

## **AFIDES AFIDES-QUÉBEC**

Hotel Plaza

Montréal Octobre 2003

### **LA NOUVELLE GOUVERNANCE EN ÉDUCATION ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE : UNE ANALYSE À TROIS VOIX**

**André Godin Professeur agrégé Université de Sherbrooke**

### **ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE : UNE ANALYSE À TROIS VOIX**

Il me fait plaisir comme chercheur et formateur de gestionnaires en éducation de faire entendre ma voix à ce congrès de l'AFIDES pour montrer quel rôle important l'éthique professionnelle joue dans la gouvernance des systèmes éducatifs.

À cet effet, nous aborderons les aspects suivants de ce dynamique paradigme éthique/gouvernance:

- l'éthique dans la gouvernance, pourquoi faut-il en parler ?
- le rôle des valeurs dans le jugement éthique ;
- une proposition de délibération éthique facilitant une prise de décision dans la gestion d'un dilemme porteur de valeurs contradictoires ;
- un clin d'œil sur les grands enjeux de l'éthique en gouvernance de l'éducation ;
- une conclusion mettant en évidence les éléments majeurs de nos propos sur la clé maîtresse du paradigme gagnant éthique-gouvernance.

#### **Pourquoi faut-il parler d'éthique en gouvernance ?**

Etchegoyen (2003)<sup>1</sup>, dans la *Danse des éthiques*, nous montre bien qu'il existe plusieurs visions de l'éthique selon que l'on se réfère à la philosophie, à la théologie, à la sociologie ou encore à la psychologie. Nous privilégions l'intégration des ces quatre référentiels en regardant d'une façon moderne l'éthique professionnelle référant à un système de valeurs cherchant toujours un idéal ou un mieux-être pour avoir une meilleure qualité de vie dans une collectivité. Nous constatons que les systèmes de valeurs qui ont façonné les sociétés depuis plusieurs générations ont éclaté. Il faut donc se référer à un modèle privilégiant des valeurs favorisant la recherche de sens et d'idéal correspondant à notre contexte moderne de culture.

Une de ces valeurs montantes devant occuper une place de premier plan dans la gouvernance est, à notre point de vue, le professionnalisme. Voilà une raison fondamentale nous amenant à parler d'éthique professionnelle dans la gouvernance.

Le droit a ses limites car il ne peut pas prévoir tous les comportements des humains au moyen des lois. Il faut donc chercher un autre référentiel pouvant nous aider à faire ce qu'il y a de mieux à faire dans ce qui n'est pas prescrit par les lois. Nous croyons que l'éthique professionnelle peut nous fournir des éléments de pistes de solution pour trouver le meilleur chemin à prendre.

Une des raisons majeures nous amenant à parler d'éthique en gouvernance est, pour un gestionnaire, le risque d'abuser du pouvoir qu'il détient. Le partage du pouvoir est un enjeu crucial en gouvernance. L'éthique a certainement un rôle important à jouer pour humaniser l'exercice du pouvoir.

1 Etchegoyen, Alain, 2003, *La valse des éthiques*, François Bourin<sup>3</sup>

L'éclatement des valeurs à la base de nos systèmes sociaux et éducatifs ramène la nécessité d'un débat social. Cette dualité entre les systèmes de valeurs des générations provoque une crise de sens dans le processus d'enseignement et d'apprentissage tant chez les jeunes que les enseignants et les gestionnaires de l'éducation. L'éthique professionnelle peut certainement apporter des éléments de réponse à cet éclatement de valeurs.

Voilà les principales raisons nous montrant la nécessité de parler d'éthique dans la gouvernance de l'éducation. Il nous semble important à ce moment-ci de clarifier ces deux concepts, l'éthique et la gouvernance.

### **C'est quoi l'éthique et la gouvernance ?**

Lorsque nous parcourons la littérature en éthique nous nous rendons compte que les chercheurs se préoccupent beaucoup d'une valeur montante, le professionnalisme. C'est pourquoi nous préférons parler d'éthique professionnelle.

Nous adhérons beaucoup à la définition mise de l'avant par Legault (1999)<sup>2</sup> dans son volume *Professionalisme et délibération éthique*, en présentant l'éthique professionnelle de la façon suivante : « c'est ce qui cherche à guider l'action humaine pour le mieux-être de l'humanité ».

