

**ÉTHIQUE ET GESTION**  
**OÙ EN SOMMES-NOUS?**

Allocution prononcée par  
monsieur Pierre Lucier,  
sous-ministre de l'Éducation,  
devant l'Association des praticiens  
en éthique du Canada (section Québec),  
au Musée national des beaux-arts du Québec,  
le 12 février 2004.

Mesdames,  
Messieurs,

« Éthique et gestion : où en sommes-nous »? Tel est le thème que vous m'avez invité à traiter avec vous. Cette invitation me fait plaisir, parce qu'elle rejoint chez moi des intérêts personnels et professionnels déjà anciens et persistants. Elle m'impressionne aussi, parce que vos engagements font de vous un auditoire connaisseur et exigeant. C'est l'évidente convergence de nos préoccupations qui m'a finalement incité à accepter et à plonger aujourd'hui en toute simplicité.

Histoire de vous permettre de voir venir la fin de mon intervention, je vous annonce d'entrée de jeu que je me propose de regrouper mes réflexions autour de cinq affirmations, chacune étant conçue comme un chaînon dans un cheminement de réflexion dont l'effet global recherché est de contribuer à notre compréhension de l'émergence de la préoccupation éthique dans nos contextes de gestion. Je commencerai d'abord par identifier la décision comme étant, en gestion, le lieu propre et incontournable de l'éthique : ce sera ma première affirmation. En deuxième lieu, je vous inviterai à cerner ce qui, dans nos environnements socioculturels actuels comme dans nos organisations, nourrit l'émergence de la préoccupation éthique. Puis, dans une troisième affirmation, j'évoquerai en quoi cette émergence de la préoccupation éthique va dans le

même sens que les insistances récentes des sciences de la gestion et le cadre de gestion retenu dans l'Administration publique. Ensuite, en quatrième lieu, j'essaierai de montrer pourquoi l'émergence de la préoccupation éthique en gestion exige une explicitation institutionnelle nouvelle de la mission et des valeurs. Enfin, cinquième affirmation, je suggérerai une manière de comprendre le type de rapport qui s'établit dès lors entre ces valeurs réexplicitées et les activités de gestion.

1. Première affirmation : parce qu'elle est un lieu de décision, la gestion constitue d'elle-même un espace éthique.

Quant on considère les choses de façon concrète et par le fond, on peut sûrement dire que gérer ou diriger, c'est décider. La vie quotidienne d'un gestionnaire est organisée autour de la prise de décision. On n'en sort pas : information, analyse, orientation, planification, organisation, mise en œuvre, évaluation, approbation, autorisation, tous ces gestes trouvent leur noyau central dans la prise de décision, quand ils ne sont pas eux-mêmes formellement des décisions. Sans doute doit-on vérifier les faits et les données, soupeser les hypothèses, supputer les effets, les avantages et les inconvénients, mais, en fin de compte, et quelles que soient l'échelle et l'importance relatives des enjeux, décider, c'est toujours choisir, préférer, privilégier une voie plutôt qu'une autre. Et cela, tout compte fait,

pratiquement à tous les niveaux hiérarchiques. Décider, c'est donc risquer, sans que le caractère raisonnable du risque puisse évacuer complètement la nature du pari en quoi consiste ultimement toute décision. On « prend » une décision, comme on prend un chemin, comme on « saisit » quelque chose. « To make a decision », comme on « fait » et « crée » quelque chose. Les deux sémantiques, celle du français et celle de l'anglais, se complètent et évoquent la « prise » et la « création ».

Quand on prend une décision, on fait évidemment tout pour que ce soit une bonne décision, pour que ce soit la bonne chose à faire, pour qu'elle produise les effets recherchés et ne dégénère pas dans les effets pervers ou dans les « dommages collatéraux » intolérables. Les théoriciens de la décision – tout comme ceux des théories des jeux – enseignent ainsi les cheminements à emprunter pour préparer de « bonnes décisions ». Ils rêvent avec nous de décisions fondées, « songées », rationnelles, efficaces, visionnaires même.

