

**Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu**

**ORIENTATIONS POUR L'ÉTHIQUE DE LA GESTION  
ET DU LEADERSHIP**



Archives photographiques Unsplash

**COMMISSION BIOÉTHIQUE – EUROPE**

**Décembre 2020**

## **PRÉSENTATION :**

La Commission de Bioéthique de la Région Europe a cru opportun d'aborder le thème de l'éthique de la gestion et des organisations. Il s'agit d'un thème très vaste, actuel et sur lequel elle a jugé important de réfléchir et de travailler.

Dans le cadre de l'identité de l'Ordre de Saint-Jean-de-Dieu, nous pensons qu'il est important que nos Centres continuent d'aller de l'avant en s'identifiant et en se présentant comme des organisations éthiques. Ainsi, un des aspects essentiels est la façon d'exercer la gestion et le leadership des Centres. Agir avec un critère éthique favorise le style et le climat qui aide toute l'organisation à progresser et à être identifiée comme une organisation éthique.

L'objectif de la commission est d'offrir un matériel de réflexion et de soutien théorique pour permettre d'analyser et considérer ses applications concrètes dans les Provinces et les Centres de l'Ordre. Il s'agit d'un document complémentaire aux orientations offertes par la Charte de l'Ordre et par le document intitulé « La gestion charismatique dans l'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu » (Curie généralice, Rome 2012).

La méthodologie utilisée a été de confier sa rédaction à un auteur, le Dr Jose M<sup>a</sup> Galán, les autres membres de la Commission agissant comme co-auteurs.

Nous vous présentons ce document en espérant qu'il sera utile à la réflexion, à la formation et au dialogue dans les Centres de l'Ordre. Nous souhaitons qu'il soit une aide pour progresser dans la sensibilisation et la promotion de l'éthique, comme signe d'identité de nos Centres hospitaliers.

Nous vous remercions pour l'intérêt que vous lui porterez et espérons qu'il vous sera utile.

## COMMISSION EUROPE BIOÉTHIQUE

### **D<sup>r</sup> Jose M<sup>a</sup> Galán, auteur principal du texte**

Sr Margarita Bofarull

F. Lukasz Dmowski

F. Joaquim Erra

D<sup>resse</sup> Maria Teresa Iannone

D<sup>r</sup> Jürgen Wallner

D<sup>r</sup> Salvino Leone

Sr M<sup>a</sup> Carmen Masse

D<sup>resse</sup> Corinna Porteri



**Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu**

**Orientations Éthiques pour la Gestion**

*30 décembre 2020*

**Index**

1. Principes Directeurs
  - 1.1. Caractéristiques et identité propre
  - 1.2. Mission, principes et valeurs institutionnelles
  - 1.3. Fondements éthiques pour la gestion
  - 1.4. Responsabilité sociale corporative
2. Gouvernabilité
  - 2.1. Éthique du leadership
  - 2.2. Éthique des dirigeants
  - 2.3. Conflit d'intérêts
  - 2.4. Principe de subsidiarité : applications
3. Gestion de l'activité
  - 3.1. Destinataires
  - 3.2. Style de l'assistance selon l'esprit de Saint-Jean-de-Dieu
  - 3.3. Éthique planification, gestion, évaluation
4. Ressources humaines
  - 4.1. " Famille hospitalière "
  - 4.2. Non-discrimination et égalité des chances
5. Confiance publique
  - 5.1. Information publique concernant l'Ordre
6. Collecte de fonds
  - 6.1. Fundraising



## 1. Principes directeurs

### 1.1 Caractéristiques et identité propre

#### A. Définitions

- Identité corporative : c'est l'ensemble des caractéristiques, des valeurs et des croyances (éthos) qui identifient une institution et la rendent différente du reste. C'est le point de référence qui doit guider pour la prise de décision dans la gestion au sein de l'institution.
- Liberté idéologique, religieuse et de conscience : la liberté de professer, d'exprimer et de diffuser ses convictions personnelles et le droit de ne pas les rendre publiques si on ne le souhaite pas.

#### B. Fondements

Pour réfléchir à ce que doivent être les bonnes pratiques de gestion dans l'Ordre, il est important de garder à l'esprit en quoi consiste le caractère spécifique de son identité institutionnelle et comment il se reflète de façon cohérente sur son activité comme entité de l'Église catholique tendant à l'évangélisation du monde de la santé, de l'éducation, du social et de la recherche dans ces domaines. Et comment utiliser pour cela différents modes juridiques de réalisation entrepreneuriale (Constitutions n° 47), selon les circonstances, les cultures et les pays, qui devraient cependant avoir un substrat commun de principes et de valeurs éthiques pour la gestion.

*« Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction seule ou en commun, tant en public qu'en privé, par l'enseignement, les pratiques, le culte et l'accomplissement des rites » (Déclaration Universelle des Droits Humains, Article 18).*

*D'autre part, il existe un droit des institutions à ce que leurs idéaux soient respectés. Les Statuts généraux, au numéro 49, affirment : « Nos Œuvres apostoliques sont et se définissent comme centres confessionnels catholiques ». Cela suppose surtout la possibilité d'adopter les valeurs évangéliques comme guide d'action, aussi bien dans l'exercice de la gestion qu'en tenant compte de la Doctrine sociale et la Doctrine morale de l'Église pour les décisions dans ce domaine.*

Dans une société pluraliste, il est très important que l'identité de l'Institution soit claire. Cela rend possible un dialogue véritable et une contribution à l'édification commune en apportant la spécificité de son organisation. Cette contribution ne consiste pas seulement en actes ou en actions concrètes, mais elle est aussi un modèle, un style et une manière déterminée de concevoir et d'aborder la réalité.<sup>1</sup>

Il est nécessaire que les organisations aient un *ethos* qui reflète l'idéal et les valeurs grâce auxquels et par lesquels elles veulent être caractérisées.<sup>2</sup> Ce signe distinctif est celui qui orientera, ou qui devrait orienter, les politiques de l'activité quotidienne de l'organisation. Nous parlons donc des organisations comme de sujets éthiques, à partir du moment où des décisions volontaires sont prises en leur sein, décisions qui doivent être pondérées et délibérées dans une quête de cohérence avec le cadre idéologique choisi ou assumé.<sup>1</sup>

Une des façons d'atteindre ses idéaux, c'est de pouvoir compter sur des personnes préparées, avoir une capacité d'attrait et des aptitudes à fidéliser les professionnels les plus valables et alignés sur les valeurs et le style de l'Institution. Cet objectif peut être atteint si l'on va au-delà de l'éthique civique, qui garantit les critères de justice, pour pénétrer dans l'éthique professionnelle, qui comporte l'intégration de critères de qualité du service, ainsi que dans l'éthique organisationnelle-institutionnelle, liée à la

<sup>1</sup> Erra i Mas Joaquím (2017). *Rol directivo y comportamiento ético, en la Orden de San Juan de Dios. Trabajo Fin de Master Universitario de Bioética. Instituto Borja de Bioética – Universitat Ramón Llull.*

<sup>2</sup> Román Maestre B. *Ética de la organización sanitaria.* Barcelona : Universitat Oberta de Catalunya ; 2010.

[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20g%C3%B3nimo%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente\\_M%C3%B3dulo3\\_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20g%C3%B3nimo%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente_M%C3%B3dulo3_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf)



satisfaction des attentes et de l'engagement social de l'Ordre. Cela prédispose à offrir un espace de croissance professionnelle et engendre une fierté d'appartenir à l'organisation.<sup>1</sup>

### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Étant donné la diversité des agents qui interviennent dans la pratique de l'Hospitalité et de la pluralité des croyances des destinataires, il conviendrait de se demander dans quelle mesure il est possible d'appliquer à toutes les Œuvres de l'Ordre les normes catholiques au sens strict.

Cela suscite une question de fond qu'il convient de débattre : *Pouvons-nous considérer les Centres de l'Ordre comme des institutions strictement catholiques ou pouvons-nous dire qu'elles sont d'inspiration chrétienne, ou catholiques ouvertes ad gentes ?* Chacune des positions mentionnées entraîne des implications au niveau de l'éthique de la gestion. Nous pouvons affirmer que l'Ordre s'est toujours situé comme une organisation qui, à partir de son identité chrétienne, travaille sous le signe de l'universalité, de la pluralité et du respect de tout type de croyances et avec des positionnements existentiels, toujours à condition que soient respectés les principes et les valeurs de l'Ordre.

D'un côté, on peut exiger des agents de l'Hospitalité et des Collaborateurs professionnels de l'Ordre qu'ils respectent les principes et les valeurs institutionnelles, ainsi que l'idéal catholique, même si, dans certaines situations, des éléments de discorde peuvent surgir avec les normes de l'Église au niveau des prises de décisions qui doivent être gérées.

Un thème important à considérer est la sélection et la formation de dirigeants et de cadres en relation avec les aspects éthiques liés à l'identité institutionnelle, car ces connaissances sont celles qui encadreront le monde axiologique spécifique à l'institution et constitueront une des références importantes pour que la prise de décisions de gestion soit cohérente avec la culture de l'Hospitalité.

Comment le style de saint Jean de Dieu peut-il être une référence pour définir une éthique de la gestion de l'Ordre ? Comment saint Jean de Dieu se comporterait-il comme Directeur d'un de nos Centres, sur quels aspects se concentrerait-il ? Comment les résoudrait-il (Cf. Charte de l'Ordre, 5.3.1.1.). La tradition de l'Ordre pourrait nous aider dans cette recherche.

D'un autre côté, la pluralité de croyances des usagers de nos services exige un grand respect et une grande délicatesse pour ne pas tomber dans l'endoctrinement à partir de notre institution, en offrant à la fois la possibilité de se syntoniser avec l'idéal catholique du Centre et de profiter de son offre de services d'attention spirituelle et religieuse. Comment les gestionnaires de nos Centres peuvent-ils aborder et résoudre les dilemmes éthiques qui peuvent se présenter, à travers un dialogue interreligieux ou idéologiquement pluriel, nécessaire avec les usagers ou leurs familles ?

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - Adopter aussi les valeurs évangéliques comme guide d'action dans l'exercice de la gestion et se laisser guider par la mission, les principes et les valeurs institutionnelles.
  - Connaître et tenir compte aussi bien de la Doctrine sociale que de la Doctrine morale de l'Église pour les décisions dans ce domaine à partir d'une perspective de dialogue en respectant la pluralité.
    - Respecter la liberté religieuse des usagers et des collaborateurs.
    - Les usagers et les collaborateurs doivent respecter la liberté religieuse de l'Ordre.



## 1.2 Mission, principes et valeurs institutionnelles

---

### A. Définitions

- Philosophie corporative : La mission, les principes et les valeurs de l'Ordre constituent la philosophie corporative. Cette philosophie définit ce que fait l'Ordre, comment il le fait et quel est sa raison d'être et son but comme organisation au service des personnes et de la société.
- Mission : La mission de l'Ordre est sa raison d'être – la raison ou le but pour lequel il existe et ce qu'il espère accomplir. Cette mission correctement définie doit servir de base et de structure ou de point de référence de toutes ses activités et de la planification organique de l'Ordre. Une organisation non gouvernementale a l'obligation d'utiliser ses ressources d'une manière effective et efficace pour remplir sa déclaration d'intention.
- Principes : ce sont les idées ou normes fondamentales qui régissent la pensée ou la conduite des personnes et des institutions pour qu'elles soient fidèles à leur identité. L'Ordre a défini une liste de principes institutionnels basés sur ses options essentielles et sur sa façon de penser. Ces principes doivent se manifester et devenir réalité dans notre culture, dans notre façon d'être, de penser et de nous comporter. Les 13 principes de l'Ordre sont définis au n° 50 des Statuts Généraux de 2019. La Charte de l'Ordre offre une vaste interprétation de ceux-ci au chapitre IV. Les valeurs de l'Ordre ont été définies sur la base de ces principes.
- Valeurs : Le Chapitre Général de 2006 a demandé au Gouvernement Général de définir de façon officielle les valeurs de l'Ordre. Le Définitoire Général a répondu à cette sollicitation en janvier 2010 et le Supérieur Général a fait connaître ces valeurs dans une lettre circulaire datée du mois de février de la même année. Les valeurs de l'Ordre se résument dans la valeur fondamentale de l'hospitalité qui, à son tour, s'exprime à travers les valeurs suivantes : qualité, respect, responsabilité, spiritualité. Les valeurs forment le cadre des critères et des principes éthiques sur lesquels se fonde l'organisation.
- Culture institutionnelle : Il s'agit de l'ensemble d'attitudes, d'expériences, de croyances et de valeurs communes qui ont été générées à travers le fondateur et la tradition institutionnelle jusqu'à présent et auxquelles contribuent chacune des ressources humaines qui interagissent et participent à son organisation et à son fonctionnement. Le Charisme de l'hospitalité est un don accordé par l'Esprit Saint pour une mission ecclésiale en faveur des personnes malades, en situation de pauvreté ou de vulnérabilité particulière. Notre Fondateur a vécu ce charisme et la mission qui en découle dans un style spécifique et tellement caractéristique qu'il a donné naissance à une " culture " hospitalière originale et d'une grande vitalité. La " culture " hospitalière de Jean de Dieu constitue une valeur originale prophétique de renouveau dans l'Église et dans la société.

### B. Fondements

Pour une institution comme l'Ordre, la composante éthique représente un aspect central de l'organisation, d'autant que sa mission va au-delà d'une offre de services d'assistances, médicaux et/ou sociaux. Pour mener à bien sa mission, la raison d'être de l'Ordre, les Centres et les actions ont besoin d'être orientés et dirigés correctement pour être fidèles à celle-ci. Diriger, dans l'Ordre, ce n'est pas seulement assumer la responsabilité d'offrir une activité déterminée, mais promouvoir, à travers elle, l'hospitalité inspirée du style de saint Jean-de-Dieu.<sup>1</sup>



## Mission

Notre mission est d'évangéliser le monde de la douleur et de la souffrance grâce à la promotion d'œuvres et d'organisations sanitaires et/ou sociales, qui offrent une assistance intégrale à la personne humaine.<sup>3</sup>

Les Constitutions de l'Ordre définissent la **Mission** de la manière suivante : « *Encouragés par le don que nous avons reçu, nous nous consacrons à Dieu et nous nous dévouons au service de l'Église dans l'assistance aux malades et aux nécessiteux, avec une préférence marquée pour les plus pauvres* » (Const. 5a). Cette approche générale vaut pour l'ensemble de l'Ordre et doit être appliquée à la situation concrète de chaque œuvre. Si nous partons du présupposé que chaque œuvre possède sa forme particulière et s'efforce de répondre aux besoins des personnes d'un lieu concret et d'un temps concret, et si nous ajoutons à ce présupposé que notre mission principale consiste dans l'évangélisation du monde de la douleur grâce à la création de centres sanitaires et sociaux dans lesquels est offert à la personne humaine un service intégral, les questions suivantes se posent pour chacune de nos œuvres :

- Quelle est la raison d'être de notre œuvre ?
- Qui sont les destinataires de notre service ?
- Qui est appelé à accomplir ce service ?
- Quelles sont les structures les plus adaptées pour l'accomplir ?

## Principes fondamentaux de l'Ordre hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu

Les principes fondamentaux de l'Ordre Hospitalier sont exprimés dans ses Statuts Généraux (art. 50) et sont les suivants :

1. Nous considérons que le *centre d'intérêt* est la *personne assistée*.
2. Nous promouvons et défendons les *droits du malade* et du *nécessiteux*, en tenant compte de sa *dignité*.
3. Nous promouvons *l'assistance intégrale*, basée sur le travail en équipe et sur l'équilibre entre technique et humanisation.
4. Nous observons et promouvons les *principes éthiques de l'Église catholique*.
5. Nous considérons la *défense et la promotion de la vie humaine* : de sa conception jusqu'à la mort.
6. Nous défendons le *droit de mourir avec dignité* et de voir respectées et satisfaites les justes volontés de ceux qui sont en train de mourir.
7. Nous reconnaissons le droit des personnes assistées à *être convenablement informées* de leur situation.
8. Nous observons les exigences du *secret professionnel* et nous faisons en sorte qu'elles soient respectées.
9. Nous considérons la *dimension spirituelle et religieuse* comme un élément essentiel, comme un moyen de guérison et de salut, en respectant les autres croyances et convictions existentielles.
10. *Nous apportons le plus grand soin* à la sélection, à la formation et à l'accompagnement des *Collaborateurs*, en tenant compte de : leur préparation, de leur compétence professionnelle et de leur sensibilisation aux valeurs et aux droits des personnes.
11. *Nous valorisons* les *Collaborateurs*, en les faisant participer à la mission de l'Ordre, en fonction de leurs capacités et de leurs domaines de responsabilité.
12. Nous respectons la liberté de conscience et nous exigeons le respect de *l'identité des Centres*.

---

<sup>3</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte de l'Ordre, 1.3.





13. Nous sommes une institution à but non lucratif. Par conséquent, *nous nous opposons à la recherche du lucre* ; en observant et en exigeant que soient respectées les normes économiques et salariales justes.

### **Valeurs de l'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu**

Les valeurs sont des qualités que possèdent certaines réalités, considérées comme des biens, ce qui les rend inestimables. Elles sont perçues à travers les sentiments qu'elles évoquent pour nous, plus que par le raisonnement, et elles nous prédisposent à notre façon d'être, de sentir et d'agir. Les valeurs se transmettent à partir de l'exemple et peuvent être observées dans les attitudes et les comportements des personnes engagées dans l'assistance aux nécessiteux et aux malades.

Nos valeurs institutionnelles émanent de nos Principes fondamentaux et constituent nos convictions de base communes et notre élément caractéristique : la valeur ajoutée que nous apportons comme institution. Elles aspirent à être les leviers qui inspirent la façon dont nos Collaborateurs exercent leur profession, en imprégnant notre travail quotidien. Elles doivent se traduire dans nos politiques de Direction. Elles constituent la toile de fond de notre milieu hospitalier et donnent un sens à notre culture institutionnelle. Nous les communiquons et les transmettons d'une génération à l'autre : nous le faisons depuis 1538 jusqu'à nos jours de façon ininterrompue.

En 2010, le Conseil Général a défini cinq valeurs : Hospitalité, Respect, Responsabilité, Qualité et Spiritualité.

#### **HOSPITALITÉ :**

Pour l'Ordre Hospitalier, c'est la valeur centrale ou paradigmatique dont l'essence est la pratique de l'accueil de l'autre personne avec ses besoins, réalisé dans son propre espace personnel en faisant en sorte de la faire se sentir comme dans le sien ; en étant capable de la comprendre et de la respecter en profondeur ; en assumant la responsabilité de l'aider pour qu'elle retrouve sa santé intégrale ; en lui offrant une attention de qualité et en lui donnant la possibilité de retrouver sa situation de vie à partir d'une expérience de transcendance spirituelle et/ou religieuse.

**L'Hospitalité** est la valeur centrale, qui se développe et se concrétise dans les quatre valeurs directrices que nous présentons ci-après.

- **Qualité**, que nous concevons comme la base essentielle de notre service et de notre gestion. Elle se traduit, entre autres expressions, par la recherche de l'excellence, le professionnalisme, l'attention intégrale ou holistique, par la conscience, la découverte et la réponse apportée aux nouveaux besoins, par un modèle d'attention particulière, par le modèle d'attention dans l'esprit de saint Jean de Dieu, par un lien spécial entre Frères et Collaborateurs, par des Centres à l'architecture et à la décoration accueillantes et par une disposition singulière en vue d'une collaboration avec des tierces personnes.
- **Respect**, envers toutes les personnes qui viennent dans nos Centres, ce qui nous conduit principalement à la promotion de la justice sociale, des droits civils et humains, à la pratique d'une humanisation toujours vivante, à un sens des responsabilités réciproques entre Frères et Collaborateurs et à l'exercice de la compassion à partir d'une vision holistique de l'assistance, qui inclut l'implication de la famille.
- **Responsabilité**, comme critère fondamental pour notre service et notre gestion qui se manifeste, en outre, dans la fidélité aux idéaux de saint Jean de Dieu et de l'Ordre, dans la réflexion éthique (bioéthique, éthique sociale, éthique de la gestion...), dans la protection du milieu environnant et dans les comportements sociaux, dans la durabilité, la justice et la juste répartition des ressources.





- **Spiritualité**, pour guider la personne dans la recherche de sens, la religion et la transcendance. Cela se traduit par des Centres qui évangélisent, prennent soin et renforcent la pastorale de la santé, offrent une attention spirituelle et religieuse à tous les assistés, se montrent actifs dans la collaboration avec la paroisse, le diocèse et les autres confessions religieuses, qui sont ouverts à l'œcuménisme et respectueux de ceux qui ont d'autres croyances et orientations de vie.

#### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

La culture est l'ensemble des valeurs, des croyances et des principes qui guident une organisation. Si la vision définit le type d'organisation que l'on désire avoir, la culture définit les conduites que l'on attend de ses membres. Les entreprises et les institutions à but non lucratif non seulement cherchent des professionnels qui correspondent aux compétences requises pour le poste, mais doivent également veiller à ce que les performances professionnelles correspondent aux valeurs propres de ladite entité.

