

LA FORMATION TERA : DISPOSITIF DE FORMATION DANS LE BUT DE DÉVELOPPER LA COMPÉTENCE ÉTHIQUE DES GESTIONNAIRES SCOLAIRES: RÉSULTATS DE LA PHASE I¹

Les gestionnaires scolaires prennent des décisions qui ont un impact majeur sur le bien-être et le développement de la collectivité. Leurs décisions et même celles qu'ils ne prennent pas sont scrutées par leurs employés, leurs collègues, le public et les médias de masse. Ils font face à des situations complexes qui ne trouvent pas écho dans les procédures et qui confrontent l'individu à des dilemmes moraux. En situation de complexité, les gestionnaires scolaires ont souvent de la difficulté à agir et se sentent démunis. Ils sont tiraillés entre deux modèles d'intervention professionnelle. Le premier, de type normatif, vise l'apprentissage des lois, des règlements, des politiques et des techniques de gestion. Le second, de type réflexif (Schön, 1991), accorde une large place au raisonnement de l'individu, à son jugement personnel et à la réflexion sur sa conduite professionnelle, le tout dans une perspective éthique.

Développer la compétence éthique des gestionnaires en poste leur permettra de faire face à des situations de dilemme et de complexité. La véritable éthique d'un gestionnaire est, selon Langlois, sa capacité à entreprendre une démarche décisionnelle rigoureuse lorsqu'il « se retrouve seul avec pour unique bagage, d'un côté, une norme, un règlement, une procédure qu'il juge inéquitable, et de l'autre, ses capacités personnelles et professionnelles qui l'aideront à sortir de ce dilemme. » (Langlois 2005 :13). Devant ce constat de dysfonctionnement, un projet de formation dans le but d'améliorer leurs capacités personnelles et professionnelles en leadership éthique a été proposé. L'analyse de la littérature a permis de constater qu'il n'existait pas de formation permettant une sensibilisation aux dimensions éthiques. C'est à partir de ce constat que la formation appelée TERA : vers une Trajectoire Éthique, Responsable et Authentique a été construite dans le but de développer la compétence éthique.

Le socle théorique de cette formation au leadership éthique est constitué à partir d'un modèle théorique tridimensionnel de l'éthique et d'un modèle de formation de type formation-action.

Le modèle tridimensionnel de l'éthique

Le champ de l'administration de l'éducation est actuellement influencé par plusieurs courants éthiques provenant tant de la philosophie et de la psychologie que des théories morales. La formation TERA est basée sur des recherches scientifiques en éthique

¹ Ce projet de recherche a obtenu une subvention du CRSH 2005-2008

appliquée et en gestion visant à transformer de manière créatrice les conduites en milieu de travail. Cette formation vise à créer une communauté de praticiens intéressés à mettre en place une démarche éthique dans leur processus décisionnel et à réfléchir sur leur conduite professionnelle. Le modèle de formation TERA intègre les nouveaux développements en éthique et s'appuie sur les travaux de Langlois (1997, 2004) et Senge (1994). Ce modèle a trois dimensions : l'éthique de la sollicitude, l'éthique de la justice et l'éthique de la critique.

Les thèmes caractéristiques d'une éthique de la critique sont de sensibiliser et de conscientiser les autres, de mettre au jour les injustices ou les situations perçues comme telles et de rendre les arrangements en accord avec les droits humains et sociaux. Les valeurs mises de l'avant par cette éthique sont la transparence, l'émancipation, l'empowerment. Les thèmes d'une éthique de la sollicitude sont d'accepter l'autre pour ce qu'il est, d'établir des relations selon un rapport d'estime et d'instaurer la confiance dans l'organisation. Les valeurs de cet éthique sont la bienveillance, le service, l'empathie et la compassion. L'éthique de la justice a comme thèmes de promouvoir un ordre social juste, d'encourager l'autonomie et la participation et de maintenir et conserver des rapports égaux. Ses valeurs sont l'égalité, le bien commun, le devoir et la responsabilité.