Mais, quand on prend une décision et qu'on n'est pas un automate, il est difficile de ne pas aussi vouloir que ce soit une bonne décision au sens ultime du terme, c'est-à-dire au regard de ce qui, à nos yeux et en dernière analyse, fait la valeur de la vie humaine. On se demande ainsi : est-il « bien » de prendre ce chemin? est-ce là ce qu'il « faut » faire? Et en sentant que le « bien » dont il est ici question ne concerne pas la seule

qualité technique ou la simple rentabilité. En sentant aussi que ce « il faut » ne réfère pas à la seule contrainte (physique, financière ou autre). Il y a une façon de parler de ce qui est « bien » qui nous place d'emblée dans l'ordre de la « bonté » de ce que nous considérons d'humainement le plus fondamental et qui nous qualifie dès lors de manière quasi absolue comme humainement valable, par-delà le seul registre de l'utilité, de la rentabilité ou de l'efficacité : c'est le domaine propre de la valeur éthique – ou morale, comme on disait naguère. Il y a bel et bien telle chose qu'un sentiment d'obligation qui n'a rien à voir avec la contrainte ou la coercition physique ou psychologique, et qui s'adresse, s'impose même, à notre liberté : I can, I may; I shall, I must. C'est le champ de l'obligation morale, cet « impératif catégorique » auquel on accède progressivement et qui caractérise notre statut d'êtres intelligents, libres et « moraux ».

En rappelant que l'obéissance aux ordres ne peut pas évacuer la responsabilité éthique, le procès de Nuremberg est sans doute une illustration extrême du caractère éthique inéluctable de toute décision. Mais il ne fait que réaffirmer que, comme toute décision humaine, les décisions de gestion engagent inexorablement la conscience morale. Les moralistes les plus traditionnels ont toujours eux-mêmes reconnu la primauté de la conscience et suivi Sophocle et son Antigone dans l'affirmation de la supériorité des « lois non écrites ». Il n'y a donc pas de « congé » ou d'« exemption » éthique pour la gestion. Quoi qu'on puisse

faire pour « aplanir » la portée de la gestion, celle-ci est et demeure dans l'espace éthique. Gérer par résultats ne peut jamais signifier que la fin justifie les moyens!

2. Deuxième affirmation : les limites et l'éclatement des codes, des normes et des valeurs de référence expliquent l'importance croissante de la préoccupation éthique.

Le fait que toute décision, celle de gestion comme les autres, s'inscrive dans un espace éthique n'entraîne pas que toute décision exige de refaire constamment le monde et de plonger à répétition dans le vertige d'une conscience en quête de référence. L'expérience humaine, personnelle et historique, enseigne plutôt que les valeurs et les principes de référence ont tendance à se codifier, à la manière de raccourcis aussi commodes que solides. L'humanité a ainsi connu de grands codes éthiques faits de quelques préceptes généraux dont on n'a pas à refaire sans cesse la genèse et qui, à certaines périodes, ont suscité des consensus assez larges pour ne pas être chaque jour objet de discussion : Hammourabi et la « loi du Talion », Moïse et les « tables de la loi », Jésus et l'« unique commandement », Mohammed et les « cinq piliers de l'Islam », la Déclaration des droits de l'homme, nos chartes des droits constituent des grandes références sous ce rapport. Les messages y sont globalement

clairs et permettent assurément de faire un bon bout de chemin sans avoir à refaire le monde chaque matin. À des niveaux plus quotidiens et plus circonscrits, les sociétés et les organisations ont leurs lois, leurs chartes, leur code du travail, leur code de la route, leurs codes de déontologie professionnelle. Leurs « étiquettes » même, leurs codes de bienséance et leurs protocoles. De l'un à l'autre, un statut commun de référent codifié, certains ayant mis des siècles à se condenser ainsi et à se sédimenter en capsules et en normes.