La culture institutionnelle est une expression utilisée pour désigner un concept déterminé de culture compris comme l'ensemble des expériences, des habitudes, des coutumes, des croyances et des valeurs qui caractérisent un groupe humain, appliqué au milieu restreint d'une organisation, d'une institution, d'une administration, d'une société, d'une entreprise ou d'un commerce.

De nos jours, les entreprises, les organisations et les institutions sociales ont besoin de transmettre leur culture organisationnelle à ceux qui travaillent en leur sein afin de parvenir à une identité corporative et à un sens d'appartenance qui oriente les membres de cette organisation vers la réalisation de sa mission corporative à travers une réalisation professionnelle adaptée aux principes et aux valeurs de chaque organisation. De même, l'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu se propose de transmettre sa culture institutionnelle, la Culture de l'Hospitalité, afin que l'activité d'Hospitalité se réalise en permanence dans le temps présent et futur à la manière de saint Jean de Dieu et de la tradition de l'Ordre.

Les valeurs communes permettent d'édifier la culture institutionnelle et d'engendrer un milieu axiologique où les éléments de l'organisation s'orientent en tant que tels vers le style de réalisation et les objectifs à poursuivre.

La culture institutionnelle requiert une mise en œuvre continue pour que l'essentiel de l'institution se renforce et se prolonge dans le temps ; c'est pourquoi il est nécessaire d'incorporer des remises à jour neuves et nouvelles, des principes et des valeurs de l'Ordre tout en maintenant le cœur de leur signification. Ce processus est important pour éviter qu'avec le passage du temps les signes d'identité institutionnelle ne s'affaiblissent ou ne se détériorent, entraînant une perte des valeurs authentiques de l'Hospitalité.

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - Les activités doivent être compatibles avec la mission de l'organisation.
    - La mission de l'Ordre doit servir de base à une planification stratégique comme avant-projet visant à signaler les activités de l'organisation.
    - Assurer que les actions seront fidèles aux objectifs de l'Ordre.
    - Les programmes de l'organisation serviront sous une forme effective et efficace pour réaliser la mission fixée.



- Les activités de l'organisation devront être examinées périodiquement de façon critique pour déterminer l'importance de la mission, son efficacité et son effectivité, s'il vaut mieux poursuivre les programmes, les réviser ou s'il est nécessaire d'en adopter de nouveaux. Parmi les thèmes à évaluer, il faut considérer :
  - si les activités sont en accord avec la mission actuelle de l'organisation ou si elles nécessitent d'être révisées ou interrompues à la lumière des changements dans le concret de la mission.
  - si les programmes sont effectifs et efficaces pour atteindre les objectifs fixés.
  - les résultats chez les bénéficiaires des programmes.
  - le coût des programmes par rapport aux résultats.
  - s'il convient d'offrir de nouveaux services. Les évaluations seront ouvertes et honnêtes et incluront les contributions de toutes les parties intéressées, en accordant une attention spéciale aux contributions des personnes assistées.

### 1.3 Fondements éthiques pour la gestion

---

#### A. Définitions

- Éthique entrepreneuriale : L'Éthique entrepreneuriale est un type d'éthique appliquée ou éthique professionnelle qui analyse les principes éthiques et moraux qui s'appliquent dans le monde des affaires. Elle est centrée sur les fins économiques de l'entreprise et sur la légalité de la façon d'obtenir des bénéfices, en s'efforçant de créer de la valeur sociale et environnementale, en plus de la valeur économique. Elle comprend tous les aspects de la conduite des affaires et elle est importante en ce qui concerne les comportements individuels comme ceux des organisations dans leur ensemble.<sup>4</sup> Actuellement, l'éthique des affaires a été principalement abordée à partir de la philosophie kantienne et à partir de l'utilitarisme.

Le domaine de l'éthique des affaires possède des dimensions normatives et descriptives. Comme spécificité corporative et comme secteur de spécialisation, son domaine est principalement normatif. Les experts qui tentent de comprendre et d'analyser le fonctionnement des affaires emploient des méthodes descriptives. La gamme et le nombre de thèmes éthiques du monde des affaires reflètent l'interaction de comportements visant à maximiser le profit avec des préoccupations non-économiques.<sup>5</sup>

- Éthique des organisations : c'est la discipline d'éthique appliquée qui « étudie l'impact que les individus, les groupes et les structures ont sur la conduite au sein des organisations, avec pour finalité d'appliquer ces connaissances à une meilleure efficacité de ces organisations ».<sup>6</sup>
- Non-profit : L'expression "à but non lucratif", s'utilise dans le sens de "distribution- sans-fins-de-lucre" qui signifie que tous les bénéfices sont investis dans la mission publique de l'organisation et ne doivent pas être distribués au conseil directeur, au personnel ou aux actionnaires/propriétaires. De la sorte le secteur des Organisations Non Gouvernementales se distingue du secteur des affaires. Le terme non gouvernemental est utilisé dans le sens que l'organisation est indépendante du

---

<sup>4</sup> Business Ethics (17 novembre 2016) Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

<sup>5</sup> Éthique des affaires. Wikipédia, L'encyclopédie libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/Ética\\_de\\_los\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Ética_de_los_negocios)

<sup>6</sup> Guillén Parra, Manuel (2006). *Ética en las Organizaciones*. Madrid: Pearson (Notre traduction).



gouvernement, qu'elle n'est contrôlée par aucune entité gouvernementale et n'est pas non plus établie par un traité ou un accord inter-gouvernemental.<sup>7</sup>

## B. Fondements

L'éthique contribue à la définition et à l'expression du sens des organisations. Les organisations sont aussi des agents moraux et, en tant que tels, elles effectuent une série d'actions susceptibles d'être analysées et évaluées dans une perspective éthique. Une visualisation de cette réalité est l'apparition progressive de comités d'éthique organisationnelle qui, avec un contenu spécifique et différencié des comités d'éthique de l'assistance, se transforment en de véritables instruments d'accompagnement des dirigeants.<sup>1</sup>

Il semble évident qu'en raison du caractère humaniste de l'Ordre et de sa finalité visant aux bienfaits sociaux et de santé, bien au-delà des bénéfices exclusivement économiques, l'approche théorique qu'offre l'Éthique des Organisations doit prédominer sur une approche davantage centrée sur l'éthique purement entrepreneuriale ou des affaires, plus propre aux entités à but lucratif, même si cette seconde approche peut aussi contribuer à éclairer notre réflexion, étant donné que nous nous situons dans le monde complexe de l'économie.

Quand nous parlons d'éthique organisationnelle, nous nous référons à l'ensemble des valeurs qui caractérisent une organisation, à l'intérieur (ce qui se rapporte à la conception qu'ont d'elle ceux qui font partie de l'organisation) comme à l'extérieur (ce qui se rapporte à la perception qu'ont d'elle ceux qui entretiennent une relation avec cette organisation). Cet ensemble de valeurs peut être considéré dans un sens large (c'est-à-dire l'ensemble des valeurs qui structurent l'organisation et ses pratiques, qu'il s'agisse de valeurs instrumentales ou finales, positives ou négatives) ou dans un sens plus restreint (les valeurs qui expriment la vision, la raison d'être et les engagements de l'organisation, et qui sont liés à son identité corporative et morale).

Robert Lyman propose de définir l'éthique des organisations comme l'usage intentionnel des valeurs pour guider les décisions d'un système. L'usage intentionnel de ces valeurs implique que les membres d'un groupe coopératif de personnes ont réfléchi à un ensemble de valeurs, les ont structurées correctement et les ont acceptées comme normes pour la culture de leur organisation. Étant donné qu'elles considèrent cet ensemble de valeurs comme normatif, celles-ci constituent le premier guide qui dirige la prise des nombreuses décisions exigées pour diriger ce système vers la fin sous-jacente à cet ensemble de valeurs consensuelles.

L'éthique organisationnelle est liée à tous les aspects de l'organisation, y compris la mission, la vision générale, la gouvernance et le leadership. Elle inclue aussi bien l'éthique corporative que l'éthique commerciale ou, en d'autres termes, aussi bien les valeurs corporatives que les pratiques financières de l'organisation.<sup>8</sup> Elle aborde les choix moraux influencés et guidés par des valeurs, des standards, des principes, des règles et des stratégies associées aux activités organisationnelles et aux situations d'affaires. L'éthique organisationnelle se concentre aussi bien sur les choix de l'individu que sur ceux du groupe.<sup>9</sup> Elle revêt un caractère délibératif plus que normatif.

*« L'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu a toujours été défini comme une organisation sans but lucratif et n'a donc pas pour objectif d'accumuler des richesses ». (Charte de l'Ordre, 5.3.4.1).*

---

<sup>7</sup> Cf. Association Mondiale d'Organisations Non Gouvernementales – Code d'Éthique et de Conduite pour les ONG.

<sup>8</sup> Magill G, Prybil L. (2004) Stewardship and integrity in health care : a role for organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 00, 1–14

<sup>9</sup> Letendre M. Organizational Ethics (2015) In book : *Encyclopedia of Global Bioethics*, pp.1-10 DOI : 10.1007/978-3-319-05544-2\_320-1). [https://www.researchgate.net/publication/302472978\\_Organizational\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/302472978_Organizational_Ethics)



*« Dimension bénéfique et sociale. À l'origine, notre Institut a bénéficié des dons et de la collaboration généreuse de beaucoup de personnes pour pouvoir remplir sa mission. Il faut continuer à promouvoir cette dimension de la charité chrétiennes pour continuer l'œuvre de notre Ordre ».<sup>10</sup>*

Une définition récente plaide pour l'inclusion parmi les Entités à but non lucratif des organisations qui possèdent les traits et caractéristiques suivants : 1) qu'elles possèdent une structure formelle, c'est-à-dire un certain degré d'institutionnalisation, que leurs objectifs soient clairement déterminés, que leur masse sociale soit identifiée et qu'elles jouissent d'un statut légal spécifique, 2) qu'elles aient un caractère privé, c'est-à-dire séparées du secteur public de sorte qu'elles ne doivent pas être gouvernées, ni être incluses dans la structure publique même si cela leur permettrait d'obtenir, dans une certaine mesure, un soutien financier public, 3) qu'elles soient sujettes au principe de non-distribution des bénéfices et, s'il y en a, ils seront destinés à l'objet des fins pour lesquelles elles ont été créées ou à un réinvestissement, 4) qu'elles soient autogérées ou autonomes, afin de posséder leurs propres mécanismes internes de gouvernement et de ne pas être soumises à d'autres entités publiques ou privées, ni être contrôlées par celles-ci, et 5) qu'elles soient volontaires, dans le sens de mobiliser les ressources volontaires, dans le travail ou dans des dons altruistes, que ce soit pour le développement de leurs activités ou pour la direction et l'administration de l'entité, sans préjudice du fait que des facteurs de production rémunérés sont contractés sur le marché.

#### C. Praxis :

- Description et fondements éthiques : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Ce qui confère de la validité à une organisation, c'est la perception que les valeurs et les critères éthiques décrits font partie de la réalité et sont effectivement pratiqués.<sup>1</sup>

L'hospitalité s'exprime en termes d'accueillir, de prendre soin, de "prendre en charge", et exige que nous mettions tous les moyens disponibles au service des personnes que nous assistons. De plus, l'hospitalité concerne la manière d'exercer la pratique de l'assistance. L'idéal, c'est que les personnes puissent bénéficier des meilleurs soins possibles et puissent ressentir qu'elles sont bien assistées. Cela comporte de travailler sur la base des valeurs qui se traduisent en attitudes et en comportements concrets, qui sont toujours susceptibles d'être améliorés. En effet, accueillir l'hospitalité comme valeur suppose qu'elle devienne la référence de ce que nous faisons, par laquelle nous nous caractérisons et nous orientons, en donnant lieu à une dynamique de travail pour l'excellence. Cela engendre une tension positive vers une amélioration continue, ce qui équivaut à s'engager dans la voie de la qualité et de l'excellence.<sup>1</sup>

L'honnêteté comporte, de la part des dirigeants, qu'ils concentrent les motivations personnelles sur le bien de l'organisation. Elle se rattache au principe éthique de bienfaisance, ce qui implique de voir pour chaque cas et action ce qui profitera le plus à l'organisation, à ceux qui bénéficient des résultats et à ceux qui les rendent possible. Elle est également liée au concept de loyauté. Lorsqu'elle existe, la corruption n'est pas seulement de type économique, car ceux qui ne respectent pas la loyauté aux principes et à la mission de l'Institut, avec lequel un contrat moral et de travail a été conclu, sont également corrompus.<sup>1</sup>

Les contributions de la Doctrine sociale de l'Église au monde de la gestion seront d'une grande aide au moment d'incorporer des fondements humanistes chrétiens au contenu et aux résultats de notre

---

<sup>10</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte de l'Ordre, 5.3.4.2.



recherche. En ce sens, les contenus de la Charte de l'Ordre constitueront une base essentielle de départ, qui pourra être enrichie par d'autres documents et Fondements.

L'harmonisation par le dialogue entre différentes perspectives et approches éthiques en cherchant le plus grand bien possible pour chacune des questions à aborder est spécifique de l'Éthique des Organisations, qui s'occupe de l'éthique de la gestion et que nous utiliserons comme méthodologie.

Un vaste champ de réflexion s'ouvre sur le caractère non lucratif des Centres de l'Ordre en lien avec le principe de non-distribution des bénéfices ; conflits d'intérêts intra et extra institutionnels ; systèmes de collecte, de fourniture et d'affectation de fonds provenant directement de l'activité (vente de services), subventions, donations ou contrats avec l'État ou avec des Entités privées ; politiques d'investissements ; réserve d'excédents ; évaluation des résultats et impact social de l'activité ; etc. Quels sont les défis que ces questions représentent pour l'Ordre ?

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - L'hospitalité de saint Jean de Dieu a toujours cherché à “ faire le bien, bien fait ”.
    - L'Ordre doit mener ses activités pour le bien d'autres personnes, qu'il s'agisse d'une grande population ou d'une portion particulière de cette population.
    - L'Ordre doit manifester une attitude de service et un comportement responsable à l'égard du monde environnant dans toutes ses activités.
    - Par cohérence avec le caractère central de la personne, premier principe de l'Ordre, tous les efforts doivent converger pour offrir aux personnes le meilleur possible dans chaque contexte et situation.<sup>1</sup>
  - L'Ordre doit s'organiser et œuvrer comme une organisation à but non lucratif.<sup>7</sup>
    - Tout surplus généré par ses activités ne doit être utilisé que pour aider l'organisation à accomplir sa mission et à atteindre ses objectifs. Aucune partie des bénéfices nets ne doit être utilisée au profit des directeurs, des dirigeants, des membres ou des employés de l'organisation, ou de toute autre personne privée, excepté si l'Ordre peut pourvoir à une compensation raisonnable pour services rendus à l'organisation.
    - L'objectif premier de l'Ordre ne doit pas être d'opérer en tenant un portefeuille d'affaires ou de commerce, car cela ne correspond pas à sa mission ni dans les objectifs établis.

## 1.4 Responsabilité sociale corporative

---

### A. Définitions

- Responsabilité sociale corporative : Par responsabilité sociale corporative (ou *Corporate Social Responsibility, CSR*) on entend l'intégration des préoccupations de type éthique dans la vision stratégique de l'entreprise : c'est une manifestation de la volonté des grandes, moyennes et petites entreprises de gérer efficacement les problématiques d'impact social et éthique en leur sein et dans les secteurs de leurs activités. Selon le Livre vert sur la responsabilité sociale de l'Union Européenne, « *La responsabilité sociale des entreprises s'étend au-delà du périmètre de l'entreprise, jusque dans la communauté locale, et implique, en dehors des salariés et actionnaires, un vaste éventail de parties prenantes : partenaires commerciaux et fournisseurs, clients, pouvoirs publics et ONG représentant la communauté locale ainsi que l'environnement* » et de les incorporer dans la planification de leurs



*activités, en cherchant à satisfaire les demandes de tous et pas uniquement des actionnaires ou des propriétaires . (Institut Ethos - Brésil)*

- Stakeholder (partie prenante) : Un stakeholder est le public d'intérêt pour une entreprise qui permet son fonctionnement complet. Par public, nous entendons toutes les personnes ou organisations qui ont des relations avec les activités et les décisions d'une entreprise. Les Centres de l'Ordre entretiennent des relations avec différentes parties prenantes internes et externes, qui sont décrit dans la Charte de l'Ordre 5.3.6. : Les usagers, les Associations d'usagers et les membres de leurs familles ; les travailleurs, les bienfaiteurs, les volontaires, l'Église locale, l'Administration publique. Ainsi que les fournisseurs et les distributeurs, les concurrents, les institutions locales et internationales, d'autres organisations à but non lucratif, etc.

## B. Fondements

La confiance que la société accorde aux organisations dépend de leur projet, de ce qu'elles réalisent et de la façon dont elles le réalisent et, dans le cas présent, de leur style de direction.<sup>1</sup>

La Commission Européenne, dans son Livre vert de 2001, définit la responsabilité corporative comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Elle est conçue comme une contribution de l'entreprise au développement durable. En ligne générale, on peut affirmer que la responsabilité corporative est devenue quelque chose de plus que de satisfaire ou de respecter les exigences légales établies en ce domaine ; il s'agit d'aller plus loin en intégrant la Responsabilité corporative dans les valeurs, le gouvernement, la stratégie et les opérations de l'entreprise en général.

On peut affirmer qu'une entreprise est socialement responsable quand son modèle de réalisation concrète encourage le développement de pratiques transparentes dans le for interne et externe de l'entreprise, dans un cadre de mise en œuvre qui ne se limite pas à la seule zone de confort de l'organisation mais à un savoir-faire éthique. Les codes éthiques et corporatifs doivent être accessibles et communiqués correctement à tous les publics d'une entreprise. La Charte de l'Ordre traite de la Responsabilité sociale au n° 5.3.5.

## C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Il existe un engagement public et explicite des organisations dont elles doivent donner raison de façon transparente. Cela doit être d'autant plus exigé qu'elles utilisent des ressources publiques. Ce serait une erreur de croire que la priorité des institutions n'est que l'adaptation à l'environnement. L'environnement, le tissu social, se construit à partir des contributions des organisations et, par conséquent, une attitude proactive, constructive et coresponsable du développement de la société est requise. Le style de l'organisation responsable ne peut pas être défensif ni même accommodant. Dans des situations exceptionnelles, il faudra parfois se défendre et peut-être s'accommoder, mais sans que cela devienne approprié ou habituel. Chaque organisation acquiert une responsabilité sociale et publique à laquelle il lui faut répondre par la fermeté et la qualité, à partir de son identité, car cela constitue sa contribution au bien public.<sup>1</sup>

L'attention à cette perspective des institutions peut influencer sur le fonctionnement des Centres, sur leurs capacités de relation avec l'environnement et avec ses agents internes, y compris dans le renouvellement de leur définition, de leur fonctionnement et de leur dévouement à certains groupes de destinataires. Convient-il de promouvoir pour nos Centres la cosmovision institutionnelle qu'implique la Responsabilité sociale corporative ? Un dialogue permanent avec tous leurs publics



s'établit-il dans nos Centres de manière soutenue et constante dans le temps, en maintenant un consensus avec tous ? Sommes-nous à la recherche d'un modèle de gestion de la communication pour la transparence qui synthétise une philosophie de communication pour être transparent ? Convendrait-il d'élaborer un Code d'Éthique et un processus d'audit éthique de la gestion ?

Les caractéristiques d'honnêteté, de loyauté et de générosité se traduisent en modèles et en structures concrètes d'organisation. La considération et le respect envers les personnes, les professionnels, sont véhiculés et réfléchis à travers des circuits, comités, espaces et dynamiques d'échanges, des forums, etc., un réseau d'intercommunication interne qui comprend la participation réelle des personnes dans le développement et la protection de l'organisation.

C'est en ce sens que les organisations doivent être dynamiques, modelables et disposées à se configurer dans ce dialogue interne et externe. C'est complexe, mais intéressant et nécessaire. L'organisation au service des personnes implique que c'est sa propre organisation qui est vivante, qui s'oriente et se propose en relation à un modèle consensuel et crédible. C'est le contraire d'offrir une organisation hermétique ou statique, dans laquelle les personnes doivent se mettre à son service. Sans perdre de vue la mission et les valeurs, avec respect et confiance, on peut générer une manière de mener à bien la dynamique organisationnelle qui permette vraiment de s'identifier, de s'engager et même de mieux croire à sa mise en pratique.<sup>1</sup>

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - Responsabilité : établissement de rapports internes mesurant l'impact économique, politique, social et environnemental découlant des activités de chaque organisation. En même temps, acceptation d'un examen public de ses activités en assumant ses responsabilités si elles s'avèrent être négatives.
  - Transparence : fournir toutes l'information pouvant intéresser les parties impliquées dans ses activités. Informer clairement les institutions étatiques et les organes de contrôle publics.
  - Comportement éthique : être régi par les principes d'honnêteté, d'équité et d'intégrité, ce qui suppose que les objectifs ne doivent pas être uniquement économiques.
  - Respect des parties intéressées : juste attention des intérêts et des demandes de tous les agents qui sont impliqués, d'une manière ou d'une autre, dans les activités de l'institution. Par exemple, fournisseurs, distributeurs et, bien entendu, les différents groupes d'usagers. Cela va de pair avec des styles de direction transparents, accessibles et favorables à l'inclusion.<sup>1</sup>
  - Légalité : que toute organisation connaisse pleinement les lois qui régissent son activité. Ne pas opérer en dehors des normes, qu'elles soient locales, provinciales, nationales et même transnationales.
  - Normes internationales : qu'une activité moralement répréhensible n'entraîne pas de sanction au niveau local ou régional ne doit pas être une excuse pour qu'un Centre de l'Ordre s'y adonne. Au contraire, chaque Centre doit faire en sorte que ses actions s'insèrent dans un contexte global, en sachant qu'il est nécessaire de connaître les lois et les normes en la matière.
  - Droits de l'Homme : respect et reconnaissances des Droits de l'Homme que les Centres de l'Ordre doivent professer dans l'exercice de leurs pratiques. Si pour une raison quelconque, il existe des failles ou des lacunes légales pour rendre cette reconnaissance effective, ils doivent faire tout leur possible pour les corriger, comme ce devrait être le cas pour de nombreuses multinationales qui œuvrent dans des pays où les indices de violation de ces droits sont élevés.





