,6 %
Données manquantes			6	0,4 %
Première langue officielle (PLO)				
Anglais	44 759	72,5 %	903	68,4 %
Français	16 909	27,5 %	408	30,9 %
Données manquantes			9	0,7 %

Tableau C3

Personnel civil (N = 21 535)

	Population du MDN		Échantillon du sondage sur l'éthique	
	Civils	% de l'effectif total	Participants	% de l'échantillon des civils
Catégorie professionnelle				
Exploitation	7 835	36,38 %	62	12,0 %
Technique	2 179	10,12 %	136	26,3 %
Soutien administratif	4 260	19,78 %	91	17,6 %
Administration et service extérieur	4 861	22,57 %	114	22,0 %
Scientifique et professionnelle	1 883	8,74 %	94	18,1 %
Direction	130	0,60 %	7	1,4 %
Données manquantes	387	1,80 %	14	2,7 %
Région (population de 2000)				
RCN	4 078	23,25 %	154	29,7 %
Atlantique	3 608	20,57 %	102	19,7 %
Québec	2 278	12,99 %	53	10,2 %
Ontario	2 965	16,9 %	84	16,2 %
Prairies	2 661	15,17 %	77	14,9 %
C.-B.	1 953	11,13 %	42	8,1 %
Données manquantes			6	1,2 %
Sexe				
Féminin	8 359	38,82 %	200	38,7 %
Masculin	12 964	60,20 %	317	61,3 %
Données manquantes	212	0,98 %	1	0,2 %
Première langue officielle (PLO) (population de 2000)				
Anglais	14 131	80 %	393	75,9 %
Français	3 454	20 %	123	23,7 %
Données manquantes			2	0,4 %

ANNEXE D

VALEURS INDIVIDUELLES ET CLIMAT ÉTHIQUE DE L'ORGANISATION

Le tableau D1 présente les éléments du sondage associés à chacun des indicateurs du climat éthique de l'organisation et des valeurs individuelles.

Tableau D1

Éléments de chaque indicateur

Climat éthique de l'organisation et valeurs individuelles
<p>Règles</p> <ul style="list-style-type: none"> 2. Dans mon unité, il est très important de suivre les règles. 7. On demande à tous les membres de suivre les règles à la lettre. 9. Dans mon unité, nous agissons strictement selon les règles. 16. Dans mon unité, les personnes qui connaissent du succès adhèrent strictement aux règles.
<p>Entraide</p> <ul style="list-style-type: none"> 3. Dans mon unité, nous nous serrons les coudes. 5. Dans mon unité, nous nous protégeons les uns les autres. 10. Dans mon unité, nous nous protégeons les uns les autres. 12. Dans mon unité, il est entendu que chaque membre doit s'occuper du bien-être de l'autre.
<p>Indépendance</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Chaque membre de l'unité décide pour lui/elle-même de ce qui est bien et de ce qui est mal. 8. Dans mon unité, chaque personne doit respecter ses propres croyances sur ce qui est bien et sur ce qui est mal. 11. Dans mon unité, les gens respectent avant tout leur propre éthique personnelle. 14. Dans mon unité, il est entendu que chaque personne doit faire ce qu'elle estime être juste.
<p>Intérêt personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> 4. Les gens de mon unité pensent à eux-mêmes avant tout. 6. Dans mon unité, les personnes qui ont du succès font ce qu'on leur dit de faire. 15. Dans mon unité, il est important de veiller à ses propres intérêts.
<p>Exécution du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> 13. Dans mon unité, les personnes qui ont du succès font ce qu'elles ont à faire de sorte que le travail soit accompli. 17. Dans mon unité, accomplir son travail constitue la considération la plus importante.
<p>Attentes des superviseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> 18. Mon superviseur immédiat appuie le comportement éthique. 19. Mon superviseur immédiat établit une norme élevée de comportement éthique. 20. Mon superviseur immédiat exige que les gens fassent preuve d'un comportement éthique.
<p>Comportement des superviseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> 21. Mon superviseur immédiat fait preuve d'intégrité. 22. Mon superviseur immédiat fait preuve de loyauté. 23. Mon superviseur immédiat fait preuve de courage. 24. Mon superviseur immédiat fait preuve d'honnêteté. 25. Mon superviseur immédiat traite les gens de façon équitable. 26. Mon superviseur immédiat est responsable de ses actes.
<p>Comportement des collègues</p> <ul style="list-style-type: none"> 27. Les personnes avec qui je travaille font preuve d'intégrité. 28. Les personnes avec qui je travaille font preuve de loyauté. 29. Les personnes avec qui je travaille font preuve de courage. 30. Les personnes avec qui je travaille font preuve d'honnêteté. 31. Les personnes avec qui je travaille traitent les gens équitablement. 32. Les personnes avec qui je travaille sont responsables de leurs actes.

Règles de l'organisation

- 33. Dans cette organisation, nous agissons strictement selon les règles.
- 34. Cette organisation a des règlements qui sont suivis de façon stricte.
- 35. Cette organisation fait valoir ses règles et ses règlements.

Équité de l'organisation

- 36. Cette organisation s'occupe de ses membres.
- 37. Les politiques de l'organisation sont équitables pour tous.
- 38. Cette organisation prend soin de ses membres.
- 39. Cette organisation respecte la dignité de tous ses membres.
- 40. Cette organisation est équitable.

Contrôle personnel

- 41. J'ai la liberté d'agir selon ce que j'estime être juste.
- 42. Je peux décider pour moi de ce qui est bien et de ce qui est mal.
- 43. Dans mon travail, je peux suivre mon propre sens moral.
- 44. Je suis libre de faire mon travail comme je l'entends.

Les 22 tableaux qui suivent présentent une description de l'indicateur, puis les résultats des analyses qui ont été faites pour mettre en évidence des variations par catégorie démographique. Il est important de se rappeler que les 11 premiers tableaux portent sur la façon dont les participants ont décrit la situation actuelle de leur milieu de travail, nous donnant ainsi une mesure du climat éthique de l'organisation. Les derniers 11 tableaux mettent en lumière la façon dont les participants décrivent ce que devrait être leur milieu de travail, mesurant ainsi les valeurs éthiques individuelles.

Indicateurs du climat éthique (notes attribuées à la « situation »)Règles

Cet indicateur décrit dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que leur unité de travail insiste sur l'importance « d'agir selon les règles » et « de suivre les règles à la lettre ».

Tableau D2

Règles
Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,13	6,98	0,008	0,004
	Militaires	3,24			
PLO	Anglais	3,16	15,50	0,000	0,008
	Français	3,32			
Sexe	Masculin	3,22	0,78	0,38	0,000
	Féminin	3,18			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,28 ¹	3,56	0,014	0,006
	Études collégiales	3,15 ¹			
	Études universitaires	3,18			
	Études supérieures	3,17			
Grade	MR sub	3,22	1,66	0,17	n. s.
	MR sup	3,29			
	Off sub	3,26			
	Off sup	3,16			
États de service	1-5	3,24	1,27	0,30	n. s.
	6-10	3,11			
	11-20	3,19			
	21-30	3,24			
	>30	3,16			
Âge	Moins de 30	3,23	0,30	0,82	n. s.
	30-40	3,21			
	41-50	3,20			
	>50	3,16			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Entraide

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que leur unité de travail insiste sur l'importance de « se serrer les coudes » et de « se protéger les uns les autres ».

Tableau D3

Entraide
Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,10	2,88	0,09	n. s.
	Militaires	3,18			
PLO	Anglais	3,16	0,16	0,68	n. s.
	Français	3,15			
Sexe	Masculin	3,17	1,48	0,22	n. s.
	Féminin	3,11			
Niveau de scolarité	Études secondaires	3,10 ¹²	5,61	0,001	0,009
	Études collégiales	3,11 ³⁴			
	Études universitaires	3,27 ¹³			
	Études supérieures	3,30 ²⁴			
Grade**	MR sub	2,97 ¹²	19,13	0,000	0,042
	MR sup	3,22 ³⁴			
	Off sub	3,33 ¹³			
	Off sup	3,42 ²⁴			
États de service	1-5	3,19	3,05	0,016	n. s.
	6-10	2,98			
	11-20	3,11			
	21-30	3,20			
	>30	3,27			
Âge	Moins de 30	3,21	3,34	0,019	n. s.
	30-40	3,07			
	41-50	3,21			
	>50	3,23			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives. Pour les éléments comme celui-ci où la moyenne est suivie de plusieurs chiffres en exposant, les paires dont la différence est significative sont signalées par un même chiffre. Par exemple, on peut voir que les MR subalternes et les officiers subalternes présentent des différences significatives parce que chacun porte le chiffre « 1 » en exposant. Il en va de même des MR subalternes et des officiers supérieurs, chacun des sous-groupes portant le chiffre « 2 » en exposant. Nous avons utilisé cette méthode pour limiter autant que possible le nombre de tableaux nécessaires à la description des résultats.

Indépendance

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que leur unité de travail encourage l'indépendance d'esprit et d'action (chacun décidant de ce qui est bien et de ce qui est mal).

Tableau D4

Indépendance Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,23	0,14	0,71	n. s.
	Militaires	3,22			
PLO	Anglais	3,23	0,07	0,79	n. s.
	Français	3,22			
Sexe	Masculin	3,23	1,2	0,27	n. s.
	Féminin	3,19			
Niveau de scolarité	Études secondaires	3,26	2,86	0,04	n. s.
	Études collégiales	3,17			
	Études universitaires	3,22			
	Études supérieures	3,31			
Grade	MR sub	3,15	2,98	0,03	n. s.
	MR sup	3,26			
	Off sub	3,27			
	Off sup	3,26			
États de service**	1-5	3,23	3,56	0,007	0,008
	6-10	3,13			
	11-20	3,18 ¹			
	21-30	3,27			
	>30	3,35 ¹			
Âge**	Moins de 30	3,27	5,80	0,001	0,01
	30-40	3,13 ¹²			
	41-50	3,26 ²			
	>50	3,32 ¹			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Intérêt personnel

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que leur unité de travail place l'intérêt personnel (penser d'abord à soi-même, veiller à ses intérêts propres, p. ex.) avant celui de l'unité. Plus la note attribuée à cet indicateur est élevée, moins on peut croire que la valeur est souhaitable.

Tableau D5

Intérêt personnel Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,23	12,26	0,000	0,007
	Militaires	3,05			
PLO	Anglais	3,06	8,67	0,003	0,006
	Français	3,21			
Sexe	Masculin	3,08	3,94	0,047	n. s.
	Féminin	3,20			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,24 ¹²	29,36	0,000	0,046
	Études collégiales	3,23 ³⁴			
	Études universitaires	2,84 ²³			
	Études supérieures	2,65 ¹⁴			
Grade**	MR sub	3,45 ¹²³	69,96	0,000	0,138
	MR sup	3,05 ¹⁴			
	Off sub	2,89 ²⁵			
	Off sup	2,38 ³⁴⁵			
États de service**	1-5	3,22 ¹²	8,23	0,000	0,018
	6-10	3,34 ³⁴			
	11-20	3,19 ⁵			
	21-30	3,00 ²⁵			
	>30	2,83 ¹³⁴			
Âge**	Moins de 30	3,30 ¹²	8,15	0,000	0,014
	30-40	3,19 ³⁴			
	41-50	3,00 ¹³			
	>50	2,95 ²⁴			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Exécution du travail

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que leur unité de travail valorise l'exécution du travail et fait ce qu'il faut pour que le travail soit exécuté.

Tableau D6

Exécution de travail
Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,48	1,52	0,22	n. s.
	Militaires	3,43			
PLO	Anglais	3,41	9,19	0,002	n. s.
	Français	3,54			
Sexe	Masculin	3,44	0,80	0,37	n. s.
	Féminin	3,48			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,54 ¹²	5,68	0,001	0,009
	Études collégiales	3,45			
	Études universitaires	3,33 ¹			
	Études supérieures	3,35 ²			
Grade**	MR sub	3,51 ¹	7,09	0,000	0,016
	MR sup	3,49 ²			
	Off sub	3,36			
	Off sup	3,23 ¹²			
États de service	1-5	3,44	1,81	0,13	n. s.
	6-10	3,56			
	11-20	3,42			
	21-30	3,43			
	>30	3,58			
Âge	Moins de 30	3,49	0,61	0,61	n. s.
	30-40	3,43			
	41-50	3,42			
	>50	3,48			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Attentes des superviseurs

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que leur superviseur s'attend qu'ils se conduisent de façon éthique.

