

Association des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement de Richelieu-Yamaska
(ADERY)

Réflexion sur le code d'éthique et la professionnalisation des fonctions de directeurs et directrices d'école

Note. Quelques membres de l'Association des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement de Richelieu-Yamaska ont élaboré, dans le cadre d'une formation à laquelle ils ont participé, un projet de code d'éthique qui pourrait être adopté par leur association pour les membres de cette association.

Avant de procéder, les membres de l'association désirent poursuivre une réflexion plus générale sur les codes d'éthique. Cela devrait les aider à évaluer la pertinence du travail de leur association pour doter ses membres d'un tel code.

Saint-Hyacinthe

Avril 2003

Introduction

Quelques-uns de vos collègues ont élaboré un projet de code d'éthique que vous pourriez adopter pour vos membres.

Je cite ici l'introduction du document en mettant en gras quelques éléments de ce texte qui indiquent les intentions de cette démarche et les traits qui caractérisent un tel code comme code.

*En matière **d'éthique professionnelle**, ce code constitue la référence pour tous les directeurs et les directrices d'établissement d'enseignement membres de L'ADERY. À **titre incitatif**, il propose des règles de conduite visant à **maintenir à un haut niveau les valeurs sociales** sur lesquelles doivent reposer nos actions quotidiennes.*

*Respect des personnes, équité et justice, responsabilité, solidarité et collaboration sont les principes fondamentaux à partir desquels sont définies les sept catégories d'obligations que nous donnons dans ce code. Il s'agit de **nos obligations** envers les élèves, envers les parents, envers la société, envers le personnel de l'école, envers les collègues et envers la profession.*

***Référentiel incitatif**, il s'agit donc d'un contrat moral que s'engage à respecter face à lui-même, chaque membre de l'ADERY.*

Ce code d'éthique est bien fait et il a les caractéristiques d'un type de code d'éthique (un code d'éthique, non un code déontologique). Aussi, je ne vois pas en quoi je pourrais l'améliorer. Mon intervention auprès de vous sera d'une autre nature. À la demande de votre président, je traiterai de façon plus générale de la question des codes d'éthique, de leur nature différente, de ce qui incite de plus en plus les organisations à se donner de tels codes.

Je traiterai ce sujet en trois temps :

- d'abord, je donnerai quelques précisions de vocabulaire importantes si on veut se comprendre. Cela vous permettra de bien situer la nature de votre projet de code;
- ensuite, j'indiquerai les situations classiques dans lesquelles les personnes et les organisations qui les représentent tendent à se donner des codes d'éthique. Cela vous permettra de voir que, de fait, vous êtes vous-même, dans l'exercice de vos responsabilités de direction, dans des situations analogues;
- enfin, puisque votre démarche ouvre sur ces questions, j'esquisserai quelques réflexions sur les possibilités et les limites de la reconnaissance de la fonction de cadre scolaire comme ordre professionnel.

I - Quelques précisions de vocabulaire

1.1 - Morale et éthique

Depuis quelques années, on assiste à la prolifération de l'utilisation du terme d'« éthique ». Il tend à remplacer le mot « morale ». Mais leurs sens ne sont pas équivalents. J'ai trouvé chez le philosophe Paul Ricoeur un essai de distinction de ces deux éléments.

Faut-il distinguer entre morale et éthique? À vrai dire, rien dans l'étymologie ou dans l'histoire de l'emploi des mots ne l'impose : l'un vient du grec, l'autre du latin, et les deux renvoient à l'idée de mœurs (ethos, mores); on peut toutefois discerner une nuance, selon que l'on met l'accent sur ce qui est estimé bon ou sur ce qui s'impose comme obligatoire. C'est par convention que je réserverai le terme d'« éthique » pour la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes, et celui de « morale » pour le côté obligatoire, marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contrainte¹.

1.2 - Éthique et déontologie

Cette distinction entre « ce qui est estimé bon » et « ce qui s'impose comme obligatoire et contraignant » est utile pour comprendre la distinction qui est faite entre « code d'éthique » et « code de déontologie ». Un code d'éthique indique les principes (ce sont souvent des valeurs) qui doivent guider nos actions. Un code de déontologie indique les valeurs qui fondent les actions, mais aussi les obligations qui en dérivent et les sanctions applicables quand on manque à ces obligations. Le code d'éthique des psychologues est un code déontologique : il interdit tout rapport sexuel entre le professionnel et le patient et prévoit la sanction (la suspension) qu'entraîne ce défaut d'obligation.