## 2. Gouvernabilité

### 2.1 Éthique du leadership

#### A. Définitions

- Leadership : Capacité d'être une référence pour une équipe ou un groupe de personnes pour avancer vers des objectifs communs. C'est la capacité de susciter le mouvement, l'action transformatrice et/ou des activités grâce à l'influence positive qui s'exerce dans un groupe orienté vers un bien commun. Le leadership est une compétence de la personne qui doit être reconnue par les autres.<sup>1</sup>

#### B. Fondements

Les personnes comme les organisations ont besoin des autres pour les diriger. Nous avons besoin de leaders et nous avons besoin de personnes qui constituent des références, pour nous et pour les autres. L'idéal, c'est que le dirigeant, qui assume une place de représentation de l'organisation et dont l'incidence est grande sur son fonctionnement et son développement, soit un leader et une référence. Mais il existe une grande différence entre ces trois aspects : le dirigeant est choisi et nommé en tant que tel, lui conférant ainsi une autorité légale, mais en ce qui concerne l'autorité morale du leader et référent, ce sont les autres qui la reconnaissent ou non, selon son exemplarité.<sup>1</sup>

L'exemplarité, en transformant la personne en une référence d'idéaux et de valeurs, acquiert une force de persuasion. C'est pourquoi il faut s'orienter vers l'action, dit Javier Gomá, de sorte que ton comportement puisse être imité et généralisé dans ton cercle d'influence, produisant ainsi un effet civilisateur. La culture des institutions est modelée à partir de la répétition d'habitudes quotidiennes qui se nourrissent des exemples que nous voyons. Nous ne pouvons pas oublier que les dirigeants et les cadres sont en un lieu visible, point de mire de l'organisation, et que les personnes observent, analysent et ont l'occasion d'apprendre d'eux, de leurs façons d'agir et de leurs styles. Par conséquent, la responsabilité de l'exemple doit être assumée, surtout par ceux qui occupent des postes importants dans la direction des organisations.<sup>1</sup>

L'exemplarité concerne également la manière d'exercer le pouvoir, car cela produit un désir d'imitation et évite d'imposer les choses. L'exemple et son effet d'adhésion et de référence sont en relation avec la manière d'être de toute la personne, avec son style et, en particulier, avec les motivations et la finalité de sa façon d'exercer la direction. Aucun domaine n'est exempt de l'influence de l'exemple.<sup>11</sup> Cette constatation, considérée du point de vue de l'éthique de la responsabilité, est ce qui nous induit chacun à prétendre " être exemplaire ", à exercer une influence positive sur les autres. Les valeurs ne peuvent pas être imposées, mais uniquement proposées et cela se fait par la manière de vivre, de les expérimenter.<sup>1</sup>

Le dirigeant ou le cadre d'une organisation centrée sur les personnes œuvre pour l'harmonisation, la coordination et l'amélioration permanente des professionnels, en rendant visible un modèle de leadership dans lequel la dimension humaine et la dimension scientifique et technique sont inséparables. La confiance, l'implication, l'engagement des professionnels devient possible quand la qualité éthique est intégrée dans les comportements de la personne qui dirige.<sup>12</sup>

L'engagement des personnes dans l'organisation est la meilleure garantie du développement, elle engendre un sentiment d'appartenance et implique une identification claire avec l'organisation. Joseph

<sup>11</sup> Gomá Lanzón J. (2014), Ejemplaridad pública. Barcelona: Taurus.

<sup>12</sup> Vacas Guerrero M. (2009) La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados. Tesela [Tesela], p 5. <http://www.index-f.com/tesal/ts5/ts7008.php>.



A. Realin emploie le concept de *leaderful organizations*<sup>13</sup> pour évoquer les organisations qui encouragent les leaderships et pas simplement les leaders. Au lieu de miser sur des leaderships très centralisés et rigides, qui s'adaptent peu à un monde complexe et pluriel, il est préférable de favoriser des modèles en réseau, de sorte que les dirigeants adoptent, comme faisant partie de leur responsabilité, la répartition du leadership de l'organisation en fonction de critères souples qui s'adaptent à chaque situation, qui tiennent compte des potentialités des personnes et qui rapprochent le leadership et le pouvoir de décision de la réalité. L'engagement et l'adhésion que cela comporte seront possibles dans des organisations éthiques, génératrices de confiance, dans celles où les professionnels s'identifient car elles leur permettent de pouvoir développer leurs capacités et de contribuer au progrès de l'organisation et au bien-être des personnes.<sup>1</sup>

La capacité d'intérioriser les valeurs institutionnelles et de les appliquer dans les circonstances concrètes est importante pour l'exercice du leadership. La vie intérieure est ce qui permet d'approfondir, de ne pas s'en tenir aux appréciations et aux évaluations superficielles, et elle possède aussi un effet révélateur. Saisir, comprendre, aller au-delà de l'immédiat requiert cette capacité de voir et d'écouter attentivement. La recherche de résultats immédiats, la précipitation et l'accumulation de questions à résoudre par les dirigeants figurent parmi les motifs qui conduisent à d'importantes erreurs d'action et de décision. De fait, l'intériorité est l'un des éléments qui ressortent récemment le plus fréquemment dans les traités sur la direction et le leadership.<sup>1</sup> Le comportement éthique repose sur un dialogue de valeurs et sur un processus de délibération qui demande du temps, un regard attentif<sup>14</sup> et un espace de réflexion.

En lien avec ce qui vient d'être dit, on a beaucoup écrit sur l'écoute et sur l'importance de savoir écouter. Pour cela, il faut faire silence intérieurement, sortir de notre espace mental pour que ce que nous écoutons puisse modifier notre vision, nos décisions, nos conceptions ... et, pour cela, il faut vaincre l'écoute blindée que supposent nos préjugés ; l'écoute dialectique qui ne sert qu'à réfuter les arguments de l'autre ; ou l'écoute sélective qui ne fait que renforcer notre position de départ. Celui qui écoute doit être en position de recevoir et le contenu de ce qu'il écoute doit pouvoir modifier ou transformer les positions initiales. Le contraire n'est rien d'autre qu'une théâtralisation et, par conséquent, un grave manque de respect de l'autre et d'honnêteté. De même, lorsque la participation est encouragée, il faut veiller à l'écoute pour que les apports aient réellement un impact sur la réalité. Quand on n'écoute pas en étant disposé à modifier ses positions, les dynamiques de participation des organisations se transforment en un " faire voir " qui finit par discréditer ceux qui les dirigent et les promeuvent.<sup>1</sup>

### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Pour être un leader, il faut que quelqu'un vous suive et vous accorde ce statut.<sup>13</sup> Tous les dirigeants ne sont pas des leaders, et tous les leaders ne sont pas des dirigeants, mais nous pouvons tous être des références pour quelqu'un. C'est une autre des attributions qui découlent de la reconnaissance des autres pour notre manière d'être et d'agir dans n'importe quel domaine, de sorte que cela suscite une certaine admiration, un certain respect et même un désir d'imitation. Tous les leaders ne sont pas des personnes de référence et toutes les personnes de référence ne sont pas des leaders. On peut être une référence pour n'importe quelle poste de l'organisation et c'est la plus haute reconnaissance. Nous ne pouvons pas oublier que nous sommes insérés dans un système d'influence mutuelle constante. Nous sommes tous ou nous pouvons être un exemple pour les autres et les

---

<sup>13</sup> Castiñeira A, Lozano JM (2012), El poliedre del lideratge. Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge. Barcelona: Barcino.

<sup>14</sup> Esquirol JM. (2006) El respeto o la mirada atenta. Barcellona: Gedisa.



autres peuvent être un exemple pour nous. La principale école pour l'apprentissage et la transmission des valeurs réside dans cette interrelation quotidienne, dans l'effet de " contagion " des uns avec les autres.<sup>1</sup>

S'il y a adhésion et engagement dans la mission et le projet, alors la participation et l'implication seront plus fluides. Permettre aux personnes de pouvoir prendre des décisions et de participer à ce qui les concerne professionnellement, c'est considérer le principe éthique de l'autonomie de la personne et, dans ce cas précis, de l'autonomie professionnelle. Il serait éthiquement répréhensible, dans une organisation hospitalière, d'associer des personnes uniquement pour qu'elles exécutent ce que les autres pensent et décident, en déconsidérant ainsi leur capacité d'opinion, de contribution et de développement personnel. La grande majorité des professionnels sont des personnes formées, avec des critères, des connaissances, des sensibilités, des valeurs et des capacités qui enrichissent les organisations. Dès lors, le rôle de direction consistant à unir, harmoniser et promouvoir l'engagement, devient une question essentielle dans ce contexte éthique.<sup>1</sup>

Nous avons besoin non seulement de dirigeants excellents mais aussi de dirigeants exemplaires. L'exemplarité joue un rôle central dans la reconnaissance du leadership et il est capital pour pouvoir être une référence. C'est clairement une condition de possibilité. Le manque d'exemplarité engendre la méfiance et la confusion. En effet, si l'on admet que le plus important chez une personne qui exerce la direction, ou un poste de cadre, c'est qu'elle guide (oriente) et qu'elle motive (accompagne et encourage), alors son exemple, qui se traduira par la confiance et la reconnaissance, devient un aspect central.<sup>1</sup>

Malheureusement, dans la formation des cadres et des dirigeants, il a fallu ajouter des caractéristiques au mot écoute, comme empathique, attentive, active, etc., alors qu'en réalité l'écoute ne peut pas se faire différemment pour que ce soit une véritable écoute. La nécessité d'insister sur ces éléments dénote que bien souvent nous entendons mais que nous n'écoutons pas ; et cela souligne que la difficulté d'écouter est une des carences des organisations.<sup>1</sup>

Ne pas écouter est également un acte de mépris et un manque de respect envers les autres. Le dirigeant qui n'est pas hautain reconnaît qu'il a besoin d'écouter et d'apprendre de tous. L'humilité nous place en situation d'accueillir avec respect et délicatesse tout ce que les autres membres de l'équipe peuvent apporter. Sans humilité, le travail d'équipe est impossible et sans travail d'équipe, les réponses que nous pouvons apporter sont réduites et partiales, et même peu favorables au développement et à la croissance des personnes. Comme l'affirme Pilar Jericó<sup>15</sup>, nous avons absolument tous des zones aveugles de nous-mêmes, c'est pourquoi il nous faut être humbles et rendre possible pour les autres membres de l'équipe de pouvoir donner leur avis sur ce que fait le dirigeant et de le partager avec lui. Une juste autocritique permet aussi de s'écouter soi-même sans complaisance et d'apprendre avec intérêt de son propre parcours, en sachant que tout peut toujours être amélioré.<sup>1</sup>

Le contraire de la personne humble est la personne égocentrique, imbue d'elle-même, qui se croit détentrice de la vérité. La vérité se découvre difficilement, chaque jour et entre tous, et nous ne l'atteindrons jamais dans sa totalité. L'humilité nous positionne pour progresser dans la vérité et la vérité est à son tour génératrice de liberté. Comme nous l'avons commenté précédemment, c'est

---

<sup>15</sup> Jericó P. (17 novembre 2015), Cuando un jefe no se merece a su equipo. El País (Madrid).



cette liberté qui nous permet de diriger avec davantage de justice et d'équité. Comme nous l'avons indiqué au paragraphe 1.2, l'absence de liberté conduit à prendre des décisions conditionnées ou selon des critères qui ne sont pas ceux qui, en réalité, peuvent être considérés comme les plus justes et/ou les plus équitables.<sup>1</sup>

Prendre des risques, c'est assumer et admettre la possibilité de l'erreur. L'humilité, que nous avons évoquée plus haut, implique également la capacité de reconnaître que l'on n'a pas toujours raison. C'est aussi l'attitude qui permet de rediriger, rectifier et apprendre vraiment ce qui fait partie de la réalité, des succès mais aussi de ce qui ne va pas comme on l'espérait ou bien tout simplement de l'échec : d'où l'importance de l'autocritique. Celui qui décide se trompe parfois. La grande erreur est de ne pas l'avoir à l'esprit ou de ne rien décider par peur de se tromper. Nulle part il est interdit de se tromper et il est même impossible pour un être humain, constitutivement fini et limité, de ne pas le faire. Autre chose est de s'entêter et de persister dans l'erreur ou simplement de ne pas être assez lucide pour s'en rendre compte. Toutefois, cela exige une personnalité mûre et un comportement éthique approprié pour savoir reconnaître son erreur, s'excuser et rectifier à temps, c'est-à-dire, en définitive, mettre en pratique l'humilité et l'autocritique.<sup>1</sup>

L'humilité est également liée à la discrétion. Le dirigeant humble n'a pas besoin d'être la seule personne visible de l'organisation ni de s'attribuer tous les succès. Le dirigeant humble reconnaît et apprécie que ce qui a été accompli l'a été précisément grâce au dévouement de nombreuses personnes qui, jour après jour, ont rendu possible la mission de l'organisation. Lorsque les membres de l'équipe ne sont jamais visibles, cela crée généralement des difficultés concernant le rôle de chacun et crée de l'insécurité qui ne font que se renforcer mutuellement.<sup>1</sup>

Incorporer la qualité éthique signifie la volonté et l'adhésion aux principes d'équité, de justice, de recherche de plus grand bien possible (bienfaisance), essayer de réduire au maximum les aspects nuisibles (non-malfaisance) et encourager le plus possible les qualités humaines et professionnelles des personnes (autonomie), en leur offrant la confiance et en leur donnant les moyens nécessaires. Par conséquent, le processus de sélection des personnes que nous incorporons dans l'organisation est également important. Progresser dans un modèle de leadership éthique fait que nous ne pouvons pas envisager d'inclure dans nos équipes des personnes en qui nous ne pouvons pas avoir confiance. Miser sur une direction centrée sur les personnes implique de protéger nos équipes de conduites nocives, toxiques ou qui torpillent le bon fonctionnement des autres. C'est pourquoi des postures telles que le paternalisme, la surprotection ou le maintien de professionnels discrédités publiquement pour leurs comportements peu éthiques ne devraient pas avoir leur place dans l'Ordre et cela implique qu'il faut parfois avoir le courage de prendre des décisions difficiles ou désagréables.<sup>1</sup>

Le courage et la fermeté du dirigeant sont compatibles et nécessaires pour un bon gouvernement, orienté à la recherche du bien commun, à l'obtention de résultats excellents et à la mise en œuvre de politiques englobant tout le monde. Certaines personnes sont " toxiques ", elles nuisent au climat de travail et torpillent le bon travail des autres. Quand le courage suffisant fait défaut au niveau de la direction pour les affronter, ces conduites entraînent découragement et déception dans les équipes. Parfois, le faible pourcentage de personnes qui créent des problèmes dans les organisations accaparent la plus grande partie du temps et de l'attention des dirigeants, un temps que méritent ceux qui apportent de la valeur et ont des attitudes positives. Un style participatif, intégrateur et centré sur les personnes ne signifie pas, loin de là, une négligence au niveau des responsabilités ou



de la prise de décisions énergiques quand c'est pour le bien des autres personnes et de l'organisation.<sup>1</sup>

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - La capacité de leadership des personnes qui contribuent à la mission de l'Ordre se construit à travers des idéaux, des comportements et des réalisations cohérentes avec les principes et valeurs de l'Hospitalité.
  - Un leadership éthique se réalise à tous les niveaux. Les leaders éthiques :
    - cultivent l'intériorité personnelle et la capacité d'une écoute authentique.
    - se soucient du bien supérieur, de l'organisation et des personnes dont ils sont responsables. Et ils le font avec humilité.
    - s'érigent en modèles de conduites et façonnent les valeurs de l'organisation.
    - manifestent du respect pour chaque personne, pour les personnes dont ils sont responsables, pour celles qui adoptent des normes éthiques élevées.
    - s'efforcent d'être équitables, dans la relation avec leur équipe.
    - sont perçus comme étant honnêtes, dignes de confiance, courageux et intègres.
    - engendrent la confiance, le respect et la crédibilité, en facilitant la collaboration.
    - favorisent un climat de travail positif et augmente l'estime qu'ont d'elles-mêmes les personnes dont ils sont responsables et, en conséquence, leur performance et leur sens d'appartenance à l'Ordre. Ils aident leurs compagnons à intégrer leurs besoins aux besoins, aux objectifs et aux valeurs de l'organisation.

## 2.2 Éthique des dirigeants

---

### A. Définitions

- Gouvernement corporatif : le gouvernement corporatif est l'ensemble des normes, des principes et des processus qui réglementent la structure et le fonctionnement des organes de gouvernement d'une organisation. Concrètement, il définit les relations entre le conseil de direction, le conseil d'administration, les propriétaires et le reste des parties intéressées, et stipule les règles à partir desquelles se déroule le processus de prise de décisions pour l'organisation et pour créer de la valeur.<sup>16</sup>
- Direction/Directeur : Diriger est l'ensemble des actions permettant au directeur d'apporter des réponses relevant de sa responsabilité. L'importance de diriger n'est pas circonscrite au contenu en soi, mais elle a beaucoup d'impact et fait partie de l'acte de diriger, de la méthodologie et du style avec lesquels cette fonction est exercée. Le directeur est la personne qui détient la plus haute responsabilité dans un Centre, dans un secteur ou une division organisationnelle. Sa mission principale est d'orienter, de coordonner, de prendre des décisions et d'indiquer des directives pour apporter une réponse de qualité et promouvoir le meilleur futur possible pour l'organisation.<sup>1</sup>

---

<sup>16</sup> Deloitte (30 décembre 2020) ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>



- Gestion : La gestion revêt une nuance plus administrative, une activité plus qu'une direction, qui consiste et à faire et à promouvoir une utilisation optimale et efficiente des ressources, humaines et matérielles, dont on dispose.<sup>1</sup>

## B. Fondements

*Une structure de gouvernance effective et un corps de direction engagé, fort et actif, sont essentiels pour la fiabilité d'une organisation et pour qu'elle puisse accomplir sa mission et atteindre ses objectifs. Le plan de gouvernance d'une ONG devrait refléter les valeurs essentielles, la mission et les niveaux culturels de l'organisation.*<sup>7</sup>

Comme l'éthique est toujours pratique et consiste à savoir ce qui doit ou ne doit pas se faire<sup>17</sup>, il semble très pertinent de considérer la dimension éthique du rôle de direction, puisqu'une grande partie de son contenu et de sa responsabilité consiste à prendre des décisions concernant les choses qu'il convient ou non d'insuffler au sein d'une organisation. La vie et le parcours des institutions réside en grande partie aux mains de ceux qui décident et agissent en leur sein. La volonté et le désir des personnes pour maintenir un comportement éthique devient quelque chose d'incontournable pour que les actions et les résultats soient et aient une reconnaissance éthique.<sup>1</sup>

Progressivement, surtout à partir de la fin des années 1980, nous sommes passés de personnes, - presque toujours des Frères de l'Ordre -, qui exerçaient naturellement, par leur leadership, par leur engagement religieux ou par l'exercice responsable de la propriété, des fonctions de direction, à des professionnels de gestion et de direction incorporés à l'organisation. Nous constatons ainsi qu'il y a eu une différenciation progressive des fonctions entre la propriété et la gestion. Cette transformation se concrétise par la présence d'un groupe de personnes, toujours plus nombreux, qui a assumé la direction et la gestion de bon nombre des Centres de l'Ordre.<sup>1</sup>

On entend par dirigeants ou personnel de direction ceux qui exercent des fonctions de direction. Les postes qui correspondent à ces fonctions de direction doivent être définis au sein de chaque organisation. Nous pourrions également dire que les dirigeants sont les titulaires d'organes qui exercent des fonctions de gestion ou d'exécution à caractère supérieur, en adhérant aux lignes directrices générales établies par l'entité, en adoptant à cet effet les décisions opportunes et en disposant pour cela d'une certaine marge d'autonomie dans le cadre de ces lignes directrices générales.