Tableau D7

Attentes des superviseurs Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,71	16,52	0,000	0,009
	Militaires	3,89			
PLO	Anglais	3,85	0,72	0,40	n. s.
	Français	3,81			
Sexe	Masculin	3,84	0,01	0,92	n. s.
	Féminin	3,83			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,77 ¹²	15,83	0,000	0,026
	Études collégiales	3,73 ³⁴			
	Études universitaires	4,06 ¹³			
	Études supérieures	4,06 ²⁴			
Grade**	MR sub	3,63 ¹²³	35,41	0,000	0,076
	MR sup	3,93 ¹⁴			
	Off sub	4,02 ²⁵			
	Off sup	4,27 ³⁴⁵			
États de service**	1-5	3,70 ¹	4,36	0,002	0,010
	6-10	3,71			
	11-20	3,80			
	21-30	3,90			
	>30	3,99 ¹			
Âge	Moins de 30	3,77	1,69	0,17	n. s.
	30-40	3,80			
	41-50	3,87			
	>50	3,92			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Comportement des superviseurs

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que leur superviseur met en pratique les valeurs du PED (courage, intégrité, loyauté, honnêteté, équité et responsabilité).

Tableau D8

Comportement des superviseurs Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,61	33,95	0,000	0,018
	Militaires	3,90			
PLO	Anglais	3,81	0,53	0,47	n. s.
	Français	3,84			
Sexe	Masculin	3,82	0,13	0,72	n. s.
	Féminin	3,80			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,77 ¹	10,33	0,000	0,017
	Études collégiales	3,72 ²³			
	Études universitaires	4,04 ¹²			
	Études supérieures	3,95 ³			
Grade**	MR sub	3,65 ¹²³	23,67	0,000	0,052
	MR sup	3,96 ¹⁴			
	Off sub	4,03 ²			
	Off sup	4,23 ³⁴			
États de service	1-5	3,73	3,17	0,013	n. s.
	6-10	3,67			
	11-20	3,78			
	21-30	3,85			
	>30	4,00			
Âge	Moins de 30	3,81	0,084	0,97	n. s.
	30-40	3,82			
	41-50	3,82			
	>50	3,85			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Comportement des collègues

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que leurs collègues mettent en pratique les valeurs du PED (courage, intégrité, loyauté, honnêteté, équité et responsabilité).

Tableau D9

Comportement des collègues Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,44	12,50	0,000	0,007
	Militaires	3,59			
PLO	Anglais	3,53	1,33	0,25	n. s.
	Français	3,58			
Sexe	Masculin	3,55	0,73	0,29	n. s.
	Féminin	3,51			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,50 ¹²	13,72	0,000	0,022
	Études collégiales	3,44 ³⁴			
	Études universitaires	3,72 ¹³			
	Études supérieures	3,77 ²⁴			
Grade**	MR sub	3,36 ¹²³	27,60	0,000	0,060
	MR sup	3,63 ¹⁴			
	Off sub	3,69 ²⁵			
	Off sup	3,89 ³⁴⁵			
États de service**	1-5	3,48	4,81	0,001	0,011
	6-10	3,36 ¹²			
	11-20	3,50			
	21-30	3,61 ¹			
	>30	3,70 ²			
Âge	Moins de 30	3,51	1,41	0,24	n. s.
	30-40	3,50			
	41-50	3,57			
	>50	3,61			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Règles de l'organisation

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que le MDN et les FC appliquent les règles et règlements.

Tableau D10

Règles de l'organisation
Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,13	2,14	0,14	n. s.
	Militaires	3,20			
PLO	Anglais	3,11	32,23	0,000	0,018
	Français	3,36			
Sexe	Masculin	3,18	0,17	0,68	n. s.
	Féminin	3,20			
Niveau de scolarité	Études secondaires	3,18	3,96	0,008	n. s.
	Études collégiales	3,10			
	Études universitaires	3,27			
	Études supérieures	3,29			
Grade	MR sub	3,19	2,70	0,045	n. s.
	MR sup	3,15			
	Off sub	3,34			
	Off sup	3,19			
États de service**	1-5	3,36 ¹	3,56	0,007	0,008
	6-10	3,30			
	11-20	3,17			
	21-30	3,12 ¹			
	>30	3,16			
Âge**	Moins de 30	3,35 ¹	4,08	0,007	0,007
	30-40	3,20			
	41-50	3,12 ¹			
	>50	3,14			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Équité de l'organisation

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent que le MDN et les FC traitent équitablement le personnel.

Tableau D11

Équité de l'organisation Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	2,89	16,82	0,000	0,009
	Militaires	3,10			
PLO	Anglais	2,95	32,84	0,000	0,018
	Français	3,24			
Sexe	Masculin	3,05	1,12	0,29	n. s.
	Féminin	2,99			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,05 ¹²	12,01	0,000	0,020
	Études collégiales	2,89 ¹³⁴			
	Études universitaires	3,24 ²³			
	Études supérieures	3,19 ⁴			
Grade**	MR sub	2,85 ¹²³	17,48	0,000	0,039
	MR sup	3,18 ¹			
	Off sub	3,30 ²			
	Off sup	3,28 ³			
États de service	1-5	3,10	2,48	0,042	n. s.
	6-10	2,88			
	11-20	2,98			
	21-30	3,09			
	>30	3,12			
Âge	Moins de 30	3,15	1,03	0,38	n. s.
	30-40	3,01			
	41-50	3,02			
	>50	3,04			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Contrôle personnel

Cet indicateur sert à évaluer dans quelle mesure les employés du MDN et les membres des FC trouvent qu'ils peuvent exercer un contrôle dans leur milieu de travail en prenant, au sujet de leur travail, des décisions qu'ils n'ont pas à faire approuver.

Tableau D12

Contrôle personnel Climat éthique (situation actuelle) - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,52	0,32	0,57	n. s.
	Militaires	3,54			
PLO	Anglais	3,54	0,10	0,75	n. s.
	Français	3,53			
Sexe	Masculin	3,53	0,00	0,99	n. s.
	Féminin	3,53			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,53	4,93	0,002	0,008
	Études collégiales	3,46 ¹			
	Études universitaires	3,65 ¹			
	Études supérieures	3,62			
Grade**	MR sub	3,37 ¹²³	13,92	0,000	0,031
	MR sup	3,59 ¹			
	Off sub	3,63 ²			
	Off sup	3,75 ³			
États de service**	1-5	3,44 ¹	4,86	0,001	0,011
	6-10	3,36 ²			
	11-20	3,52 ³			
	21-30	3,56			
	>30	3,74 ¹²³			
Âge	Moins de 30	3,46	2,49	0,06	n. s.
	30-40	3,51			
	41-50	3,53			
	>50	3,67			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Indicateurs des valeurs individuelles (notes attribuées aux « attentes »)

Les tableaux qui suivent présentent la note moyenne attribuée aux attentes (« ce que la situation devrait être ») pour chacun des 11 indicateurs. Des analyses ont également été faites pour évaluer les variations de l'indicateur en fonction de sept importantes variables démographiques. On trouvera une description détaillée de chacun des 11 indicateurs à la section précédente.

Règles

Tableau D13

Règles
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,59	1,33	0,24	n. s.
	Militaires	3,64			
PLO	Anglais	3,56	39,71	0,000	0,022
	Français	3,79			
Sexe	Masculin	3,64	1,67	0,20	n. s.
	Féminin	3,58			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,78 ¹²³	26,94	0,00	0,044
	Études collégiales	3,63 ¹⁴⁵			
	Études universitaires	3,45 ²⁴			
	Études supérieures	3,36 ³⁵			
Grade**	MR sub	3,73 ¹²	22,21	0,00	0,049
	MR sup	3,74 ³⁴			
	Off sub	3,57 ¹³⁵			
	Off sup	3,32 ²⁴⁵			
États de service	1-5	3,62	1,59	0,17	n. s.
	6-10	3,71			
	11-20	3,62			
	21-30	3,65			
	>30	3,52			
Âge	Moins de 30	3,68	1,44	0,22	n. s.
	30-40	3,65			
	41-50	3,60			
	>50	3,56			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Entraide

Tableau D14

Entraide
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,92	16,21	0,000	n. s.
	Militaires	4,06			
PLO	Anglais	4,02	0,09	0,91	n. s.
	Français	4,01			
Sexe	Masculin	4,02	0,45	0,50	n. s.
	Féminin	4,00			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	4,15 ¹²³	23,76	0,000	0,038
	Études collégiales	4,03 ¹⁴⁵			
	Études universitaires	3,85 ²⁴			
	Études supérieures	3,82 ³⁵			
Grade**	MR sub	4,18 ¹²³	15,60	0,000	0,035
	MR sup	4,07 ³⁴⁵			
	Off sub	3,93 ¹⁴			
	Off sup	3,88 ²⁵			
États de service	1-5	4,09	2,52	0,039	n. s.
	6-10	4,13			
	11-20	4,00			
	21-30	4,00			
	>30	3,95			
Âge**	Moins de 30	4,16 ¹²	5,43	0,001	0,010
	30-40	4,05			
	41-50	3,98 ¹			
	>50	3,97 ²			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Indépendance

Tableau D15

Indépendance
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,52	1,44	0,23	n. s.
	Militaires	3,46			
PLO	Anglais	3,50	3,65	0,06	n. s.
	Français	3,42			
Sexe	Masculin	3,47	0,25	0,62	n. s.
	Féminin	3,49			
Niveau de scolarité	Études secondaires	3,53	2,90	0,03	n. s.
	Études collégiales	3,47			
	Études universitaires	3,39			
	Études supérieures	3,46			
Grade**	MR sub	3,56 ¹²	4,52	0,04	,01
	MR sup	3,42 ¹			
	Off sub	3,37 ²			
	Off sup	3,42			
États de service	1-5	3,46	0,431	0,78	n. s.
	6-10	3,54			
	11-20	3,47			
	21-30	3,48			
	>30	3,43			
Âge	Moins de 30	3,57	2,09	0,09	n. s.
	30-40	3,43			
	41-50	3,47			
	>50	3,52			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Intérêt personnel

Tableau D16

Intérêt personnel
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	2,53	27,88	0,000	0,015
	Militaires	2,29			
PLO	Anglais	2,31	14,18	0,000	n. s.
	Français	2,47			
Sexe	Masculin	2,33	5,09	0,024	n. s.
	Féminin	2,45			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	2,43 ¹²	9,33	0,000	0,016
	Études collégiales	2,40 ³⁴			
	Études universitaires	2,19 ¹³			
	Études supérieures	2,17 ²⁴			
Grade**	MR sub	2,52 ¹²³	25,24	0,000	0,056
	MR sup	2,25 ¹⁴			
	Off sub	2,22 ²⁵			
	Off sup	1,94 ³⁴⁵			
États de service**	1-5	2,54 ¹²	3,96	0,003	0,009
	6-10	2,41			
	11-20	2,36			
	21-30	2,30 ¹			
	>30	2,22 ²			
Âge**	Moins de 30	2,54 ¹²	4,89	0,002	0,009
	30-40	2,28 ¹			
	41-50	2,32 ²			
	>50	2,34			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Exécution du travail

Tableau D17

Exécution du travail
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,63	2,84	0,09	n. s.
	Militaires	3,56			
PLO	Anglais	3,47	68,44	0,000	0,038
	Français	3,84			
Sexe	Masculin	3,59	0,611	0,43	n. s.
	Féminin	3,55			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,68 ¹²	9,22	0,000	0,016
	Études collégiales	3,59 ³⁴			
	Études universitaires	3,43 ¹³			
	Études supérieures	3,39 ²⁴			
Grade**	MR sub	3,76 ¹²³	24,59	0,000	0,055
	MR sup	3,58 ¹⁴			
	Off sub	3,46 ²⁵			
	Off sup	3,18 ³⁴⁵			
États de service**	1-5	3,79 ¹²	5,04	0,000	0,012
	6-10	3,69			
	11-20	3,58 ¹			
	21-30	3,49 ²			
	>30	3,55			
Âge**	Moins de 30	3,76 ¹	5,98	0,000	0,011
	30-40	3,58			
	41-50	3,48 ¹			
	>50	3,57			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Attentes des superviseurs

Tableau D18

Attentes des superviseurs
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	4,33	0,721	0,39	n. s.
	Militaires	4,35			
PLO	Anglais	4,33	1,37	0,24	n. s.
	Français	4,37			
Sexe	Masculin	4,33	5,83	0,01	n. s.
	Féminin	4,42			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	4,27 ¹²	15,138	0,000	0,025
	Études collégiales	4,29 ³⁴			
	Études universitaires	4,50 ¹³			
	Études supérieures	4,47 ²⁴			
Grade**	MR sub	4,21 ¹²³	20,57	0,000	0,046
	MR sup	4,34 ¹⁴			
	Off sub	4,45 ²			
	Off sup	4,57 ³⁴			
États de service	1-5	4,31	0,651	0,62	n. s.
	6-10	4,34			
	11-20	4,32			
	21-30	4,36			
	>30	4,38			
Âge	Moins de 30	4,31	0,731	0,53	n. s.
	30-40	4,33			
	41-50	4,35			
	>50	4,40			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Comportement des superviseurs