Le projet de code d'éthique que vous avez en main, bien qu'il énumère en détail des obligations, n'est pas un code déontologique, c'est un code d'éthique, il est « incitatif ». C'est un « contrat moral » entre chaque membre et l'association. L'association n'a aucun pouvoir de contrainte par rapport aux obligations, parce qu'elle n'est pas un ordre professionnel à qui ce pouvoir de contrainte et de « moralisation » du comportement de ses membres est reconnu par la Loi des professions.

Par contre, une commission scolaire qui se donnerait un code d'éthique pour ses cadres, analogue à celui de ce projet, a un pouvoir de contrainte par rapport à son personnel et ce code pourrait établir des règles de déontologie pour quelques-unes de ces obligations. Il y a un règlement ministériel sur les règles éthiques et déontologiques des administrateurs publics. Je pense qu'il s'applique aussi aux Conseils des commissaires. Mais ceux-ci pourraient décider d'étendre le type d'obligations auquel ils sont soumis en vertu de ce règlement à certains membres de leur personnel, dont les cadres qui sont leurs premiers collaborateurs.

Cette distinction entre « code d'éthique » et « code déontologique » est importante. Pour

¹ Paul Ricoeur, *Lectures I : Autour du politique*, Paris, Éditions du Seuil, 1991, p. 258.

beaucoup, un « code d'éthique » est un « code déontologique », c'est-à-dire un code qui détermine des obligations et des sanctions. Votre projet ne l'est pas. Cela est certainement de nature à rassurer ceux d'entre vous qui se questionnent sur la portée réelle d'un tel code.

Mais alors, diront sans doute certains d'entre vous : « Si ce code n'est que l'indication des actions jugées "bonnes" et qu'il n'a pas de pouvoir de contrainte, est-il opportun de l'adopter? ». La question est pertinente : un code d'éthique qui n'est pas aussi un code déontologique est-il quand même justifié? J'aborderai cette question dans la troisième partie. Mais pour le moment, je constate que l'éthique est « à la mode » et qu'actuellement le nombre d'associations, d'organismes, d'entreprises qui se donnent des codes d'éthique est en croissance. Il doit bien y avoir une raison à cela? Quelles sont les situations dans lesquelles on sent le besoin de se donner un code d'éthique et pourquoi. C'est ce que je vais maintenant aborder devant vous.

II - Situations dans lesquelles des personnes, associations ou organismes tendent à se donner des codes d'éthique ou/et des codes déontologiques

Il y a trois situations dans lesquelles des personnes, associations ou organismes tendent à se donner des codes d'éthique ou/et des codes déontologiques :

- ce sont des situations dans lesquelles le métier exercé tend vers la professionnalisation;
- ce sont les situations d'exercice de son travail dans la sphère publique;
- ce sont des situations dans lesquelles on exerce du pouvoir.

1 - Ce sont des situations dans lesquelles la fonction exercée tend vers la professionnalisation

La forme canonique de la professionnalisation est celle de certains métiers : avocats, médecins, comptables, infirmières... Or, ces « professions » reconnues comme telles par la Loi des professions ont des codes d'éthique et de déontologie qui servent à encadrer certaines de leurs actions. Par homologie, les fonctions qui tendent à la professionnalisation tendent à se donner pareillement des codes d'éthique.

1.1 - Or, qu'est-ce qui caractérise un professionnel?

Si on examine des « professions » comme celles de médecin ou d'avocat, on voit ce qui caractérise un professionnel. a) C'est tout d'abord l'expertise. Le professionnel est un **expert**, un spécialiste; il exerce un savoir-faire particulier dans un domaine spécifique, dans un domaine d'activité défini : la santé pour le premier, le droit pour le deuxième. b) C'est aussi le **jugement**. Il n'applique pas des recettes toutes faites comme on le demanderait à un technicien. Il doit diagnostiquer la nature du mal, analyser la situation, mobiliser ses connaissances pour répondre à la situation particulière qu'il a devant lui. c) Il a reçu une **formation** spécifique. Sans la reconnaissance officielle de cette formation, il n'est pas

habilité à exercer sa profession. De plus, pour pouvoir continuer à exercer sa profession, il doit suivre de façon permanente des formations de perfectionnement spécifiques.

1.2 - Les signes de la tendance à la professionnalisation de la fonction de cadre

1.2.1 - Il y a actuellement dans beaucoup de métiers, dont celui de directeurs ou de directrices d'écoles, une tendance à la professionnalisation quand ces métiers font de plus en plus appel au **jugement**.