Ce que l'on peut observer, c'est que, comme l'histoire en contient plusieurs exemples, nos sociétés sont entrées dans une période où ces références pour l'agir semblent avoir perdu beaucoup de leur évidence et de leur allure d'allant de soi. De leurs fondements traditionnels, aussi. À des niveaux divers, certains plus fondamentaux que d'autres, les principes, les valeurs, les normes ont éclaté, en effet, de sorte que les évidences sont de moins en moins les mêmes pour tout le monde. Certains entreprennent de raidir les choses en empruntant les voies de l'intégrisme idéologique ou religieux, mais ce pourrait bien être là, à long terme du moins, une tentative vaine, s'il est vrai qu'on ne peut pas, indéfiniment et artificiellement, figer les choses en fermant les frontières ou en niant les faits.

Au regard des valeurs codifiées, nos sociétés et nos organisations sont ainsi devenues mobiles, en quête de référents. Certains disent qu'elles sont « en crise » – oui, sans doute, puisque, au sens étymologique, la crise est un moment de « jugement » et de « discernement », une croisée des chemins. D'où, j'en suis convaincu pour ma part, une nouvelle émergence de l'intérêt éthique, une nouvelle valorisation de la dynamique de la décision. Car, ce n'est pas parce qu'elle est plus « morale » que les précédentes que notre époque semble redécouvrir l'éthique. C'est sans doute plutôt parce que les références communes ont perdu de leur évidence et de leur force et que, de ce fait, nos sociétés et nos organisations courent de nouveaux dangers. Quand les valeurs codifiées ne sont pas mises en question, quand elles font l'objet de consensus larges, quand elles sont littéralement « dominantes » et qu'elles sont perçues comme « normales », l'éthique et la morale sont rarement des questions au goût du jour, pas plus en gestion qu'ailleurs. Si notre époque redécouvre l'éthique, c'est aussi que, en modifiant notre connaissance et notre maîtrise des choses, les sciences et les technologies font que les bases et les présupposés sur lesquels se sont édifiés les codes et les normes, voire les valeurs, ont profondément changé. C'est également le cas en gestion, et j'y arrive maintenant.

3. Troisième affirmation : les nouvelles approches dominantes en gestion de la chose publique circonscrivent elles-mêmes un espace de décision éthique.

En gestion comme dans l'ensemble des domaines de la pratique et du savoir, les théories, les paradigmes et les valeurs changent et évoluent sans cesse. Il y en aurait beaucoup à dire, comme aussi des écoles de pensée qui s'y affirment et parfois s'y opposent. Nous en connaissons tous, avec des centres d'élaboration chez nous, des HEC à l'ENAP, de Laval à l'UQAM, avec des emprunts et des distanciations tantôt du MIT, tantôt de l'ENA, tantôt de la London School ou d'ailleurs. Et c'est sans parler des chassés-croisés d'influences sur le plan des théories et des pratiques qui vont du « Bench-Marking » aux « agences de services », des analyses de « livrables » et de « produits et services » aux « 3 p » des partenariats privé-public.

Ce que je veux retenir ici pour le bénéfice de mon propos, c'est le choix stratégique qui a présidé à l'adoption du cadre de gestion qui a inspiré la refonte encore récente de la Loi sur l'administration publique. Prise en compte des attentes citoyennes, gestion par objectifs et par résultats, plus grande flexibilité des règles, responsabilité des dirigeants, reddition de comptes, principe de transparence en forment le corps central. Quoi qu'il en soit des insistances variables dans la mise en œuvre de ce cadre de

gestion, il saute aux yeux qu'il contribue, de soi, à accroître l'espace de la décision de gestion, et donc aussi l'espace des enjeux éthiques. Il est sûr, en effet, que, en renonçant à investir prioritairement dans la précision des prescriptions et des normes a priori, on met l'accent sur l'initiative plutôt que sur la conformité, sur la responsabilité plutôt que sur le respect des modes d'emploi. Cela exige dès lors, en matière d'éthique, que l'on dépasse le cadre étroit des codes de déontologie. Je ne dis pas « cadre étroit » dans un sens péjoratif, car l'engagement des organisations dans l'élaboration et la gestion de règles de conduite n'a rien de banal. Et ce n'est pas déprécier cet engagement que de noter que ces codes de conduite ne vont pas tellement au-delà du domaine du conflit d'intérêt et, particulièrement dans le secteur bio-médical, au-delà du domaine du respect de la vie. On y est en terrain sûr, reconnaissons-le – « tu ne voleras point », « tu ne tueras point ». Mais, à l'évidence, cela ne couvre qu'une partie, la plus simple au demeurant, de ce que nous pouvons considérer comme le champ éthique.