Tableau D19

Comportement des superviseurs
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	4,39	7,15	0,008	n. s.
	Militaires	4,47			
PLO	Anglais	4,42	7,68	0,006	n. s.
	Français	4,51			
Sexe	Masculin	4,44	1,32	0,25	n. s.
	Féminin	4,48			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	4,38 ¹	8,62	0,000	0,015
	Études collégiales	4,42 ²			
	Études universitaires	4,58 ¹²			
	Études supérieures	4,49			
Grade**	MR sub	4,37 ¹²	9,25	0,000	0,021
	MR sup	4,47 ³			
	Off sub	4,51 ¹			
	Off sup	4,62 ²³			
États de service	1-5	4,47	0,218	0,92	n. s.
	6-10	4,43			
	11-20	4,43			
	21-30	4,45			
	>30	4,44			
Âge	Moins de 30	4,45	0,399	0,75	n. s.
	30-40	4,47			
	41-50	4,43			
	>50	4,43			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Comportement des collègues

Tableau D20

Comportement des collègues
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	4,36	5,12	0,024	n. s.
	Militaires	4,42			
PLO	Anglais	4,39	5,26	0,022	n. s.
	Français	4,46			
Sexe	Masculin	4,40	2,86	0,091	n. s.
	Féminin	4,45			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	4,36 ¹	5,84	0,001	0,01
	Études collégiales	4,38 ²			
	Études universitaires	4,50 ¹²			
	Études supérieures	4,47			
Grade**	MR sub	4,34 ¹²	9,64	0,000	0,022
	MR sup	4,41 ³			
	Off sub	4,48 ¹			
	Off sup	4,58 ²³			
États de service	1-5	4,44	0,56	0,69	n. s.
	6-10	4,38			
	11-20	4,38			
	21-30	4,41			
	>30	4,43			
Âge	Moins de 30	4,44	1,00	0,391	n. s.
	30-40	4,41			
	41-50	4,38			
	>50	4,44			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Règles de l'organisation

Tableau D21

Règles de l'organisation
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	3,86	0,606	0,43	n. s.
	Militaires	3,88			
PLO	Anglais	3,82	35,42	0,000	0,02
	Français	4,02			
Sexe	Masculin	3,87	1,31	0,25	n. s.
	Féminin	3,92			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	3,99 ¹²	15,66	0,000	0,026
	Études collégiales	3,89 ³⁴			
	Études universitaires	3,77 ¹³			
	Études supérieures	3,64 ²⁴			
Grade**	MR sub	3,94 ¹²	16,5	0,000	0,038
	MR sup	4,00 ³⁴			
	Off sub	3,80 ¹³			
	Off sup	3,63 ²⁴			
États de service	1-5	3,90	0,952	0,43	n. s.
	6-10	3,85			
	11-20	3,87			
	21-30	3,90			
	>30	3,78			
Âge	Moins de 30	3,87	0,377	0,77	n. s.
	30-40	3,90			
	41-50	3,87			
	>50	3,85			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Équité de l'organisation

Tableau D22

Équité de l'organisation
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	4,34	0,66	0,41	n. s.
	Militaires	4,37			
PLO	Anglais	4,33	15,51	0,000	0,009
	Français	4,45			
Sexe	Masculin	4,36	0,36	0,54	n. s.
	Féminin	4,38			
Niveau de scolarité	Études secondaires	4,35	1,09	0,53	n. s.
	Études collégiales	4,35			
	Études universitaires	4,41			
	Études supérieures	4,35			
Grade	MR sub	4,32	1,64	0,17	n. s.
	MR sup	4,38			
	Off sub	4,40			
	Off sup	4,39			
États de service	1-5	4,38	0,76	0,55	n. s.
	6-10	4,39			
	11-20	4,33			
	21-30	4,38			
	>30	4,35			
Âge	Moins de 30	4,36	0,48	0,69	n. s.
	30-40	4,38			
	41-50	4,34			
	>50	4,37			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

Contrôle personnel

Tableau D23

Contrôle personnel
Valeurs individuelles (« attentes ») - écarts par catégorie démographique

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	4,06	7,15	0,008	n. s.
	Militaires	3,97			
PLO	Anglais	4,00	0,12	0,72	n. s.
	Français	3,99			
Sexe	Masculin	3,97	7,80	0,005	n. s.
	Féminin	4,09			
Niveau de scolarité	Études secondaires	4,02	0,55	0,64	n. s.
	Études collégiales	3,99			
	Études universitaires	3,96			
	Études supérieures	3,99			
Grade	MR sub	3,99	1,04	0,37	n. s.
	MR sup	3,96			
	Off sub	3,90			
	Off sup	3,97			
États de service	1-5	3,95	0,64	0,63	n. s.
	6-10	4,03			
	11-20	3,99			
	21-30	3,99			
	>30	4,06			
Âge	Moins de 30	3,96	1,56	0,19	n. s.
	30-40	3,98			
	41-50	3,98			
	>50	4,09			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

Échelle du climat éthique et des valeurs individuelles : analyse des questions

Pour confirmer la dimensionnalité prévue à l'étape de la conception des échelles, celles-ci ont toutes fait l'objet d'une analyse en composantes principales et d'une rotation Varimax. Comme le montre le tableau D24, toutes les échelles sauf celle de l'intérêt personnel se sont révélées unidimensionnelles, le niveau de cohérence interne étant acceptable. Comme la question 6 (« Dans mon unité, les personnes qui ont du succès font ce qu'on leur dit de faire ») ne s'intégrait bien à aucune dimension, nous l'avons retirée de l'analyse. Le tableau D24 présente également la moyenne et l'écart-type de chaque indicateur.

Tableau D24
Description des indicateurs

Indicateur	Questions du questionnaire	Moyenne	Écart-type	Alpha
Règles (situation)	2a, 7a, 9a, 16a	3,20	0,76	0,76
Règles (attentes)	2b, 7b, 9b, 16b	3,62	0,70	0,75
Entraide (situation)	3a, 5a, 10a, 12a	3,15	0,63	0,85
Entraide (attentes)	3b, 5b, 10b, 12b	4,02	0,86	0,73
Indépendance (situation)	1a, 8a, 11a, 14a	3,22	0,69	0,62
Indépendance (attentes)	1b, 8b, 11b, 14b	3,48	0,75	0,65
Intérêt personnel (situation)	4a, 15a	3,11	0,85	--
Intérêt personnel (attentes)	4b, 15b	2,36	0,99	--
Exécution du travail (situation)	13a, 17a	3,44	0,81	--
Exécution du travail (attentes)	13b, 17b	3,58	0,85	--
Attentes des superviseurs (situation)	18a 19a 20a	3,84	0,61	0,87
Attentes des superviseurs (attentes)	18b 19b 20b	4,34	0,86	0,88
Comportement des superviseurs (situation)	21a, 22a, 23a, 24a, 25a, 26a	3,82	0,58	0,91
Comportement des superviseurs (attentes)	21b, 22b, 23b, 24b 25b, 26b	4,45	0,95	0,85
Comportement des collègues (situation)	27a, 28a, 29a, 30a, 31a, 32a	3,54	0,56	0,93
Comportement des collègues (attentes)	27b, 28b, 29b, 30b, 31b, 32b	4,41	0,82	0,95
Règles de l'organisation (situation)	33a, 34a, 35a,	3,17	0,68	0,84
Règles de l'organisation (attentes)	33b, 34b, 35b	3,88	0,86	0,83
Équité de l'organisation (situation)	36a, 37a, 38a, 39a, 40a	3,03	0,98	0,93
Équité de l'organisation (attentes)	36b, 37b, 38b, 39b, 40b	4,36	0,56	0,87
Contrôle personnel (situation)	41a, 42a, 43a, 44a	3,54	0,82	0,83
Contrôle personnel (attentes)	41b, 42b, 43b, 44b	4,00	0,69	0,82

Échelle du climat éthique et des valeurs individuelles : « situation » et « attentes »

Pour chaque échelle qui se prêtait à une double notation (« situation actuelle » et « ce que la situation devrait être »), nous avons fait une série de tests T pour comparer les deux notes. Toutes les comparaisons se sont révélées statistiquement significatives (voir le tableau D25), même après l'application d'une correction de Bonferroni pour contrôler le taux d'erreurs global lié aux familles de tests afin d'établir le niveau de signification de chaque test. Dans chacun des cas, les répondants ont indiqué que la « situation » était loin de répondre à leurs « attentes ». L'écart a été particulièrement notable dans le cas de l'équité de l'organisation (environ 1,3 point) et de l'entraide (presque 1 point). Même si le tableau ne l'indique pas, ces constats valent aussi bien pour les militaires que pour les civils, la structure des résultats étant exactement la même dans chaque échantillon.

Le tableau D26 présente une comparaison des notes attribuées par les répondants des deux échantillons. Ici encore, une correction de Bonferroni a été faite pour établir le niveau de signification de chaque test.

Tableau D25

Comparaison des notes attribuées à la « situation » et aux « attentes »

	Situation	Attentes	Valeur T	Signification
Règles	3,20	3,62	-22,05	0,000
Entraide	3,14	4,02	-37,90	0,000
Indépendance	3,22	3,48	-15,36	0,000
Intérêt personnel	3,10	2,36	30,51	0,000
Exécution du travail	3,44	3,58	-6,28	0,000
Attentes des superviseurs	3,83	4,34	-25,93	0,000
Comportement des superviseurs	3,81	4,44	-28,55	0,000
Comportement des collègues	3,54	4,40	-41,50	0,000
Règles de l'organisation	3,17	3,88	-30,15	0,000
Équité de l'organisation	3,03	4,36	-49,95	0,000
Contrôle personnel	3,54	4,00	-22,98	0,000

Tableau D26
 Comparaison des réponses des militaires et des civils

	Militaires	Civils	Valeur T	Signification
Règles				
Situation	3,23	3,12	-2,59	0,010
Attentes	3,64	3,59	-1,16	n. s.
Entraide				
Situation	3,17	3,09	-1,67	n. s.
Attentes	4,06	3,93	-4,06	0,000
Indépendance				
Situation	3,23	3,22	0,37	n. s.
Attentes	3,47	3,51	1,19	n. s.
Intérêt personnel				
Situation	3,06	3,25	3,57	0,000
Attentes	2,29	2,53	5,30	0,000
Exécution du travail				
Situation	3,43	3,47	1,21	n. s.
Attentes	3,56	3,63	1,71	n. s.
Comportement des collègues				
Situation	3,58	3,43	-3,36	0,001
Attentes	4,43	4,36	-2,37	0,018
Équité de l'organisation				
Situation	3,09	2,88	-4,14	0,000
Attentes	4,37	4,35	-0,81	n. s.
Règles de l'organisation				
Situation	3,20	3,12	-1,42	n. s.
Attentes	3,89	3,86	-0,76	n. s.
Contrôle personnel				
Situation	3,54	3,52	-0,56	n. s.
Attentes	3,97	4,07	2,63	0,009
Attentes des superviseurs				
Situation	3,89	3,70	-3,85	0,000
Attentes	4,35	4,33	-0,86	n. s.
Comportement des superviseurs				
Situation	3,90	3,61	-5,60	0,005
Attentes	4,47	4,39	-2,82	0,000

ANNEXE E

APPROCHES DE L'ÉTHIQUE DÉCISIONNELLE

Approche fondée sur les règles. Les questions relatives à l'approche fondée sur les règles visent à évaluer dans quelle mesure les répondants trouvent que leur conduite devrait surtout être dictée par les règles et les lois.

Approche fondée sur l'entraide. Les questions relatives à l'approche fondée sur l'entraide visent à évaluer dans quelle mesure les répondants trouvent que leur conduite devrait surtout être dictée par le souci de « ne pas faire de tort ».

Approche fondée sur les conséquences. Les questions relatives à l'approche fondée sur les conséquences visent à évaluer dans quelle mesure les répondants trouvent que leur conduite devrait surtout être inspirée par les résultats de leurs décisions, la fin justifiant les moyens.

Approche fondée sur la vertu. Les questions relatives à l'approche fondée sur la vertu visent à évaluer dans quelle mesure les répondants trouvent qu'ils doivent se conduire selon leur conscience ou d'une manière intègre.

Approche fondée sur l'intérêt personnel. Les questions relatives à l'approche fondée sur l'intérêt personnel visent à évaluer dans quelle mesure les répondants trouvent que leurs décisions devraient être inspirées par les conséquences qu'elles entraîneront pour eux. Cette approche est guidée par le « souci de son propre bien-être ».

Approche multiple. Les questions relatives à l'approche multiple visent à évaluer dans quelle mesure les répondants font appel à différentes approches pour prendre des décisions. Les décisions fondées sur une approche multiple s'appuient généralement sur la meilleure correspondance possible entre l'approche générale de l'éthique et la situation qui appelle une décision.

Pour confirmer la dimensionnalité prévue à l'étape de la conception des échelles, celles-ci ont toutes (tableau E1) fait l'objet d'une analyse en composantes principales et d'une rotation Varimax. Comme les questions 2 et 6 («Le facteur le plus important dans la prise de décisions et les conséquences de la décision pour moi » et « En bout de ligne, il existe un ensemble de principes éthiques que les personnes devraient utiliser pour prendre des décisions éthiques ») ne s'intégraient bien à aucune dimension, nous les avons retirées de l'analyse.