Les dirigeants, par leurs fonctions et leurs responsabilités, sont des référents dans leurs organisations. Leurs décisions revêtent une importance considérable non seulement pour l'évolution quantitative des organisations, mais aussi pour le style, le rayonnement et l'image sociale de celles-ci. C'est la raison pour laquelle, si l'on veut obtenir des organisations éthiques – exigence morale d'une institution telle que l'Ordre –, nous devons aussi faire en sorte de disposer et de promouvoir des dirigeants qui assument et reflètent des comportements éthiques. Dans le cas de l'Ordre, c'est quelque chose qui est inhérent à la raison d'être de l'Institution. Le souci éthique, sans être une caractéristique exclusive de l'Ordre, mais un bien souhaitable pour toutes les organisations, revêt une importance toute spéciale au point que l'absence de comportement éthique pourrait placer l'organisation à un point de non-retour par rapport à son identité et à sa mission.<sup>1</sup>

Dans la mesure où, par bonheur, il y a toujours plus de Centres, plus de ressources, avec une plus grande complexité et en de multiples endroits, il est encore plus nécessaire de disposer de critères et de

---

<sup>17</sup> Gracia D, Peiró M. (2012), La ética en las instituciones sanitarias : entre la lógica asistencial y la lógica gerencial. Barcelona : Fundació Víctor Grifols i Lucas.



directives en lien à la raison d'être, au style propre et aux valeurs et principes de l'Ordre. Quel est aujourd'hui le rôle spécifique d'une institution comme l'Ordre de Saint-Jean-de-Dieu ?<sup>1</sup>

Le directeur ne doit pas savoir plus que les autres sur tout, ni être le meilleur en tout, mais il doit être celui qui accomplit le mieux le travail de direction. Dans le monde de la santé, les promotions reposent davantage parfois sur le prestige technico-professionnel de la personne que sur ses capacités et sa formation en matière de leadership et de direction. Malgré l'introduction des carrières professionnelles comme système alternatif de promotion et de reconnaissance aux postes de cadres et de dirigeants, ce qui est généralement apprécié dans notre société c'est la reconnaissance hiérarchique. C'est pourquoi, à cause de ce type de promotions, nous " perdons " parfois de bons médecins ou infirmières et nous n'obtenons que des dirigeants médiocres, ou ordinaires, mais pas excellents.<sup>1</sup>

Le directeur n'est pas le propriétaire de l'organisation, mais celui qui la représente et qui la dirige. Dans des organisations comme l'Ordre, il doit user de critères et d'éléments qui favorisent une édification la plus partagée et consensuelle possible, aussi bien avec la propriété qu'avec les autres membres dirigeants et professionnels. L'orientation de l'Ordre est de tendre à des modèles participatifs et collaboratifs qui respectent les niveaux de responsabilité dans la prise de décisions, sans s'en tenir à la seule vision de quelques membres de son entourage. Le projet du Centre de l'Ordre ne peut pas être le projet du directeur mais celui de l'organisation qu'il dirige.<sup>1</sup>

L'accueil est la prémisse de l'hospitalité. Accueillir, c'est reconnaître l'autre, le mettre en valeur et le considérer. Aussi la chose la plus opposée à une direction hospitalière est l'anonymat et l'indifférence. Dans l'Ordre, qui tend à accomplir une mission évangélisatrice à travers une manière concrète de prendre soin des personnes, les caractéristiques de proximité, de participation, d'implication, de mise en valeur des attributs des personnes,... deviennent des éléments incontournables. Des styles distants, peu empathiques, éloignés des gens, bureaucratisés et excessivement centralisés, se conjuguent difficilement avec la volonté d'identification, d'implication et d'engagement des personnes (professionnels) dans la mission et le projet d'hospitalité. Nous parlons aujourd'hui dans le monde ecclésial de " mission partagée ". Il est donc important de définir clairement ce que nous voulons partager et comment le partager, non seulement pour préserver notre identité mais aussi pour permettre au charisme de se développer.<sup>1</sup>

### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Ce n'est que dans la mesure où les personnes qui exercent des responsabilités de direction dans les centres d'assistance adoptent des comportements éthiques que des organisations éthiques peuvent exister, car l'exemple est un facteur de promotion de ce type de comportements.<sup>1</sup>

Nous vivons dans un environnement où nous recevons des pressions, des influences et/ou des exigences qui conditionnent le comportement des dirigeants et peuvent faire naître des conflits de valeurs. Nous savons aussi que l'éthique se forge dans les dynamiques de délibération où interviennent des personnes ayant des valeurs, des visions et des sensibilités parfois différentes. Diriger implique de prendre des décisions et cela signifie mettre en valeur, donner des priorités à ou exclure certaines options pour en privilégier d'autres, etc. Nous pouvons nous trouver devant la nécessité de concilier les aspects économiques et les valeurs de l'Ordre. Dans un environnement où les ressources sont limitées et parfois restreintes, et dans un contexte très marqué par des considérations économiques, cette conciliation devient un élément particulièrement complexe.<sup>1</sup>





Délibérer correctement pour prendre les décisions les plus appropriées, notamment dans une perspective éthique, exige d'avoir des connaissances, des capacités et un certain savoir-faire. Caractéristiques que nous associons au concept de bon professionnel de la gestion ou de bon directeur. L'éthique ne nous interroge pas seulement sur le plus approprié, le plus juste ou le mieux proportionné, mais elle cherche aussi à élaborer des raisonnements solides auxquels nous ne pouvons parvenir et que nous ne pouvons offrir que si nous avons des connaissances et des capacités pour délibérer correctement. Les conditionnements internes de tout type, spécialement les conditionnements affectifs, exercent une influence claire sur la manière dont nous voyons la réalité, dont nous l'interprétons et sur la façon dont nous décidons face à elle. Son influence s'exerce sous trois dimensions qui sont essentielles dans l'exercice de la direction : observer, analyser et décider.<sup>1</sup>

L'éthique ne traite pas du bon mais de l'optimal<sup>17</sup> et le professionnalisme vise à offrir la meilleure qualité possible, se rapprocher au maximum de l'excellence ; c'est pourquoi nous ne pouvons pas séparer les concepts de professionnalisme, d'excellence (qualité) et d'éthique. Rappelons que la grandeur de la mission ne peut pas masquer la médiocrité de l'action<sup>13</sup> et, par conséquent, le travail bien fait et le professionnalisme la rendront possible grâce au critère éthique. La qualité de la méthodologie utilisée pour quelque chose qui est aussi lié à la direction que la prise de décisions a un impact clair sur le résultat et c'est pourquoi le professionnalisme est exigé dans la direction et la gestion d'équipes. Dans de nombreux cas, la qualité de la méthodologie que nous utilisons est aussi importante que la décision proprement dite.<sup>1-18</sup>

Chaque personne doit assumer le niveau de responsabilité qui lui correspond en lien au rôle qu'il joue au sein de l'organisation. Pour pouvoir remplir cette coresponsabilité, comme l'affirme la philosophe Begoña Román, il faut qu'elle soit coresponsable. Dans les organisations, si nous revendiquons une responsabilité partagée, nous avons l'obligation morale de fournir le cadre, les conditions et les moyens pour la rendre effective. Le pouvoir hiérarchique dans les institutions hospitalières et du savoir doit être conçu comme un service d'autorité. Quand il faut fréquemment imposer les choses, ou prendre des décisions unilatérales, c'est le signe qu'on n'est guère dans la ligne de l'organisation ou des personnes qui la dirigent. Dans ces situations, les choses sont simples. Il s'agit, en définitive, d'exercer la charge du pouvoir et de l'autorité le plus correctement possible, selon les valeurs et le style de l'organisation.<sup>1</sup>

Dans un environnement social qui accorde beaucoup d'importance à la figure du leader, le risque de tomber dans l'égoïsme augmente et nous devons en être conscients pour que cet élément ne fasse pas dévier du comportement éthique. Le risque, dans ce cas, est d'être piégé par l'image publique et l'influence que celle-ci peut exercer sur les décisions. Certains dirigeants ne supportent pas de voir mettre en doute leur travail et leurs opinions. Peut-être en raison d'un manque de confiance en eux, ils l'interprètent comme un manque de considération, de méfiance par rapport à leurs connaissances ou même comme un manque de respect de l'autorité. La crainte de voir leur image publique ternie, au sein ou en dehors de l'organisation, peut les conditionner de telle sorte qu'elle interfère réellement dans les décisions importantes. Le comportement éthique ne consiste pas à toujours décider ce qui est plus facile ou plus populaire. On ne dirige pas pour recevoir des applaudissements, ni pour mettre en œuvre ce qui semble apparemment le plus acceptable pour la majorité, mais pour que les choses se fassent et soient orientées correctement. Être régis par des critères éthiques, c'est assumer une part d'incompréhension car parfois, pour ne pas manquer de respect à l'égard d'une personne ou de la confidentialité, on ne pourra pas exposer ouvertement les raisons d'une décision prise. À l'opposé, il faut s'éloigner des pratiques directives d'obscurantisme ou des stratégies de communication parfois utilisées pour créer un climat de distance ou de

---

<sup>18</sup> Hemel U. (2007), Valor y valores : ética para directivos. Barcelona : Deusto.



soumission. La crédibilité et la bonne image du dirigeant engendrent la confiance par la rectitude de ses analyses, tout en assumant les difficultés que comportent certaines de ses décisions.<sup>1</sup>

Frederic Laloux<sup>19</sup> défend l'hypothèse que, dans la mesure où moins les organisations seraient guidées par l'égo des personnes, plus de distorsions et de " maux corporatifs " seraient atténués. Nous devons avoir bien présent, affirme-t-il, que beaucoup de maux corporatifs sont associés à des comportements motivés par des éléments liés aux égos des personnes qui les conduisent à se protéger à travers des processus et règles bureaucratiques, des réunions interminables, la paralysie des analyses, l'occultation d'information, les disputes internes, les châteaux en Espagne, le manque d'authenticité, etc.<sup>1</sup>

Les comportements éthiques du dirigeant comportent notamment :<sup>20</sup>

- Respect de la légalité. Le respect de l'ordre juridique en vigueur est incontournable de la part de tout dirigeant. Ils doivent respecter et protéger les droits humains et la dignité de toutes les personnes affectées par leur activité et leur organisation, et s'opposer à toute formes de discrimination, harcèlement ou exploitation.
- Personnes : respect, égalité, diversité, employabilité et conciliation. Les dirigeants doivent veiller à ce qu'une culture et un environnement de travail sain et productif puissent canaliser le potentiel des personnes qui travaillent dans l'organisation. En outre, ils feront en sorte que les relations de travail soient stables, durables et correctement rémunérées. Ils s'engageront aussi à promouvoir et à mettre en œuvre une gestion active de la diversité, en s'efforçant d'encourager l'intégration de profils peu représentés dans l'organisation ou dont la participation est assez faible sur le marché du travail. De même, ils tâcheront de créer un milieu de travail compatible avec le développement personnel et faciliteront l'implication de leur organisation dans des activités de volontariat.
- Durabilité sociale, économique et environnementale. L'exécutif doit garantir la viabilité à long terme et s'engager à promouvoir les objectifs de développement durable adoptés par les Nations Unies qui, par consensus mondial, établissent les principaux objectifs pour garantir le futur de la planète.
- Intégrité : conflit d'intérêts, information et confidentialité. Les hauts dirigeants doivent s'engager à définir les mécanismes et les outils pour assurer un comportement intègre dans l'organisation. Ils exerceront leur profession de façon diligente et en bonne foi, avec les plus hautes attentes juridiques et éthiques. Ils s'engageront à protéger au maximum la confidentialité des informations relatives aux clients, aux actionnaires, aux employés et à toutes les personnes physiques qui sont en relation avec eux.
- Transparence. Elle doit être considérée comme une valeur fondamentale de leur action. Ils devront être fidèles, transparents et souples dans l'information délivrée aux actionnaires et au conseil d'administration. Ils veilleront également à ce que les négociations avec les fournisseurs se déroulent dans un cadre de transparence, de libre compétence et d'égalité des chances.
- Excellence, professionnalisme et protection des biens de l'organisation. Ils évalueront la performance et les risques de l'organisation de façon précise et honnête. La rigueur, l'efficacité

---

<sup>19</sup> Laloux F. (2016) Reinventar las organizaciones : como crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana. Barcelona : Arpa.

<sup>20</sup> Asociación Española de Directivos. (2019), Código y Normas de Conducta de los Directivos.  
<https://asociaciondedirectivos.org/comprometidos/codigo-etico/>



et l'excellence font partie des valeurs fondamentales de tout dirigeant. De plus, la détermination et les efforts constants sont les bases d'un travail excellent.

Une double importance dans l'Ordre. D'un côté, celle du processus de sélection de dirigeants adéquats et, de l'autre, celle de définir au préalable le cadre théorique indiquant comment l'institut veut être gouverné et dirigé. C'est une erreur de laisser cela à l'arbitraire de la personne qui en assume la direction à chaque instant. De même, ce serait une erreur que celui qui est chargé de la sélection ne suive pas certains critères pour le profil recherché.<sup>1</sup>

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - Intégrer aux processus de sélection des dirigeants une évaluation technique sur la capacité actuelle ou potentielle des candidats à interioriser et à mettre en pratique les principes et les valeurs de l'Hospitalité dans leurs fonctions de direction.
  - Insister auprès des dirigeants sur la nécessité de chercher des moyens et des méthodes de cultiver l'intériorité et la connaissance de soi, de faire leur introspection pour tenter de découvrir, avec sincérité, ce qui leur fait réellement prendre un type de décision ou un autre et à se positionner, en tant que dirigeants, d'une manière ou d'une autre.<sup>1</sup>
  - Confronter les dirigeants aux codes d'éthique de l'Ordre et à la mise en œuvre des Principes, des Valeurs et de la Charte grâce à un accompagnement continu et des entretiens périodiques spécifiques concernant cet objectif.

## 2.3 Conflit d'intérêts

---

### A. Définitions

- Conflits d'intérêts : il s'agit des situations dans lesquelles le jugement d'un sujet, en lien avec un intérêt primordial pour lui/elle, et l'intégrité de ses actions, peuvent être indûment influencées par un intérêt secondaire, fréquemment de type économique ou personnel. On considère qu'il existe un conflit d'intérêts quand une personne a des intérêts personnels qui peuvent interférer sur son travail ou sur le travail d'autres personnes et qui affectent l'objectivité et l'efficacité dans ses tâches.
- Sont considérés comme intérêts personnels : a) Les intérêts propres. b) Les intérêts familiaux, qui incluent ceux du conjoint ou d'une personne avec qui il vit une relation affective analogue et ceux de membres de sa famille jusqu'au quatrième degré de consanguinité ou au second degré d'alliance. c) Les intérêts des personnes avec qui il existe une question litigieuse en cours. d) Les intérêts des personnes avec lesquelles il entretient une amitié intime ou une inimitié manifeste. e) Les intérêts de personnes juridiques ou d'entités privées auxquelles le haut dirigeant a été lié par une relation de travail ou professionnelle de quelque type que ce soit au cours des deux années précédant sa nomination. f) Les intérêts de personnes juridiques ou d'entités privées auxquelles sont liés des membres de la famille indiqués à la lettre b) par une relation de travail ou professionnelle de quelque type que ce soit, si celle-ci implique l'exercice de fonctions de direction, de conseil ou d'administration.<sup>21</sup>

### B. Fondements

---

<sup>21</sup> Loi 3/2015, du 30 mars, régissant l'exercice de la haute fonction de l'Administration générale de l'État. «BOE» n° 77, du 31/03/2015. Royaume d'Espagne.



Au sens strict du terme, un conflit d'intérêts intervient dans toute situation où un intérêt interfère ou peut interférer avec la capacité d'une personne, d'une organisation ou d'une institution à agir en accord avec l'intérêt d'une autre partie, sauf si cette personne, cette organisation ou cette institution a l'obligation (légale, conventionnelle ou fiduciaire) d'agir en conformité avec l'intérêt de l'autre partie.

Parmi les différentes catégories ou cas possibles de conflits d'intérêts, nous pouvons signaler les plus communs : cadeaux, invitations, voyages, commissions, honoraires, relations personnelles dans le travail ou des intérêts économiques.

Les organisations à but non lucratif ont la responsabilité d'être transparentes, honnêtes, responsables et éthiques, pour donner une information digne de confiance et elles ne doivent pas créer des situations de manipulation au bénéfice personnel de leurs dirigeants ou membres de leur staff.<sup>7</sup>

Le conflit d'intérêt est intimement lié au problème de la corruption. Cela est dû au fait que les obligations d'un groupe sont détournées au profit d'un intérêt privé.

Il existe deux principes clés concernant le comportement éthique organisationnel : la justice et l'équité. Les deux sont étroitement liées, de telle sorte qu'elles se renforcent ou s'annulent selon leur degré de présence. S'efforcer de créer des organisations qui soient perçues par tous, à l'intérieur et à l'extérieur, comme des organisations justes et équitables, exige des dirigeants ayant la capacité et la volonté de grandir continuellement dans la liberté. La liberté va de pair avec la vérité et l'authenticité. La vérité nous rend libres et, grâce à la liberté, on peut être plus enclins à être authentiques, de même que le non-conditionnement – conditionnement qui pourrait découler d'un manque de liberté - aidera à agir de manière juste et équitable.<sup>1</sup>

Les principales mesures éthiques que nous pouvons adopter pour éviter les conflits d'intérêts sont : la séparation ou *recusal* de la personne qui prend les décisions, qui consiste à transférer la décision du professionnel, du dirigeant ou de l'employé impliqué dans un conflit d'intérêts, à une autre personne, lorsqu'il est concerné par une conduite non éthique ; l'abandon des intérêts privés ou *divertiture* consiste en l'obligation pour cet agent de se détacher de ses intérêts privés, soit au moment de l'accès à cet emploi, charge ou profession, soit quand apparaît un conflit d'intérêts ; et la *disclosure* ou déclaration d'intérêts lorsque ceux-ci apparaissent dans des situations d'information asymétrique, car l'objectif de cette mesure est précisément de corriger cette asymétrie, en fournissant des informations sur la nature et l'étendue du conflit d'intérêts pour décider si l'on sépare l'agent de la décision, etc.<sup>22</sup>

### C. Praxis:

- Description et fondements éthiques : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Le conflit d'intérêts survient quand un employé fait passer ses propres intérêts avant ceux de l'organisation et, ce faisant, met en danger le fonctionnement, les bénéfices ou même les informations privées de l'organisation. La grande différence entre le dirigeant généreux et celui qui ne l'est pas se manifeste dans le fait de savoir s'il est au service de la mission ou s'il se sert d'elle pour son prestige, ses intérêts et/ou son avancement personnel.<sup>1</sup>

Nous en avons un exemple clair dans une gestion qui s'accomplit surtout à partir de contacts et de faveurs. Nous savons que les faveurs se paient par des faveurs et quand une grande partie des actions se font sur la base de contacts personnels, d'accords d'influences et de faveurs, la marge de liberté est toujours plus réduite et il devient donc de plus en plus difficile de pouvoir prendre des décisions basées sur des critères de justice et d'équité. Il ne devient plus possible de décider ou d'agir en

---

<sup>22</sup> Argandoña (2004). Conflictos de intereses. El punto de vista ético. Cátedra de Economía y Ética. IESE Business School - Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>



fonction de ce que l'on croit correct, car il existe d'autres engagements, souvent inavouables, qui conditionnent les décisions. Restreindre les espaces de liberté, c'est entrer progressivement dans un réseau qui nous oblige de plus en plus à perdre notre authenticité.<sup>1</sup>

Parler d'intégrité, c'est parler de personnes " d'un seul tenant ", solides, avec peu de failles, qui leur permet de maintenir une orientation et un comportement perçus comme une trajectoire et un style d'exercer la responsabilité de façon cohérente, de manière à avoir une harmonie de critères et d'actions qui manifestent l'authenticité de la personne. Pour cela, il faut avoir la capacité de résister aux pressions et choisir d'agir et de promouvoir ce que l'on estime juste, et ne pas succomber à ce qui apparaît comme avantageux, populaire ou lucratif.<sup>23</sup>

Certes, la cohérence totale en tant qu'idéal n'est pas possible, mais la perception de ce que l'on fait et la façon dont on le fait vont dans la même direction et est possible, en utilisant des critères clairs et fidèles aux valeurs et aux principes de l'organisation. Être honnête ne signifie pas tout dire, toujours, et encore moins dans certains cas. Être honnête, c'est dire la vérité dans ce que l'on dit et avec l'intention que cela produira des améliorations ou des bienfaits.<sup>1</sup>

L'intégrité de la personne est le résultat de son degré d'honnêteté. Être honnête consiste à ne pas tromper ni manipuler et, par conséquent, à ne pas employer de stratégies ni de capacités de direction qui ne soient pas transparentes dans leurs motivations ou qui ne poursuivent pas ce que l'on prétend. L'intégrité de la personne du dirigeant et son honnêteté rendent possible de mener des projets et des programmes cohérents, capables d'engendrer la confiance et l'engagement. Il n'y a pas de confiance sans intégrité, honnêteté et cohérence. Toutes trois représentent des appréciations différentes d'une même réalité qui fait que nous percevons le dirigeant comme une personne authentique et digne de confiance.<sup>1</sup>

Il est compliqué de faire confiance à quelqu'un dont les intentions ne sont pas claires et dont on ne saisit pas bien où il veut conduire l'organisation. En partant d'un principe très simple, quand ce n'est pas clair c'est sombre, nous savons que c'est dans l'obscurité que se déroule ce qui n'admet pas d'être mis en lumière et demeure donc caché. Les " intrigues de palais " des romans médiévaux peuvent fournir un parallèle aux gestions et directions ayant recours à des subterfuges, des stratégies peu transparentes et non partagées, ou bien obéissant à des motivations cachées.<sup>1</sup>

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - L'Ordre doit conserver son autonomie dans les relations avec les gouvernements ou avec les agences inter-gouvernementales, tout en étant toujours disposés à collaborer et à participer à tout ce qui est conforme à sa mission, ou lorsqu'il peut apporter sa spécificité et ses valeurs. Une collaboration qui doit toujours être loyale et transparente.
    - L'Ordre doit s'autogouverner de façon autonome, selon la structure de gouvernement qu'il s'est choisie. Il devra être très attentif à contrôler ses activités.
    - L'Ordre doit agir de façon indépendante et ne pas être aligné ou affilié à un parti politique, même s'il peut partager certains principes politiques ou des causes législatives communes, toujours le cadre de sa mission. Il doit toujours rester fidèle à ses valeurs, à ses principes et à sa philosophie.
      - L'Ordre doit être indépendant. Sa vision, ses politiques et ses activités ne doivent être déterminées par aucune société à but lucratif, par aucun bienfaiteur,

<sup>23</sup> Blanchard K, Peale NV. (1990) El poder ético del directivo. Barcelona : Grijalbo.  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>



gouvernement, fonctionnaire gouvernemental, parti politique, ni par une autre ONG.

