

Une pratique éthique : une question de rapports et de qualité de vie

**Fédération des conseils scolaires francophones
de l'Alberta (FCSFA)
Congrès 2010
Gilbert Dumont, consultant**

Objectifs poursuivis

- Clarifier un certain encadrement au regard de nos obligations et responsabilités
- Bien circonscrire le concept éthique et son rayonnement
- Vous communiquer le goût, l'importance d'une pratique éthique dans vos organisations
- Favoriser chez nous la réflexion de l'éthique dans notre pratique

Session de formation sur le comportement éthique

Mise en mouvement

- Quelles sont vos préoccupations actuelles au regard de l'éthique (2)?

Mise en contexte

- Afin de bien circonscrire la situation, il est important de clarifier certains concepts
- L'éthique et la déontologie visent à faire, prioritairement, de la régulation de comportements et à assurer une harmonisation des rapports. C'est ainsi que :
 - L'éthique intervient par l'adhésion des intervenants à des valeurs vécues individuelles et collectives (référence)
 - La déontologie recourt à des règles, devoirs et obligations des personnes (code de comportement organisationnel)

Mise en contexte (suite)

- Éthique et déontologie font l'objet :
 - de codes
 - de plans
 - de politiques
 - de règlements
 - de cadres de référence

Des clés essentielles

- Vision et attitudes
- Rapports entretenus
- Expertise (expérience, formation, sens donné aux personnes et aux dossiers)

L'éthique

C'est la direction imposée à la conduite
personnelle à partir de la conscience
des valeurs humaines
(Legault, 1991)

L'éthique appliquée se définit
comme une approche de résolution
de problèmes, un processus de
réflexion critique individuel et collectif

L'éthique et trois façons de l'aborder

Une première façon : Le code d'éthique d'une organisation

- Est habituellement construit par les membres
- Répond aux exigences morales d'une organisation
- Permet l'établissement de règles de conduite dans la pratique organisationnelle

Une deuxième façon : Le code de déontologie

- Est établi aux regards des obligations de pratique
- Protège les membres et les citoyens
- Porte sur des intérêts et des objectifs corporatifs

Une troisième façon : Le comportement éthique

- Est construit de valeurs humaines
- Est évolutif au regard des cultures de référence
- Est crédible en toutes circonstances

Les caractéristiques des valeurs

André Godin, Thérèse Ouellet

Les composantes et caractéristiques d'une pratique éthique

La composante personnelle (affective)

- Valeurs personnelles
- Vécu professionnel
- Influence au jugement
- Attire ou repousse

Les composantes et caractéristiques d'une pratique éthique (suite)

La composante cognitive

- Des théories, des modèles
- Des savoirs, des connaissances
- Des processus ou des expériences qui ont marqué

Les composantes et caractéristiques d'une pratique éthique (suite)

La composante d'intervention (le comportement)

- Accueil des personnes et démarche professionnelle
- Processus d'intervention
- Le choix de moyens d'analyse des rapports ou des liens

**L'éthique, une affaire de moralité
une affaire de qualité de service
(Paquet)**

L'éthique : une affaire de moralité

L'éthique en prend un coup lorsque l'on :

- Cherche à tirer un profit indu d'une situation, d'une fonction (individualisme)
- Cherche à se créer un capital grâce à notre position stratégique
- Se maintient en situation de conflits d'intérêts
- Néglige d'appliquer les lois, les chartes
- Manque à la confidentialité
- Manque à l'équité, à la justice
- Manque à la franchise

L'éthique : une affaire de qualité de service

L'éthique en prend un coup lorsque l'on :

- Se soucie peu de la mission qui nous est confiée
- Néglige de servir notre clientèle avec efficacité, célérité, courtoisie
- Porte atteinte à la crédibilité de notre organisation en ayant un comportement indigne (non à la hauteur)
- Néglige de maintenir notre compétence à niveau
- Se soucie peu du développement de notre organisation et des personnes
- Utilise un processus décisionnel faisant fi de l'intégrité

Des valeurs en présence et des références

Source : Gouvernement du Canada

Des valeurs liées à la pratique

- Sens de la vérité
- Objectivité
- Excellence
- Efficacité
- Initiative
- Qualité
- Créativité
- Confiance
- Collaboration

