

## LE PROJET EN LEADERSHIP ÉTHIQUE : LA GESTION SCOLAIRE ET L'EXERCICE DU LEADERSHIP

### ÉTHIQUE

#### Le programme de recherche se poursuit

Un matin, une direction d'école secondaire apprend qu'un groupe d'élèves a construit clandestinement un site web visant à dénigrer certains membres du personnel scolaire. Ce site est alimenté par différents élèves qui émettent des propos souvent peu flatteurs et incivils à l'endroit de dix enseignants. Une enseignante non concernée par l'affaire a eu vent du site et arrive en trombe dans le bureau de la direction : elle est en colère et exige une action immédiate. La direction répond qu'elle vient de prendre connaissance de la situation et va débiter les recherches afin de trouver ceux et celles qui ont construit ce site web haineux. Quelques jours plus tard, les coupables sont repérés et rencontrés par la direction. La direction rencontre aussi les dix enseignants touchés par le site haineux. Certains sont très affectés par les propos tenus à leur égard. La colère et la tristesse sont au paroxysme. Oui, l'école est fortement secouée par ce scandale. Plusieurs plaintes arrivent au bureau de la direction et des recours juridiques sont envisagés. Les enseignants réclament le renvoi immédiat des quatre élèves responsables de cette mauvaise initiative. Les parents des quatre enfants sont consternés par l'affaire et disent qu'ils n'étaient pas au courant. De héros, les quatre jeunes deviennent des parias. Ils commencent à prendre conscience de la pleine mesure de leur mauvaise blague. La pression monte, les journaux en font leur première page. Les enseignants se solidarisent avec les dix collègues touchés et menacent de faire la grève. Le paysage de l'école n'est pas au beau fixe. Que faire? Comment bien faire et bien gérer cette situation délicate qui prend des proportions démesurées? La manière de gérer ce conflit devient complexe et les faux pas possibles sont nombreux sur la route. Plusieurs défis éthiques attendent l'équipe de la direction. Le leadership sera mis à l'épreuve encore une fois.

Cette situation reflète un dilemme éthique qui a été vécu par une direction qui avait participé à un de nos projets de recherche antérieurs. C'est grâce à ce type d'entrevues effectuées depuis la fin des années 1990 que nous avons pu identifier les capacités éthiques mises de l'avant par les directions pour régler les défis éthiques qui les assaillent. Une fois identifiées, ces capacités éthiques ont mené au développement d'un questionnaire permettant de mesurer la présence d'un leadership éthique selon trois dimensions qui sont la justice, la sollicitude et la critique. Ce questionnaire, appelé le QLÉ, a été lancé à travers le Canada à l'automne 2011 et 396 personnes



l'ont rempli. Les données recueillies nous permettront entre autres de vérifier si la culture organisationnelle influence l'exercice du leadership éthique.

- ***Les résultats : Quelques constats préliminaires***

On constate tout d'abord que les participants, composés de directions d'établissements primaires et secondaires, et de directions générales de commissions scolaires possèdent les trois capacités éthiques reconnues au plan scientifique et qui sont la justice, la sollicitude et la critique. On voit aussi que l'éthique de la sollicitude obtient le score le plus élevé dans la résolution des problèmes difficiles ou dilemmes éthiques. Cette éthique serait donc plus présente chez les personnes en poste d'autorité dans les systèmes scolaires au Canada.

- **Que veulent dire ces capacités éthiques ?**

- La capacité de l'éthique de la justice fait intervenir des aptitudes visant à promouvoir un ordre social juste à l'intérieur de l'organisation. (L'encadrement normatif, les protocoles, les politiques, les lois). Un exemple : une direction applique la convention collective pour gérer les contrats de travail. Elle évite le favoritisme.
- Les capacités de l'éthique de la sollicitude sont reliées au maintien des bonnes relations humaines et à une empathie pour autrui. Un exemple : Une direction facilite l'intégration des membres de son personnel en prenant en considération leurs craintes et les défis qu'ils et elles rencontrent.
- Quant aux capacités reliées à l'éthique de la critique, elles visent à découvrir les injustices et les jeux de pouvoir pouvant créer des inégalités et de l'iniquité au travail. Un exemple : une direction refuse de favoriser un groupe d'enseignants particuliers et de leur accorder plus de ressources matérielles et financières au détriment des autres enseignants.

- ***La culture organisationnelle et le leadership éthique : une culture contrôlante, soutenante ou indifférente?***

Nous avons voulu vérifier si le type de culture organisationnelle, définie par le type de gestion des supérieurs, était reliée à la sensibilité et au profil éthique des participants. Deux résultats



préliminaires se dégagent à la suite de l'analyse des résultats. On constate d'abord que plus le contexte organisationnel est soutenant à l'égard des directions(elles sont invitées à consulter leur supérieur mais peuvent ensuite prendre leur décision de manière autonome), plus elles manifestent un leadership éthique actualisant des capacités d'éthique de la justice alors que plus la culture organisationnelle est de type contrôlant (les directions doivent rapporter le cas à leur supérieur et prendre la décision qu'il ou elle leur impose), plus le leadership manifestera des capacités reliées à l'éthique de la critique. Nous expliquons ce dernier résultat, qui pourrait sembler surprenant à prime abord, par le fait que le sens de la critique est aiguisé dans une culture contrôlante où la liberté professionnelle est limitée et le pouvoir de décision très peu partagé. Ainsi, dans une culture contrôlante, les directions vont manifester plus fortement une éthique de la critique.

- ***Les retombées du projet***

À terme, notre programme de recherche permettra de mieux soutenir les directions d'école et les cadres scolaires dans leurs choix décisionnels. Le but de ce projet de recherche est de développer des capacités en leadership éthique leur permettant de mieux percevoir les enjeux éthiques au travail. Le développement de capacités éthiques permet un meilleur exercice du jugement professionnel.

Présentement, l'équipe de recherche poursuit le travail d'analyse en comparant les résultats avec les variables genre (homme / femme), contextes (francophone /anglophone), âge, expérience et scolarité. D'autres analyses sont présentement en cours et seront l'objet de publications tant scientifique que professionnelle.

- ***En terminant***

Nous tenons à remercier les Associations qui ont soutenu ce projet : L'Association canadienne d'éducation (CEA-ACE), l'Association des Directions Francophones de l'Ontario, (AFDO) ), l'Association des directrices et directeurs généraux des établissements scolaires de l'enseignement privé (ADIGESÉP), les universitaires suivants : Catherine Larouche de l'université du Québec à Chicoutimi, Jerry Starratt, *Boston College*, États-Unis , la commission scolaire de Jonquière, Québec et *l'Ontario Teacher of College* qui participe depuis 2005 à la validation de



notre questionnaire. Ce projet a été rendu possible grâce à la subvention du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

Pour en savoir davantage, nous vous invitons à visiter le site Internet du QLÉ. Vous y trouverez diverses informations et ressources relatives à cet instrument : [www.qle-elg.rlt.ulaval.ca](http://www.qle-elg.rlt.ulaval.ca).



*L'équipe du QLÉ (de gauche à droite): Guylaine Giasson (assistante de recherche), Jennifer Centeno (assistante de recherche), Lyse Langlois (chercheure responsable) et Claire Lapointe (co-chercheure). \*\*N'apparaissant pas sur la photo : Pierre Lavoie et Astride De Leeuw, Université du Luxembourg, Belgique.*