Les valeurs étant à la base du jugement éthique, nous pouvons comprendre que le professionnalisme, comme valeur centrale de l'éthique professionnelle, a un rôle majeur à jouer dans la façon de guider les gestionnaires. La gouvernance cherche à établir les grands encadrements et les orientations stratégiques avec les valeurs qu'elles sous-tendent dans un système éducatif. Le professionnalisme comme valeur agissante dans les décisions que prennent les gestionnaires établit tout naturellement un pont entre l'éthique professionnelle et la gouvernance. Les gestionnaires sont quotidiennement porteurs de leur éthique un peu comme un « ballon »<sup>3</sup> qu'ils portent véhiculant leurs valeurs à la base des choix qu'ils ont faits. Plus le gestionnaire assume des responsabilités et prend du gallon dans le système éducatif, plus ce « ballon » prend de la hauteur. Il est important de développer une éthique dans ses comportements car le gestionnaire a peu d'influence sur la perception des *apparences* que peuvent susciter certains comportements nobles mais d'apparences douteuses.

L'éthique professionnelle peut certainement aider un gestionnaire à porter des jugements acceptables et raisonnables dans les décisions concernant surtout les comportements personnels et professionnels de ses collaborateurs.

Les jugements sont façonnés par plusieurs facteurs. L'un de ces facteurs le plus déterminant est sans doute les valeurs.

### **Le rôle des valeurs en éthique professionnelle et en gouvernance**

On peut avancer sans prétention que l'éthique professionnelle est aux valeurs ce que les lois et les normes sont au droit. D'où la nécessité de bien comprendre le rôle que les valeurs jouent dans la façon dont un gestionnaire arrête un jugement pour prendre une décision.

Nous concevons la valeur comme une conviction profonde ou une croyance durable à l'effet qu'une façon de se conduire ou une finalité est préférable individuellement et collectivement.

La définition mise de l'avant par M. Rokeach parodiée dans le dictionnaire de l'éducation 2 Legault, A., Georges, 1999, *Professionnalisme et délibération éthique*, Presses de l'université du Québec.

<sup>3</sup> L'analogie provient de M. Michel Paquet consultant au CFC.<sup>4</sup>de Legendre (1993)<sup>4</sup> rejoint beaucoup notre pensée en présentant la valeur de la façon suivante : « *C'est une croyance durable à l'effet qu'un mode de conduite spécifique ou une fin d'existence est*

*personnellement ou socialement préférable à son opposé ou à sa contrepartie* ». Cette définition ramène les valeurs à deux niveaux : les modes de conduite comme l'ordre, la rigueur et la discipline et les fins d'existence comme la liberté, l'égalité et la considération. Nous concevons les valeurs comme le point de référence en éthique professionnelle pour mieux comprendre les comportements d'un gestionnaire. Car la valeur se présente comme un idéal à atteindre et comme le moteur de l'action. Le respect est important mais on veut toujours plus de respect. C'est peut-être pourquoi on la rencontre souvent comme valeur largement partagée dans les démarches de projet d'établissement, ici au Québec et dans plusieurs autres pays. Les valeurs ont une autre propriété importante, elles se hiérarchisent au niveau personnel et au niveau collectif tout en tenant compte du contexte culturel et situationnel. À cet effet voici un exemple.

### **Le grand dilemme**

Un dilemme c'est un choix entre deux chemins contradictoires ayant chacun leur système de valeurs. À cet effet, voici ce que plusieurs grands éthiciens appellent le grand dilemme. Une personne est très malade. Elle va voir son médecin qui lui dit avec beaucoup de doigté qu'il lui reste peu de temps à vivre. Cependant il existe un médicament extrêmement dispendieux qui pourrait lui prolonger la vie pour plusieurs années. Malheureusement elle n'a pas l'argent pour acheter ce médicament. Elle va à la pharmacie et profite d'une distraction du pharmacien et vole le médicament. Vous avez à la juger.

Lui donneriez-vous le pardon total parce qu'elle a posé un geste pour sauver sa vie ? Ou encore lui imposeriez-vous une sanction symbolique, comme un travail communautaire, pour lui montrer que voler ce n'est pas accepté socialement ? Voilà un beau dilemme mettant en conflit deux valeurs importantes dans notre société : le droit de vivre et le respect des biens.

Dans les formations que je donne aux gestionnaires de l'éducation, j'ai souvent présenté ce dilemme. Les opinions se partageaient dans un ordre approximatif de 70% pour le pardon et 30% pour la mesure sociale. Ce grand dilemme nous montre deux choses : les valeurs se hiérarchisent individuellement et socialement et ces dernières sont à la base d'un jugement influençant une décision, soit le pardon ou la sanction.

Mais comment peut-on arriver à prendre une décision raisonnable et socialement acceptable dans une collectivité ou dans un établissement d'éducation quand nous sommes en présence d'un dilemme ? En éthique, il existe une avenue intéressante pouvant aider un gestionnaire à mieux gérer un dilemme porteur de valeurs contradictoires. C'est la délibération éthique.