Dans le monde actuel, on assiste à la disparition de règles de conduite toutes faites qu'il suffirait d'appliquer. Et, corrélativement, on accorde de plus en plus d'importance à la création et à la réflexion. Un sociologue britannique, Anthony Giddens, a fait de ce fait un phénomène caractéristique de la modernité. Dans une telle société, on n'est plus condamné à reproduire des normes, des modèles culturels dominants. Du coup, les encadrements qui façonnaient les comportements et les conduites dans les institutions sociales telles que la famille, l'école, le travail, la religion, l'état se sont comme relâchés.

Il n'y a plus de costume social préétabli pour guider nos actions, ou du moins il n'est plus un corset. Dorénavant, nous sommes, par exemple comme parents, indécis dans la manière de nous comporter avec nos enfants. Il faut désormais réfléchir, penser à ce qu'on fera, juger et construire sa propre démarche. Cela peut-être angoissant, mais cela peut-être aussi valorisant. Quand on interroge les cadres, c'est la marge de manœuvre dont ils disposent, la maîtrise qu'ils ont sur leur travail (*l'empowerment*) qui sont les aspects les plus appréciés de leur fonction.

Il suffit que vous fassiez un retour sur ce qu'est (ou sur ce que devrait être) votre tâche pour vous rendre compte de l'importance qu'ont pris (ou auraient dû prendre) les temps de la réflexion et de l'échange dans votre rôle de direction. Lors des enquêtes, ce que déplorent le plus les directions d'école est la surcharge de tâches bureaucratiques imposée par la commission scolaire ou le ministère, tâches qui monopolisent le temps qui devrait être consacré à l'échange et la réflexion pour construire son jugement.

1.2.2 - L'exercice des responsabilités d'une direction d'école demande aussi de plus en plus de **l'expertise** parce que les situations à gérer sont complexes. Le *management*, l'exercice de la direction, réclame de plus en plus des compétences particulières :

- le rôle que vous exercez est un peu plus complexe que celui auquel on semblait le réduire dans les écoles de gestion du temps : prévoir, organiser, diriger, contrôler;
- le rôle que vous exercez est un peu plus complexe qu'une gestion bureaucratique qui se confinerait au contrôle des comportements. Vous avez affaire à des professionnels, les enseignants. Il vous faut les amener à faire leurs les objectifs de l'organisation;
- le développement organisationnel d'une école est un exercice plus complexe que l'efficacité technocratique. Comment amener son organisation, son école, à utiliser et à développer son espace d'autonomie? Comment amener son organisation, son école, à renforcer son identité et la conscience de son identité? Comment amener son

organisation, son école et les acteurs de cette école, à changer? Et comment les aider à réussir ces changements? Comment susciter l'engagement et l'adhésion des personnes de son organisation, de son école? Ce sont là des tâches inhérentes à votre fonction. Elles sont complexes. Elles demandent de l'expertise et du jugement.

1.2.3 - L'exercice des responsabilités d'une direction d'école demande de plus en plus de la formation parce que les compétences requises pour la fonction peuvent s'acquérir par la formation.

Mais les compétences en *management* peuvent-elles vraiment s'acquérir par la formation?, Sur ce point, les avis sont partagés. Cette affirmation se heurte à une objection formulée souvent par ceux qui exercent cette fonction : le *management* serait affaire de qualités personnelles et d'expérience. On parle de capacités innées : personnalité, goût du commandement, goût du contact. On souligne aussi l'importance de l'expérience et de la confrontation aux situations réelles pour acquérir des compétences en gestion.

Ces choses sont vraies, mais il est par ailleurs incontestable que certaines connaissances et compétences techniques peuvent être données par de la formation ou la pratique des stages. Ce sont des connaissances des règles administratives (budget, conventions collectives, organisation, législation...). Ce sont aussi des savoirs-faire de situation : conduite de réunion, conduite d'entretien de supervision, gestion de conflits, résolutions de problèmes, élaboration de plan stratégique, de projet éducatif...

Mais comment développer ce « plus » qui fait la différence entre des personnes ayant des compétences techniques équivalentes? Et qu'est-ce, « plus » qui fait la différence? C'est le goût des relations humaines. C'est l'ouverture d'esprit qui permet de se décentrer et de comprendre (ce qui ne veut pas dire les accepter) les réactions des uns et des autres avant de les juger. C'est la capacité d'écoute, la capacité d'analyse et de synthèse, la curiosité d'esprit qui permet d'accumuler des informations dans son environnement immédiat, mais aussi à l'extérieur. C'est la capacité de décoder les messages institutionnels : comprendre ce qui ne va pas dans son école, savoir saisir rapidement les signes, avoir cette acuité du regard qui permet d'apprécier à un moment donné ce qui est possible, ce qui est jouable et ce qui ne l'est pas.