- L'Ordre ne doit pas agir comme un instrument de gouvernement en politique étrangère, mais il devra agir de façon indépendante des gouvernements. Il ne devra pas chercher à mettre en œuvre la politique d'un gouvernement quel qu'il soit, à moins que cela ne coïncide avec la mission de l'organisation et avec la politique indépendante spécifique à l'organisation.
- Le dirigeant doit éviter que ses intérêts personnels puissent indûment l'influencer dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités.
  - Les directeurs feront passer les objectifs de l'organisation avant leurs objectifs personnels et placeront les intérêts supérieurs de l'organisation au-dessus de leurs désirs individuels.
  - Aucun directeur ne doit participer à une prise de décision qui le concerne directement en tant qu'individu.
  - Chaque directeur devra déclarer les actuels conflits d'intérêts potentiels, y compris ses affiliations institutionnelles qui pourraient provoquer un possible conflit d'intérêts (par exemple, siéger au conseil d'administration d'une autre institution dont les buts et missions coïncident avec ceux de l'Ordre). Cette déclaration n'implique ni n'exclut un manque de correction éthique.
  - La direction devra fournir aux Collaborateurs une déclaration à remplir par écrit au sujet des conflits d'intérêts ; celle-ci devra être signée individuellement au début de chaque période de service.
- Le personnel collaborateur de l'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu.
  - Entre autres situations, on considérera qu'il existe un conflit d'intérêts quand un professionnel ou une personne qui lui est liée pourrait retirer un bénéfice personnel d'une activité à laquelle participe l'Ordre, ou quand cette personne ou ce professionnel doit sélectionner ou recommander l'embauche ou l'établissement d'une relation professionnelle ou commerciale entre l'Ordre et une entreprise ou une personne avec laquelle ce professionnel ou la personne qui lui est liée posséderait un intérêt financier, professionnel ou personnel.
  - Les professionnels agiront toujours de telle sorte que leurs intérêts privés, les intérêts des membres de leurs familles ou les intérêts d'autres personnes qui y sont liées ne prévalent jamais sur les intérêts de l'institution.
    - On considérera que les personnes liées à un professionnel sont : (I) le conjoint ou partenaire du professionnel ; (II) les membres de la famille, ascendants et descendants, ainsi que les frères et sœurs du professionnel ou du conjoint ou partenaire du professionnel ; et (III) les conjoints ou partenaires des membres de la famille, ascendants et descendants, ainsi que des frères et sœurs du professionnel ; et (IV) les entreprises avec lesquelles le professionnel a affaire, personnellement ou par l'intermédiaire d'un tiers.
  - Il est de la responsabilité de l'employé de déterminer si ses actions sont en désaccord avec les intérêts de son employeur. Si c'est le cas, il lui revient de l'en informer.



## 2.4 Principe de subsidiarité : applications

---

### A. Définitions

- Principe de subsidiarité : principe en vertu duquel l'État ou les organismes de gouvernement central d'une entité ne doivent accomplir une tâche orientée au bien commun que lorsqu'ils constatent que les particuliers ou les organismes intermédiaires ne l'accomplissent pas de manière appropriée, soit en raison de l'impossibilité de le faire, soit pour une autre raison. On trouve l'élaboration la plus complète du principe de subsidiarité dans l'encyclique *Quadragesimo Anno* du Pape Pie XI. Le mot subsidiarité dérive de l'expression latine "*subsidium ferre*", qui signifie : appuyer, soutenir, ou encore offrir un toit.

### B. Fondements

Le principe de subsidiarité constitue un des fondements de la Doctrine sociale de l'Église, avec une référence particulière aux relations entre l'État et la société. Le principe de subsidiarité s'applique chaque fois qu'un corps inférieur de la société est capable d'affronter et de résoudre de façon autonome un problème ou une tâche. En même temps, ce principe prévoit que les « membres faibles ou inférieurs de la société et/ou de l'État » ne doivent pas être surchargés et, par conséquent, doivent pouvoir compter sur l'intervention et le soutien des corps supérieurs. En résumé, il s'agit d'une maxime sociologique qui fait passer la responsabilité des individus avant l'action de l'État. L'Union Européenne a également fait du principe de subsidiarité l'un de ses fondements.<sup>7</sup>

La Charte de l'Ordre affirme (N° 5.3.2.4) « *Nous faisons en sorte que la subsidiarité, valeur particulièrement liée à la tradition chrétienne, soit un élément fondamental dans le fonctionnement de nos œuvres. L'Ordre souhaite favoriser une décentralisation appropriée tout en respectant les exigences de la centralisation, conformément aux principes et aux valeurs que nous voulons promouvoir* ».

L'Église, dans son Encyclique *Quadragesimo Anno*, affirme : « *De même qu'on ne peut enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler d'une manière très dommageable l'ordre social, que de retirer aux groupements d'ordre inférieur, pour les confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes* ». Conformément à ce principe, toutes les sociétés d'ordre supérieur doivent adopter une attitude d'aide ("*subsidium*") — donc de soutien, de promotion et de développement — vis-à-vis des plus petites. De la sorte, les corps sociaux intermédiaires peuvent développer de manière appropriée les fonctions qui leur reviennent, sans devoir les céder injustement à d'autres groupements sociaux de niveau supérieur, par lesquels ils finiraient par être absorbés et remplacés, jusqu'à se voir niés, en définitive, leur dignité et leur espace vital. À la subsidiarité, comprise dans un sens positif, comme aide économique, institutionnelle, législative, offerte aux entités sociales plus petites, correspond une série d'implications en négatif, qui imposent à l'État de s'abstenir de ce qui restreindrait, de fait, l'espace vital de cellules plus petites et essentielles de la société. Leur initiative, leur liberté et leur responsabilité ne doit pas être supplantées.

La Charte de l'Ordre soulève la question de la Décentralisation / Centralisation de la gouvernance des Centres et des services. Elle recommande ainsi que nous progressions pour que la personne ayant autorité tutelle les initiatives et les préoccupations des Collaborateurs et encourage à mettre en place des programmes de travail qui permettent aux Collaborateurs de pouvoir grandir dans l'exercice de leurs fonctions, que nous réservons souvent à des couches supérieures. L'objectif est de faire en sorte que le professionnel puisse grandir dans ses fonctions, que l'équipe de travail voit augmenter sa marge d'action, que l'encadrement intermédiaire ait davantage de capacités d'initiative et que le dirigeant puisse voir s'accroître sa responsabilité.





### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Ce principe est applicable à tous les niveaux de l'organisation : Gouvernement général, Gouvernements provinciaux, Haute Direction-Conseil d'Administration provinciaux, Direction des Centres et des Comités et Conseil d'administration locaux, Cadres intermédiaires, Professionnels, Volontaires.

La subsidiarité, comme principe moral, nous rappelle que les collaborateurs se développent dans la mesure où ils exercent leur initiative, leur intelligence et leurs capacités. La tâche de tout dirigeant est de les aider à développer leur travail de façon responsable et en faveur de l'ensemble de l'entreprise. Cela n'implique pas d'éliminer les risques ni les responsabilités.<sup>24</sup>

Pour exercer la subsidiarité, il est nécessaire de partager les informations pertinentes et de savoir pratiquer généreusement l'abnégation.

Le traitement des informations importantes, affirme Ulrich Hemel<sup>18</sup>, peut caractériser une façon de procéder légitime et impeccable sur le plan éthique, ou bien il peut être aux limites de la fraude, ce qui pose problème du point de vue éthique. La générosité dans le partage des connaissances, la vision de la réalité, les intuitions et la réalisation des projets, se traduit par la reconnaissance des autres, non seulement pour les prendre en considération, mais aussi pour être un levier de croissance et de promotion. Accomplir sa fonction de direction à partir de cette perspective implique une générosité en faveur du bien commun.<sup>1</sup>

Dans la ligne de la générosité, nous trouvons l'abnégation. Il s'agit de la capacité de céder de notre espace personnel afin que les autres puissent progresser et grandir sur le plan professionnel ; c'est une vertu qui comporte un certain degré de travail sur soi et de maturité psycho-affective. Reconnaître le talent des autres et les encourager, mettre en relief leurs bons résultats, encourager des politiques de reconnaissance au-delà du domaine économique, céder de la place aux autres - spécialement ceux qui sont en contact quotidien avec les personnes dont on s'occupe -, partager la réalité de l'organisation grâce à des dynamiques de participation et de transparence, reconnaître ses erreurs et savoir s'excuser, avoir la capacité de rectifier : tels sont certains des aspects pratiques liés à la thématique de la générosité et de l'abnégation, qui finissent par procurer une reconnaissance et une crédibilité au dirigeant, tout en contribuant à une meilleure qualité éthique de l'organisation.<sup>1</sup>

Il serait intéressant d'approfondir les modes de subsidiarité possibles et les critères éthiques de leur application dans la pratique de la gestion pour l'Hospitalité. Le résultat de ces connaissances pourrait éclairer des situations concrètes de la gestion à tous les niveaux et du fonctionnement des équipes de travail. Une autre question liée à ce thème serait de préciser les normes éthiques et les critères du rapport entre l'exercice de la gouvernance et les personnes et les organes exécutifs aux différents niveaux d'action : dirigeants, cadres, professionnels, volontaires.

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.<sup>12</sup>
  - Orienter l'organisation vers une culture de subsidiarité.

Cela implique fondamentalement trois tâches fondamentales : concevoir l'organisation et le travail de façon cohérente avec les talents (valeurs, comportements, connaissances, capacités...)

---

<sup>24</sup> TantoQuanto Liderazgo y Estrategia (13 de marzo 2017). Respeto en Acción. Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa. <http://tantoquanto.es/respeto-en-accion-como-aplicar-la-subsidiariedad-en-la-empresa/>



des collaborateurs ; aider ceux-ci à développer leurs talents, en accordant attention, expériences, formation et outils ; et établir des relations de proximité avec les Collaborateurs, afin de rendre possible, dans un milieu d'apprentissage, de déléguer et de faire confiance.

- Institutionnaliser la subsidiarité dans les politiques, la structure et les pratiques de l'Ordre.

La subsidiarité doit constamment être confirmée dans toutes les politiques, processus et pratiques d'organisation : définition des objectifs, budgétisation, exercice du leadership, travail en équipe, formation, rétribution, innovation, évaluation du rendement, carrières et promotion, communication...

- Soutenir la subsidiarité pour le futur de l'organisation.

À cette fin, il est fondamental de prendre en charge l'embauche de nouveau personnel, ainsi que les politiques de promotion interne, spécialement pour ce qui a trait aux rôles comportant une responsabilité sur les personnes. Il est nécessaire de rechercher des personnes non seulement compétentes du point de vue technique, mais qui sont aussi, sur le plan de leurs valeurs personnelles, en harmonie avec le principe de subsidiarité, c'est-à-dire, qui sachent clairement ce qui signifie dans la pratique le respect des personnes et de leurs talents.

Il en va de même pour les plans de remplacement du personnel au sein de l'organisation et pour l'appartenance aux organes de direction.

### 3. Gestion de l'activité

#### 3.1 Destinataires

##### A. Définitions

Destinataires : Personne vers qui est dirigée ou à qui est destinée l'action de l'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu.

##### B. Fondements

Nous devons fonder notre éthique de la gestion sur la Mission et la vision de l'Ordre, celles-ci devant se concrétiser par le dévouement de ses Centres. Ordinairement, ce sont les organes de gouvernement qui définissent cet engagement à chaque niveau organisationnel, en soupesant les données de nécessité sociale et de viabilité stratégique. Le dévouement du Centre concrétise la Mission de l'Ordre et entraîne des liens d'engagement avec la société au sein de laquelle il se développera, en conférant à l'Ordre sa fonction sociale concrète en chaque lieu où elle se réalise.

Les exigences de la Nouvelle Évangélisation que l'Église a adoptée au début du troisième millénaire ont conduit l'Ordre à répondre par l'approche d'une Nouvelle Hospitalité. Cette " nouvelle hospitalité " doit s'exprimer en deux sens : par des œuvres d'innovation dans la communauté et par de nouvelles réponses apportées à des carences existantes.

*« Dans cette évolution constante de la société, l'homme aussi est en train de changer, même si nous ne sommes pas capables de distinguer si c'est le changement de la société qui fait évoluer l'homme ou si ce sont les changements que connaît l'homme qui font évoluer la société.*

*Quoi qu'il en soit, dans cette situation nous devons faire face à :*

- *de nouvelles maladies ;*



- de nouvelles modalités de contracter une maladie qui, à leur tour, exigent de nouvelles modalités d'assistance ;
- de nouveaux problèmes au sein de la famille, que nous devons être capables d'éclairer, de soutenir et d'accompagner ;
- de nouveaux besoins qui exigent de notre part créativité et solidarité, si nous voulons donner une réponse cohérente ;
- de nouvelles formes d'égoïsme qui nous interpellent pour trouver de nouvelles réponses de solidarité institutionnelle.

*Répondre avec des moyens modernes aux besoins de la personne tout en respectant le style et les valeurs de l'Ordre, signifie demeurer fidèle à la Nouvelle Hospitalité, synthèse de notre projet apostolique ».*<sup>25</sup>

D'autre part, l'Ordre considère que les usagers, les associations d'usagers et leurs familles font partie de la Famille Hospitalière dans leur participation à la vie des Centres.<sup>25</sup>

La Charte de l'Ordre, s'engage également de façon claire en faveur de la promotion des personnes et nous devons appliquer cela non seulement aux personnes que nous assistons dans leur maladie ou leurs besoins, mais aussi aux personnes qui exercent leur profession au sein de l'Institution. Le style de direction dans l'Ordre, par loyauté à ses principes, doit favoriser l'autonomie et la promotion des personnes, de telle sorte qu'il permette une dynamique de croissance et de développement, tant personnel que professionnel, dans le respect des valeurs et des croyances de tous.<sup>1</sup>

#### C. Praxis:

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

L'Ordre désire pratiquer une « *Attitude intérieure nécessaire pour mieux accueillir les malades et les nécessiteux* ». <sup>26</sup>

Il défend la priorité accordée aux destinataires les plus vulnérables quand il affirme que : « *Tenant compte de la diversité des formes à travers lesquelles l'Ordre exprime son charisme, il nous semble qu'il existe certains domaines qui, dans la perspective de la nouvelle Hospitalité, sont des signes évangéliques particulièrement significatifs* ». À titre d'exemples, nous pouvons citer les personnes "sans-abri", les malades en phase terminale, les toxicomanes, les personnes porteuses de handicap, les personnes âgées, les personnes en condition d'infirmité et de limitations chroniques, les personnes souffrant de handicap mental, les migrants et d'autres personnes présentant de graves besoins sanitaires et sociaux.

Tous les endroits où existent la pauvreté, la maladie, la souffrance, sont des lieux privilégiés pour que nous, Frères et Collaborateurs de saint Jean de Dieu, nous exercions et vivions l'Évangile de la miséricorde.<sup>27</sup>

Dans la pratique de la gestion des Centres de l'Ordre, dans une perspective éthique, il est possible que des dilemmes surviennent quant à savoir si les destinataires possibles ou ceux qui ont déjà été choisis respectent les présupposés indiqués par l'Ordre ou dans quel sens ils le font. Lesquels doivent avoir la priorité en cas d'une diversité de possibilités et quels devraient être les critères de sélection

<sup>25</sup> Ordre Hospitalier de Saint Jean de Dieu (2000), Charte, Roma. N° 5.3.7.2.

<sup>26</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte, Rome. N° 4.1.3.

<sup>27</sup> Cf. Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (1994). LXIII<sup>ème</sup> CHAPITRE GÉNÉRAL *La Nouvelle Évangélisation et l'Hospitalité au seuil du troisième millénaire*, Bogota, # 5.6.1.



des destinataires et, par conséquent, de dévouement de l'Ordre, dans un contexte concret. Qui doit participer à cette prise de décisions ? Avec quels critères accorder la priorité ou comment choisir en cas d'alternatives possibles ?

Pour être fidèle à la Mission de l'Ordre, il est nécessaire d'éviter que le choix des destinataires des programmes d'action soit essentiellement influencé par des intérêts commerciaux et/ou opportunistes. Il faut que ceux qui sont responsables des décisions sur ces questions soient libres de conflit d'intérêts et aient une compréhension claire des priorités qui doivent s'imposer en la matière.

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - Dans les analyses stratégiques sur les nouveaux services, les critères de priorité conforme à la Charte et au Charisme de l'Ordre doivent s'appliquer.
  - Pour l'évaluation des programmes d'assistance des Centres de l'Ordre, on utilisera comme référence les priorités sur les destinataires appropriés à la mission, aux principes et aux valeurs institutionnelles.

### 3.2 Style de l'assistance selon l'esprit de saint Jean de Dieu

---

#### A. Définitions

- Hospitalité : L'hospitalité est la qualité d'accueillir et de recevoir des invités et des étrangers avec gentillesse et générosité. Le terme " Hospitalité " vient du grec *φιλο·ξε·νία*, qui signifie littéralement " amour des étrangers ". En latin, *hospitare* signifie " recevoir comme invité ". Les Frères de Saint-Jean-de-Dieu, en plus des trois vœux classiques de chasteté, de pauvreté et d'obéissance, prononcent un quatrième vœu : celui d'hospitalité. L'hospitalité est, avant tout, la capacité de la personne de s'ouvrir et d'accueillir l'autre. Il faut cependant interpréter ce terme à la lumière de la Bible pour comprendre sa signification profonde, dans l'esprit de la tradition de saint Jean de Dieu.
- Humanisation : L'humanisation de l'attention sanitaire entend offrir un ensemble intégral de soins centrés sur la personne (patient, famille et professionnel).
- Intégralité : Ce terme naît dans le domaine de la pédagogie et désigne une méthode d'éducation basé sur la totalité de l'être humain, c'est-à-dire sur l'intégration de " la tête, le cœur et les mains ". C'est de cette conception que dérive le concept de médecine intégrale et holistique, dont l'intention est de considérer la personne humaine dans sa totalité, à savoir : aussi bien dans sa subjectivité composée du corps, de l'âme et de l'esprit, que dans son cadre de vie.
- Travail en équipe : il s'agit du travail effectué par plusieurs personnes où chacune en accomplit une partie, mais avec un objectif partagé en commun. Pour être considéré comme un travail d'équipe ou coopératif, le travail doit avoir une structure organisationnelle qui favorise l'élaboration conjointe du travail et, dans l'Ordre, on entend que la personne assistée soit au centre de ce travail. Car si nous voulons répondre à la personne et à ses besoins, nous ne pourrons y parvenir que si nous le faisons ensemble.