### **La délibération éthique**

Les modèles traditionnels de gestion nous ont habitués à gérer les situations par l'approche « problem solving ». L'éthique n'y échappe pas. Cependant elle va procéder par un chemin différent, la délibération éthique conduisant au dénouement d'un dilemme par le dialogue que Patenaude (1998)<sup>5</sup> présente comme une compétence fondamentale en éthique.

4 Legendre, Renald, 1993, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Guérin, Eska, p 1399

5 Patenaude, J., *Le dialogue comme paradigme éthique*. Réseaux, vol. 82, 1998, p. 74

5 Selon Legault (1999)<sup>6</sup>, quatre phases décrivent ce processus dialogique de la délibération éthique :

- la prise de conscience consistant à décrire les faits le plus objectivement possible de façon à mettre en évidence les deux chemins contradictoires (comme dans le cas du grand dilemme) se présentant sous forme d'un dilemme. On décrit le contexte de la situation ;
- l'identification des valeurs à la base des deux alternatives du dilemme. On met en évidence la valeur la plus agissante à la base des deux chemins proposés. Puis on identifie les lois et les normes en présence ;
- l'engagement d'un dialogue entre les parties concernées de façon à ce que les « JE » deviennent des « NOUS ». À cette étape, les deux parties présentent leurs arguments qui peuvent être de différents ordres comme, le droit, l'équité, la réciprocité, la nature (le bon père de famille), l'exemplarité et enfin l'impartialité ( un jury porterait le même jugement) ;
- une décision sur le conflit de valeurs où le « NOUS » domine de façon à dénouer le dilemme ;
- l'élaboration d'un plan d'action pour actualiser la décision.

Cette approche particulière à l'éthique professionnelle est basée avant tout sur le dialogue visant à bien comprendre le conflit des valeurs et surtout, ensemble, à le résoudre pour mieux vivre en collectivité.

Une telle démarche nous renvoie aux grands enjeux de l'éthique.

### **Les grands enjeux de l'éthique professionnelle**

En prenant en compte les considérations que nous venons de mettre de l'avant, nous pouvons avancer qu'un des enjeux majeurs en éthique professionnelle, au regard de la gouvernance, est sans doute l'humanisation de l'exercice du pouvoir.

C'est véritablement le renforcement que l'éthique professionnelle veut apporter dans la gouvernance. C'est ce que Godin et Ouellet (2006)<sup>7</sup> ont démontré dans le cadre d'une formation s'adressant à des gestionnaires de l'éducation..

Ce renforcement se traduit aussi par une forme beaucoup plus subtile, soit par le leadership éthique en éducation que Langlois et Lapointe (2002, p. 80) définissent de la façon suivante: « c'est une compétence reconnue en éducation, une compétence qui assure la réussite de la mission pédagogique de l'établissement scolaire ». Vu sous cet angle, il nous semble important de bien concilier les rôles d'administrateurs et de leader éducationnel. Comme le mentionne Sergiovani (1991), le fait d'être un leader éducationnel plutôt qu'un administrateur demeure primordial car les qualités du leader déterminent, pour le meilleur et pour le pire, le genre d'école. À cet effet, Starratt (1991) apporte une nuance pertinente à notre propos à l'effet que l'individu à la tête d'une organisation scolaire assume autant la fonction d'administrateur que celle de leader<sup>6</sup> Déjà cité.

<sup>7</sup> Godin, A., Ouellet, T. 2006, *L'exercice de l'autorité, du leadership et du pouvoir dans une vision d'éthique*

*professionnelle*. Université de Sherbrooke, cours ADS 821. Non édité. pédagogique et éducationnel. Il soutient que l'éthique a comme rôle de souder ces deux dimensions. D'un autre côté, Giroux (1991) donne une dimension très humaine au pouvoir pris comme l'exercice d'un leadership démocratique partagé entre les membres d'une organisation. Ainsi on retrouve, dans sa conceptualisation du leadership, les notions d'empowerment et d'imputabilité. L'empowerment est pris, selon Laurin (1998), comme le partage du pouvoir soit une manière de travailler ensemble où les employés se sentent responsables non seulement de leur travail, mais de la bonne marche de l'organisation.

Ainsi l'empowerment se veut comme une forme de passage du partage du pouvoir du dirigeant à la responsabilité du personnel. Ce principe, comme source de pouvoir, s'appuie sur une valeur éthique de loyauté à l'endroit de la mission et des grands enjeux de l'organisation.

À cet effet, Enriquez (2003)<sup>8</sup>, dans les véritables *Enjeux de l'éthique* a mis en évidence quatre grands enjeux se présentant comme quatre sortes d'éthique que nous résumons brièvement.

L'éthique de la conviction. C'est celle qui exige le courage de ses convictions. C'est l'éthique du tout ou du rien. Prise sous cet angle, une conviction est peu négociable.