Tableau E1

Approches de l'éthique décisionnelle

Approches de l'éthique décisionnelle	
Approche fondée sur les règles	1. Il est important de respecter en tout temps la loi et les règlements. 7. Une action qui enfreint la loi est toujours mauvaise. 13. Les règles et les lois constituent le fondement le plus valable pour la prise de décision éthique. 20. Les lois de la société et les règlements de l'organisation définissent ce qui est bien et ce qui est mal.
Approche fondée sur l'entraide	5. L'obligation principale en matière d'éthique consiste à se soucier du bien-être des autres êtres humains. 11. Le principe éthique le plus important consiste à s'assurer que nos actions ne causent de tort à personne. 16. Se soucier du bien-être d'une autre personne est toujours éthique.
Approche fondée sur les conséquences	4. Une décision qui a des effets positifs est toujours une bonne décision. 8. Seuls les résultats d'une action permettent de déterminer si l'action est bonne. 18. Vous pouvez toujours évaluer la qualité d'une décision d'après les résultats obtenus.
Approche fondée sur la vertu	3. Une personne de bon caractère laisse tous ses actes être guidés par l'intégrité. 9. Un bon caractère mènera toujours à une bonne action. 15. Pour prendre une décision éthique, je m'efforce toujours de faire ce qu'une personne intègre ferait.
Approche fondée sur l'intérêt personnel	2. Le facteur le plus important dans la prise de décision est les conséquences de la décision pour moi. (Éliminé de l'analyse.) 17. Chaque personne doit s'occuper avant tout de son propre bien-être. 19. Dans notre monde, chacun doit s'occuper de soi-même.
Approche multiple	6. En bout de ligne, il existe un ensemble de principes éthiques que les personnes devraient utiliser pour prendre des décisions éthiques. (Éliminé de l'analyse.) 10. Plutôt qu'un seul principe, j'utilise un ensemble de principes pour déterminer ce qui est bien et ce qui est mal. 12. Il existe rarement une seule solution convenable à un problème éthique. 14. Ce qui est bien pour une culture n'est pas nécessairement bien pour une autre.

Comme le montre le tableau E2, le niveau de cohérence interne de la majorité des échelles est acceptable. Pour en améliorer la fiabilité, il faudrait toutefois étudier plus à fond les questions utilisées pour mesurer l'approche fondée sur la vertu et l'approche multiple de la prise de décisions.

Tableau E2

Échelle des approches de l'éthique décisionnelle

Approche	Questions du questionnaire	Moyenne	Écart-type	Alpha
Approche fondée sur les règles	1, 7, 13, 20	3,31	0,68	0,66
Approche fondée sur l'entraide	5, 11, 16	3,70	0,72	0,62
Approche fondée sur les conséquences	4, 8, 18	2,80	0,78	0,67
Approche fondée sur la vertu	3, 9, 15	3,61	0,59	0,49
Approche fondée sur l'intérêt personnel	17, 19	2,57	0,99	0,80
Approche multiple	10, 12, 14	4,07	0,53	0,45

Le tableau E3 présente une comparaison des notes attribuées par les répondants des deux échantillons. Les employés civils ont plus appuyé l'approche fondée sur l'entraide et l'approche fondée sur les conséquences que les militaires. Les civils ont également plus tendance que les militaires à croire qu'ils doivent fonder leurs décisions sur les conséquences qu'elles entraîneront pour eux. Les militaires, enfin, ont plus favorisé l'approche multiple que les civils.

Tableau E3

Comparaison des réponses des militaires et des civils,

	Militaires	Civils	Valeur T	Signification
Approche fondée sur les règles	3,29	3,36	1,91	n. s.
Approche fondée sur l'entraide	3,65	3,80	4,03	0,000
Approche fondée sur les conséquences	2,74	2,93	4,83	0,000
Approche fondée sur la vertu	3,59	3,66	2,20	n. s.
Approche fondée sur l'intérêt personnel	2,49	2,78	5,72	0,000
Approche multiple	4,10	3,98	-4,35	0,000

n. s. = $p > 0,008$ (unique valeur de comparaison après correction de Bonferroni à donner un taux pour la famille de $p < 0,05$).

ANNEXE F

INTENSITÉ MORALE DE LA SITUATION

L'intensité morale se rapporte uniquement aux caractéristiques d'une question d'éthique, du point de vue de la personne qui doit prendre une décision et elle fait intervenir cinq éléments : l'importance des conséquences, le consensus social, la probabilité d'un effet, l'immédiateté et la proximité (Jones, 1991). On trouvera une description détaillée de ces éléments dans le corps du rapport.

Le tableau F1 présente la moyenne et l'écart-type des trois mesures dépendantes de l'intensité morale : le jugement, la reconnaissance et l'intention. Si l'on se fie aux moyennes, il est évident que les cinq scénarios comportaient divers types de comportements contraires à l'éthique. Le scénario le moins contraire à l'éthique semble avoir été le scénario 1, dans lequel des collègues s'abstiennent de signaler des dommages causés accidentellement par un militaire/employé. Venait ensuite le scénario 5, dans lequel un militaire au service de l'ONU obtient des biens et des services sur le marché noir. Suivait le scénario 3, dans lequel un contrat est attribué à une entreprise qui a embauché un militaire/employé en congé non payé (CNP), cette personne étant précisément celle qui a préparé le contrat. Le scénario qui s'est classé à l'avant-dernier rang est le scénario 2, dans lequel un gestionnaire de carrières ne choisit pas le meilleur candidat pour un poste, mais une personne au franc-parler qui a exprimé son mécontentement et qui a menacé de s'adresser aux médias. Enfin, le scénario jugé le plus contraire à l'éthique semble avoir été le scénario 4, dans lequel un superviseur ignore une fausse demande de remboursement de frais de 1 500 \$ qui a été présentée par un subalterne qui prend sa retraite dans une semaine.

Tableau F1

Moyennes et écarts-types pour les cinq scénarios

	Jugement (moyenne)	Jugement É-T	Reconnaissance (moyenne)	Reconnaissance É-T	Intention (moyenne)	Intention É-T
Scénario 1	4,17	1,34	5,35	1,67	4,13	1,85
Scénario 2	5,53	1,24	5,65	1,85	5,86	1,47
Scénario 3	4,82	1,47	5,24	1,92	5,09	1,82
Scénario 4	5,68	1,12	5,68	1,99	5,74	1,53
Scénario 5	4,28	1,31	5,13	1,78	3,73	1,86

Note : Les variables allaient de 1 à 7.

Le tableau F2 présente les coefficients de corrélation entre les trois étapes de la prise de décisions. Comme on s’y attendait, les trois mesures présentent une corrélation entre les cinq scénarios (sauf pour l’étape de la reconnaissance et du jugement éthique dans le scénario 5).

Tableau F2

Corrélations

	Reconnaissance	Jugement éthique
Scénario 1		
1. Reconnaissance	–	
2. Jugement éthique	0,18**	–
3. Intention comportementale	0,13**	0,65**
Scénario 2		
1. Reconnaissance	–	
2. Jugement éthique	0,25**	–
3. Intention comportementale	0,25**	0,69**
Scénario 3		
1. Reconnaissance	–	
2. Jugement éthique	0,44**	–
3. Intention comportementale	0,41**	0,78**
Scénario 4		
1. Reconnaissance	–	
2. Jugement éthique	0,11**	–
3. Intention comportementale	0,09**	0,58**
Scénario 5		
1. Reconnaissance	–	
2. Jugement éthique	0,13**	–
3. Intention comportementale	0,03	0,72**

** $p < 0,01$

Les tableaux F3 à F7 présentent les résultats obtenus à l’échelle du jugement par divers sous-groupes pour chacun des scénarios. Plus la moyenne est élevée, plus les répondants trouvent que le scénario est contraire à l’éthique. Les valeurs allaient de 1 à 7. Comme on peut le voir, les jugements portés au sujet des cinq scénarios ont varié d’un groupe de grades à l’autre. Si l’on excepte le scénario 5, on observe que plus le grade augmente, plus le comportement est jugé

contraire à l'éthique. Il est intéressant de noter au sujet du scénario 5 (qui se situe dans un milieu opérationnel) que ce sont les officiers supérieurs qui trouvent la situation la moins contraire à l'éthique. Cela n'est pas facile à expliquer. Il se pourrait que, dans leur cas, la nécessité de « remplir la mission » l'emporte sur d'autres principes (même si cela suppose des rapports avec un fournisseur peu scrupuleux) ou que le souci « d'obtenir ce qu'il faut pour le personnel » prime sur toute autre considération. Dans trois des scénarios, les états de service, le niveau de scolarité et l'âge semblent exercer une influence sur le jugement : plus ils augmentent, plus le comportement est jugé contraire à l'éthique.

Tableau F3

Jugement : scénario 1

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	4,10	2,31	0,13	n. s.
	Militaires	4,20			
PLO	Anglais	4,14	3,76	0,05	n. s.
	Français	4,27			
Sexe	Masculin	4,16	0,68	0,41	n. s.
	Féminin	4,22			
Niveau de scolarité	Études secondaires	4,10	1,28	0,28	n. s.
	Études collégiales	4,17			
	Études universitaires	4,27			
	Études supérieures	4,24			
Grade**	MR sub	3,94 ¹²	11,80	0,000	0,03
	MR sup	4,33 ¹			
	Off sub	4,22			
	Off sup	4,54 ²			
États de service	1-5	3,87 ¹²	5,09	0,000	0,01
	6-10	4,04			
	11-20	4,12			
	21-30	4,26 ¹			
	>30	4,43 ²			
Âge	Moins de 30	3,85 ¹²	5,20	0,001	0,01
	30-40	4,17 ¹			
	41-50	4,27 ²			
	>50	4,13			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Tableau F4

Jugement : scénario 2

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	5,48	1,05	0,30	n. s.
	Militaires	5,55			
PLO	Anglais	5,63	28,78	0,000	0,02
	Français	5,28			
Sexe	Masculin	5,51	1,58	0,21	n. s.
	Féminin	5,60			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	5,42 ¹²	7,87	0,000	0,01
	Études collégiales	5,47 ³⁴			
	Études universitaires	5,71 ¹³			
	Études supérieures	5,81 ²⁴			
Grade	MR sub	5,37 ¹	6,94	0,000	0,02
	MR sup	5,58			
	Off sub	5,60			
	Off sup	5,82 ¹			
États de service	1-5	5,36	1,26	0,284	n. s.
	6-10	5,40			
	11-20	5,54			
	21-30	5,56			
	>30	5,56			
Âge	Moins de 30	5,34	2,38	0,07	n. s.
	30-40	5,56			
	41-50	5,56			
	>50	5,65			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Tableau F5

Jugement : scénario 3

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	4,96	6,25	0,01	0,004
	Militaires	4,77			
PLO	Anglais	4,79	2,21	0,137	n. s.
	Français	4,90			
Sexe	Masculin	4,81	0,48	0,49	n. s.
	Féminin	4,87			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	4,68 ¹²	10,98	0,000	0,02
	Études collégiales	4,72 ³⁴			
	Études universitaires	5,04 ¹³			
	Études supérieures	5,26 ²⁴			
Grade**	MR sub	4,33 ¹²³	30,28	0,000	0,07
	MR sup	4,91 ¹⁴			
	Off sub	4,76 ²⁴			
	Off sup	5,41 ³⁴⁵			
États de service**	1-5	4,30 ¹²³	12,00	0,000	0,03
	6-10	4,55 ⁴			
	11-20	4,81 ¹⁵			
	21-30	4,93 ²			
	>30	5,29 ³⁴⁵			
Âge**	Moins de 30	4,28 ¹²³	15,29	0,000	0,03
	30-40	4,77 ¹⁴			
	41-50	4,92 ²			
	>50	5,20 ³⁴			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Tableau F6

Jugement : scénario 4

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	5,59	4,64	0,03	0,003
	Militaires	5,71			
PLO	Anglais	5,70	2,30	0,129	n. s.
	Français	5,61			
Sexe	Masculin	5,64	7,67	0,006	0,004
	Féminin	5,82			
Niveau de scolarité**	Études secondaires	5,62	5,12	0,002	0,01
	Études collégiales	5,60 ¹²			
	Études universitaires	5,82 ¹			
	Études supérieures	5,87 ²			
Grade**	MR sub	5,42 ¹²³	24,64	0,000	0,05
	MR sup	5,89 ¹			
	Off sub	5,67 ²⁴			
	Off sup	6,10 ³⁴			
États de service**	1-5	5,40 ¹²	7,53	0,000	0,02
	6-10	5,44 ³⁴			
	11-20	5,63 ⁵			
	21-30	5,81 ¹³⁵			
	>30	5,84 ²⁴			
Âge**	Moins de 30	5,29 ¹²³	10,63	0,000	0,02
	30-40	5,68 ¹			
	41-50	5,77 ²			
	>50	5,79 ³			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Tableau F7

Jugement : scénario 5

Catégorie démographique		Moyenne	F	P*	Êta ²
Civils/Militaires	Civils	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
	Militaires	4,28			
PLO	Anglais	4,20	11,36	0,001	0,01
	Français	4,46			
Sexe	Masculin	4,25	5,02	0,025	0,004
	Féminin	4,50			
Niveau de scolarité	Études secondaires	4,31	1,97	0,116	n. s.
	Études collégiales	4,35			
	Études universitaires	4,17			
	Études supérieures	4,09			
Grade**	MR sub	4,35 ¹	2,85	0,036	0,01
	MR sup	4,32			
	Off sub	4,24			
	Off sup	4,05 ¹			
États de service	1-5	4,47	1,83	0,12	n. s.
	6-10	4,17			
	11-20	4,23			
	21-30	4,34			
	>30	4,06			
Âge	Moins de 30	4,12	1,92	0,12	n. s.
	30-40	4,32			
	41-50	4,32			
	>50	4,06			

* Une valeur $p < 0,007$ était requise pour que le taux d'erreur applicable à la famille garde une valeur $p < 0,05$, ce qui correspond à un résultat statistiquement significatif.