Le recul historique nous manque pour déterminer si l'évolution des sciences de la gestion est à l'origine de l'émergence de ces cadres de gestion ou, à l'inverse, si cette évolution et cette émergence sont elles-mêmes des manifestations de l'éclatement des valeurs de référence. Peut-être s'agit-il ici d'un autre de ces cas d'influences croisées comme on en voit souvent et qui nous conduisent à parler de convergence culturelle. La

question n'est pas théorique pour autant, car une réponse fondée nous apprendrait sans doute beaucoup sur le sens de ce qui se passe à la fois dans l'Administration publique et dans les sciences de la gestion. Quoiqu'il en soit, on peut d'ores et déjà estimer que, en abandonnant la voie de la simple conformité à des normes elles-mêmes définies a priori, et en privilégiant une approche plus souple et plus ouverte à la décision responsable, ce choix stratégique de l'Administration publique campe le décor pour une incontournable affirmation de la question éthique.

4. Quatrième affirmation : l'émergence de la préoccupation éthique en gestion exige une explicitation nouvelle des valeurs et de la mission des organisations.

Dès lors que l'on dépasse le cadre de la seule conscience individuelle et que l'on se meut dans celui d'une organisation, voire d'une communauté et d'une société, apparaissent très vite les exigences minimales de la cohésion nécessaire à la survie même de l'organisation. En effet, sans un minimum de références communes, capables de faire contrepoids aux forces centrifuges, si nobles soient-elles, il n'y a plus d'organisation significative. Ce n'est pas parce que les codes écrits éclatent et qu'on leur préfère des approches de gestion plus ouvertes que les organisations n'ont pas besoin de références communes, sinon de « raisons communes » comme

l'évoquait Fernand Dumont. Elles en ont besoin à la fois pour asseoir les appartenances collectives et pour assurer une certaine régulation des comportements de leurs membres.

On expérimente cela couramment à l'occasion, par exemple, de l'accueil des nouveaux personnels dans nos organisations. On les y introduit de moins en moins à l'application de modes d'emploi définis à l'avance; on les convie plutôt à s'approprier des approches responsabilisantes, en mettant en lumière les zones croissantes d'initiative, de créativité et aussi d'imputabilité. Mais cela n'évacue pas la nécessité de leur faire voir et sentir les « airs de la maison », comment on cherche à y faire les choses, comment on s'y comporte, à quoi on s'y réfère quand il y a des décisions à prendre. On est alors forcément amené à expliciter ce qui est valorisé dans l'organisation, ce qui y est jugé important, « ce qui se fait » et « ce qui ne se fait pas », les couleurs et le « style de la maison ». Les valeurs de l'organisation, en somme, qui sont indissociables de sa mission.

Il n'est dès lors pas étonnant que l'adoption d'un nouveau cadre de gestion ait entraîné dans son sillage un intérêt nouveau pour l'explicitation des valeurs de l'Administration publique, lesquelles ont même fait l'objet d'une déclaration par le ministre responsable devant l'Assemblée nationale. Plus récemment, on a relancé la promotion de ces valeurs communes, que l'on a assortie d'une invitation, faite aux ministères et

organismes, de se les approprier en les adaptant à leur contexte et à leur mission propres. Il y a là une insistance qui est tout à fait cohérente avec la flexibilité et la responsabilisation poursuivies, également rendue nécessaire pour la cohésion et le dynamisme de nos organisations.