Des valeurs démocratiques

- Sens de la démocratie (accessibilité des services)
- Impartialité
- Sens de la responsabilité
- Souci de l'intérêt commun
- Loyauté
- Respect des pairs
- Primauté du droit et de la justice
- Services aux citoyens

Valeurs éthiques

- Intégrité
- Honnêteté
- Droiture
- Équité
- Désintéressement
- Discrétion
- Prudence

Valeurs liées aux personnes

- Respect
- Empathie
- Civilité
- Tolérance
- Ouverture d'esprit
- Solidarité
- Sincérité
- Modération
- Raison
- Humanité
- Courage

**Des rapports et des comportements
(Langlois, Lyne 1997)**

1. Rapport de sollicitude

Comportements

- Être là
- Écouter pour comprendre
- Établir la confiance et l'alimenter
- Se sentir troublé par la souffrance des autres
- Partager la sécurité et la responsabilité du bien-être de chacun
- Préserver des liens
- Éviter de blesser
- Prêter attention à l'autre
- Répondre aux besoins

2. Rapport à la justice

Comportements

- Réciprocité
- Réparation des torts
- Réponse justifiée
- Récompense méritée
- Peine proportionnelle
- Application impartiale des règles, des lois établies
- Équité des échanges en vue d'un avantage mutuel
- Égalité des chances
- Droit de donner sa version des faits

3. Rapport critique

Comportements

- Mettre en évidence les jeux de pouvoir
- Mentionner les injustices
- Permettre aux parties d'exprimer leur voix
- Mettre en évidence les bénéfices disproportionnés
- Découvrir le groupe avantagé par rapport aux autres
- Soulever les limites des processus, des procédures

Les véritables enjeux éthiques dans une organisation moderne

Engène Enriquez

Si l'éthique ne peut se mettre au service des organisations, plus rien ne sera capable de donner un sens à leur vie.

L'éthique de la conviction

- Éthique du tout ou du rien (sans nuances)
- Ne se préoccupe pas des conséquences aux actes posés
- La fin poursuivie justifie les moyens
- Vaincre toutes les résistances
- Grand pouvoir d'entraîner les autres dans leur sillage
- Des acteurs illuminés et visionnaires qui imposent les moyens (révolutionnaires, créateurs d'histoire)
- Des personnes de conviction sont mues par des idées fixes, contre vents et marées

L'éthique de la responsabilité

- Approche qui tient compte du contexte et des conséquences aux interventions
- Arbitrage entre les responsabilités officielles dans l'organisation et les conséquences inhérentes aux actes posés
- Recherche de repères fiables et élargis tant au niveau de l'organisation qu'au plan social (ex. : écologie)
- La responsabilité est un thème central de notre société
- La responsabilité pour des générations futures, la réussite des élèves, des intervenants, mais également la responsabilité au regard des manières de faire

L'éthique de la discussion

- Une approche de construction par l'intersubjectivité, l'interrelation
- Capacité (temps, lieu, personnes) d'échanger des arguments rationnels, pertinents
- Les intérêts poursuivis sont transférables et universalisables
- Recherche une diminution des contraintes afin de mieux réussir l'atteinte des objectifs, des résultats (cible)
- La rationalité sans passion devient perverse
- La capacité de réfléchir, de s'exprimer, de se confronter sont des exigences d'exercice
- Éthique fondée sur la réciprocité

L'éthique de la finitude

- Capacité à intervenir dans une structure établie, mais également associée à la spontanéité et à la responsabilisation
- Capacité de rendre compte des résultats obtenus, des passions, mais également des insuccès, des peurs, des risques
- Capacité de se confronter, mais également d'accepter la finitude au détriment des limitations
- Cette forme éthique opère sur la transformation des trois autres formes d'éthique
- Souci de réalisation de la mission

La place de l'éthique dans le discours : quelques balises

Source : Laurent Laplante

La place de l'éthique dans le discours – Quelques balises

- Un code d'éthique n'est pas un code de discipline
- L'éthique n'a d'utilité que si elle est une force ascendante
- L'éthique résulte de la réflexion des personnes auxquelles elle s'appliquera
- L'éthique ne garantit pas l'uniformité des conduites, elle stabilise les principes de base. Question de jugement
- Il y a relativité des morales selon les cheminements personnels et professionnels
- Les droits de la personne deviennent un dénominateur commun sans entraîner l'homogénéisation
- Demandons à l'éthique ce qu'elle peut donner