Toutes ces choses ne s'apprennent pas comme on apprend des connaissances techniques, mais un type de formation appropriée peut vous aider à les développer. Ce sont des formations qui mettent l'accent sur les éléments qui constituent ce qu'on appelle la formation générale : connaissance des grands classiques des sciences humaines (philosophie, psychologie, sociologie, histoire), développement d'aptitudes générales telles que l'analyse, la synthèse, la capacité de faire des liens. Ce sont des communautés de pratique qui permettent de revenir sur ses expériences, d'échanger sur elles avec d'autres, de profiter des savoirs d'expérience des autres.

Exercice du jugement, expertise dans un domaine particulier (celui de la gestion), formation appropriée à l'exercice de son métier, ce sont là les traits caractéristiques du métier de « professionnel ». Le « métier » de directeur ou de directrice d'école est de plus en plus un métier de « professionnel ». Dans ces conditions, il ne faut pas s'étonner si ceux qui exercent une telle profession recherchent le statut des professions reconnues comme telles, ou du moins s'inspirent

de leur pratique dans l'encadrement de leur profession. D'autant plus que les professionnels reconnus comme tels (avocats, médecins, ingénieurs..) jouissent de la reconnaissance sociale.

2 - Ce sont les situations d'exercice de son travail dans la sphère publique

Les personnes en autorité qui travaillent dans les institutions de la sphère publique sont comme tenues par l'éthique de la responsabilité. En effet, les institutions de la sphère publique ne tiennent que si les valeurs qui les fondent sont promues et défendues par ceux qui y acceptent des responsabilités. Très souvent dans ces institutions ces valeurs sont rappelées sous la forme de charte ou de code et le discours public s'y réfère constamment.

2.1 -Les institutions de la sphère publique

Vous connaissez sans doute les trois sphères de l'activité humaine qu'Hanna Arendt a identifiées. Ce sont :

- la sphère de l'intimité : la famille, les relations d'amitié, de voisinage, de complicité;
- la sphère marchande : le marché, les échanges de biens, le profit;
- la sphère publique : les institutions qui ont été créées pour renforcer le lien social.

Ces institutions sont celles de la Justice, de la Sécurité intérieure et extérieure, de la Santé et de l'Éducation.

Si les responsables de ces institutions ne défendent pas les valeurs qui les fondent, il y a crise. Si elles ne remplissent pas leur fonction selon les valeurs qui les fondent, il y a aussi crise. Et dans les deux cas, de simples cas isolés jettent un discrédit sur l'ensemble de l'institution.

2.2 - Les valeurs de la sphère publique de l'éducation

Je rappelle ici brièvement quelques-unes des valeurs qui fondent l'école comme institution. Elles nous sont devenues tellement naturelles, elles constituent tellement l'*ethos*, le tissu de nos actions quotidiennes que nous ne nous en apercevons presque plus :

- école lieu de l'épanouissement de l'enfant et du développement de ses potentialités : instruction comme outil d'émancipation, de liberté (aliénation de l'analphabète), d'autonomie; instruction et possibilité de l'exercice démocratique du citoyen (savoir lire et écrire, condition de cet exercice et raison de la fondation de l'école obligatoire accessible à tous), etc.
- école lieu de l'égalité des chances : école comme lieu où l'on peut combler des différences de départ; école comme lieu de promotion sociale; école comme lieu d'intégration des handicapés, etc.

- école et apprentissage du vouloir-vivre ensemble : socialisation par l'école; école, lieu où se vivent les valeurs de la vie démocratique, espace où les droits et libertés de chacun sont limités par ceux des autres; école lieu de transmission de valeurs communes fondées sur des raisons communes; école lieu où le respect est pratiqué, l'intolérance, la violence, l'arbitraire et l'autoritarisme bannis, la solidarité promue. (Vos projets éducatifs, vos codes de vie disent et rappellent cela et le projet de code d'éthique que vous avez devant vous est lui aussi en résonance avec ces valeurs);
- école, lieu de transmission culturelle; ce qui est transmis ce sont des objets culturels, les acquis de l'humanité, ceux qui ont fait l'homme; cette transmission n'est pas linéaire, à sens unique, elle cherche la participation active de l'élève.