En intégrant ces dimensions, on obtient une approche qui tient compte de la réflexion philosophique et des nouveaux développements en théories morales. La force du modèle tient aussi au fait que les éthiques se complètent. Les forces de l'une compensent les faiblesses de l'autre. Les travaux de recherche de Langlois (2005) ont permis de constater que l'utilisation de cet éclairage multidimensionnel fait en sorte que les gestionnaires sont en mesure de mieux comprendre la situation, de faire des choix éclairés et d'évaluer les répercussions de leurs décisions sur autrui. (Langlois 2005 : 17). Sensibilisés aux trois dimensions éthiques et à leur complémentarité, le recours à ce modèle permet aux gestionnaires de construire un processus éthique authentique et responsable.

Les compétences développées par la formation TERA

La formation TERA a comme finalité d'éveiller un sens plus grand de la responsabilité morale chez les gestionnaires pour la création d'un environnement éthique. Cette formation proposée aux gestionnaires vise à les sensibiliser à cette dimension du leadership et à encourager l'intégration de la réflexion éthique dans la pratique pour qu'ils la transforment. Ainsi, les participants auront, au terme de la formation TERA, développé leurs capacités à exercer une meilleure évaluation professionnelle des situations complexes (dilemme moral); ils auront acquis une plus grande responsabilité morale et sociale; seront en mesure de cerner les limites de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas; ils feront preuve de courage, passeront à l'action en ayant développé leur pouvoir d'agir individuellement et en groupe, ils prendront des initiatives au sein de leur organisation pour changer les façons de faire et ils auront développé le moyen de présenter un raisonnement de manière crédible et authentique.

La formation au leadership éthique des gestionnaires dans leur milieu de travail

Lorsque nous avons partagé notre point de vue sur les différents modes d'intervention dans une perspective de changement des comportements et des pratiques, la formation-action nous est apparue comme la modalité la plus appropriée à une intervention de formation sur le terrain. La formation-action est la modalité de formation retenue pour la formation TERA offerte aux gestionnaires dans le cas à l'étude. Cette modalité permet de s'approcher le plus possible de la construction de compétences (Le Boterf 1998 : 144). Le traitement de problèmes réels, principalement des problèmes complexes de prise de décision en situation de dilemme moral est au cœur des rencontres de formation et des groupes d'analyse de pratique de ces gestionnaires. La formation TERA respecte les conditions requises pour engager au sein du groupe de gestionnaires, demandeurs de cette formation, un travail d'apprentissage à partir d'une action motivante pour le groupe. Le processus de formation TERA se déroule en parallèle et en accompagnement de l'action des gestionnaires. L'équipe de formatrices (Langlois, Héon et Lapointe) accompagnent le collectif durant un an et s'assurent que les acquisitions des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-vivre ensemble sont organisés au fur et à mesure qu'elles deviennent nécessaires à la réalisation du projet. Une séquence de rencontre en collectif et en sous groupe de participants est prévue et le collectif peut demander de nouvelles formes d'acquisition tout au cours de cette période.

Les caractéristiques du dispositif de formation TERA

Les caractéristiques des dispositifs de formation-action identifiées par Le Boterf (2001 : 181) sont les suivants:

1. Le processus de formation est centré sur des problèmes à résoudre ou sur des projets à réaliser.
2. Les acteurs concernés apprennent en analysant et en résolvant «en vraie grandeur» des problèmes qu'ils doivent contribuer à résoudre.
3. Les problèmes ou les projets constituent les pivots autour desquels sont articulés des objectifs opératoires d'action et de formation.
4. Une alternance est réalisée entre des temps de formation, d'action et d'étude.
5. Un processus de formation-action est itératif et non linéaire.