#### B. Fondements

Une question essentielle est le caractère du style d'assistance accompli dans l'esprit de saint Jean de Dieu, dont nous estimons qu'il peut être adopté dans ses fondements essentiels aussi bien par des croyants que par des non-croyants, puisqu'il est basé sur des valeurs universelles. Le critère principal pour l'interprétation de l'hospitalité demeure la vie du Fondateur de l'Ordre, saint Jean de Dieu. Dans la



Charte, nous lisons à ce propos : « *Ses attitudes hospitalières étaient étonnantes, déconcertantes, mais ont fonctionné comme des phares dans la nuit pour indiquer de nouvelles pistes d'assistance et d'humanité. En partant de rien, il a créé un nouveau modèle de citoyen, de chrétien, d'hospitalier. Cette hospitalité prophétique a agi comme un levain dans l'Église pour le renouveau de l'assistance. Ce modèle a fonctionné également comme conscience critique et comme guide pour sensibiliser les consciences à de nouvelles attitudes et pratiques dans leur service auprès des pauvres et des marginaux* ». <sup>28</sup>

Jean de Dieu fit de sa vie un projet, un chemin d'hospitalité miséricordieuse. Mais dans cette grande proposition anthropologique et biblique, il s'est senti appelé à mettre en relief dans sa vie l'hospitalité vis-à-vis des plus pauvres, des plus dépréciés des êtres humains, des malades physiques et psychiques, sans aucune sorte d'exclusion ou de discrimination. Pour Jean de Dieu l'hospitalité, ainsi comprise, fut la raison d'être de sa vie. C'est le charisme qu'il reçut avec une intensité impressionnante et parfois même incompréhensible. Il accueillit tout le monde, il alla à la rencontre de l'autre. Il lui donna tout ce qu'il avait. Il s'identifia à l'autre. Il lui consacra son temps. Il découvrit le caractère sacré de l'étranger. <sup>29</sup>

Aujourd'hui, le modèle d'assistance de l'Ordre Hospitalier se réalise à travers de nouveaux concepts présentés dans la Charte de l'Ordre (5.1.) et dans le livre sur la Spiritualité de l'Ordre.

- *La rencontre avec le malade, le nécessiteux et son milieu familial par l'ouverture, l'accueil, la capacité d'écoute et de dialogue, l'attitude de service, la simplicité.*
- *Le respect et la promotion des Droits et des Devoir des usagers en insistant sur la discrétion, la vérité, l'autonomie et la liberté de conscience.*
- *Les programmes d'humanisation et de pastorale.*
- *La créativité prophétique.*

Grâce au document intitulé " L'Humanisation ", écrit par le Supérieur Général Pierluigi Marchesi O.H., <sup>30</sup> l'inspiration fondamentale de saint Jean de Dieu a connu une interprétation nouvelle et une vision plus large. Aujourd'hui, dans l'Ordre, par ce terme nous faisons référence à un style d'attention et d'assistance, mais aussi de gestion, centré sur le malade.

La médecine intégrale souhaite promouvoir une vision de l'assisté/malade comme unité indivisible. Par conséquent, dans l'approche de l'assisté/malade, il faut considérer : le style de vie (mobilité, alimentation, stress, détente), le contexte social et les relations correspondantes (partenaire, famille, travail, amis, société), l'environnement naturel (eau, terre, air, climat), le milieu sociétal (maison, lieu de travail, technologie) et la transcendance (religion, foi, spiritualité). Notre méthode thérapeutique et d'assistance doit tenir compte de tous ces facteurs. Dans les Statuts Généraux de l'Ordre, nous pouvons lire à cet égard : « *Promouvoir une assistance holistique basée sur le travail en équipe en maintenant un juste équilibre entre technique et humanisation dans les relations soignants/soignés* » (n° 50).

L'authenticité, propre aux personnes intègres, continue de figurer parmi les caractéristiques les plus estimées par les personnes et aussi parmi les plus appréciées par les cadres et Les dirigeants, car elle est incontournable pour établir une relation basée sur la confiance mutuelle. Un projet d'assistance éthique exige que toutes les contributions puissent se réaliser à partir de la volonté d'être intègre, étant entendu que ce que l'on recherche principalement, c'est le plus grand bien possible des personnes dont on

---

<sup>28</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte, Rome. N° 3.1.8.

<sup>29</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000). Le chemin de l'hospitalité selon le style de saint Jean-de-Dieu. Spiritualité de l'Ordre. Rome 2004.

<sup>30</sup> Marchesi Pierluigi (1981) L'Humanisation, Rome : Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu.



s'occupe et cela ne peut en aucun cas être anéanti par d'autres types de subterfuges ou d'intérêts parallèles.<sup>1</sup>

La totalité de l'institution hospitalière entrepreneuriale doit s'orienter ou se réorienter vers la restauration de la personne considérée de façon intégrale, c'est-à-dire sous ses dimensions somatopsychiques, sociales et spirituelles qui, ensemble, interagissent pour l'humanisation dans l'assistance sanitaire. Dans l'hôpital-entreprise, l'investissement dans la création d'un climat humain et humanisant comme aide à la rentabilité des ressources favorise la productivité et l'efficacité du travail lui-même.<sup>31-32</sup>

### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Être généreux permet de vivre l'hospitalité. La personne généreuse partage sans marchandage, accueille largement et reconnaît les autres. Dans une perspective éthique, la générosité rend possible et encourage le principe de la bienfaisance à l'égard de l'autre.<sup>1</sup>

Dans les centres les plus complexes, nous ne pouvons pas faire partie de la même équipe, mais nous pouvons faire partie d'une équipe qui se sente appelée à apporter une réponse intégrale aux besoins du malade et qui intègre tous ceux qui la rendent possible. Et le travail en équipe est possible à différents niveaux de l'Ordre :

- Au niveau de la direction. Si les plus hauts responsables sont capables de configurer une équipe de travail, ils seront en condition de pouvoir inspirer et animer les autres parties du Centre dans ce qu'elles font. La tentation de l'efficacité personnelle est très grande et les effets en chaîne de cette tentation aussi.
- Au niveau des cadres. Ils doivent aussi suivre une ligne de travail en équipe qui leur permette de pouvoir assumer les inquiétudes de leurs inférieurs pour les faire remonter à leurs supérieurs ; de même qu'ils doivent faire passer à leurs inférieurs les plans de travail de la direction.
- Dans les services de soins et non liés aux soins. Si nous - toutes les personnes qui s'occupent d'un même malade ou nécessiteux - sommes capables de travailler tous ensemble, alors nous lui donnerons une réponse intégrale.<sup>33</sup>
- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et pour prévenir les mauvaises pratiques.
  - L'Hospitalité se pratique pour tous les membres du Centre de sorte qu'elle soit perçue ainsi par les usagers qui expriment alors leur satisfaction.
  - Il faut des programmes d'humanisation et d'évaluation périodique de celle-ci.
  - Le Service d'accompagnement spirituel et religieux doit être intégré à l'équipe multidisciplinaire. Ce modèle est explicité dans le document intitulé " La pastorale selon le style de saint Jean de Dieu ".<sup>34</sup>
  - Il faut promouvoir et garantir un travail en équipe tendant à l'assistance intégrale.

<sup>31</sup> Cf. JEAN-PAUL II (1991), Centesimus Annus 40 ; 20 ; 32.

<sup>32</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte de l'Ordre, Rome. N° 4.2.1.

<sup>33</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte de l'Ordre, Rome. N° 5.3.2.6.

<sup>34</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2012), La Pastorale selon le style de saint Jean de Dieu, Rome.



### 3.3 Éthique de la planification, gestion, évaluation

---

#### A. Définitions

- Gestion : le terme gestion et/ou management se rapporte aux activités de direction et de conduite d'une entreprise, avec une référence particulière à la planification stratégique, aux différents modèles de gestion des ressources entrepreneuriales, à la prise de décision, à la définition des objectifs, à l'organisation opérationnelle et à l'attention accordée pour suivre le chemin de leur mise en œuvre.<sup>7</sup>
- Ressources : Le terme "ressources" désigne les ressources matérielles et immatérielles dont dispose une entreprise ; récemment, ce terme s'applique aussi aux travailleurs, qualifiés de ressources humaines (dans notre philosophie, on parle de Collaborateurs). Comme les ressources dont nous disposons ne sont pas illimitées, il est nécessaire de les utiliser de façon responsable et ponctuelle, de sorte qu'elles puissent servir le plus longtemps possible pour les personnes confiées à nos soins. Une disposition attentive et responsable des ressources disponibles fait partie de la gestion charismatique. La méthode d'assignation/répartition des ressources (appelée " assignation des ressources "), pour laquelle la priorité est la transparence et la solidarité, fait également partie du style de la gestion charismatique. L'assignation des ressources est un thème très débattu dans le milieu éthique et dans le milieu législatif.<sup>7</sup>
- Assignation : Ce terme dérive du latin " assignare " (signaler) et signifie aujourd'hui, au sens large, " assigner, répartir ". Dans le monde économique, cela fait généralement référence au processus par lequel sont réparties les ressources limitées entre les divers destinataires potentiels. Il faut tenir compte du fait que pour chaque cas individuel il existe plusieurs options alternatives, dans la mesure en ce qui concerne l'utilisation des ressources disponibles.<sup>7</sup>
- Rationnement : Par le terme " rationnement ", dans le milieu socio-sanitaire, on entend le renoncement à certaines prestations pour des raisons financières. En d'autres termes : le système de santé n'offre pas ou ne couvre pas les prestations dont le rapport coûts-bénéfices résulte négatif. La question de savoir s'il est licite d'évaluer l'utilité des prestations de soins sur la base du rapport coûts-bénéfices est très controversée. Cependant, devant l'écart croissant entre les progrès technico-médico-scientifiques et le manque de moyens financiers, le rationnement des prestations sanitaires devient un thème toujours plus discuté dans les milieux éthiques et législatifs.<sup>7</sup>
- La compétitivité : elle peut se définir par un concept simple, à savoir la capacité pour une organisation de fournir un meilleur service que sa compétence dans un contexte concret. La compétitivité est un terme qui fait référence à la capacité d'une organisation d'offrir des services qui répondent à la qualité requise, à un coût proportionné et en maximisant les rendements des ressources employées pour les produire.

#### B. Fondements

La théorie de la gestion (*management theory*) est considérée aujourd'hui comme une discipline à part entière, bien qu'avec une forte connotation interdisciplinaire, qui vise à définir des méthodes optimales pour atteindre les objectifs et la mise en œuvre des processus les plus efficaces de gestion et de direction des institutions pour garantir leur succès sur le marché. Aujourd'hui la gestion et/ou management ne constitue pas seulement un regard technique sur l'entreprise où se réalisent les processus définis qui impliquent diverses ressources internes et externes, mais il s'agit le plus souvent d'une perception qui peut apporter le succès, c'est-à-dire la réalisation de la mission de l'institution clairement définie où dans la réalisation de laquelle le personnel est impliqué, conscient de ses valeurs et de ses responsabilités pour mener à bien les objectifs communs.<sup>7</sup>





L'objet de l'éthique économique ou de la gestion est l'application des principes éthiques aux domaines de l'activité économique. Les valeurs-guides en ce contexte sont : l'humanisme, la solidarité et la responsabilité. La nécessité de normes éthico-économico-gestionnelles dérive du fort impact qu'exerce l'activité économique sur la société humaine et l'environnement. Les critères qui guident la réflexion éthico-économique sont la justice et la durabilité. Toutefois, l'éthique économique-gestionnelle ne considère pas qu'elle a pour tâche principale de définir des directives opérationnelles, mais de proposer des pistes de réflexion pour orienter le débat actuel grâce à la présentation de méthodes et d'analyses critiques. L'éthique économique-gestionnelle requiert un aspect interdisciplinaire, auquel participent des philosophes et des économistes, mais aussi des sociologues et des théologiens. Dans ce domaine, il est très important de faire la distinction entre la responsabilité des individus (éthique individuelle) et la responsabilité des entreprises, des groupes, des associations, de la politique et de la société dans leur ensemble (éthique institutionnelle et sociale). L'économie vise d'abord à réaliser ses propres intérêts et voit toujours l'utilité de l'individu ou de la société en relation aux coûts, ce qui conduit souvent à des conflits d'intérêts. La question clé est de savoir si la priorité doit être accordée aux objectifs éthiques ou aux objectifs économiques.<sup>7</sup>

L'erreur ou la menace qui pèse sur le critère éthique consiste dans l'utilisation de l'éthique comme un simple système de contrôle, davantage au service de la stratégie et de l'économie que comme style et espace de délibération et de recherche du meilleur pour les personnes et la mission de l'organisation. La bureaucratisation remplace le visage des personnes. Leurs besoins et leurs réalités existentiels deviennent des processus numérisés, des expédients, des procédures et des justifications. Quand le visage disparaît, nous perdons la capacité d'empathie et cela accroît la difficulté de comprendre et de se projeter dans la réalité de l'autre. D'un autre côté, la bureaucratisation rend, en quelques sortes, mécanique la prise de décisions, spécialement les plus difficiles et les plus compliquées, car elle met une distance avec les personnes et évite au maximum le contact direct. Avec l'illusion de ce qui pourrait être amélioré, dans la mesure où elle permet d'être plus objectif, ce qui se produit réellement c'est une plus grande méconnaissance, une moindre implication et un plus grand risque d'erreur. C'est encore, d'une certaine manière, une déshumanisation de la gestion et de la direction.<sup>1</sup>

La bureaucratisation est un autre danger d'une mauvaise gestion que nous situons sur le pôle opposé à la proximité, ce trait typique de l'hospitalité et, en tant que tel, présent dans la direction et le leadership de l'Ordre. Le principe éthique de la justice et celui de l'équité et de la proportion sont davantage respectés lorsqu'existent la connaissance directe, le contact et la proximité. Nous reconnaissons que c'est moins commode et que cela suppose de plus grands efforts au niveau émotionnel, mais cela oblige sans aucun doute les dirigeants à être plus équitables, à se concentrer sur la personne et la situation et à peser leurs décisions de façon plus responsable.<sup>1</sup>

Les systèmes et les modèles excessivement centralisés, spécialement dans les grandes organisations, peuvent facilement tomber dans cette " erreur ". Comme le dit la philosophe Hannah Arendt, la bureaucratisation est le domaine de personne, et c'est le summum de la perte de référents, de la qualité éthique et du récit qui donne un sens à une organisation. L'alternative consiste à déléguer réellement les responsabilités, basées sur la confiance et la promotion du proche et du quotidien. Cela permet de mettre un visage, de personnaliser, de dialoguer et de délibérer, de donner raison et de bâtir un projet de consensus autour d'une mission noble comme l'est celle de l'Ordre, de prendre soin des personnes.<sup>1</sup>

#### C. Praxis:

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

Pour être fidèles à la mission, pour qu'elle soit accomplie et renouvelée, il convient que périodiquement nous voyions dans quelle mesure nous mettons en pratique nos plans d'action.



L'évaluation est essentielle. Nous devons voir comment nous effectuons la gestion, la direction et l'assistance, les principes fondamentaux de l'Ordre et leurs critères généraux.

Pour cette évaluation, il est bon de prêter *attention aux signes des temps*.<sup>35</sup>

*« Notre société est une réalité très dynamique. La science est en évolution constante et chaque jour de nouvelles méthodes, de nouveaux instruments et techniques de travail voient le jour.*

*Un message, un principe philosophique est d'actualité quand il se transmet avec des moyens, des méthodes et des techniques actuelles. Autrement on risque de parler dans le vide.*

*Il faudra donc évaluer la portée des moyens que la société nous donne, car il se peut que dans le but d'être plus efficace nous utilisions des instruments qui sont contraires à la philosophie de l'Institut ».*

D'autre part, la compétitivité est très spécifique à l'intervention des entreprises sur les marchés libres où les acteurs sont en concurrence dans leur lutte pour l'obtention de quotas de clients. À notre époque, nous avons affaire à l'introduction du concept de marché libre pour contracter des services avec l'État, ce qui, dans certains scénarios, place l'Ordre dans un espace de compétitivité davantage typique du milieu de l'économie privée libéralisée plus que de celui d'une économie sociale. Comment cette situation affecte-t-elle l'idéal de l'Ordre ? Serait-il approprié de recourir à une certaine méthodologie pour atteindre un résultat compétitif, surtout en ce qui concerne la réduction des coûts, ses répercussions sur la qualité du service, et les aspects liés aux politiques de gestion du personnel ? Doit-on se fixer des limites ? Lesquelles ?

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.

Un des documents de référence en la matière est " La gestion charismatique dans l'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu " .<sup>36</sup>

- Examiner dans quelle mesure les valeurs et les principes, les lignes directrices et les processus liés à l'éthique sont intégrés dans les systèmes de gestion de l'organisation, particulièrement dans les domaines les plus sensibles et les plus exposés aux risques.
- Explorer l'état de l'environnement éthique de l'organisation à travers des enquêtes effectuées périodiquement auprès des employés, des fournisseurs et des clients ou par d'autres moyens.
- Réaliser des diagnostics, des enquêtes de perception ou d'autres types d'analyses de pratiques organisationnelles pour évaluer les attitudes et les perceptions concernant notamment le style d'administration de l'organisation, son climat éthique, son code de conduite et son système pour corriger les déviations.
- Formuler des stratégies explicites pour soutenir et accroître la culture éthique par des programmes réguliers pour mettre en œuvre et renouveler l'engagement de l'organisation pour une culture éthique.
- Assurer que les conséquences éthiques sur la gestion soient évaluées, que des conseils soient donnés sur les sujets sensibles, que les comportements répréhensibles supposés fassent l'objet

---

<sup>35</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte de l'Ordre, Rome. N° 5.3.7.1.

<sup>36</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2012). La Gestion charismatique. Rome.



d'enquêtes sur ces mauvaises conduites éventuelles et que leurs résultats soient publiés de façon appropriée.

## 4. Ressources humaines

### 4.1 " Famille Hospitalière "

#### A. Définitions

- Famille hospitalière : des liens très forts se sont développés depuis longtemps entre l'Ordre, entendu comme Institut religieux conformément au droit canonique, et ses Collaborateurs. Les différents groupes qui s'inspirent des idéaux de saint Jean de Dieu et se sentent engagés dans le projet d'hospitalité de saint Jean de Dieu constituent ce que nous appelons la Famille de saint Jean de Dieu.
- Gestion des Ressources humaines : cela définit les processus par lesquels les entreprises planifient, organisent et administrent les tâches et les activités liées aux personnes qui forment l'organisation. Cette gestion englobe des secteurs comme la rétribution, la gestion des talents, la formation dans les entreprises, la sélection, la mobilité internationale des travailleurs, la gestion de l'atmosphère du travail, l'évaluation des performances, la gestion des changements organisationnels qui affectent le personnel, la résolution des conflits du travail, la mise en œuvre de politiques concernant le personnel et bien d'autres fonctions qui incluent, bien sûr, les tâches administratives découlant de ces domaines. La gestion efficace de ces aspects représente un défi pour les organisations et c'est d'elle que dépend en grande mesure la présence de personnel compétent et bien formé, qui demeure motivé pour exercer ses fonctions quotidiennes et qui s'implique activement dans le progrès de l'institution dans la bonne direction.

#### B. Fondements

Un personnel responsable, compétent et engagé, est vital pour le succès d'une organisation. C'est la base d'une politique effective de ressources humaines. Pour la plupart des ONG, ces politiques devraient concerner aussi bien les employés salariés que les volontaires non salariés, en confiant différentes tâches aux bénévoles, y compris dans l'administration, en leur fournissant des programmes et des services de soutien.<sup>7</sup>

*« La personne étant l'élément fondamental de toute l'organisation, la gestion des ressources humaines doit veiller à orienter, motiver, promouvoir et intégrer les travailleurs en tenant compte de leurs exigences et des finalités de l'œuvre et en respectant toujours les critères de justice sociale ».*<sup>37</sup>

*Quelques critères généraux concernant l'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu comme organisation, qui orientent la politique du personnel :<sup>38</sup>*

- C'est essentiellement une œuvre humaine, car il est le fruit des efforts humains et se compose de personnes qui constituent son élément fondamental.
- Il est conscient que ses œuvres sont des entreprises possédant un caractère particulier car, étant une Entité à but non lucratif, il doit conjuguer ses objectifs entrepreneuriaux et sa responsabilité sociale, économique et d'institution ecclésiale.
- Il est perméable aux courants actuels qui émanent du monde de l'entreprise – sociologie, relations humaines, psychologie – en s'adaptant à l'époque actuelle, en introduisant les changements organisationnels nécessaires, pour administrer ses œuvres avec des critères

<sup>37</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte de l'Ordre, Rome. N° 5.3.3.2.

<sup>38</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte de l'Ordre, Rome. N° 5.3.3.1.



d'organisation efficace et efficiente, tout en sachant conserver une philosophie et un style correspondant à la culture qui lui est propre.

- Il dispose d'un personnel travailleur dans ses œuvres et c'est pourquoi il se propose d'instaurer une relation entre l'organisation et les travailleurs qui satisfassent aux besoins et aux droits des deux parties, en établissant des mécanismes qui facilitent l'action conjointe de tous pour parvenir à leurs fins et à leurs aspirations.

Au vu de tout ce qui précède, il est nécessaire de manifester expressément une disposition sincère à clarifier les relations avec le personnel travailleur, toujours à la lumière de la législation en vigueur, de la Doctrine sociale de l'Église et en sauvegardant les droits du malade et du nécessiteux, fin principale de ses œuvres.