Des défis éthiques en éducation

Défi : Le doute

- Rendre moins verticaux les rapports d'autorité, les rapports de pouvoirs
- Bannir l'arrogance des certitudes
- Doute sur soi et de sa compétence

Des défis éthiques en éducation

Défi : Le développement continu des intervenants

- Besoin de renouvellement des pratiques
- Questionnements liés aux nouveaux besoins (le développement de notre organisation, nouvelles lois)
- Recherche constante d'être à jour eu égard aux réalités présentes

Des défis éthiques en éducation

Défi : Les disparités

- Pauvreté et richesse
- Équité des services
- Accessibilité à tous
- La réussite pour tous
- Mission sociale de l'éducation

Des défis éthiques en éducation

Défi : Solidarité

- Responsabilité conjointe
- Accompagnement d'un système
- Mutualité d'engagement
- Recherche d'harmonisation

Une pratique sous l'angle du comportement éthique

Quand je pratique

- Je **passe** le message que je voulais ou je me mets en **rapport** avec des individus
- J'aborde la discussion d'une manière à **gagner** ou l'espace est **élargi** pour y travailler
- J'interviens **sur** l'individu ou **avec** l'individu
- J'**applique** un code, une loi, un programme, sans référence aux problématiques vécues, aux personnes concernées ou le programme prend une valeur de **balise**

Quand je pratique (suite)

- Mes stratégies sont liées à mon **pouvoir** ou à des processus d'**apprentissage** et de recherche de **résultats**
- En intervenant, c'est une question de **pouvoir** ou de **sens**, de **quête de sens**
- J'évalue la journée en **gains** productifs des décisions ou en production élargie d'**idées**, de **manières** d'aborder les choses, de maintenir le **cap fixé**, le **projet convenu**

Quand je pratique (suite)

- Je suis habité d'abord par la **procédure** ou la **qualité des processus** développés au regard des résultats à atteindre
- Les gens m'interpellent pour **trancher** la question ou pour **élargir** la réflexion
- En affectant du personnel, c'est pour **respecter la politique** et combler les postes ou pour mettre en **interaction dynamique** des rapports de développement entre individus et besoins de l'école ou du service et des élèves

Quand je pratique (suite)

- En préparant des budgets, c'est pour **conforter** le système ou pour **prioriser** la mission (le projet éducatif de l'école, son plan de réussite)
- J'évalue sous l'angle de la perspective du respect exclusif des **mandats**, des objectifs du programme ou de l'intervention d'individus dans le contexte de leur cheminement d'apprentissage
- J'interpelle la **hiérarchisation des rapports et des structures** ou je privilégie l'**émergence** des idées, des forces, des compétences, le développement organisationnel, professionnel et personnel

Quand je pratique (suite)

- Je m'**accommode** des réalités ou je **veux** l'éthique dans l'action
- Je **protège** le rôle et la fonction ou je m'**engage** face à la mission de l'organisation, de l'établissement, des acteurs
- Quelle **odeur** je laisse dans la pièce que je quitte...

L'éthique et les membres d'un conseil d'administration

L'éthique et les membres d'un conseil d'administration

- Certains éléments pouvant aider au développement de cette éthique :
 - Le respect des engagements pris
 - Le partage de l'information
 - La solidarité après les décisions prises par le conseil
 - Les échanges sous le sceau de la courtoisie et de la dignité
 - L'ouverture à la diligence et aux débats
 - L'appropriation des valeurs du plan stratégique de l'organisme
 - Le respect des rôles de chaque instance
 - L'écoute du point de vue de chacun

Des facteurs qui influencent le comportement éthique

Des facteurs qui influencent

- Philosophie ou la culture de gestion (hiérarchique, structurante, etc.)
- Comportements acceptés, acceptables, reconnus
- Insécurité
- Pression par les pairs
- Incertitude quant à la connaissance des règles, des normes, etc.
- Langage utilisé
- Exigences quant aux attentes formelles ou informelles
- Normes du groupe
- Climat de travail et d'échanges
- Sens donné aux choses
- Règles du jeu
- Valeurs préconisées

