

# Le bulletin du

De la théorie à la pratique

## Le leadership éthique : une boussole pour la prise de décisions des directions d'établissement devant des situation critiques de gestion

**Rana Naimi**, Ph. D., Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal

**Emmanuel Poirel**, professeur, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal

Le monde de l'éducation est en constante évolution et exige des directions d'établissement d'enseignement (DÉE) une adaptation constante. La pandémie de la COVID-19 a profondément bouleversé les organisations scolaires et accentué la complexité du rôle des DÉE (Fernandez et Shaw, 2020; Harris et Jones, 2020). Bien que la période d'application de mesures sanitaires soit terminée, plusieurs de ses répercussions demeurent présentes dans les milieux scolaires. Les DÉE composent toujours avec des enjeux liés à la santé mentale du personnel et des élèves, à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à des situations nécessitant des prises de décisions rapides dans des contextes d'incertitude (O'Brien et Lemango, 2023; Poirel et al. 2023). Ces transformations ont également contribué à exacerber les enjeux éthiques auxquels sont confrontées les DÉE (UNESCO, 2021). C'est dans ce contexte que nous nous sommes demandés comment les DÉE prennent-elles leurs décisions lorsqu'elles sont confrontées à des situations critiques de gestion sous la loupe du leadership éthique?

### Le leadership éthique : un cadre pour mieux comprendre l'action des DÉE

Le leadership éthique constitue une approche particulièrement pertinente pour mieux comprendre les décisions prises par les DÉE lorsqu'elles sont confrontées à des situations complexes soulevant un enjeu éthique (Gross et Shapiro, 2013; Langlois, 2005, 2008; Starratt, 2004)). Trois dimensions constituent ce type de leadership : l'éthique de la critique les invite à questionner les situations, à reconnaître les injustices, les inégalités ou les formes de marginalisation pouvant affecter certaines personnes ou certains groupes. Elle encourage le développement d'une conscience critique permettant de repérer les enjeux éthiques présents dans une situation. L'éthique de la justice vise la recherche de décisions équitables et respectueuses des droits de chacun. Elle amène les DÉE à promouvoir un ordre social juste, à appliquer les règles avec discernement et à tenir compte des conséquences de leurs décisions auprès des différentes parties prenantes. Enfin, l'éthique de la sollicitude, met l'accent sur les relations humaines, l'empathie, la bienveillance et le souci de l'autre. Elle reconnaît l'importance des émotions, du dialogue et du respect mutuel dans la prise de décisions.

De façon générale les auteurs s'entendent pour considérer que ces trois dimensions ne doivent pas être considérées séparément. Elles interagissent de façon complémentaire et permettent aux DÉE de porter un regard plus global sur les situations auxquelles elles sont confrontées. Sur cette base, le leadership éthique est envisagé comme une ressource du travail permettant aux DÉE de naviguer dans des situations critiques de gestion, c'est-à-dire des situations complexes nécessitant une prise de décisions urgente dans un processus réflexif accéléré

### Méthodologie

Afin de documenter le leadership éthique des DÉE devant des situations critiques de gestion en période post-COVID-19 nous avons privilégié une méthodologie de recherche mixte. Dans un premier temps, un questionnaire portant sur le leadership éthique (Langlois et al., 2014) a été transmis auprès de 525 DÉE du Québec. Par la suite, trois DÉE de cet échantillon ont participé à des entretiens afin d'approfondir la compréhension du processus de prise de décisions dans des situations complexes de gestion.

### Les résultats de la recherche

Les résultats du questionnaire montrent que le leadership éthique est globalement bien développé chez les DÉE participantes. Parmi les trois dimensions du modèle de Starratt (1991) et de Langlois (2005), l'éthique de la sollicitude est celle qui est la plus fréquemment mobilisée. Les DÉE accordent ainsi une importance particulière à l'écoute, à l'empathie, au respect des personnes et au maintien de relations harmonieuses.



Les analyses révèlent également une interdépendance entre les trois dimensions de la critique, de la justice et de la sollicitude, confirmant qu'elles agissent de façon complémentaire lors de la prise de décisions. Les résultats montrent aussi l'importance de l'expérience professionnelle qui contribue au développement du leadership éthique. Plus particulièrement, l'expérience en enseignement ainsi que l'expérience comme direction dans un même établissement favorisent davantage la mobilisation des dimensions de la justice et de la sollicitude.