** Les valeurs appariées à côté des valeurs moyennes correspondent à des sous-groupes qui présentent des différences significatives.

Les tableaux F8 et F9 présentent les résultats des analyses de régression qui ont été faites pour prévoir le jugement et l'intention. Les résultats ont été analysés séparément pour chaque scénario. Les résultats obtenus à l'échelle de la reconnaissance d'un problème éthique ont une valeur prédictive faible. En examinant les scénarios de plus près on se rend compte qu'ils sont tous complexes et tous renferment des dilemmes potentiels. Par conséquent, en l'absence d'un scénario sans dilemme éthique, il n'est pas surprenant qu'il y ait eu peu de différence entre les notes des répondants. L'étroitesse du domaine ainsi produit explique en partie le manque de résultats concluants pour la reconnaissance morale. L'influence de l'intensité morale de la situation sur le jugement et sur l'intention est très voisine chez les militaires et les civils. Les résultats pour les cinq scénarios militaires et les quatre scénarios civils montrent que

le *consensus social*, l'*importance des conséquences* et la *probabilité d'un effet* sont toutes de bonnes variables prédictives du jugement et de l'intention. Dans le cas de l'immédiateté et de la proximité, le lien observé était faible et discontinu. Dans l'ensemble, le consensus social et l'importance des conséquences sont des bonnes variables prédictives du jugement éthique et de l'intention d'agir. Ainsi, plus les gens perçoivent qu'une action serait condamnée par leur entourage immédiat, plus il est probable qu'ils jugeraient cette action non conforme à l'éthique et moins il est probable qu'ils auraient déclaré l'intention d'épouser un tel comportement. En plus, les répondants qui croient qu'une action aurait des conséquences néfastes ont jugé l'action non conforme à l'éthique et ont déclaré une intention moins grande d'agir de la même façon.

Tableau 8

Prévision du jugement

	Aspects de l'intensité morale									
	Importance des conséquences		Immédiateté		Consensus social		Proximité		Probabilité d'un effet	
	Bêta	T	Bêta	T	Bêta	T	Bêta	T	Bêta	T
Scén 1	0,12	5,73**	0,04	2,11*	0,32	15,49**	-0,06	3,01*	0,35	15,13**
Scén 2	0,14	6,26**	0,02	0,80	0,49	24,21**	-0,01	-0,52	0,18	8,00**
Scén 3	0,28	11,89**	0,05	2,98*	0,36	17,86**	-0,01	-0,87	0,24	10,19**
Scén 4	0,23	9,15**	0,01	0,33	0,37	17,04**	-0,00	-0,07	0,14	5,28**
Scén 5	0,30	10,15**	-0,02	-1,00	0,35	13,61**	-0,03	-1,61	0,21	7,52**

p < 0,001

p < 0,05

Tableau 9

Prévision de l'intention

	Aspects de l'intensité morale									
	Importance des conséquences		Immédiateté		Consensus social		Proximité		Probabilité d'un effet	
	Bêta	T	Bêta	T	Bêta	T	Bêta	T	Bêta	T
Scén 1	0,80	3,33**	0,05	2,27*	0,30	13,06**	-0,06	3,04*	0,28	11,15**
Scén 2	0,18	7,40**	-0,02	-0,83	0,45	20,37**	-0,10	-0,53	0,09	3,44**
Scén 3	0,33	11,93**	0,07	3,53**	0,35	15,10**	-0,01	-0,32	0,10	3,57**
Scén 4	0,31	11,68**	0,03	1,35	0,24	10,48**	-0,07	3,17*	0,09	3,41**
Scén 5	0,31	10,88**	0,03	1,40	0,42	16,91**	-0,05	2,43*	0,10	3,46**

p < 0,001

p < 0,05

ANNEXE G

QUESTION OUVERTE : COMMENTAIRES ÉCRITS

Dans la dernière section du Sondage sur l'éthique de la Défense de 2003, les participants étaient invités à indiquer la question d'éthique du MDN et des FC qui leur paraissait la plus importante à ce moment-là. Environ 70 p. 100 des répondants (1 255) ont fait des commentaires. Comme le montre le tableau G1, nous avons affecté les commentaires à diverses catégories qui ont elles-mêmes été rangées sous quatre grands thèmes : 1) équité de traitement contre l'intérêt personnel, 2) haute direction et gestion, 3) idéaux éthiques et 4) questions diverses. Dans l'analyse qui suit, on montre entre parenthèse le nombre total des commentaires affectés à cette catégorie qui font l'objet de l'analyse.

Les répondants ont indiqué que l'équité de traitement (thème 1) était la plus importante question d'éthique de l'organisation. De nombreux répondants ont indiqué comment l'intérêt personnel et l'« avidité » menaçaient l'entraide et le soutien du personnel. Les commentaires au sujet de la haute direction (thème 2) venaient au deuxième rang. Ils portaient sur l'orientation de l'organisation, les ressources et la compétence des chefs (ou leur manque de compétence). Les répondants ont souvent formulé leurs idéaux éthiques (thème 3) sans donner de précisions ou presque. Les commentaires qui sont revenus le plus souvent au sujet des idéaux éthiques ont été réunis en trois catégories : responsabilité, intégrité et honnêteté. De nombreuses réponses ne cadraient pas bien avec l'une ou l'autre de ces trois catégories. Nous avons réuni dans la catégorie des questions diverses les commentaires au sujet de l'éthique du travail, du dévouement, de la perception de la population et du questionnaire lui-même.

Tableau G1

Commentaires : thèmes et catégories

	Militaires	Civils	Total
Thème 1 : Équité de traitement c. intérêt personnel			
Traitement équitable, entraide et soutien du personnel	108	37	145
Iniquité de traitement – Grade ou poste	66	9	75
Iniquité de traitement – Statut militaire ou civil	6	15	21
Iniquité de traitement – Première langue officielle	11	1	12
Iniquité de traitement – Sexe	3	8	11
Iniquité de traitement – Race ou origine ethnique	6	1	7
Iniquité de traitement – Autre/plusieurs	51	29	80
Évaluation et promotion	65	31	96
Embauche et attribution de contrats	28	58	86
Intérêt personnel et carriérisme	68	11	79
Vol ou abus de ressources du MDN ou des FC	18	15	33
Thème 2 : Haute direction et gestion			
Orientation et soutien du gouvernement	19	3	22
Renseignements fournis au gouvernement et à la population	24	3	27
Tâches à remplir compte tenu des ressources	64	8	72
Désuétude de l'équipement ou manque d'équipement	19	1	20
Affectation des ressources	30	22	52
Importance excessive accordée à la rectitude politique ou aux droits de la personne	19	4	23
Volonté d'encourager l'éthique décisionnelle	42	11	53
Autres commentaires au sujet de la direction	45	7	52
Thème 3 : Idéaux éthiques			
Honnêteté, confiance et confidentialité	47	21	68
Responsabilité	49	13	62
Intégrité et leadership par l'exemple	40	12	52
Respect	28	9	37
Loyauté	26	7	33
Conduite guidée par le bon sens et ce qui semble juste	17	3	20
Communication, ouverture et transparence	9	7	16
Questions diverses			
Éthique du travail et dévouement envers le MDN, les FC et le Canada	36	11	47
Respect des règles, règlements et ordonnances	31	11	42
Questionnaire	27	6	33
Scénario un	0	1	1
Scénario deux	5	7	12
Scénario trois	8	1	9
Scénario quatre	11	8	19
Scénario cinq	10	s. o.	10
Perception de la population	13	4	17
Religion	5	1	6
Aucune	6	0	6
Total	1029	385	1414

Thème 1 : Équité de traitement c. intérêt personnel

Équité de traitement, entraide et soutien du personnel. (145) Plusieurs commentaires dans cette catégorie traitent du soutien fourni au personnel du MDN et des FC. Les répondants considéraient que l'équité de traitement était la plus importante question d'éthique de l'organisation. Certains répondants ont affirmé en outre que, à leur avis, leurs supérieurs et l'organisation en général n'appuyaient pas adéquatement le personnel. Le plus souvent, les répondants dont les commentaires concernaient cette question ont parlé de « traitement équitable du personnel », sans faire allusion à un groupe en particulier. Quand des répondants ont donné des exemples de groupes mieux traités que d'autres ou fait allusion à des questions d'avancement professionnel, d'embauche ou de charge de travail, leurs commentaires ont été rangés dans l'une des autres catégories ci-dessous.

Iniquité de traitement. (206) En gros, les commentaires dans cette catégorie qui sont revenus le plus souvent concernaient l'iniquité de traitement liée au statut ou à l'appartenance à divers groupes. Des répondants se sont plaints de ce que certains étaient traités de façon inéquitable et que les règlements étaient appliqués en fonction de leur situation au sein du groupe; ils estimaient que les normes devaient être appliquées également à tous et que les décideurs devaient tenir compte des critères applicables au travail à faire. Selon les répondants, cinq facteurs avaient une influence indue sur le traitement du personnel : a) le grade ou le poste, b) le statut militaire ou civil, c) la première langue officielle, d) la race ou le groupe ethnique et e) le sexe.

L'un des sujets mentionnés le plus souvent par les répondants dans cette catégorie a été l'iniquité de traitement fondée sur le grade ou sur le poste. Dans la plupart des cas, les commentaires faisaient écho à l'idée répandue selon laquelle la place dans la hiérarchie comporte des privilèges. Les répondants semblaient s'entendre pour dire que les règles et les règlements ne s'appliquent pas pareillement au personnel subalterne et au personnel supérieur. Des militaires ont donné des exemples dans lesquels des MR subalternes qui avaient commis la même infraction qu'un haut gradé avaient été punis beaucoup plus sévèrement.

Dans plusieurs cas, des militaires ou des civils ont dit qu'ils étaient désavantagés par rapport à leurs homologues civils ou militaires. Dans certains cas, des civils ont indiqué qu'on les traitait comme des citoyens de deuxième classe, que leur travail était sous-évalué et qu'on ne tenait pas compte de leur opinion. S'agissant de la première langue officielle, de la race ou du groupe ethnique et du sexe, certains répondants affirment que les minorités (les francophones,

les autochtones, les minorités visibles et les femmes) étaient avantagés du point de vue des possibilités d'avancement professionnel.

Évaluation et promotion. (96) De nombreux commentaires dans cette catégorie ont porté sur l'avancement professionnel et l'iniquité de l'évaluation du rendement et des décisions en matière de promotion. Certains répondants ont indiqué que le système d'évaluation du rendement était fondamentalement imparfait, mais le plus souvent les répondants dans cette catégorie ont avancé que les superviseurs favorisaient leurs amis ou ceux qui disent toujours « oui ». Des répondants ont également indiqué que la préférence accordée à ceux qui évitaient de prendre des décisions prêtant à controverse, à ceux qui « jouaient le jeu » ou à la « clique des anciens » exerçait une influence indue sur les possibilités d'avancement. Les répondants ont maintes fois fait allusion à certains groupes favorisés par rapport à d'autres. Quand des répondants ont fait allusion à des critères comme le sexe, la race ou la première langue officielle, leurs commentaires ont été rangés sous d'autres catégories (voir ci-après).

Embauche et attribution de contrats. (86) Dans cette catégorie, la question de l'embauche et de l'attribution de contrats à des entreprises ou à des travailleurs autonomes est un autre domaine au sujet duquel les répondants estimaient que certains étaient traités de façon inéquitable. Les répondants ont trouvé que certaines personnes ou entreprises bénéficiaient d'un avantage indu en raison de leurs relations avec ceux qui prennent les décisions. Beaucoup croient que des militaires créent des postes civils juste pour eux avant de prendre leur retraite. D'autres trouvent que les véritables concours sont rares, puisque ceux qui décident ont déjà un candidat en tête.