Au ministère de l'Éducation, une démarche d'explicitation des valeurs organisationnelles est en cours, qui implique une partie importante du personnel de tous les secteurs et de tous les types d'emploi. Ayant participé récemment à une journée de validation d'un projet de déclaration de valeurs, qui réunissait près de 150 personnes, je témoigne volontiers de l'intérêt manifesté par les participants, de l'enthousiasme de plusieurs même, l'un et l'autre traduisant, à n'en pas douter, un besoin de référence auquel il faut faire écho. L'objectif est à la fois simple et ambitieux : exprimer, dans une déclaration institutionnelle de valeurs issue d'une démarche collective, la manière dont, dans la mouvance de notre mission propre, nous comprenons et traduisons les valeurs générales de l'Administration publique québécoise.

La loi constitutive du ministère de l'Éducation contient tout un faisceau de valeurs capables de structurer un cadre de références pour la décision de gestion : « promouvoir l'éducation; contribuer, par la promotion, le développement et le soutien, à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la population québécoise et des personnes qui la

composent; favoriser l'accès aux formes les plus élevées du savoir et de la culture à toute personne qui en a la volonté et l'aptitude; contribuer au développement d'établissements d'enseignement ou de recherche; contribuer à l'harmonisation des orientations et des activités avec les besoins économiques, sociaux et culturels », etc. Et, dans un préambule comme on n'en écrit plus : « tout enfant a le droit de bénéficier d'un système d'éducation qui favorise le plein épanouissement de sa personnalité ».

Il y a là, on le voit, des éléments d'une vision éducative de la personne et de la communauté, de l'éducation comme exercice d'un droit, du rôle de l'éducation dans le développement de la collectivité, du positionnement du ministère lui-même vis-à-vis de réseaux et d'établissements qui, eux, sont en première ligne. Il en ressort, à tout le moins, qu'une organisation comme le ministère de l'Éducation ne peut pas ne pas être « en faveur de » la science, de la culture, de la compétence professionnelle. C'est dès lors une organisation qui est clairement « pour l'instruction », y compris en son sein même, où elle ne serait pas cohérente si elle n'était pas elle-même une organisation « apprenante » et préoccupée de compétence, et si, sur le plan social, elle n'était pas vouée à l'accessibilité, à l'équité et à la réussite. Vous comprenez bien que, pour ses dirigeants, c'est là la source d'une vision et d'un programme.

Pour une organisation, la mission fournit ainsi le cadre d'interprétation du champ d'intervention et les paramètres du mode d'intervention. Elle opère à la façon d'un ensemble de valeurs, voire d'un cadre éthique, capables de guider la décision, particulièrement, comme c'est le propre de la situation éthique, lorsqu'on n'est pas dans l'évidence ou dans le seul ordre technique des moyens. Pour n'en évoquer que quelques éléments, disons que, en toutes circonstances, donc aussi en cas de doute, c'est, dans notre cas, une mission qui incite à privilégier ce qui peut favoriser le savoir, la culture, la compétence, le développement des personnes, le respect des responsabilités des partenaires, l'équité, l'accessibilité, etc.

Je n'irai pas plus avant dans l'analyse de cet exemple particulier. Ce serait vous imposer une autre allocution, et m'éloigner du chemin que je vous ai proposé.

5. Cinquième affirmation : le rapport qui s'établit ainsi entre gestion et valeurs – gestion et mission, gestion et vision – est un rapport littéralement structurant.

Le rapport qui s'établit entre valeurs et gestion – entre mission et gestion, ou entre vision et gestion – n'a rien d'un rapport de déduction, ou d'un rapport entre théorie et pratique. C'est plutôt un rapport qui, tout à la fois,

structure l'interprétation des faits, définit un champ et un mode d'intervention et, inévitablement, entraîne un style de gestion.