L'analyse des entretiens a permis d'approfondir le leadership éthique auprès des DÉE pour mieux comprendre comment elles s'engagent dans un processus réflexif lorsqu'elles sont confrontées à une situation critique de gestion. On apprend notamment que ce processus ne repose pas uniquement sur une analyse rationnelle de la situation, mais que les émotions, les valeurs personnelles et professionnelles, les ressources disponibles, les contraintes organisationnelles ainsi que les caractéristiques du contexte influencent également la prise de décisions.

## Un modèle d'actualisation du leadership éthique

L'un des principaux apports de la recherche que nous avons menée est la proposition d'un modèle actualisé du leadership éthique en situation critique de gestion. Les résultats montrent que les DÉE commencent par analyser la situation et les enjeux éthiques en présence. Elles mobilisent ensuite les trois dimensions de la critique, de la justice et de la sollicitude afin d'évaluer les différentes options possibles sur la base de leurs émotions, de leur expérience professionnelle et des facteurs contextuels qui participent à leur prise de décisions. Ce modèle met en évidence que le leadership éthique ne s'actualise pas par des dimensions séparées, mais à travers un processus intégré et dynamique dans lequel interagissent les valeurs, les émotions, le contexte et la réflexion éthique.

## Conclusion et pistes

Les résultats de cette recherche montrent que le leadership éthique constitue une ressource du travail essentielle pour soutenir les DÉE lorsqu'elles sont confrontées à des situations critiques de gestion. Plus qu'un ensemble de comportements, il apparaît comme une véritable boussole permettant de guider l'action dans des contextes marqués par l'incertitude, la complexité et la présence d'enjeux humains importants. Notamment, les DÉE doivent apprendre à gérer leurs émotions et capitaliser sur le fruit de leurs expériences tout en ayant la marge de manœuvre nécessaire pour agir sur le contexte.

Sous la direction de :

**Michel Lacasse, Ph.D., Université Laval**

**Louise Clément, professeure, Université Laval**

## Références

- Fernandez, A. A., et Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Harris, A., et Jones, M. (2020). COVID-19 and school leadership in disruptive times. *School Leadership et Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- O'Brien, K. L., et Lemango, E. (2023). The big catch-up in immunization coverage after the COVID-19 pandemic: Progress and challenges to achieving equitable recovery. *The Lancet*, 402(10401), 510–512. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(23\)01468-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(23)01468-X)
- Poirel, E., Gélinas-Proulx, A., Clément, L., Hadchitti, R., Gamelin, K., Naimi, R., et Lacasse, M. (2023, 4 mai). *Portrait des directions d'établissement d'enseignement du Québec pré- et post-COVID-19 : L'enquête du GRIDE*. [communication orale]. 10e Colloque international en éducation du CRIFPE, Montréal, Québec, Canada.
- UNESCO. (2021). *Un an d'éducation perturbée par la COVID-19 : Où en sommes-nous ?* UNESCO. <https://fr.unesco.org/news/deducation-perturbee-covid-19-ou-sommes-nous>
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185–202. <https://doi.org/10.1177/0013161X91027002005>
- Starratt, R. J. (2005). *Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools*. RoutledgeFalmer.
- Langlois, L. (2005). *Éthique et dilemmes dans les organisations* (60e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval). Presses de l'Université Laval.
- Langlois, L. (2008). *Anatomie du leadership éthique : Pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. Les Presses de l'Université Laval.
- Langlois, L. (2014). *Le professionnalisme et l'éthique au travail* (2e éd.). Presses de l'Université Laval. <https://www.pulaval.com/livres/le-professionnalisme-et-l-ethique-au-travail-2e-edition>
- Gross, S. J., et Shapiro, J. P. (2013). The new DEEL (Democratic Ethical Educational Leadership) and the work of reclaiming a progressive alternative in educational administration from PreK-20. *International Journal of Progressive Education*, 9(3), 49–69. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1016697>
- Leclerc, C., Bourassa, B., et Filteau, O. (2010). Utilisation de la méthode des incidents critiques dans une perspective d'explicitation, d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles. *Éducation et francophonie*, 38(1), 11–32. <https://doi.org/10.7202/039977ar>