Intérêt personnel et carriérisme. (79) Parallèlement à l'iniquité de traitement, l'une des plaintes qui est revenue le plus souvent dans cette catégorie a été que les gens étaient trop préoccupés par leurs intérêts personnels, principalement par leur carrière, et peu soucieux des autres. Ces commentaires venaient de ceux pour qui la plus importante question d'éthique du MDN et des FC était soit le bien-être du personnel, soit l'engagement envers la mission des FC. Les répondants ont souvent indiqué que les gens, et plus particulièrement les officiers et les superviseurs, étaient « carriéristes » et habitués « à s'occuper avant tout de leur propre bien-être ». Certains répondants ont déclaré que les supérieurs manquaient souvent de loyauté envers leurs subalternes et qu'ils prenaient leurs décisions principalement pour se faire voir sous un jour favorable. Quelques répondants ont indiqué qu'ils étaient obligés de s'occuper d'eux-mêmes puisque l'organisation était incapable de le faire.

Vol ou abus de ressources du MDN et des FC. (33) Les répondants dans cette catégorie ont été assez peu nombreux à décrire des cas de vol ou d'abus d'avantages ou de ressources mis à leur disposition. La forme la plus courante de vol rapporté par les répondants a été la production de demandes de remboursement de frais de voyage inexacts.

Thème 2 : Haute direction

Orientation et soutien du gouvernement. (22) Quelques répondants dans cette catégorie ont indiqué qu'on exigeait trop des FC sans leur fournir les ressources humaines ou matérielles nécessaires à l'exécution des tâches exigées. D'autres encore considéraient que les dirigeants du gouvernement ne comprenaient pas et ne possédaient qu'une connaissance insuffisante des FC.

Renseignements fournis au gouvernement et à la population. (27) La question des renseignements fournis au gouvernement fédérale et à la population canadienne a également été soulevée, principalement par des membres des FC. Dans la grande majorité des cas, les répondants dans cette catégorie ont indiqué que les chefs militaires ne donnaient pas au gouvernement une idée juste de l'état des FC. Ces personnes trouvaient que le MDN et les FC manquaient de ressources financières et d'équipement compte tenu de leurs engagements actuels, mais que les officiers généraux n'avaient pas le courage de déconseiller certaines opérations, ni de demander des ressources additionnelles. Quelques répondants ont également indiqué que la population canadienne devait être mieux informée des capacités et des réalisations des FC.

Importance excessive accordée à la rectitude politique et aux droits de la personne (23) Plusieurs répondants dans cette catégorie croyaient qu'on accordait trop d'importance à la rectitude politique et à l'appel aux droits de la personne, ce qui rendait l'organisation moins efficace. En fait, chaque fois que les expressions « rectitude politique » ou « droits de la personne » ont été utilisées, elles avaient une connotation péjorative. Certains répondants ont affirmé que le balancier avait été trop loin à une certaine époque et que la rectitude politique et l'appel aux droits de la personne avaient reçu trop peu d'attention. Cependant, depuis, il était allé trop loin dans l'autre sens, comme en témoigne l'importance excessive qu'on leur accorde maintenant et qui entre en conflit avec la dimension militaire de l'organisation.

Volonté du MDN et des FC d'encourager l'éthique décisionnelle. (53) Plusieurs répondants dans cette catégorie ont fait preuve de scepticisme à l'égard de la volonté de la haute direction d'améliorer le climat éthique de l'organisation. Alors que certains ont indiqué que la dénonciation n'était pas encouragée, d'autres se sont montrés cyniques envers l'idée

d'encourager le respect des valeurs et des principes éthiques. D'autres encore ont recommandé des façons d'encourager les comportements éthiques dans le cadre du PED. Ils ont par exemple indiqué qu'on devrait chercher à mieux faire connaître les actions éthiques et à punir les actions contraires à l'éthique.

Tâches à remplir compte tenu des ressources. (72) Le sujet qui est revenue le plus souvent lié au thème de la haute direction et gestion a été celui de la charge de travail actuelle de l'organisation. Les répondants ont indiqué qu'ils devaient faire plus avec moins et qu'ils se sentaient débordés. Certains ont soutenu que le Programme de réduction des forces avait considérablement nui à la capacité de l'organisation de remplir sa mission. D'autres ont soutenu que le rythme actuel des opérations n'était pas soutenable ou indiqué que les ressources actuelles ne suffiraient pas à remplir les engagements.

Désuétude de l'équipement ou manque d'équipement (20) Les répondants ont été nombreux à dire que l'organisation avait trop à faire compte tenu de ses ressources; d'autres ont fait des commentaires sur l'équipement et le matériel militaires. Ils étaient atterrés de voir que des véhicules vétustes servaient encore ou mécontents des délais dans l'acquisition de nouveaux équipements. Les hélicoptères *Sea King* de l'époque du Viet Nam sont ceux qui ont le plus souvent été donnés en exemple.

Affectation des ressources. (52) Un certain nombre de répondants civils et militaires ont indiqué dans cette catégorie qu'il y avait du gaspillage ou de la mauvaise gestion des ressources. Certains trouvaient qu'il y avait trop de postes de gestion; d'autres, plus nombreux, étaient préoccupés par le mal à propos des dépenses qui se font à la fin de l'année financière.

Autres commentaires au sujet de la haute direction. (52) Cette catégorie a servi à réunir les commentaires au sujet de la haute direction qui n'entraient pas dans les catégories précédentes. Dans la plupart des cas, les répondants dont les commentaires ont été rangés dans cette catégorie se sont dits généralement insatisfaits de la haute direction.

Thème 3 : Idéaux éthiques

De nombreux participants ont fait état de divers idéaux ou valeurs éthiques comme le respect, l'honnêteté ou la loyauté, mais sans évoquer de problèmes particuliers. Pour saisir leurs réponses, nous avons créé des catégories qui correspondent aux idéaux les plus souvent évoqués par les répondants. Afin de restreindre le nombre de catégories, nous avons groupé les idéaux

similaires. Les commentaires qui contenaient l'un ou l'autre de ces thèmes ont ensuite été rangés sous les catégories respectives.

L'honnêteté, la confiance et la confidentialité **(68)** ont été réunies et elles forment la catégorie qui a suscité le plus de commentaires au sujet des idéaux éthiques. La majorité des répondants qui ont donné des précisions ont parlé d'un manque d'honnêteté ou d'un manque de confiance envers les chefs. Les idéaux associés à la responsabilité sont venus au deuxième rang. **(62)** Les répondants qui ont donné des précisions à ce sujet ont décrit des cas dans lesquels des personnes avaient refusé d'assumer la responsabilité de leurs gestes, avaient fait porter le blâme sur quelqu'un d'autre ou avaient négligé de soumettre des décisions contestables à un examen. L'idéal qui s'est classé au troisième rang a été l'intégrité. **(52)** Les répondants ont dans ce cas insisté sur l'importance de diriger par l'exemple ou ont décrit des situations où des chefs ne respectaient pas eux-mêmes les normes qu'ils appliquaient à leurs subalternes. Les autres idéaux souvent évoqués ont été le respect, la loyauté et la transparence des décisions. **(86)** Certains participants ont indiqué que la plus importante question d'éthique était la nécessité de faire preuve de bon sens ou de faire ce qui semble juste. **(20)** Ils rejoignent ainsi ceux pour qui il faut agir selon sa conscience sans se laisser influencer.

Thème 4 : Questions diverses

Éthique du travail et dévouement envers le MDN, les FC et le Canada. **(47)** Plusieurs répondants dans cette catégorie ont indiqué que la plus importante question d'éthique de l'organisation était la nécessité pour chacun de bien faire son travail ou de servir le Canada avant soi-même. D'autres ont abordé la question négativement en indiquant que le personnel manquait d'éthique professionnelle ou ne faisait pas preuve de dévouement envers l'organisation.

Respect des règles, règlements et ordonnances. **(42)** Plusieurs répondants dans cette catégorie ont parlé de la mesure dans laquelle les règles, les règlements et les ordonnances étaient respectés ou devraient l'être. Même si certains ont indiqué que le respect des règles, des règlements et des ordonnances était primordial, les répondants ont été plus nombreux encore à dire que la principale question d'éthique pour eux était la difficulté de respecter les règles et les règlements sans renoncer à se conduire d'une manière éthique ou à obtenir que le travail se fasse. Ces personnes étaient préoccupées d'avoir eu des doutes d'obéir ou non à des ordres ou à des règles qu'ils jugeaient contraire à l'éthique. D'autres encore trouvaient que les règles et les règlements étaient si nombreux et si stricts qu'ils devenaient une source d'inefficacité.

Religion. (6) Seulement six répondants ont fait allusion à la religion. Cela donne à penser que les employés du MDN et les membres des FC font une nette distinction entre l'éthique et la religion et qu'ils ne voient pas la nécessiter de fonder les normes éthiques sur les principes d'une croyance donnée.

Questionnaire. (33) Plusieurs répondants dans cette catégorie ont fait des commentaires au sujet du questionnaire lui-même. La plupart d'entre eux doutaient de l'utilité du questionnaire, ont trouvé certaines questions difficiles à interpréter ou ont indiqué qu'on leur envoyait trop de questionnaires. Une poignée de répondants ont apprécié qu'on leur demande leur avis.

Scénarios. (51) Plusieurs répondants ont cru que la question ouverte s'appliquait aux scénarios qui venaient juste avant. Les répondants dans cette catégorie ont en conséquence indiqué lequel des scénarios ils trouvaient le plus important. Tant les civils que les militaires ont jugé que le scénario 4 (l'affaire des faux reçus de 1 500 \$) était le plus important. Seul un répondant a indiqué que le scénario 1 (dommages mineurs causés à du matériel) était le plus important.

Perception de la population. (17) Quelques répondants ont indiqué que l'organisation était trop tributaire de l'opinion publique. Certains dans cette catégorie ont souligné que les gens – les membres de la haute direction en particulier – étaient plus préoccupés par l'opinion que les autres se feraient de leurs décisions que par leur caractère éthique. Certains répondants, à l'inverse, craignaient précisément que les Canadiens aient une mauvaise opinion du MDN et des FC.

Aucune. (6) Six membres des FC ont indiqué qu'il n'y avait pas de problème d'éthique important au MDN et dans les FC.

ANNEXE H

PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS

1. Sexe

	Civils	Militaires	Ensemble
1.1 Masculin	61,3 %	88 %	80,5 %
1.2 Féminin	38,7 %	12 %	19,5 %

2. Âge

	Civils	Militaires	Ensemble
Âge moyen	45	39	40

3. Première langue officielle

	Civils	Militaires	Ensemble
3.1 Anglais	76 %	69 %	71 %
3.2 Français	24 %	31 %	29 %

4. État matrimonial

	Civils	Militaires	Ensemble
4.1 Célibataire (ou veuf, divorcé, séparé)	25 %	23 %	23 %
4.2 Marié (ou union de fait)	75 %	77 %	77 %

5. Niveau de scolarité

	Civils	Militaires	Ensemble
5.1 Études secondaires incomplètes	6 %	8 %	7 %
5.2 Diplôme d'études secondaires	21 %	29 %	27 %
5.3 Études collégiales incomplètes	16 %	14 %	14 %
5.4 Diplôme collégial	21 %	8 %	12 %
5.5 Études universitaires incomplètes	9 %	12 %	11 %
5.6 Grade universitaire	12 %	16 %	15 %
5.7 Études supérieures incomplètes	3 %	4 %	4 %
5.8 Grade supérieur	12 %	9 %	10 %

6. Nombre d'années de service (MDN/FC)

	Civils	Militaires	Ensemble
Nombre moyen	18,36	18,75	18,64

7. Organisation (N1)

	Civils	Militaires	Ensemble
Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA)	9,8 %	18,6 %	16,1 %
Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT)	16,6 %	23,0 %	21,2 %
Chef d'état-major des Forces maritimes (CEMFM)	13,8 %	12,2 %	12,6 %
SMA(RH-Mil)	10,8 %	6,8 %	7,9 %
Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD)	4,4 %	11,5 %	9,5 %
SMA(Mat)	17,2 %	13,8 %	14,7 %
Autre	27,5 %	14,3 %	18,0 %

8. Statut

	Ensemble
8.1 Militaire	71,8 %
8.2 Civil	28,2 %

Personnel militaire seulement

9. En mission actuellement

	%
Oui	4,3
Non	95,7

10. Grade actuel

	%
MR sub	36,6
MR sup	29,6
Officier sub	17,2
Officier sup	16,6

Personnel civil seulement

12. Région d'emploi

	%
Région de la capitale nationale (Ontario ou Québec)	30,1
Provinces de l'Atlantique	19,9
Québec (sauf la RCN)	10,4
Ontario (sauf la RCN)	16,4
Provinces des Prairies (Manitoba, Saskatchewan, Alberta)	15,0
Colombie-Britannique	8,2

13. Catégorie professionnelle

	%
13.1 Exploitation	12,3
13.2 Soutien administratif (CR, ST, OE, DA, p. ex.)	27,0
13.3 Administration et service extérieur (AS, PM, PE, PG, p. ex.)	18,1
13.4 Technique (PY, EL, DD, GT, p. ex.)	22,6
13.5 Scientifique et professionnelle (EN, DS, UT, AR, p. ex.)	18,7
13.6 Direction	1,4

14. Responsabilités

	%
14.1 Gestion (financière, budgétaire, RH)	46,4
14.2 Supervision	53,1

ANNEXE I



**LES FORCES CANADIENNES
ET
LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE**

SONDAGE SUR L'ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE



Defence **E**thics **P**rogram
Programme d'**É**thique de la **D**éfense

**Veillez compléter et retourner à la
Direction – Recherche et Évaluation en Ressources Humain
285 Coventry Road
Ottawa (Ontario) K1A 0K2**

Cher participant au sondage :

Vous trouverez ci-joint un sondage effectué par la Direction - Recherche et évaluation en ressources humaines (DRERH) pour le compte du Programme d'éthique de la Défense. Vous avez été sélectionné au hasard pour participer au présent sondage qui dure environ 30 minutes. Votre participation à ce sondage ou à toute question particulière est volontaire. Cependant, pour qu'à partir de ce sondage, on puisse obtenir une idée juste du climat éthique de notre organisation et de sa prise de décision éthique, il est très important que tous ceux qui reçoivent un questionnaire y répondent. Pour que les résultats soient utiles, il est très important que vos réponses soient honnêtes et qu'elles reflètent vos croyances et vos sentiments.