Les grandes valeurs des systèmes

Les grandes valeurs des systèmes

- 1^{re} valeur (sécurité)
 - Lorsque je me sens respecté dans ce que je dis et dans ce que je fais, je me sens mobilisé
- 2^e valeur (rapport)
 - Lorsque je recherche des interactions avec des personnes, c'est pour mieux comprendre et pour mieux actualiser ma pratique
- 3^e valeur (projet et engagement)
 - Lorsque je m'engage dans des projets, c'est parce que je partage la vision de la réussite

L'éthique et des conditions d'exercice

L'éthique et des conditions d'exercice

- En parler régulièrement
- Cerner toutes les dimensions du domaine
- Établir des comportements signifiants
- Privilégier le dialogue au monologue (la délibération)
- Favoriser la transparence (être au clair)
- Mener par l'exemple, l'intégrité n'a pas de prix
- Assurer l'évaluation régulière (régulation)

Des références utiles

Des références utiles

- Mes fonctions et mes responsabilités décrites dans les lois et règlements
- Les politiques de mon conseil scolaire
- Les missions convergentes dans notre organisation

Des références utiles

- Nos pratiques, notre façon d'aborder les questions, notre construction de réponses aux défis
- Les besoins identifiés auprès des élèves, des parents et des intervenants de mon organisation
- Ma contribution à la qualité d'environnement de travail
- Mon appartenance à ma fonction, à mon milieu, à mon organisation
- Les débats, les projets en cours

« En tout temps, deux excès sont à éviter : celui d'exclure la raison et celui de n'admettre que la raison »

Maurice Sachs

« Le pouvoir de raisonner ne confère pas la raison »

**En un ou deux mots, ce que j'ai retenu ou
ce que j'ai l'intention de faire...**

L'éthique

C'est comme la beauté, c'est difficile à définir, mais c'est facile à reconnaître quand on la voit (Thérèse Ouellet)

Bibliographie au regard du concept de l'éthique

- BOISVERT, Yves, Magalie JUTRAS, Georges A. LEGAULT, Allison MARCHILDON (2003), *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Édition Liber.
- CLAUDE, Jean-François (2002), *L'éthique au service du management*, 2^e édition, Paris, Éditions Liaisons.
- ENRIQUEZ, E., Les enjeux dans les organisations modernes, *Sociologie et Société*, vol. XXV, ndeg 1, 1993.
- GIROUX, Guy (1997) « La demande sociale d'éthique : autorégulation ou hétérorégulation? », in GIROUX, Guy (1997), *La pratique sociale de l'éthique*, Montréal, Éditions Bellarmin, Recherche #34.
- GODIN, A., Leader dans l'âme, *Le Point en administration scolaire*, vol. 3, numéro 2, Hiver 2000, pp. 14-19.

Bibliographie au regard du concept de l'éthique (suite)

- 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.
- GUAY, Marie-Michèle (1995), *Gérer le changement : un art difficile*, Conférence prononcée à l'ENA de Tunis, Tunisie.
- KOFFI, V., Laurin, P., Moreau A., 1998, *Quand l'école se prend en main*, Presses de l'Université du Québec.
- LANGLOIS, L. et Lapointe, C., 2002, *Le leadership en éducation, Plusieurs regards, une même passion*. Chenelière/McGraw-Hill, Montréal.

Bibliographie au regard du concept de l'éthique (suite)

- LEGAULT, Georges A. (2003), *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Presses de l'Université du Québec.
- LEGAULT, Georges A. (2001), « Les nouveaux modes de règlement des différends et la transformation de la fonction de juger : vers une justice renouvelée? », *Revue Éthique publique*, vol. 3, no 2, automne, p. 69-80.
- LEGAULT, Georges A. (1999), *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- LEGENDRE, Renald, 1993, *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Guérin.

Bibliographie au regard du concept de l'éthique (suite)

- OCDE, 1996, *Programme de l'OCDE sur la gestion publique et la gouvernance (PUMA)*, <http://www1.oecd.org/puma/about/index-fr.htm>, consulté le 12 février 2003.
- PATENAUDE, J., Le dialogue comme paradigme. *Réseaux*, vol. 82, 1998, p. 74.
- SANTÉ Canada, 2000, Site Internet du Bureau de la vérification et de la responsabilisation. <http://www.hc-sc.gc.ca/aab-bv4/français/mandat.f.htm>, consulté le 10 juillet 2003.
- TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA, (2003), *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour le Programme d'éthique de TPSGC*.