Cependant, cette éthique présente un danger, car une fin peut-être fort louable mais elle peut être contaminée par des moyens douteux. C'est l'éthique du « JE ».

L'éthique de la responsabilité. Il s'agit d'une éthique donnant beaucoup d'importance à l'autonomie. On tient compte du contexte et des conséquences prévisibles d'un jugement éthique. Cette sorte d'éthique amène souvent des tiraillements entre les responsabilités organisationnelles et individuelles. Nous n'avons qu'à penser au cas d'un congédiement mettant le gestionnaire en arbitrage entre la responsabilité assumée et la responsabilité récusée. C'est le « JE » qui se responsabilise.

L'éthique de la discussion. C'est l'éthique de l'altérité. On attache beaucoup d'importance au partage de l'information. Chaque acteur dans une organisation est autonome. Il peut donner ses opinions pour influencer le jugement du décideur. Il s'agit d'une recherche d'intérêts universalisables centrés sur la réciprocité. Le risque c'est le pouvoir politique (les élus) qui peut faire dévier les opinions convergentes. Le « JE » va vers le « NOUS ».

L'éthique de la finitude. C'est une éthique centrée sur les finalités de l'action.

Les décisions éthiques se prennent au regard de la mission et des valeurs largement partagées. Ce qui est particulier à ce genre d'éthique c'est qu'elle cherche à intégrer les trois autres de façon à transformer leurs caractéristiques pour les rendre plus compatibles.

C'est le « NOUS » qui domine ainsi que les valeurs partagées.

Voilà quatre grands enjeux nous donnant en même temps quatre sortes d'éthiques bien liées à la gouvernance. C'est aux personnes exerçant

des rôles de gouvernance qu'appartient de définir avec leur monde le genre d'éthique qu'ils veulent.

8 Enriquez, Eugène, Les enjeux dans les organisations modernes, *Sociologie et Société*, vol XXV, no. 1, 1993 7

### **Conclusion**

Nous vous avons présenté notre vision de l'éthique professionnelle en mettant en évidence le rôle déterminant des valeurs à la base du choix de deux chemins contradictoires menant à une décision pour solutionner le conflit de valeurs. La délibération éthique se veut une piste efficace pour dénouer la résolution d'un conflit de valeurs au moyen du dialogue, la clé maîtresse de la délibération éthique.

L'exercice du leadership prend aussi une forme d'éthique quand il se centre davantage sur l'empowerment et l'imputabilité qui deviennent des enjeux importants.

Un de ces enjeux vise l'éthique de la finitude intégrant les trois éthiques de la conviction, de la responsabilité et de la discussion qui résume bien les grands enjeux de l'éthique professionnelle dans la gouvernance.

Nos voyons le professionnalisme comme une valeur montante en éthique. L'autonomie, la recherche d'idéal, la compétence et le bon jugement façonnent le professionnalisme. Et l'autonomie n'a de sens que dans la réciprocité, c'est-à-dire avec les « NOUS ».

En gouvernance, il est important pour un gestionnaire de porter avec intégrité son « ballon » car son éthique personnelle est toujours placée sous le regard collectif.

### Références

Enriquez, E., Les enjeux dans les organisations modernes, *Sociologie et Société*, vol XXV, ndeg 1, 1993..

Giroux, H. 1991, Toward a Discourse of Leadership and Radical Democracy, in S.

MAXCY, *Educational Leadership. A critical Pragmatic Perspective*, OISE Press, Ontario.

Godin, A., Leader dans l'âme, *Le Point en administration scolaire*, vol. 3, numéro 2, Hiver 2000, pp 14-19.

Godin, A., Ouellet T., 2006, *L'exercice de l'autorité, du leadership et du pouvoir dans une vision d'éthique professionnelle*. Université de Sherbrooke, ADS 821, automne 2006. Non éditée.

- Langlois, L., et Lapointe, C., 2002, *Le leadership en éducation, Plusieurs regards, une même passion*. Chenelière/McGraw-Hill, Montréal.
- Koffi, V., Laurin., P. Moreau A., 1998, *Quand l'école se prend en main*, Presses de l'Université du Québec.
- Legault, A., Georges, 1999, *Professionnalisme et délibération éthique*. Presses de l'université du Québec.
- Legault, A., Georges, 2003, *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Presses de l'université du Québec.
- Legendre, Renald, 1993, *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Guérin.
- Patenaude, J., Le dialogue comme paradigme éthique. *Réseaux*, vol., 82, 1998, p. 74
- Sergiovani, T., 1990, *Value-Added Leadership*, Orlando, Harcourt-Brace
- Starratt, J. R. 1991, Building an Éthiquial Leadership, *Éducational Administration Quarterly*, vol. 27, no 2, p.185-200