Le Programme d'éthique de la Défense et la DRERH protégeront la confidentialité de vos réponses dans la limite permise par le droit canadien.

Vous devez savoir qu'en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, les citoyens canadiens ont le droit d'obtenir des copies des rapports de recherche et des résultats de la recherche (y compris la base de données liée au présent projet) contenus dans les dossiers du gouvernement fédéral. Dans le même ordre d'idée, en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, les citoyens canadiens ont le droit d'obtenir des copies de tous les renseignements qui les concernent et qui sont contenus dans les dossiers du gouvernement fédéral, y compris les bases de données de recherche. Avant de publier les renseignements demandés, le Directeur - Accès à l'information et protection des renseignements personnels (DAIPRP) filtre les données afin de s'assurer que les identités personnelles ne sont pas dévoilées.

Pour protéger davantage votre anonymat et les renseignements relatifs à votre vie privée, vous ne devriez jamais écrire vos noms, numéro matricule ou code d'identification de dossier personnel sur le présent questionnaire. Enfin, vous devriez faire en sorte que toute remarque écrite que vous présentez soit suffisamment générale pour ne pas vous identifier comme en étant l'auteur.

En acceptant de répondre à ce sondage :

1. Votre participation est volontaire et vous pouvez en tout temps décider de ne pas remplir le questionnaire sans avoir à en expliquer la raison à qui que ce soit.
2. Votre choix de participer ou non au présent sondage n'aura aucune conséquence sur votre carrière ou sur votre emploi.
3. En répondant au présent sondage vous consentez à l'utilisation de l'information du sondage aux fins pour lesquelles elle a été recueillie.

À titre d'administrateur du sondage, il me fera plaisir de répondre à toutes vos questions. Vous pouvez me joindre au (613) 996-0135.

Major Rob Morrow,
Chef de section de la politique sociale
Direction - Recherche et évaluation en ressources humain

DÉCLARATION D'AUTORISATION DE LA DRERH

La DRERH a examiné la présente enquête et autorise son administration dans le MDN/FC conformément au CANFORGEN 145/02 ADMHRMIL 079 UNCLASS 131028Z DEC 02.

Numéro d'autorisation : 241

Renseignements personnels

Veillez répondre aux questions démographiques suivantes à votre sujet. Ces renseignements sont demandés **aux fins d'analyse seulement**.

1. Quel est votre sexe?
 - 1) Masculin (1)
 - 2) Féminin (2)

2. Quel âge avez-vous? _____

3. Quelle est votre première langue officielle?
 - 1) Anglais (1)
 - 2) Français (2)

4. Quel est votre état civil?
(Célibataire inclut les personnes séparées, divorcées et veuves.
Marié inclut l'union de fait).
 - 1) Célibataire (1)
 - 2) Marié (2)

5. Quel est votre niveau de scolarité?
 - 1) Quelques années d'études secondaires (1)
 - 2) Diplôme d'études secondaires (2)
 - 3) Quelques années d'études dans un collège (3)
 - 4) Diplôme d'études collégiales (4)
 - 5) Quelques années d'études universitaires ou de CEGEP II (5)
 - 6) Diplôme universitaire (6)
 - 7) Quelques années d'études supérieures (7)
 - 8) Diplôme d'études supérieures (8)

6. Combien d'années avez-vous été à l'emploi des FC ou du MDN? _____

7. De quelle organisation votre unité relève-t-elle?
 - 1) Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) (1)
 - 2) Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) (2)
 - 3) Chef d'état-major de la Marine (CEMM) (3)
 - 4) SMA(RH-Mil) (4)
 - 5) Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) (5)
 - 6) SMA(Mat) (6)
 - 7) Autre (7)

Personnel militaire seulement

8. Êtes-vous présentement en déploiement?
- 1) Oui (1)
 - 2) Non (2)
9. Quel est votre grade actuel?
- 1) MR sub (1)
 - 2) MR sup (2)
 - 3) Officier sub (3)
 - 4) Officier sup (4)

Personnel civil seulement

10. Dans quelle région travaillez-vous?
- 1) Région de la capitale nationale (RCN : soit au Québec ou en Ontario) (1)
 - 2) Provinces de l'Atlantique (2)
 - 3) Québec (sauf la RCN) (3)
 - 4) Ontario (sauf la RCN) (4)
 - 5) Provinces des Prairies (Manitoba, Saskatchewan, Alberta) (5)
 - 6) Colombie-Britannique (6)
11. Dans quelle catégorie professionnelle vous situez-vous?
- 1) Opérationnel (1)
 - 2) Soutien administratif (p. ex. CR, ST, OE, DA) (2)
 - 3) Administration et Service extérieur (p. ex. AS, PM, PE, PG) (3)
 - 4) Technique (p. ex. PY, EL, DD, GT) (4)
 - 5) Scientifique et professionnel (p. ex., EN, DS, UT, AR) (5)
 - 6) Groupe Direction (6)
12. Veuillez remplir la bulle si vous avez :
- 1) des responsabilités de gestion (financière, budgétaire ou RH). (1)
 - 2) des tâches de supervision. (2)

Sondage sur l'éthique de la Défense

Le Programme d'éthique de la Défense, dans le cadre de l'une des responsabilités générales du programme pour l'éthique au sein du MDN/FC, est intéressé à connaître les attitudes et les croyances du personnel de la Défense relativement à l'éthique de la Défense.

Dans le cadre du présent sondage, on vous demande de répondre à diverses questions et à divers énoncés sur des questions d'éthique. Il est probable que certaines questions et certains énoncés donnent matière à réflexion.

Dans cette partie du sondage, nous vous demandons d'abord de vous référer à **votre unité ou votre groupe de travail immédiat**. Pour chacun des énoncés suivants, nous vous demandons d'effectuer deux évaluations.

Tout d'abord, *il s'agit d'évaluer à quel point chaque énoncé reflète votre perception de la situation qui prévaut actuellement au sein de votre unité ou milieu de travail.*

Ensuite, *nous vous demandons d'indiquer si l'énoncé reflète votre perception de ce que la situation devrait être au sein de votre unité ou milieu de travail.*

Pour ces deux évaluations, veuillez utiliser l'échelle suivante :

	1	2	3	4	5
	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
				Situation actuelle	Ce que la situation devrait être
1. Chaque membre de l'unité décide pour lui/elle-même de ce qui est bien et de ce qui est mal.				<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Dans mon unité, il est très important de suivre les règles.				<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Dans mon unité, nous nous serrons les coudes.				<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Les gens de mon unité pensent à eux-même avant tout.				<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Dans mon unité, nous nous protégeons les uns les autres.				<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Dans mon unité, les personnes qui ont du succès font ce qu'on leur dit de faire.				<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. On demande à tous les membres de suivre les règles à la lettre.				<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Dans mon unité, chaque personne doit respecter ses propres croyances sur ce qui est bien et sur ce qui est mal.				<input type="text"/>	<input type="text"/>

1 Tout à fait en désaccord	2 En désaccord	3 Ni d'accord ni en désaccord	4 D'accord	5 Tout à fait d'accord
			Situation actuelle	Ce que la situation devrait être
9.	Dans mon unité, nous agissons strictement selon les règles.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
10.	Dans mon unité, nous nous protégeons les uns les autres.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
11.	Dans mon unité, les gens respectent avant tout leur propre éthique personnelle.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
12.	Dans mon unité, il est entendu que chaque membre doit s'occuper du bien-être de l'autre.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
13.	Dans mon unité, les personnes qui ont du succès font ce qu'elles ont à faire de sorte que le travail soit accompli.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
14.	Dans mon unité, il est entendu que chaque personne doit faire ce qu'elle estime être juste.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
15.	Dans mon unité, il est important de veiller à ses propres intérêts.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
16.	Dans mon unité, les personnes qui connaissent du succès adhèrent strictement aux règles.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
17.	Dans mon unité, accomplir son travail constitue la considération la plus importante.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Superviseur immédiat</u>				
18.	Mon superviseur immédiat appuie le comportement éthique.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
19.	Mon superviseur immédiat établit une norme élevée de comportement éthique.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
20.	Mon superviseur immédiat exige que les gens fassent preuve d'un comportement éthique.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
21.	Mon superviseur immédiat fait preuve d'intégrité.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
22.	Mon superviseur immédiat fait preuve de loyauté.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
23.	Mon superviseur immédiat fait preuve de courage.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
24.	Mon superviseur immédiat fait preuve d'honnêteté.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
25.	Mon superviseur immédiat traite les gens de façon équitable.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
26.	Mon superviseur immédiat est responsable de ses actes.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Collègues de travail</u>				
27.	Les personnes avec qui je travaille font preuve d'intégrité.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
28.	Les personnes avec qui je travaille font preuve de loyauté.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
29.	Les personnes avec qui je travaille font preuve de courage.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
30.	Les personnes avec qui je travaille font preuve d'honnêteté.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
31.	Les personnes avec qui je travaille traitent les gens équitablement.		<input type="text"/>	<input type="text"/>
32.	Les personnes avec qui je travaille sont responsables de leurs actes.		<input type="text"/>	<input type="text"/>

Dans la prochaine partie du sondage, nous vous demandons d'envisager **dans son ensemble l'organisation dont votre unité ou votre groupe de travail fait partie**. En ce qui concerne l'organisation dans son ensemble, nous vous demandons encore une fois d'effectuer deux évaluations.

Tout d'abord, il s'agit d'évaluer votre perception de la situation qui prévaut actuellement au sein de votre organisation.

Ensuite, nous vous demandons d'indiquer ce que la situation devrait être.

Pour ces deux évaluations, précisez, en utilisant l'échelle ci-dessous, dans quelle mesure vous être d'accord avec les points mentionnés.

1 Tout à fait en désaccord	2 En désaccord	3 Ni d'accord ni en désaccord	4 D'accord	5 Tout à fait d'accord
			Situation actuelle	Ce que la situation devrait être
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>

Nous vous demandons maintenant de songer à votre propre situation, y compris à vos propres croyances et attitudes à ce sujet. Encore une fois, pour ces deux évaluations, précisez dans quelle mesure vous être d'accord avec les points mentionnés, en utilisant l'échelle indiquée précédemment.

	Situation actuelle	Ce que la situation devrait être
41. J'ai la liberté d'agir selon ce que j'estime être juste.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
42. Je peux décider pour moi de ce qui est bien et de ce qui est mal.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
43. Dans mon travail, je peux suivre mon propre sens moral.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
44. Je suis libre de faire mon travail comme je l'entends.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Nous aimerions maintenant vous poser quelques questions concernant vos croyances générales. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec chacun des énoncés conformément à l'échelle suivante.

1	2	3	4	5
Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1.				_ _ _
2.				_ _ _
3.				_ _ _
4.				_ _ _
5.				_ _ _
6.				_ _ _
7.				_ _ _
8.				_ _ _
9.				_ _ _
10.				_ _ _
11.				_ _ _
12.				_ _ _
13.				_ _ _
14.				_ _ _
15.				_ _ _
16.				_ _ _
17.				_ _ _
18.				_ _ _
19.				_ _ _
20.				_ _ _

Dans cette partie du sondage, nous vous invitons à lire les scénarios suivants et à répondre aux questions qui les suivent.

Scénario 1

S'étant permis certaines plaisanteries, un membre des FC causa des dommages mineurs à une pièce d'équipement. Quelques autres collègues de travail ont vu ce qui s'est passé. Ils croient tous que la personne fautive, qui possédait jusqu'alors un dossier impeccable, pourrait se voir refuser sa promotion si son implication dans cette affaire est dévoilée. De plus, le CO a la réputation de se montrer très sévère dans ces cas et, pour plusieurs, peut-être même injuste.

ACTION OU DÉCISION PRISE : Tous les collègues de travail décident de ne pas signaler l'incident.

Veillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse à chacune des questions suivantes.

Croyez-vous que l'action ou la décision mentionnée ci-dessus comporte une question d'ordre moral ou éthique?