Procédons par un exemple, histoire de pouvoir suggérer ensuite une extension de proche en proche. Cet exemple : l'intervention psychanalytique de tradition freudienne. Le psychanalyste freudien, que je sache, n'est pas quelqu'un qui, s'étant approprié la pensée de Freud, en « déduirait » des « applications » pour aider l'analysé à cheminer et à sortir de ses impasses. Ce qui le caractérise, c'est plutôt et d'abord une certaine façon de lire les comportements humains, leurs origines, leur dynamique, leur mode d'émergence et d'évolution : les pulsions libidineuses et leurs réussites inégales à travers l'enfance, le rapport à la mère et au père. C'est une certaine manière de sélectionner les lieux d'observation les plus révélateurs : les rêves, les actes manqués – rappelés, notés, reliés aux émotions qui s'y rattachent et aux événements souches –, les censures, les refoulements. C'est aussi un certain appareil conceptuel et symbolique, mythologique même : Œdipe, Narcisse, Eros, Thanatos, Anankè, etc. C'est aussi un certain champ de pratique d'intervention : le récit, la stimulation de la mémoire, la levée des censures, l'hypnose. À maints égards, la psychanalyse freudienne se définit comme un cadre d'interprétation qui structure indissociablement la compréhension et l'intervention. C'est une certaine vision de l'être humain et de ses mécanismes fondamentaux, qui commande un mode de gestion de

l'intervention curative, mais ce rapport ne se fait pas par mode de déduction ou d'application. Vision, visée : la sémantique ne trompe pas. La vision rejoint toujours l'action, bien au-delà de la contemplation.

On pourrait, par analogies successives, évoquer de nombreux autres exemples d'intervention et de gestion d'intervention. Celui du militant marxiste adhérant au cadre d'analyse matérialiste du capital et du travail, engagé dans une praxis de lutte des classes et de chasse aux opiums, en route vers le grand soir de la victoire finale du prolétariat. Celui du missionnaire chrétien du XVII<sup>e</sup> siècle, convaincu qu'il apporte salut et civilisation à des peuples qu'il faut extraire de l'ignorance, de l'erreur et du péché, et à qui il faut permettre de découvrir le seul vrai sens de la vie humaine, quitte à mourir lui-même d'avoir voulu baptiser avec trop de zèle. Ou encore l'exemple du formateur de type behavioriste, qui lit les situations humaines et sociales comme des combinaisons de comportements induits et qui, à cette lumière, intervient sur les conditionnements même du comportement, sans égards spéciaux pour les états d'âme et les élans de la seule bonne volonté. Dans tous ces cas, dont on pourrait multiplier les exemples, et par-delà d'évidentes différences, se dégage un même type de rapport de structuration entre vision et action. On le retrouve, tout aussi indissociable, entre vision et gestion.

Je me limiterai ici à cette évocation, convaincu que, par rapport au champ de la décision de gestion, la mission, la vision et les valeurs jouent à la manière de grilles d'interprétation et d'intervention, de dynamismes structurants. Dans le cas spécifique des valeurs, il faut même ajouter que cette structuration est inscrite dans l'ordre de l'attrait et du désir, à tout le moins du désirable – de la « libido » même, pour continuer avec Freud. Introduit à cela par l'enseignement de Platon, Aristote décrivait déjà l'attraction exercée sur nous par la valeur – par le « bien », selon le mot de l'époque – comme étant celle que l'être ou l'objet aimé exerce sur nous et qui nous met en mouvement. « Kinei ôs érômenon » : le bien nous met en mouvement comme l'objet de l'eros. C'est tout dire! Et c'est affirmer noir sur blanc que la déclaration de valeurs au sein d'une organisation doit rejoindre l'âme et le cœur des membres et ne peut donc pas être ennuyeuse, abstraite et imposée d'en haut.

De soi indissociables parce que liées ensemble au champ de la décision, éthique et gestion se rencontreraient donc, en dernière analyse, sur le plan même de ce qui meut les décideurs, quelque part aux confins du devoir et du désir. C'est sur cette évocation que je conclurai ici un périple dont l'austérité d'analyse, je l'espère, n'aura pas trop masqué la conviction et la passion qui l'inspirent.

Je vous remercie de votre attention.