Ce dernier point concerne évidemment les enseignants, mais, même si je sors du sujet, j'en dirai quand même un mot, car ces choses ne sont pas suffisamment dites et qu'en tant que directeur ou directrice d'école, il vous faut de temps à autre les leur rappeler. Exercer la transmission culturelle est le cœur du métier d'enseignant. On pourrait croire que ce travail est un travail technique, qu'il n'a pas une dimension éthique. Il n'en est rien. L'exercice de ce métier dans la sphère publique engage la responsabilité éthique de l'enseignant. Dans son livre sur la *Crise de la culture*, Hanna Arendt parle de la double responsabilité des enseignants dans l'exercice de leur métier. La responsabilité des enfants : leur assurer ce qui est indispensable pour entrer dans le monde et devenir capable d'y entreprendre « quelque chose de nouveau ». La responsabilité du monde : les enseignants doivent en répondre devant les enfants, ils sont auprès d'eux les représentants, les interprètes de la culture.

J'ai lu récemment un autre texte qui dit autrement la même chose.

Ils (les enseignants) portent une double responsabilité du temps : celle du passé dont il faut assumer la présentation et la mise en perspective que l'on doit aux nouveaux venus et celle de l'avenir qu'on n'a pas à inventer à leur place, mais simplement à rendre possible.

*En ce sens cette double responsabilité est résistance à la barbarie. Aussi bien celle dont les nouveaux venus peuvent, en ignorance de cause, se rendre capables que celle dont ils peuvent également être victimes si on les exclut de l'humanité. (Laurence Cornu, Joël Roman, Jean-Claude Pompougnac *Le Barbare et l'écolier. La fin des utopies scolaires*).*

Ce rappel de choses que vous connaissez bien montre, je pense, clairement que le travail dans l'espace public qu'est une école, vous place, vous directrices et directeurs d'écoles ainsi que vos enseignants, dans une situation de responsabilité (le mot « responsable » revient sans arrêt dans votre projet de code d'éthique) par rapport au maintien des valeurs qui fondent les activités qui s'y déroulent. Ce sont ces valeurs qui leur donnent assise et sens. Qu'elles se perdent ou s'oublient, la crise s'installe, l'édifice s'écroule.

C'est pourquoi les personnes et les organisations qui travaillent dans la sphère publique sentent le besoin de les expliciter publiquement dans des chartes ou des codes d'éthique. Et vous le faites aussi pour votre école dans on projet éducatif. C'est une des leçons de l'Antigone de Sophocle : les valeurs doivent certes être inscrites dans les cœurs pour qu'elles vivent, mais il est bon aussi

qu'elles soient inscrites et rappelées sur les portes des murs de la Cité.

3 - Ce sont des situations où l'on exerce du pouvoir

Les codes de déontologie des professions reconnues comme telles sont là pour assurer la protection du client. Et les principes d'action de certains d'entre eux, ceux qui concernent des professionnels en relation directe avec un client plus faible, plus fragile et donc plus dépendant (psychologue ou médecin, par exemple), servent à encadrer cette relation de proximité et de confiance et à éviter les abus de pouvoir.

Par ailleurs, on constate que de plus en plus, en dehors des professions reconnues comme telles, des personnes ou des groupes dont les membres sont amenés à exercer du pouvoir, se donnent des principes d'action pour l'encadrer : code d'éthique personnel ou code d'éthique collectif. Or, la fonction de direction a, par statut, un pouvoir de contrainte sur des personnes, élèves, enseignants, autres membres du personnel et parmi ces personnes, les enfants sont plus fragiles, plus dépendants. On peut donc, dans cette situation, juger utile de se donner un code d'éthique collectif qui rendra explicite aux yeux des autres le code d'éthique personnel.

Mais sur quoi portera-t-il?

3.1 - Domination, pouvoir, autorité

Pour répondre à la question, des distinctions s'imposent. La direction d'école exerce-t-elle un rôle de domination, de pouvoir ou d'autorité?

La **domination** implique un rapport de servitude qui s'exerce par la violence ou la manipulation.

Le **pouvoir**, lui est institutionnel. On n'a pas de pouvoir pour soi, mais pour que se réalisent les objectifs du groupe qui nous est confié. Ce pouvoir est lié à la responsabilité, celle d'une école, à la charge du maintien d'un ordre nécessaire à la réalisation des objectifs communs de cette collectivité.

Pour le faire, on est doté de moyens, de ressources, mais on dispose aussi d'un système de sanction : punition, récompense, reconnaissance. Cette relation de pouvoir est asymétrique : il y a celui qui commande et celui qui obéit, qu'on cherche l'obéissance par la persuasion ou par la force.