Tout à fait d'accord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en désaccord

Veillez indiquer la probabilité que vous preniez la même décision que celle décrite dans le scénario.

Tout à fait probable 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait improbable

Veillez évaluer la décision prise dans le contexte du scénario en fonction des facteurs suivants :

1. Les torts que pourrait provoquer cette décision dans le contexte de la situation décrite seraient :

Mineurs 1 2 3 4 5 6 7 Graves

2. Les conséquences négatives de cette décision se feront probablement sentir :

À long terme 1 2 3 4 5 6 7 Immédiatement

3. La majorité des membres de mon unité trouveraient la décision :

Appropriée 1 2 3 4 5 6 7 Inappropriée

4. Cette décision aurait une influence négative sur :

Les personnes de mon unité 1 2 3 4 5 6 7 Les personnes hors de mon unité

5. La probabilité que cette décision entraîne des conséquences négatives est :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

Veillez évaluer la décision prise dans le cadre du scénario 1 en fonction des facteurs particuliers suivants :

Juste	1	2	3	4	5	6	7	Injuste
Équitable	1	2	3	4	5	6	7	Inéquitable
Moralement bien	1	2	3	4	5	6	7	Moralement mal
Acceptable pour ma famille	1	2	3	4	5	6	7	Inacceptable pour ma famille
Culturellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Culturellement inacceptable
Traditionnellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Traditionnellement inacceptable
Ne brise pas une promesse tacite	1	2	3	4	5	6	7	Brise une promesse tacite
N'enfreint pas un contrat tacite	1	2	3	4	5	6	7	Enfreint un contrat tacite

Scénario 2

Un gestionnaire de carrières vient de terminer une visite d'information de certaines bases. Les séances d'information se sont bien déroulées, mais à plusieurs endroits, il a reçu des plaintes d'injustices remplies de colère, indiquant que certains gestionnaires de carrières n'accomplissaient pas leur travail et choisissaient la solution de la facilité. Une personne a particulièrement exprimé son mécontentement, affirmant que si le problème ne se réglait pas, il faudrait en informer les médias. Un excellent poste se libère à l'extérieur du Canada, et deux personnes font pression pour l'obtenir. Le meilleur candidat est une personne calme qui ne se plaint pas. Le deuxième candidat est justement la personne au franc parler qui a menacé d'utiliser les médias pour résoudre les plaintes d'injustice.

ACTION OU DÉCISION PRISE : Le gestionnaire de carrière décide de choisir la personne au franc parler.

Veillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse à chacune des questions suivantes.

Croyez-vous que l'action ou la décision mentionnée plus ci-dessus comporte une question d'ordre moral ou éthique?

Tout à fait d'accord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en désaccord

Veillez indiquer la probabilité que vous preniez la même décision que celle décrite au scénario.

Tout à fait probable 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait improbable

Veillez évaluer la décision prise dans le contexte du scénario en fonction des facteurs suivants:

1. Les torts que pourrait provoquer cette décision dans le contexte de la situation décrite seraient :

Mineurs 1 2 3 4 5 6 7 Graves

2. Les conséquences négatives de cette décision se feront probablement sentir :

À long terme 1 2 3 4 5 6 7 Immédiatement

3. La majorité des membres de mon unité trouveraient la décision :

Appropriée 1 2 3 4 5 6 7 Inappropriée

4. Cette décision aurait une influence négative sur :

Les personnes de mon unité 1 2 3 4 5 6 7 Les personnes hors de mon unité

5. La probabilité que cette décision entraîne des conséquences négatives est :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

Veillez évaluer la décision prise dans le cadre du scénario 2 en fonction des facteurs suivants :

Juste	1	2	3	4	5	6	7	Injuste
Équitable	1	2	3	4	5	6	7	Inéquitable
Moralement bien	1	2	3	4	5	6	7	Moralement mal
Acceptable pour ma famille	1	2	3	4	5	6	7	Inacceptable pour ma famille
Culturellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Culturellement inacceptable
Traditionnellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Traditionnellement inacceptable
Ne brise pas une promesse tacite	1	2	3	4	5	6	7	Brise une promesse tacite
N'enfreint pas un contrat tacite	1	2	3	4	5	6	7	Enfreint un contrat tacite

Scénario 3

Un membre de la section prend un congé non payé (CNP) pour des raisons de perfectionnement académique. Le chef apprend que la personne en CNP a accepté d'être engagée par une entreprise qui cherche à obtenir un contrat pour entreprendre un projet qui ne pourrait être accompli autrement en raison d'un manque de personnel. L'offre est acceptée parce que c'est la meilleure offre reçue, même si c'est la personne en CNP qui a défini les critères juste avant de quitter pour son CNP. En outre, il semblerait que cette personne sera celle qui effectuera les travaux du projet, au nom du sous-traitant, à la maison et pendant ses temps libres. Le superviseur désire corriger les injustices commises à l'endroit de cette personne parce que l'on considère qu'elle a été injustement oubliée récemment par le système de promotion. Le superviseur estime qu'il s'agit d'une façon acceptable de «corriger» la situation.

ACTION OU DÉCISION PRISE : L'entreprise gagne le concours et la personne en CNP effectue les travaux du projet à la maison.

Veillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse à chacune des questions suivantes.

Croyez-vous que l'action ou la décision mentionnée ci-dessus comporte une question d'ordre moral ou éthique?

Tout à fait d'accord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en désaccord

Veillez indiquer la probabilité que vous preniez la même décision que celle décrite au scénario.

Tout à fait probable 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait improbable

Veillez évaluer la décision prise dans le contexte du scénario en fonction des facteurs suivants :

1. Les torts que pourrait provoquer cette décision dans le contexte de la situation décrite seraient :

Mineurs 1 2 3 4 5 6 7 Graves

2. Les conséquences négatives de cette décision se feront probablement sentir :

À long terme 1 2 3 4 5 6 7 Immédiatement

3. La majorité des membres de mon unité trouveraient la décision :

Appropriée 1 2 3 4 5 6 7 Inappropriée

4. Cette décision aurait une influence négative sur :

Des personnes de mon unité 1 2 3 4 5 6 7 Des personnes hors de mon unité

5. La probabilité que cette décision entraîne des conséquences négatives est :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

Veillez évaluer la décision prise dans le cadre du scénario 3 en fonction des facteurs suivants :

Juste	1	2	3	4	5	6	7	Injuste
Équitable	1	2	3	4	5	6	7	Inéquitable
Moralement bien	1	2	3	4	5	6	7	Moralement mal
Acceptable pour ma famille	1	2	3	4	5	6	7	Inacceptable pour ma famille
Culturellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Culturellement inacceptable
Traditionnellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Traditionnellement inacceptable
Ne brise pas une promesse tacite	1	2	3	4	5	6	7	Brise une promesse tacite
N'enfreint pas un contrat tacite	1	2	3	4	5	6	7	Enfreint un contrat tacite

Scénario 4

Une personne nouvellement promu comme superviseur apprend qu'un subalterne (les deux étaient collègues jusqu'à la récente promotion) est sur le point de prendre sa retraite après plus de trente années de service. Ce qui n'est pas connu, c'est que les reçus soumis par le subalterne au montant de 1 500 \$, à la suite d'un voyage lié à l'emploi qu'il a effectué six mois auparavant, sont faux. En réalité, le superviseur nouvellement promu avait de bonnes raisons de croire que les reçus étaient faux, mais il s'en n'était pas intéressé parce qu'à l'époque, en tant que collègue, il ne croyait pas qu'il devait s'en mêler. De plus, le superviseur se dit que l'opinion générale est que cette pratique est commune et que rien ne sert d'en parler étant donné que cette personne prend sa retraite dans une semaine.

ACTION OU DÉCISION PRISE : Le superviseur décide de ne rien faire.

Veillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse à chacune des questions suivantes.

Croyez-vous que l'action ou la décision mentionnée ci-dessus comporte une question d'ordre moral ou éthique?

Tout à fait d'accord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en désaccord

Veillez indiquer la probabilité que vous preniez la même décision que celle décrite au scénario.

Tout à fait probable 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait improbable

Veillez évaluer la décision prise dans le contexte du scénario en fonction des facteurs suivants:

1. Les torts que pourrait provoquer cette décision dans le contexte de la situation décrite seraient :

Mineurs 1 2 3 4 5 6 7 Graves

2. Les conséquences négatives de cette décision se feront probablement sentir :

À long terme 1 2 3 4 5 6 7 Immédiatement

3. La majorité des membres de mon unité trouveraient la décision :

Appropriée 1 2 3 4 5 6 7 Inappropriée

4. Cette décision aurait une influence négative sur :

Les personnes de mon unité 1 2 3 4 5 6 7 Les personnes hors de mon unité

5. La probabilité que cette décision entraîne des conséquences négatives est :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

Veillez évaluer la décision prise dans le cadre du scénario 4 en fonction des facteurs suivants :

Juste	1	2	3	4	5	6	7	Injuste
Équitable	1	2	3	4	5	6	7	Inéquitable
Moralement bien	1	2	3	4	5	6	7	Moralement mal
Acceptable pour ma famille	1	2	3	4	5	6	7	Inacceptable pour ma famille
Culturellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Culturellement inacceptable
Traditionnellement acceptable	1	2	3	4	5	6	7	Traditionnellement inacceptable
Ne brise pas une promesse tacite	1	2	3	4	5	6	7	Brise une promesse tacite
N'enfreint pas un contrat tacite	1	2	3	4	5	6	7	Enfreint un contrat tacite

Scénario 5

Vous êtes en service avec les Nations Unies et vous apprenez que la seule source pour obtenir certains produits et services est un fournisseur du pays hôte. Cette personne est reconnue comme ayant un monopole, agit comme un «chef de la mafia» et manipule le gouvernement local. En outre, on lui reproche de commettre des actes frauduleux. Bref, vous croyez que cette personne n'a aucun sens moral, mais vous avez besoin de produits et services. Traitez-vous avec la personne pour maintenir les opérations et obtenir ce qu'il faut pour votre personnel en quelques jours ou choisissez-vous plutôt d'attendre que l'ONU ou d'autres sources nationales se mettent en branle, sachant par expérience que cette deuxième avenue prendra quelques mois. Vous croyez fermement que l'action à prendre doit respecter le code d'éthique militaire. En outre, vous vous préoccupez des aspects légaux de faire des affaires avec ce «sous-traitant» dans ces conditions. Toutefois, vous vous souciez aussi d'accomplir votre mission et vous en déduisez que nous n'avons peut-être pas le droit d'imposer à ces gens notre code d'éthique «occidental».

ACTION OU DÉCISION PRISE : Le membre des FC obtient les produits et services du fournisseur et accepte ses conditions.

Veillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse à chacune des questions suivantes.

Croyez-vous que l'action ou la décision mentionnée ci-dessus comporte une question d'ordre moral ou éthique?

Tout à fait d'accord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en désaccord

Veillez indiquer la probabilité que vous preniez la même décision que celle décrite au scénario.

Tout à fait probable 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait improbable

Veillez évaluer la décision prise dans le contexte du scénario en fonction des facteurs suivants :

1. Les torts que pourrait provoquer cette décision dans le contexte de la situation décrite seraient :

Mineurs 1 2 3 4 5 6 7 Graves

2. Les conséquences négatives de cette décision se feront probablement sentir :

À long terme 1 2 3 4 5 6 7 Immédiatement

3. La majorité des membres de mon unité trouveraient la décision :

Appropriée 1 2 3 4 5 6 7 Inappropriée

4. Cette décision aurait une influence négative sur :

Les personnes de mon unité 1 2 3 4 5 6 7 Les personnes hors de mon unité

5. La probabilité que cette décision entraîne des conséquences négatives est :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très forte

Veillez évaluer la décision prise dans le cadre du scénario 5 en fonction des facteurs suivants :

Juste 1 2 3 4 5 6 7 Injuste

Équitable 1 2 3 4 5 6 7 Inéquitable

Moralement bien 1 2 3 4 5 6 7 Moralement mal

Acceptable pour ma famille 1 2 3 4 5 6 7 Inacceptable pour ma famille

Culturellement acceptable 1 2 3 4 5 6 7 Culturellement inacceptable

Traditionnellement acceptable 1 2 3 4 5 6 7 Traditionnellement inacceptable

Ne brise pas une promesse tacite 1 2 3 4 5 6 7 Brise une promesse tacite

N'enfreint pas un contrat tacite 1 2 3 4 5 6 7 Enfreint un contrat tacite

Dans l'espace suivant, veuillez indiquer brièvement la question qui, à votre avis, constitue la plus importante question d'éthique du MDN et des FC aujourd'hui.

**NOUS APPRÉCIONS LE TEMPS QUE VOUS AVEZ CONSACRÉ
À REMPLIR LE PRÉSENT QUESTIONNAIRE
ET L'EFFORT QUE VOUS AVEZ DONNÉ.**

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION.

S'il vous plait, postez votre formulaire rempli dans l'enveloppe pré-adressée qui est fournie.