Dans les organisations, l'engagement des professionnels ou collaborateurs est souhaité, mais il faut le mériter. Il n'est ni exigible, ni gratuit. Il est le résultat de l'identification avec une mission – raison d'être de l'organisation – avec un projet – activités et actions à réaliser – et avec une méthodologie – style de direction – pour conduire et développer la mission de l'institution.<sup>1</sup>

*« L'Hospitalité selon le style de saint Jean de Dieu transcende la communauté des frères qui ont émis profession dans l'Ordre. Nous proposons une vision de l'Ordre comme " Famille Hospitalière de saint Jean de Dieu ". Nous accueillons comme un don de l'Esprit pour notre temps la possibilité de pouvoir partager notre charisme, notre spiritualité et notre mission avec les collaborateurs, en reconnaissant leurs qualités et leurs talents ». (Statuts Généraux, 20). « Les collaborateurs peuvent être liés au charisme, à la spiritualité et à la mission de l'Ordre à trois niveaux : celui du travail bien fait ; celui d'une adhésion personnelle à la mission de l'Ordre, à partir de valeurs humaines et/ou convictions religieuses ; celui d'un engagement de foi catholique. » (Statuts Généraux, 22)*

Nous disons que nous appartenons à une institution quand nous nous identifions à elle et que nous nous sentons considérés, reconnus. Il existe une appartenance légale, qui est octroyée par un contrat ou un accord de travail, mais il s'agit d'une appartenance minimale, qui ne mobilise pas pour se sentir un agent actif du projet. L'engagement et l'identification ne jaillissent que lorsqu'on fait l'expérience d'un sentiment d'appartenance.<sup>1</sup>

*« Nous devons aider nos collaborateurs à intégrer les valeurs professionnelles aux qualités humaines et chrétiennes nécessaires pour le service des malades et des nécessiteux. Par conséquent, chaque curie provinciale et œuvre apostolique définira les critères et les normes permettant de respecter les valeurs de l'hospitalité pour la sélection, le recrutement, la formation aux valeurs de l'Ordre et l'accompagnement des collaborateurs, surtout s'ils sont appelés à remplir des fonctions de responsabilité ». <sup>39</sup>*

Des structures compatibles avec la personnalisation sont nécessaires, non seulement pour les aspects concernant les soins, mais aussi pour ceux de la direction et de la gestion des personnes et des ressources. La démocratisation des organisations ne pourra se réaliser que s'il existe une certaine souplesse et c'est une condition pour rendre possible l'implication et l'engagement. Le sentiment d'appartenance n'est pas le résultat d'un contrat légal, mais d'une identification affective à une organisation et à sa manière d'accomplir ses activités. La flexibilité permet aussi d'inclure des sensibilités, des visions, des acceptions qui se complètent pour offrir un résultat plus global et plus enrichissant. La personnalisation, l'intégration, l'inclusion, la pluralité et l'universalité sont des défis qui tournent autour de l'hospitalité, valeur centrale de l'Ordre, et qui requièrent de la souplesse.<sup>1</sup>

---

<sup>39</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2019) Statuts Généraux. N° 23.



### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonne pratiques et mauvaises pratiques

Est-il nécessaire de proposer des critères éthiques pour concilier la gestion entrepreneuriale des ressources humaines avec la philosophie de l'Ordre comme Famille hospitalière et la reconnaissance des diverses formes de lien avec les Collaborateurs-travailleurs ?

Dans les relations de travail, les aspects relatifs à l'équité, au travail en équipe, aux politiques de promotion et de reconnaissance, aux obligations légales et administratives, nous conduisent à des situations qui requièrent une analyse éthique.<sup>1</sup>

Cette tâche engendre de multiples questions à caractère éthique que nous devons identifier et analyser afin de prendre des directives éthiques appropriées sur des questions telles que le sentiment d'appartenance, la sécurité de l'emploi, les modes contractuels, les critères et les processus de sélection, la formation, la promotion, la motivation, le leadership, la rétribution et l'évaluation du personnel, etc.<sup>1</sup>

Si l'Ordre, comme Institution ayant une identité spécifique et définie, prétend développer son charisme et sa mission à travers l'activité de ses Centres et la projeter sur la société en transmettant un style et des valeurs, il faut aborder le thème de l'adhésion et de l'engagement. C'est un acte libre qui oriente la volonté de la personne. Un aspect clé ici est le "sens" que nous pouvons donner à une activité ou à un projet. C'est une des fonctions de la direction et de l'encadrement de faire connaître le pourquoi. L'objectif de l'Ordre n'est pas seulement d'unir des personnes qui "font des choses", mais il entend réaliser un projet qui a un sens, grâce à ce que tous accomplissent et apportent.<sup>1</sup>

Le thème du sens, de la raison d'être, est étroitement lié à l'intentionnalité. Par définition, l'hospitalité a pour intention la recherche du bien d'autrui. Exercer l'hospitalité à l'égard des autres est l'expression visible de la volonté d'aider, de promouvoir, d'assister ou de prendre soin de l'autre pour son plus grand bien-être. Cette dynamique, comme toutes celles qui se rattachent à des valeurs, comporte un élément de "contagion". Avoir expérimenté un accueil attentionné et un traitement hospitalier de la part des dirigeants et des compagnons est la voie la plus naturelle pour se disposer à entreprendre une transmission correcte des valeurs.<sup>1</sup>

Les valeurs mises en exergue par l'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu possèdent un caractère universel et sont donc conformes aux valeurs humanistes et à la réglementation en vigueur dans les États, particulièrement en ce qui concerne l'attention aux personnes accueillies dans les structures de santé et socio-sanitaires. En intégrant les valeurs universelles à une "optique" professionnelle, l'Ordre les situe dans le cadre des contreparties du contrat de travail et permet donc de mesurer leur niveau de conformité.

L'Ordre reconnaît, bien au-delà d'un travail professionnel bien fait basé sur ses valeurs universelles, qu'il est possible pour les Collaborateurs-travailleurs d'adhérer et de partager volontairement le Charisme, la Spiritualité et la Mission de l'Ordre grâce à leur engagement de foi catholique. Cet engagement ne se situe pas dans le domaine du travail, mais il le transcende et c'est pourquoi l'Ordre entend l'encourager, mais ne le considère pas comme exigible dans le cadre d'un contrat de travail.

Le fait que l'Ordre se sente appelé à développer un "espace d'Église" avec tous les Collaborateurs-travailleurs croyants qui travaillent dans ses Centres n'empêche en rien la décision de constituer la Famille de saint Jean de Dieu, la Communauté thérapeutique, avec ceux qui sont liés à lui d'une



manière ou d'une autre, spécialement avec les Collaborateurs-travailleurs, pour exercer son travail apostolique<sup>40</sup>.

Si la raison d'être de l'activité de l'Ordre est d'exercer l'attention aux autres dans un style qui mette en relief certaines valeurs bien déterminées, maintenir la chaîne de transmission est fondamental et cela n'est possible que lorsqu'il y a adhésion et engagement. Les dirigeants d'une institution hospitalière doivent préserver l'intention de rechercher le plus grand bien possible pour les personnes que nous assistons et pour celles qui sont liées à l'Ordre en qualité de membres professionnels ou de collaborateurs. Aussi les cadres et les dirigeants sont-ils des personnes d'une grande importance pour que l'Ordre puisse accomplir sa mission avec plus ou moins de succès. Voilà pourquoi cet objectif fait partie de la responsabilité que le dirigeant assume dans une organisation telle que l'Ordre.<sup>1</sup>

Au-delà des styles particuliers de chacun et de ses aptitudes de direction, il est souhaitable que, dans tous les cas, l'intention de rechercher le bien commun des personnes et de l'organisation soit bien présente. L'expression " faire bien le bien " a été élaborée pour manifester la manière dont l'Ordre souhaite exercer l'hospitalité. Cela comporte aussi la nécessité de généraliser la promotion et la recherche de dirigeants ayant un esprit éthique pour " faire bien le bien " dans l'exercice de leurs fonctions de direction. Des personnes capables de réfléchir, de mettre en valeur et de décider, en tenant compte des principes et des valeurs reconnus comme propres d'un comportement éthique.<sup>1</sup>

L'activité de direction comporte un travail de gestion du personnel, car sans celui-ci il est impossible de réaliser une œuvre ou une activité. C'est pourquoi la gestion de ressources humaines exige actuellement des cadres dirigeants possédant un niveau adéquat de compétence professionnel en ce domaine, ainsi qu'une capacité équilibrée en matière de relations humaines.

Les canaux de communication constituent un aspect qui doit être renforcé dans tous les Centres de l'Ordre. Il faut établir une communication structurée, en développant des canaux appropriés pour parvenir à tous les niveaux de l'organisation et à tous les travailleurs. Il faut au moins disposer de plusieurs canaux de communication déterminés et faciliter une information véridique et intelligible.

Autres points importants dans l'Ordre et dans ses Centres : l'accueil et la motivation de toute personne qui commence à travailler, ainsi que son accompagnement au long des premières étapes de son travail.

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - Faire en sorte que les Collaborateurs (travailleurs et volontaires) soient capables et responsables, en générant des attitudes et des comportements autonomes qui expriment l'Hospitalité, et s'engagent dans la mission de l'Ordre.
  - Gérer les Ressources humaines en se basant sur les valeurs de l'Hospitalité, en conformité avec la philosophie de l'Ordre sur la Famille hospitalière, sans les réduire à la gestion administrative du personnel.
  - Adapter les styles de gestion et de leadership des dirigeants et des cadres de sorte qu'ils soutiennent l'activité de l'Ordre en appliquant sa philosophie existentielle.
  - Éviter aussi bien l'endoctrinement idéologique que l'hétéronomie axiologique des Collaborateurs, en respectant chaque personne en particulier, ses valeurs et ses croyances, en

---

<sup>40</sup> Cf. Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (1992), Frères et Collaborateurs unis pour servir et promouvoir la vie, Rome.



mettant en valeur ses qualités et en demandant en retour qu'elle respecte la façon d'être de l'Ordre, ses options, ses valeurs et ses croyances.

- Pourvoir à la formation aux principes et aux valeurs institutionnelles adaptée à chaque période du cycle de travail, depuis le recrutement et à l'accueil jusqu'au moment du départ, pour prendre sa retraite ou pour d'autres raisons.

## 4.2 Non-discrimination et égalité des chances

---

### A. Définitions

- Discrimination : La discrimination est un acte qui limite ou empêche les personnes qui en font l'objet de bénéficier des droits des personnes. Actuellement, il existe également une acception positive, dénommée habituellement ' action positive ', qui tend à favoriser l'égalité des personnes en attribuant, par exemple, certains quotas de pouvoir à ceux qui se trouvent en situation d'inégalité.
- Traitement inégal injuste : cela indique la différence ou la discrimination d'un individu envers un autre en raison notamment de sa position sociale, économique, religieuse, de son sexe, de sa race, de sa couleur de peau, de sa personnalité, de sa culture.

### B. Fondements

Comme cela est stipulé dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme : « *Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité* ». <sup>41</sup>

*Exercer une discrimination dans le travail consiste à prendre une décision (ou une série de décisions) défavorable contre des employés (ou des employés potentiels) qui appartiennent à une certaine classe ou catégorie en raison d'un préjugé moralement injustifié envers les membres de cette classe ou catégorie. La discrimination dans le travail peut ainsi impliquer trois éléments fondamentaux. Premièrement, une décision contre un ou plusieurs employés (ou employés potentiels) qui ne se base pas sur les mérites individuels, comme l'aptitude à effectuer un travail, l'ancienneté ou d'autres qualifications moralement valables. Deuxièmement, la décision découle uniquement ou en partie d'un préjugé racial ou sexuel, de faux stéréotypes ou de quelque autre type d'attitude moralement injustifié contre les membres de la catégorie à laquelle l'employé appartient. Troisièmement, la décision (ou série de décisions) exerce un impact néfaste ou négatif sur les intérêts des employés, pouvant parfois aller jusqu'à leur faire perdre leurs emplois, une promotion ou de meilleurs salaires.*

*Comment pouvons-nous déterminer si une institution ou un ensemble d'institutions pratique la discrimination contre un groupe déterminé ? En étudiant les données statistiques révélant comment sont répartis les membres de ce groupe au sein de l'institution. Il existe une indication facile de discrimination quand un nombre disproportionné des membres d'un certain groupe détient les postes les moins désirables au sein des institutions en dépit de leurs préférences et de leurs capacités. <sup>42</sup> Trois types de comparaisons peuvent nous fournir la preuve d'une telle répartition : (1) comparaisons des bénéfices moyens que les institutions allouent au groupe discriminé et les bénéfices moyens que ces institutions allouent à d'autres groupes ; (2) comparaisons de la proportion du groupe discriminé qui se trouve aux niveaux les plus bas des institutions avec la proportion d'autres groupes qui se trouvent*

---

<sup>41</sup> Déclaration universelle des Droits de l'Homme, Article 1.

<sup>42</sup> Connolly, Jr. Walter B. (1975), A Practical Guide to Equal Employment Opportunity, 2 vols. Nueva York: Law Journal Press, 1 : 231-42.





à ces niveaux ; (3) comparaisons des proportions du groupe qui détient les postes les plus avantageux avec les proportions d'autres groupes qui détiennent ces mêmes postes.<sup>43</sup>

L'Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu a pour vocation d'aller au-delà des limites de race, de religion, de genre, de culture et de politique. Il assume l'obligation de respecter toute personne, fondamentalement en références aux droits humains. Le principe de la personnalisation, lié au concept d'hospitalité, exerce également un impact sur l'éthique de la direction et nous ne pouvons pas le séparer de la pratique de la proximité, qui aplanit les différences et nous rapproche affectivement.<sup>1</sup>

Il faut comprendre la personnalisation dans l'optique de la maturité de direction. Il ne s'agit pas d'un style populiste qui cherche simplement à satisfaire les particularités de chacun ou de chaque groupe, et encore moins de dire à chacun ce qu'il souhaite entendre. On déconsidère l'éthique quand on homogénéise le traitement des professionnels. Personnaliser le style de direction, c'est avoir un critère éthique suffisant pour pouvoir prendre des décisions appropriées pour chaque personne et en toute circonstance. C'est le contraire de ce qu'on appelle le "café pour tous", avec le même goût et la même quantité. Il est contraire au principe éthique de justice de traiter de la même façon des personnes qui font des efforts différents et c'est en plus un des facteurs évidents de démotivation. Savoir faire des exceptions en suivant certains critères et savoir les expliquer est certainement le positionnement éthique le plus correct. C'est plus complexe et plus risqué que de s'en tenir à ce qui est légal ou stipulé, mais dans une perspective éthique et dans celle de l'humanisation de la gestion, c'est plus juste et plus efficace.<sup>1</sup>

La connaissance des personnes est nécessaire pour adapter les décisions qui doivent les aider à l'épanouissement de leur profession. Quand on n'est pas assez proche, le sentiment d'indifférence affleure et le risque d'erreur augmente, car on décide en mauvaise connaissance de cause et on passe à côté de nombreux éléments que l'on ne connaît que grâce à une direction de proximité, des éléments qui, normalement, sont les clés permettant de comprendre les personnes et les diverses situations qui se rencontrent quotidiennement au sein de l'organisation. D'un autre côté, plus la distance est grande, moins on connaît les choses et les gens et plus grande est la nécessité de recourir à des actions et à des réponses standardisées qui, comme telles, ont peu de chance de bien conduire un leadership centré sur les personnes et pas seulement sur les résultats.<sup>1</sup>

Exercer la direction dans l'Ordre, c'est mettre l'accent sur les personnes, être attentif et les accompagner dans leur réalité. Dans un article intitulé "Quand un chef ne mérite pas son équipe"<sup>15</sup> Pilar Jericó commente : « *Connaître et apprécier son équipe, c'est quelque chose que tous les chefs ne savent pas faire. Il est impossible de connaître les équipes si nous restons calfeutrer dans nos bureaux sous mille prétextes* ». Et, si nous ne les connaissons pas, nous ne pouvons pas les mettre en valeur. Or, s'ils ne se sentent pas reconnus (appréciés), nous ne pouvons pas espérer d'engagement, ni de dispositions aux changements pour s'améliorer. En dernière instance, s'il tombe en déconsidération, cela affaiblit le principe du respect à la personne. D'un autre côté, quand existe la capacité de développer un comportement correct et une relation interpersonnelle appropriée, cela facilite sans aucun doute la possibilité de s'identifier, d'adhérer à un projet et de s'engager dans une tâche collective à partir de la reconnaissance et de la mise en valeur individuelle personnalisée.<sup>1</sup>

La direction qui met automatiquement un visage sur les personnes est plus prudente et plus compréhensive, ce qui lui confère une plus grande autorité et efficacité. De loin, sans proximité, il est quasiment impossible de voir les choses clairement et, comme nous l'avons dit, il devient plus difficile de prendre les bonnes décisions. De plus, l'éloignement et la massification se traduisent par une bureaucratisation qui est une des menaces et qui est incompatible avec l'hospitalité, car elle

---

<sup>43</sup> Cf. Velázquez Manuel G. (2000) *La Ética de la Discriminación en el Empleo*, en *Ética en los negocios: conceptos y casos*. Madrid : Pearson Educación.



homogénéise tout en un processus de dépersonnalisation. Dans l'optique de l'hospitalité, il est nécessaire de reconnaître le regard et le visage de l'autre pour se reconnaître mutuellement. Si cette reconnaissance n'a pas lieu, l'indifférence apparaît, qui est l'opposé de l'hospitalité.<sup>1</sup>

### C. Praxis:

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

L'hospitalité est intégration. Elle abat les murs et crée des ponts, elle rapproche et unit vers une mission commune. L'hospitalité n'est pas possible dans l'anonymat ; elle passe par la reconnaissance des personnes, par la différenciation et l'individualité. « *À mesure que nous apprenons à être indépendants et fidèles à nous-mêmes, nous prenons conscience, paradoxalement, que nous faisons profondément partie d'un tout* ». <sup>19</sup> Cette citation de Frédéric Laloux reflète la nécessité du principe et du respect de l'autonomie des personnes comme condition pour pouvoir faire partie d'une équipe harmonieuse. Ce n'est que grâce à une reconnaissance individuelle correcte que l'on peut aboutir à un engagement et à une identification avec et au sein d'une équipe caractérisée par la cohésion.

Kennet Blanchard et Vincent Peale affirment qu'en toute entreprise un code moral strict constitue le premier pas vers le succès. Savoir ce que l'on peut faire pour créer un milieu de travail sain dans lequel les personnes ne doivent pas tromper les autres pour réussir. Cet axiome est doublement pertinent pour les dirigeants, à la fois pour leur développement professionnel (pouvoir exercer avec succès leur rôle sans avoir besoin de recourir à la tromperie) et pour favoriser le style de climat et de fonctionnement de l'organisation et des personnes qui y travaillent. « *Il n'y a aucune bonne façon de faire mal quelque chose* ». <sup>23</sup>

La communauté de personnes qui font partie de l'organisation sont celles qui transmettent son bagage culturel. Plus que les manuels ou les Chartes, on apprend davantage par ce que l'on vit et expérimente. Il en va donc de la responsabilité de tous de créer un environnement qui favorise l'apprentissage correct de ceux qui intègrent l'Ordre. Mettre en pratique le concept de famille hospitalière suppose que la direction favorise les mécanismes d'accueil, de socialisation et d'apprentissage au sein de l'Ordre. En réalité, c'est l'équivalent de ce que fait une famille avec ses nouveaux membres par rapport à son environnement et à la société.<sup>1</sup>

Conduire et diriger l'Ordre comporte la capacité d'accomplir cette harmonisation de la diversité pour le développement d'un projet commun. Pour bien remplir cette fonction, les critères éthiques sont nécessaires. Le principe d'équité, qui est ordinairement le plus requis par les professionnels, est lié à celui de justice ; il nous met en condition d'affronter correctement la richesse de la pluralité. Une des perspectives que la professeur Begoña Román signale pour encourager l'éthique de direction, c'est de traiter différemment ceux qui sont égaux en dignité. Chaque personne qui se lie à l'Ordre apporte un enrichissement à partir de son individualité. La responsabilité du dirigeant est de discerner, de promouvoir et de faire en sorte que cela se répercute sur la construction du projet commun. Faisant allusion à Peter Drucker, Begoña Román explique que les organisations de la connaissance déterminent des leaders et des directeurs qui, connaissant la puissance de l'orchestre qu'ils dirigent connaissent aussi les virtuoses et les font briller comme musiciens dans l'orchestre.<sup>2</sup>

Il nous faut intégrer divers styles et sensibilités pour pouvoir apporter des réponses les plus vastes, personnalisées et adéquates possibles. L'intégration organisationnelle comporte cette convergence d'individualités qui représentent une identité corporative pour mener à bien une mission commune, à partir d'un style déterminé qui finit par devenir l'"ethos corporatif".<sup>2</sup> Quand celui-ci est respecté et que l'identité institutionnelle est claire, avec ses critères et ses valeurs, nous n'avons pas à nous



soucier d'offrir des réponses différentes. Ce serait une erreur, selon nous, de réduire l'offre d'hospitalité à des réponses préalablement élaborées et standardisées. Les protocoles et les guides de gestion sont des instruments au service du bien faire et nous servent dans la mesure où ils nous permettent d'apporter des réponses éthiques appropriées, mais ils ne sont d'aucune utilité lorsqu'ils favorisent l'anonymat, l'indifférenciation, ou alors ils ne sont employés que pour éviter la réflexion que comporte toute prise de décisions.<sup>1</sup>

Dans l'intégration, la perspective du genre est un autre aspect à considérer. Nous partons d'une inégalité historique, « *l'universalité de l'expérience de l'humain a clairement été définie par la vision de l'homme, de sorte que les femmes ont dû s'identifier aux expériences des hommes, prétendument universelles* »<sup>44</sup>. Dans notre contexte social, bien que les bases de l'assistance sociale et sanitaire soient féminines, dans les couples la réalité est inverse.