Lorsque nous comparons les caractéristiques de la formation TERA nous constatons que cette formation respecte ces caractéristiques :

1. Dès la première rencontre avec le collectif dans leur milieu de travail, c'est-à-dire lors de la journée de formation portant sur le leadership éthique, cette séance collective de travail s'est centrée sur l'analyse d'un problème donné de prise de décision en situation de dilemme éthique.
2. Lors des rencontres d'analyse de pratiques (trois au total), les participants réunis en petit groupe de 3 ou 4 sont premièrement invités à présenter et analyser une ou des expériences de prise de décision en situation de dilemme moral qu'ils ont réussi et d'expliquer comment ils sont passés à l'action en respectant le modèle tridimensionnel de l'éthique. La seconde rencontre propose d'identifier les défis, les obstacles, les moyens et les stratégies qu'ils ont pris pour agir. Dans le cas d'une non action, on leur demande d'expliquer

- ce qui les a freiné. Puis enfin, lors de la dernière rencontre ils discutent de la façon de mettre en place dans leur service, leur organisation un dispositif éthique.
3. Chaque rencontre d'analyse de pratique se clos par une discussion collective au cours de laquelle les petits groupes mettent en commun la synthèse du travail d'analyse de pratique et c'est à ce moment que les objectifs de formation et d'action sont évalués. Si le groupe le désire, les objectifs sont redéfinis pour tenir compte de leur dynamique d'apprentissage et de changement.
 4. Bien que la formation TERA ait organisé et planifié une séquence qui permet une alternance entre les temps de formation, d'analyse de pratique, d'action et d'étude (une journée de formation en collectif en janvier, trois rencontres d'analyse de pratique à des intervalles variés soit mars, mai et septembre) le collectif peut, à tout moment, ajouter une formation ou un groupe d'analyse de pratique.
 5. Lors des rencontres, les formatrices s'assurent de mettre en place un processus permanent d'aller et retour entre les diverses étapes à effectuer. Il est alors possible de tirer à tout moment les leçons de l'action et de supporter adéquatement le processus d'apprentissage.

Conclusion

Le dispositif de la formation TERA a permis de mettre en place une action collective professionnelle. Les gestionnaires de la commission scolaire ont participé à une série d'actions programmées ou ont utilisé des procédures appropriées pour analyser des situations réelles de travail et leurs pratiques. Collectivement, ils ont partagé leurs démarches individuelles et cherché comment passer à l'action et mettre en place de nouvelles façons de développer leur leadership éthique.

Les résultats préliminaires de la phase I du projet indiquent que ce dispositif de formation-action permet aux participants de développer des capacités essentielles au développement de la compétence éthique. Les savoirs, savoir-être, savoir-faire et savoir-vivre ensemble acquis lors de cette formation constituent la base à partir de laquelle le gestionnaire peut adopter un modèle d'intervention de type réflexif. La phase II, qui débutera en septembre 2006, aura comme objectif de vérifier le niveau et les conditions du transfert des capacités en comportements observables garants d'une conduite éthique en milieu de travail.

Références

Schön, D. A. (1991) *The Reflective Turn: Case Studies In and On Educational Practice*, New York: Teachers Press, Columbia University.

Langlois, L (1997). Relever les défis de la gestion scolaire d'après un modèle de leadership éthique : étude de cas. Thèse de doctorat, document inédit, Université Laval, Québec.

Langlois, L. (2005). Implementing ethical leadership: A case study of tensions and possibilities, communication présentée à la 10e Annual leadership and ethics conference: authentic leadership, authentic learning, Penn State University, October 2005.

Langlois, L. (2005) Comment instaurer un processus éthique chez les gestionnaires ? In *Éthique et dilemmes dans les organisations*. Sous la direction de Lyse Langlois, Rodrigue

Blouin, Sylvie Montreuil et Jean Sexton. Les presses de l'Université Laval. pp. 13-26.

Le Boterf, G. (1998) *L'ingénierie des compétences*. Éditions d'Organisation. p.144

Senge, P. *et al.* (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*

Senge, P. *et al* (2005) *Presence, An exploration of profound change in people, organisations and society*, SOL edition.