Ce pouvoir social, institutionnel, est différent d'un pouvoir personnel qui ne vise qu'à satisfaire le besoin de s'imposer à l'autre dans un rapport de domination. Il est caractérisé par la préoccupation des objectifs du groupe. Il atteint son but, non quand il est à votre merci, mais quand le groupe a développé le sentiment de pouvoir changer les choses.

L'**autorité**, elle, ne se confond pas avec le pouvoir. Elle implique elle aussi, comme le pouvoir, une relation asymétrique, mais dans ce cas elle est acceptée d'emblée comme légitime. Tacitement, la supériorité de l'un est reconnue par l'autre.

Elle n'est pas l'autoritarisme qui se prévaut d'une autorité qu'on aurait pour s'imposer à l'autre. Il n'y a d'autorité que reconnu par l'autre. Comme le respect, elle se mérite et se gagne.

Qu'est-ce qui fait l'autorité d'un directeur ou d'une directrice d'école? C'est tout d'abord sa compétence, mais qu'est cette compétence? Ce n'est pas seulement le savoir-faire technique acquis de la direction, mais c'est la capacité de comprendre les problèmes qui surviennent et ceux que rencontre son personnel. Cela se manifeste à l'intérêt que l'on porte à la résolution des problèmes, aux « bonnes » questions que l'on pose même si on ne connaît pas à fond le sujet, à la qualité de la réflexion qui permet une maîtrise telle du problème qu'elle s'impose presque naturellement aux autres. L'autre élément qui donne l'autorité à un directeur ou une directrice d'école, c'est la qualité de sa défense et de la promotion des valeurs et des acteurs de son institution.

3.2 - Peut-on établir un code d'éthique collectif pour l'exercice du pouvoir de direction?

Pour l'**autorité**, certainement pas. Ce n'est pas en affirmant haut et fort qu'on est « quelqu'un » qu'on l'est. Au contraire, l'autorité va avec la modestie beaucoup plus qu'avec la morgue et la suffisance.

Pour la domination et le **contrôle des abus de pouvoir**, certainement oui. Il faut préserver le pouvoir formel qui vous est donné par statut de son détournement à des fins personnelles. Car des situations d'abus de pouvoir existent : attribution à certains employés d'avantages qui en font vos obligés, satisfaction psychologique de dominer, d'intimider, utilisation d'employés pour des activités extra-professionnelles, demande et utilisation d'informations sur les employés obtenues dans une relation d'aide...

Comme le fait votre projet de code d'éthique, ce sont « le respect, la justice et l'équité » qui doivent guider vos actions de direction. L'affirmer, c'est se prémunir contre les aspects négatifs de l'exercice du pouvoir : l'autoritarisme, l'intimidation, le chantage.

Ici encore, la formulation d'un code d'éthique est légitime et peut donc s'avérer bénéfique.

III - Questions et réflexions

Vous avez un projet de code d'éthique collectif qui indique les principes qui guideront vos actions envers les élèves, les parents, la société, les membres du personnel de l'école, l'employeur, les collègues, la profession. Ce code couvre une grande partie de vos obligations de directeurs ou de directrices d'école. J'ai montré pourquoi une telle démarche même si elle est étonnante de la part d'une association locale de directeurs d'établissement est parfaitement légitime. Votre métier s'exerce dans les champs et les situations dans lesquels très souvent on se donne des codes d'éthique ou/et de déontologie.

Mais si votre démarche m'a paru étonnante, c'est qu'elle est, pour moi, nouvelle et elle a suscité chez moi questions et réflexions. Je voudrais en terminant vous en indiquer trois.

1 - Code d'éthique collectif et code d'éthique personnel.

Ce projet de code d'éthique indique les principes qui guident (ou qui guideront) vos principales obligations. En fait, c'est un code collectif de bonne gestion. Je pense que ces questions qui concernent les obligations de la tâche ne relèvent pas d'un code personnel, car elles concernent la gestion de l'organisation. C'est pourquoi on voit apparaître de plus en plus dans les organisations des démarches qui cherchent à expliciter la « philosophie de gestion » de l'établissement. Et la plupart des prescriptions de votre projet de code d'éthique pourraient en faire partie.

Mais dans le domaine de la gestion, tout ce qui la rendrait « bonne » se décline-t-il dans un code collectif? Quand on pratique des fonctions de direction, n'y a-t-il pas des principes d'action, une éthique personnelle, que l'on se donne à soi-même et qui peuvent difficilement être mis sous la forme d'éthique collective d'un groupe? N'y a-t-il pas des principes d'action pourtant essentiels qui ne sont pas partagés par tous, parce que cela caractérise ce qu'on appelle le style personnel du gestionnaire?