Un des facteurs qui peut influencer le fait que le nombre de femmes qui postulent à des postes de direction soit plus faible, à part les aspects socioculturels, est dû sans doute à la nécessité de progresser dans la mise en place d'un modèle différent du modèle dominant et homogène actuel, qui est très masculin. Culturellement, il semble que si une femme désirait occuper un poste de cadre ou de direction, elle devrait imiter le style comportant les caractéristiques du modèle masculin. Lydia Feito affirme que « *la bioéthique féministe est souvent conçue comme une réponse à la façon dont l'éthique traditionnelle a laissé de côté la perspective des femmes dans différents domaines* », ce à quoi nous pouvons ajouter que l'un de ces domaines est manifestement celui de la direction.

Dans une institution comme l'Ordre, où ce qui prime est l'attention aux autres et les soins, nous ne pouvons pas nous passer des apports de l'éthique en ce domaine, fondamentalement théorisée par des femmes pour enrichir le style de direction. Cependant, la longue tradition de présence masculine à ces postes a privilégié une série de traits et de pratiques dominantes clairement associés au masculin. Notre objectif consiste donc à dépasser le patriarcat pour garantir la démocratie, qui est toujours plurielle (et pas seulement duelle ou bipolarisante). Carol Gilligan,<sup>45</sup> dans l'éthique des soins, souligne l'importance et la nécessité de conjuguer raison et émotion. Ce qu'elle encourage, c'est précisément d'avoir la capacité d'écouter cette voix différente de la femme et de toute personne qui se distingue de l'homogénéité patriarcale qui fait taire les voix différentes, d'où qu'elles viennent. Diriger un projet d'hospitalité n'est pas une question de genre, mais bien d'intégrer largement tout ce qui nous permet d'avoir une vision plus large, plus globale et plus compréhensive de la réalité des personnes.

D'un point de vue éthique, il convient de garantir cette égalité des chances et l'adéquation de conditions qui permette aux personnes d'accéder à des postes de direction sans avoir à renoncer aux apports et aux styles qui relèvent de l'identité de genre. Les causes du plafond de verre sont structurelles, pas individuelles ni personnelles.

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
- Éviter la discrimination sur les lieux de travail de l'Ordre pour tout motif injustifiable.

---

<sup>44</sup> Feito Grande L. (2016), Bioética: el pluralismo de la fundamentación. En: Ferrer J, Lecaros JA, Molins R, coordinadores. Bioética feminista y del cuidado. Madrid : Universidad Pontificia de Comillas.

<sup>45</sup> Gilligan C. (2013), La ética del cuidado. Barcelona : Fundació Víctor Grifols i Lucas.



- Ne violer les droits humains fondamentaux d'aucune personne, qui sont inhérents à tout individu.
- Manifester sensibilité et respect envers les valeurs morales et religieuses, les coutumes, les traditions et les cultures des usagers et des Collaborateurs.
- Développer des politiques et des programmes/actions de protection des droits de l'homme (traitement digne, prévention contre toute sorte de harcèlement et d'abus).
- Respecter l'intégrité des familles au sens large et pluriel, et soutenir la vie familiale.

## 5. Confiance publique

### 5.1 Information publique sur l'Ordre

#### A. Définitions

- Confiance publique : La confiance publique engendre la sécurité et la certitude que l'information reçue correspond à une réalité hors de doute en raison de la qualité qui est reconnue à celui qui la diffuse. Reconnaissance par la communauté qui donne pour certain et réel ce qui a été exposé ou déclaré par quelqu'un.
- Transparence : elle consiste à mettre à la disposition du public en général, l'information sur les activités de l'administration, de manière permanente, compréhensible, complète et opportune.

#### B. Fondements

L'Ordre doit se montrer honnête et véridique dans les accords avec ses donateurs, avec les bénéficiaires de ses projets, avec le personnel à charge, avec ses membres, avec les organisations associées, le gouvernement, le public en général, et doit respecter les lois de la juridiction sous laquelle il agit.

La Charte de l'Ordre nous parle de la " Transparence au niveau de la gestion ". « Si nous parvenons à transformer en réalité les valeurs que nous voulons promouvoir et qui donnent leur sens à notre mission, il n'existe aucune raison pour laquelle la réalité économique de nos centres ne soit pas connue du personnel de la santé, des usagers, de la société et de l'administration publique. Si nous mettons en œuvre une gestion transparente avec des principes clairs, il n'existe aucune raison pour ne pas les faire connaître. La situation économique du centre (activités, recettes, dépenses, résultats, investissements, disponibilités financières) constitue une des réalités du centre qui peut, elle aussi, être connue. Élaborer annuellement un bilan des activités de chaque centre pourrait constituer un moyen efficace pour mieux les faire connaître et pour encourager la coresponsabilité ». <sup>46</sup>

La confiance est l'élément vital d'une ONG – confiance du public, confiance des moyens de communication, confiance du gouvernement, confiance des entreprises, confiance des donateurs, confiance des autres ONG, confiance des bénéficiaires et confiance des employés et de ceux qui investissent leur temps comme volontaires/bénévoles. Pour conserver et développer la confiance, chaque ONG devrait présenter une comptabilité publique authentique et transparente et devrait être honnête au niveau d'une information mise à la disposition du public.<sup>7</sup> Bien que n'étant pas une ONG comme tel, l'Ordre a en commun de nombreuses caractéristiques et cette référence est totalement valable pour lui.

La bonne réputation ne doit pas être une fin en soi, mais la conséquence de son action, avec la plus grande hospitalité et avec les valeurs que comporte celle-ci. Cette même approche s'applique aux

<sup>46</sup> Ordre Hospitalier de Saint-Jean-de-Dieu (2000), Charte de l'Ordre, Rome. N° 5.3.4.4.



questions de gestion et de direction. Une bonne réputation du dirigeant et de l'organisation découlera naturellement d'une direction responsable, de qualité et centrée sur la personne.<sup>1</sup>

### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

La transparence implique d'être loyaux en ce qui concerne les subventions et les donations reçues de personnes ou d'entités publiques et privées, de les utiliser à bon escient, en assurant le respect des objectifs fixés par le donateur et par l'Ordre, ce qui renforce la confiance des bienfaiteurs et des bailleurs de fonds et aide l'Ordre à se différencier pour atteindre de nouveaux collaborateurs.

Les organisations non gouvernementales doivent avoir un système de gouvernement approprié. Elles doivent être attentives à tout ce qui concerne l'argent public, en agissant avec un grand sérieux pour susciter la confiance publique et ne pas faire un mauvais usage de l'argent public à des fins égoïstes. Les organisations non-gouvernementales ont l'obligation de n'être alignées sur aucun gouvernement particulier ni faire partie de l'opposition, en quête d'un bénéfice exclusivement personnel ou à court terme ; elles ne peuvent pas non plus se laisser contrôler par un organisme gouvernemental.<sup>7</sup>

Le risque ou la menace apparaît lorsque des stratégies, des langages et des actions sont proposés pour favoriser une bonne réputation sans être accompagnés de réalités palpables qui les avalisent, et quand la présentation publique ne concorde pas avec la vie quotidienne. En plus d'être des actions à courte échéance, il est facile de s'apercevoir qu'il n'y a rien de valable concrètement et que tout est centré sur l'image. Dans ce cas, nous violerions le principe d'honnêteté. Prétendre faire semblant d'être et de vouloir ce qui n'est pas, c'est fausser la réalité et l'intention.<sup>1</sup>

Accepter la réalité de l'organisation, c'est être conscient de sa force et de ses limites. Aucune organisation n'est parfaite, et nous n'obtiendrons la bonne réputation que par la crédibilité, en agissant dans la vérité, avec humilité, et en étant centrés sur la mission. Cela ne veut pas dire que nous devons sous-évaluer les questions de communication et de marketing. Elles ont leur place et doivent s'exercer avec professionnalisme pour le bien du développement de l'organisation, mais ce ne sont que des moyens. D'un point de vue éthique, il s'agit d'une question de priorités et de distinction des fins et des moyens, pour ne pas dévier de la mission, ni de la façon de l'exercer. La bonne réputation ne doit pas être soutenue par un marketing trompeur ou populiste, qui de toute façon ne serait qu'à court terme. La bonne réputation se conserve tout au long de la vie.<sup>1</sup>

- Évaluation : indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques.
  - Fournir des informations sûres et précises, que ce soit en relation à soi ou à ses projets, à un individu, à une organisation, à un projet ou à une législation avec laquelle il y a opposition ou litige.
  - S'acquitter de ses obligations selon les lois du pays où son travail s'accomplit, s'opposer avec force et ne pas être disposé à s'associer à la corruption, aux pots-de-vin et à d'autres comportements financiers impropres et illégaux.
  - Mettre en œuvre une politique du personnel et des volontaires visant à apporter confidentiellement à son organe directeur les preuves d'une conduite équivoque d'une personne associée à l'organisation.
  - Connaître toutes les obligations légales dans les pays où le travail est organisé. Cette obligation doit inclure les lois sur l'embauche, les législations de collecte de fonds, les principes des emplois



avec égalité des chances, les niveaux de santé et de sécurité appropriés, les règles du respect de la vie privée, les législations sur les marques, sur le copyright, et d'autres choses du même genre.

- Prendre rapidement des mesures correctives en cas de découverte de conduites erronées au sein du personnel, du corps dirigeant, des bénévoles, des employés et des associés.
- Être transparent dans tous les contacts avec le gouvernement, le public, les donateurs, les associés, les bénéficiaires et d'autres parties intéressées, sauf en ce qui concernent les questions personnelles et les informations sur la propriété.
- L'information financière de base de l'Ordre, sa structure de gouvernement, la liste de ses activités, de ses dirigeants et de ses membres, devraient être ouvertes et accessibles à l'examen public et l'Ordre tout entier doit s'efforcer d'informer le public au sujet de son travail et de l'origine et de l'usage de ses ressources, en tenant compte des normes légales et de la volonté des donateurs, lorsque les ressources proviennent de dons.
- Être responsable et rendre compte de ses actions et de ses décisions, non seulement aux agences qui procurent des fonds et au gouvernement, mais aussi aux personnes qu'il sert, à son personnel et à ses membres, aux organisations associées et au public en général.
- Élaborer et fournir en temps opportun et d'une manière appropriée les informations sur toute association ou d'autres partenariats communs qui ont été créés.
- Les informations que l'Ordre choisit de divulguer aux moyens de communication, aux influenceurs d'opinion ou politiques, ainsi qu'au public, doivent être exactes et présentées dans un contexte approprié. Les projections du futur ou à long terme doivent être présentées comme telles et non comme des faits.

## 6. Collecte de fonds

### A. Définitions

- Fundraising : c'est un mot anglais qui se réfère à l'ensemble des actions mises en œuvre pour recueillir des fonds. Cela peut se réaliser à travers les demandes de dons à des particuliers, à des entreprises, à des fondations de bienfaisance ou à des agences gouvernementales.

### B. Fondements

*Afin de se procurer des fonds pour pouvoir être opérationnelles, financer leurs programmes et atteindre leurs objectifs, la majorité des ONG devront collecter des fonds en dehors de leur organisation, grâce à la recherche de soutien financier volontaire de la part de fondations, de sociétés, de donateurs individuels et d'agences gouvernementales. Toutefois, ce soutien financier ne signifie pas seulement un transfert d'argent de ces Fondations à l'ONG. C'est une circulation à double sens, qui implique des valeurs et des obligations avec le donateur : Comme réceptrice de ces fonds, il est important que l'ONG soit ouverte et transparente, responsable pour rendre des comptes au donateur, pour utiliser ces fonds de manière responsable et conforme à l'intention du donateur, en permettant que les donateurs individuels et aux organisations de pouvoir accéder à une information claire des projets à tout moment. Il est important que l'activité de collecte de fonds soit cohérente avec la mission de l'ONG.<sup>7</sup>*

L'origine de l'aumône, dans l'Ordre Hospitalier, remonte à la genèse même de celui-ci, car saint Jean de Dieu a rendu sa mission d'attention envers les plus nécessiteux de son temps compatible avec l'exercice de l'aumône. Cette facette du fondateur, en plus de lui procurer les moyens nécessaires pour subvenir





aux besoins de son hôpital, lui permit d'entrer en contact avec toutes les personnes qui l'aidaient et avec lesquelles il tissa une relation d'affection et de confiance. L'Ordre n'acceptera que des fonds qui sont en cohérence avec sa mission et qui ne compromettent pas ses principes fondamentaux ni ne restreignent sa capacité à traiter des questions importantes dans une totale liberté, profondeur et objectivité.

Les bienfaiteurs ont permis à notre Fondateur de réaliser son œuvre. Ils ont été capables de soutenir les nombreux engagements pris par saint Jean de Dieu pour le bien des malades et des nécessiteux. Au cours des siècles, ils ont continué à soutenir notre œuvre. Dans certains pays, ceux-ci sont plus actifs que dans d'autres. Jusqu'à la création de l'État providence, la majorité de nos œuvres ont vécu grâce à la générosité des personnes qui ont eu confiance en l'Ordre Hospitalier et au service qu'il rend à la personne qui souffre.

Aujourd'hui, la majorité de nos centres ne dépendant plus de dons, comme c'était le cas par le passé ; toutefois, cette générosité continue à se manifester et reste indispensable si nous voulons être fidèles à notre devoir de charité et de solidarité. Le principe qui anime une telle générosité reste toujours le même : la personne choisit d'être solidaire d'autrui par l'intermédiaire de l'Ordre de saint Jean-de-Dieu. Les formes peuvent évoluer et ont évolué et ne cesseront de le faire. Il nous revient de rendre cette solidarité effective et juste, et si possible de l'intensifier.

Le moment est venu pour nous d'insister sur le caractère collectif de cette solidarité pour mieux répondre aux besoins les plus urgents. Il s'agit d'une question qui demande réflexion, des échanges et de la créativité pour trouver les fonds et les moyens de renforcer ce réseau de solidarité. Ce thème, que nous devons tous promouvoir, est fort présent dans la culture de bon nombre de nos œuvres et de nos Provinces. Les nouveaux moyens de communication permettront de valoriser ce travail et de renforcer le lien qui existe entre les bienfaiteurs et l'œuvre.

#### C. Praxis :

- Description et fondement éthique : Bonnes pratiques et mauvaises pratiques

La collecte de fonds n'est pas un concept exclusivement limité à l'argent ou aux recettes. Le *fundraising* implique de tisser des relations avec les donateurs, mais aussi la transparence et le combat en faveur de la justice sociale et d'une meilleure qualité de vie des personnes.

Les directeurs, les administrateurs, le personnel et les volontaires de l'organisation ne devront exploiter aucune relation avec le donateur ou le donateur potentiel pour obtenir un bénéfice personnel ou pour un parent, un ami, un associé, un collègue ou d'autres personnes. La vie privée d'un donateur devra être respectée et l'ONG doit sauvegarder toute information confidentielle se référant au donateur ou le don. Les donateurs doivent avoir la possibilité de rester dans l'anonymat, et leurs noms ne doivent figurer sur aucune liste vendue, louée ou donnée à d'autres, sauf si le donateur a la possibilité d'approuver ces listes ou d'en retirer son nom.<sup>7</sup>

Lorsque l'organisation accepte une donation, une aide ou une bourse, elle souscrit un contrat pour réaliser les activités du programme sous forme d'accord et elle a la responsabilité éthique et morale d'honorer ces engagements. L'organisation devra garantir que les contributions sont utilisées comme promis ou stipulé dans la demande de collecte de fonds ou aux fins souhaitées par les donateurs. L'Ordre veillera à l'usage efficace et effectif des aides économiques et des contributions caritatives.

Certaines pratiques non éthiques peuvent inclure : Accepter de l'argent de "provenance douteuse" quand il y a un conflit entre la mission de l'Ordre et la sources des fonds apportés. La rémunération pour les collecteurs de fonds et les consultants en collecte de fonds ne doit jamais être liée à la quantité de fonds recueillis. Dans un esprit de philanthropie, les collecteurs de fonds sont motivés





par la volonté de promouvoir la mission de leurs organisations et non de " gagner " un pourcentage des fonds collectés. Les organisations ne doivent ni obtenir ni conserver des informations non essentielles et hautement personnelles concernant les donateurs dans leurs archives électroniques ou imprimées.

Par ailleurs, il faut veiller à garantir que les membres du personnel ne gardent pas par devers eux les informations concernant les donateurs lorsqu'ils changent de travail. Les organisations à but non lucratif doivent être des administrateurs méthodiques des informations personnelles, à une époque où les préoccupations concernant la vie privée sont très importantes. Les organisations à but non lucratif doivent garantir au public que les fonds recueillis par l'organisation sont réellement utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été octroyés. Les organisations à but non lucratif doivent respecter l'esprit et la lettre d'intention des donateurs. Les organisations à but non lucratif doivent fournir aux personnes suffisamment d'informations pour qu'elles prennent leurs décisions en étant informées sur les donations, sans " édulcorer " les histoires de leurs organisations pour les rendre plus attrayantes à un plus large éventail de donateurs. L'honnêteté est la base essentielle d'une relation saine avec les donateurs. L'Ordre ne doit tolérer aucune sorte d'activité dépourvue d'éthique, comme financer deux fois un même projet, détourner des fonds, ni destiner des fonds à une fin différente de celle prévue à l'origine et pour laquelle ils avaient été approuvés, ni exagérer les résultats obtenus grâce à eux.

- Évaluation : Indicateurs et orientations pour renforcer les bonnes pratiques et prévenir les mauvaises pratiques, toujours dans le respect de la loi en vigueur dans chaque pays, du droit canonique et du droit interne à l'Ordre (Constitutions et Statuts Généraux).
  - Des personnes qui collectent des fonds :
    - Les collecteurs de fonds doivent obéir à toutes les lois, à toutes les règles et à toutes les réglementations.
    - Ceux qui recueillent les fonds ne doivent pas être récompensés en fonction de la quantité de fonds qu'ils recueillent.
    - Les collecteurs de fonds doivent respecter des limites claires entre eux et les donateurs. Par exemple, les collecteurs de fonds ne doivent pas permettre que ces donateurs inscrivent le collecteur de fonds dans son testament, ni accepter des présents personnels de valeur ou entretenir des relations amoureuses avec les donateurs.
  - Des donateurs :
    - Les événements organisés pour recueillir des fonds doivent éviter d'harcéler ou de mettre une pression indue sur les personnes sollicitées. Il ne faut pas user de pressions, ni de contraintes ou d'influence indue, ni aucun autre moyen contraire à l'éthique dans leurs sollicitations.
    - Protéger la vie privée et la confidentialité, ainsi que l'identité des donateurs, afin qu'ils puissent conserver l'anonymat si telle est leur volonté, et toujours en respectant la législation en vigueur sur le territoire.
    - Les informations privilégiées ou confidentielles concernant un donateur ou une donation ne doivent pas être révélées à des parties non autorisées.
    - L'organisation ne peut modifier les conditions d'une donation ou d'une aide économique qu'avec le consentement explicite du donateur. Respecter soigneusement les conditions de donation du donateur sans détourner le don à des fins différentes du souhait du donateur, sauf avec l'accord exprès de ce même donateur.



- Les donateurs ne doivent pas exercer d'influence inappropriée ou recevoir des bénéfices inappropriés de l'organisation en échange de leurs dons.
- Éviter l'influence indue des donateurs sur les programmes et les activités de l'organisation.
- La recherche de prospection ne doit être effectuée qu'à des fins légitimes. La recherche de prospection est une activité légitime des collecteurs de fonds pour obtenir des données précises sur la capacité d'offrande d'un donateur, ses intérêts et qui, au sein de l'organisation, pourrait être la meilleure personne pour le solliciter.
- L'Ordre doit avoir une politique formelle d'acceptation des dons. Il doit spécifier quelles offrandes (aussi bien de l'argent que d'autres biens) ne seront pas acceptés et quel processus utiliser pour résoudre les contestations ou les doutes. Cette politique doit inclure :
  - Des dispositions pour faire face aux offrandes des personnes condamnées pour des délits graves quand il est peu probable que le don ait une quelconque valeur pour l'organisation.
  - Le cas où le donateur impose des conditions restrictives au don qui sont inacceptables (comme exiger qu'il soit utilisé à des fins illégales ou manquant d'éthique).
  - Quand l'intention du donateur est d'exploiter le nom de l'organisation caritative dans une mesure qui est inacceptable et non dans le meilleur intérêt de l'organisation caritative.
- Sur les aspects financiers.
  - L'Ordre doit être transparent au niveau de la divulgation des coûts liés à la collecte de fonds.
  - L'Ordre doit être transparent au niveau des données financières. Il doit fournir méticuleusement les détails des coûts du programme et de la collecte de fonds qui doivent être conformes aux règles comptables des régulateurs et des donateurs. Ces données doivent être divulguées tant aux régulateurs qu'aux donateurs de bonne foi.