Cette éthique personnelle n'est pas sans effet. Au contraire, c'est elle qui fait la différence de qualité de la gestion. Aux obligations collectives, cette éthique personnelle ajoute ce cachet qui marque la « bonne gestion » parce que ces principes d'action personnels, qui sont comme votre marque, sont le plus souvent le résultat de l'expérience. Ce sont les leçons retenues d'expériences personnelles vécues ou des leçons tirées de l'observation de comportements d'autres gestionnaires.

Quelques exemples de ces principes d'action qu'on se donne. La cohérence entre les paroles et les actes : faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait, car cela engage la crédibilité. Le courage de dire les choses à son supérieur quand cela n'a pas de sens, quand il faut défendre ses subordonnés. Le courage de dire à un subordonné qu'on n'apprécie pas les résultats de son travail ou son comportement dans le travail. Pratiquer avec tout son personnel les règles de la politesse : arriver à l'heure, saluer, être cordial, chaleureux, éviter la familiarité. La modestie : accepter d'être contraint à changer ce qu'on a décidé, accepter d'apprendre des autres, attribuer les succès à ses collaborateurs et ne pas esquiver la responsabilité des échecs.. La capacité de décider: ne pas reporter les décisions (la procrastination). Porter de l'attention à la qualité de sa communication verbale : utiliser les mots justes, adaptés aux circonstances, des mots qui ne blessent pas les autres, s'adresser à l'intelligence du cœur (la manière dont on s'exprime détermine la qualité et la clarté de nos rapports avec les subordonnés, les supérieurs, les collègues, les clients). Savoir écouter, savoir regarder les choses du point de vue de ceux qu'on dirige, savoir diminuer son stress au travail (peu favorable à l'écoute)...

Je pourrais continuer ainsi. Vous connaissez bien toutes ces situations que j'évoque et qui demandent qu'on se soit forgé une éthique personnelle pour y faire face. Vous savez qu'elles sont, si on n'y prend garde, le lieu des petites lâchetés, du laisser-aller, du narcissisme. Les règles éthiques collectives de gestion ne peuvent suffire sans des règles d'éthique personnelle que l'on se donne. Elles font souvent la différence et déterminent la qualité de notre gestion.

2 - Code d'éthique de l'Association ou code d'éthique de la commission scolaire

Votre projet de code d'éthique pourrait servir de base pour un code d'éthique que pourrait se donner la commission scolaire pour ses cadres. Les objets qu'il aborde concernent presque tous vos fonctions de directeurs et de directrices engagés par la commission scolaire. L'Assemblée des commissaires a l'obligation de se donner elle-même un code d'éthique pour ses commissaires. Elle pourrait vouloir étendre cette obligation à ses premiers collaborateurs, les cadres (et votre démarche pourrait même leur en donner l'idée). Mais l'élaboration de ce code établi par la commission scolaire ne pourrait se faire sans votre participation. Si donc cette situation se présentait, vous ne seriez pas pris au dépourvu : la première initiative serait venue de vous et vous avez déjà en main la base essentielle d'un tel code.

Certains dans votre commission scolaire pourraient penser qu'il ne vous revient pas en tant qu'association de vous donner un tel code, que cela est du ressort de la commission scolaire puisque vous y traitez de vos obligations comme directrice et directeurs d'école nommés par la commission scolaire. Mais si la commission scolaire ne s'est pas donné un tel code pour ses cadres, rien ne vous empêche, si vous le jugez opportun, de vous en donner un vous-même. C'est votre droit comme association et vous pouvez en tirer un avantage pour votre association et ses membres. En le faisant, vous affichez la recherche de normes exigeantes qui vous animent dans votre travail. Un tel geste est donc susceptible d'augmenter, autour de vous, la considération et la reconnaissance du travail de direction d'école. Et cela n'est pas rien.

3 - Code d'éthique ou code de déontologie

Je ne sais pas si votre démarche de projet de code d'éthique est isolée ou si elle correspond à un mouvement qui serait présent dans d'autres associations de votre Fédération. Quoi qu'il en soit, même s'il n'est pas un code déontologique, il dénote une recherche de « moralisation » de la fonction **par les membres eux-mêmes** qui pratiquent cette fonction. Ce qui est le cas des associations professionnelles reconnues par l'Ordre des professions. Il y en a 44 au Québec. Les associations de direction d'écoles iront-elles un jour chercher une telle accréditation?

Il ne suffit pas de faire une demande pour avoir un tel statut. L'accréditation d'une association professionnelle comme ordre professionnel est un processus long et complexe. J'ai eu l'occasion de le suivre à l'occasion de la transformation de l'Association des technologues du Québec en Ordre des technologues professionnels du Québec. Je ne peux absolument prédire ce qui adviendrait en ce domaine d'une demande qui serait faite par des cadres scolaires, d'autant plus que je ne suis pas sûr qu'il y ait suffisamment de désir pour que la mécanique de demande de reconnaissance s'enclenche à court terme.

Mais, je peux vous livrer cependant trois observations qui donnent à penser :

- Je sais qu'il y a un mouvement chez les cadres du secteur de la santé pour aller dans les sens d'une reconnaissance de leur activité comme ordre professionnel. Ils travaillent dans un secteur où de tels professionnels sont nombreux : audiologistes, denturologistes, dentistes, chiropraticiens, diététiste, hygiénistes, infirmiers et infirmières, infirmiers et infirmières auxiliaires, inhalothérapeutes, opticiens d'ordonnance, optométristes, médecins, orthophonistes et audiologistes, pharmaciens,

podiatres, physiothérapeutes, techniciens et techniciennes dentaires, technologistes médicaux. 18 des 44 ordres professionnels reconnus au Québec sont dans le secteur de la santé. On comprend que les cadres travaillant avec eux se sentent un peu esseulés et qu'ils cherchent le même type de reconnaissance. Mais leur démarche aboutira-t-elle?

- Par contre, les journalistes regroupés au sein de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec hésitent à demander la création d'un ordre professionnel. La question revient périodiquement dans leur assemblée. Des débats s'engagent, mais le pas n'est jamais franchi. Des ordres professionnels de journalistes existent pourtant dans d'autres pays. Ces ordres interviennent quand des problèmes d'éthique se posent parce que ce code d'éthique est aussi un code déontologique. Au Québec, cette Fédération a bien un code d'éthique, mais il ne règle pas lui-même les manquements relatifs au code de ses membres. Les plaintes de cette nature sont adressées au Conseil de Presse du Québec, lequel a un code déontologique. Le Conseil de Presse, composé de représentants des journalistes, des propriétaires des entreprises de presse et du public traite des plaintes concernant le travail des journalistes. Cette situation particulière explique les atermoiements des journalistes sur l'opportunité de la création d'un ordre pour leurs professions. Mais la situation pourrait évoluer dans la crise que commencent à vivre les médias d'information.²
- Il existe déjà un ordre professionnel pour les gestionnaires, c'est l'ordre des administrateurs agréés du Québec, reconnu par l'Office des professions. L'admission d'un gestionnaire par cet ordre dépend notamment de sa formation. Il faut être détenteur d'un baccalauréat, d'une maîtrise ou d'un doctorat d'une université du Québec. Les formations en gestion de chacune des universités du Québec qui donnent à un de leur diplômé la possibilité de demander, s'il le désire, d'appartenir à cet ordre sont précisées. Or, dans cette liste, on ne trouve aucune formation en administration scolaire donnée par les universités du Québec! Comment faut-il l'interpréter? Cette formation serait-elle considérée par l'Ordre des administrateurs agréés comme insuffisante pour pouvoir accéder au titre? Ou bien les associations de cadres scolaires ou les universités se sont-elles peu préoccupées de cette question et n'ont pas entrepris de démarches pour faire inscrire la formation de cadre scolaire dans la liste des formations reconnues?

Je conclus.

Je ne sais pas si ceux qui ont élaboré ce projet de code d'éthique pour leur association avaient conscience au départ de l'ampleur des questions que cela soulève. Il en est toujours ainsi dans

² **Note** ajoutée en 2013 lors de la transcription de ce texte. Des tensions entre propriétaires des médias et journalistes ont été vécues ces dernières années. En 2010, Québecor s'est retiré du Conseil de Presse, ce qui affaiblit la portée des jugements sur les plaintes de cet organisme. Du coup, la question de la création d'un ordre professionnel des journalistes revient. C'est une des recommandations du rapport sur le Journalisme et son évolution rédigé en 2010 par Dominique Payette à la demande du ministère des Communication et de la Culture.

une situation d'innovation. Cela étonne et donc suscite des interrogations.

J'espère vous avoir été un peu utile dans votre réflexion. En tout cas, l'exercice de réflexion auquel votre démarche m'a contraint a été bénéfique pour moi. Vous m'avez obligé à me « casser les os de la tête » sur ces questions complexes. Mes pensées sur ce sujet ne sont pas encore très fermes, mais elles sont plus claires. Merci pour cela.