



**GOUVERNANCE, ÉTHIQUE ET JEUX DE POUVOIR
À VOUS DE JOUER**

GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE

Notes pour la conférence de
Monsieur Laurent Laplante

COLLOQUE DE L'ADIGECS

17 novembre 2005

Québec

Mesdames, messieurs,

C'est avec plaisir et beaucoup d'humilité que je reprends contact avec votre association. Nous nous sommes un peu perdus de vue depuis quelques années. Mon plaisir découle de ce que je retrouve quelques visages familiers et en bon état, mais aussi de ce que nous retrouvions à l'avant-scène des thèmes fondamentaux et inépuisables comme la gouvernance et l'éthique. L'humilité intervient pour me rappeler que j'ai vieilli plus que souhaitable pendant que votre association se renouvelait. Je vais essayer de prendre du recul sans trop ressembler à un vétéran de la guerre de 14.

En raison de l'atmosphère créée par certains reportages récents à votre sujet et, plus largement, à propos de la gestion des commissions scolaires, j'éprouve le besoin de certaines précautions oratoires. La première, c'est que mes propos doivent bien peu à ces reportages. La deuxième, c'est que l'éthique, telle que je la conçois, examine la gouvernance autrement que ne le font ces reportages. Les problèmes qui se posent, et il faudrait s'apparenter aux autruches pour nier qu'ils existent, exigent autre chose que des textes juridiques, des codes de discipline, des règlements, des dénonciations tout azimut. Ce qui importe en éthique, c'est le verdict de la conscience, non celui des journalistes.

Trois points, comme le voulait autrefois la pédagogie. D'abord, l'époque actuelle et les assauts qu'elle mène contre l'éthique. Ensuite, les malentendus qui persistent et même s'aggravent au sujet de l'éthique. Enfin, un mot sur les relations qui existent et qu'il faut renforcer entre la gouvernance et l'éthique.

1. Assauts contre l'éthique

À moins d'adopter le point de vue de Sirius sur la planète Terre, admettons que l'éthique est secouée depuis quelque temps par des ouragans de force 5 ou peut-être 6. Plusieurs pays parmi les plus avancés techniquement ou culturellement sont dirigés par des gens dont on n'achèterait pas une voiture usagée, pour parodier la campagne électorale de Kennedy contre Nixon. Si on les interrogeait aujourd'hui, la France, l'Italie, le Brésil, l'Ukraine et combien d'autres ne sauraient pas quoi inscrire dans les manuels d'histoire et quoi taire à propos de leurs leaders actuels. Quant aux chefs d'État qui ont déclenché l'invasion de l'Irak sous des motifs frauduleux, l'éthique ne semble pas gêner leur sommeil. Quant à nous, attendons de lire le rapport Gomery avant de bomber le torse. Un peu partout, à partir du principe de l'ancien ministre canadien Israël Tarte (« on ne gagne pas des élections avec des prières »), on accorde un poids croissant à l'argent et aux stratégies dans la vie politique et une importance décroissante aux orientations et aux valeurs de la gouvernance, éthique comprise.

L'hystérie à haute teneur sécuritaire qui sévit depuis septembre 2001 menace également l'éthique. Quand on a peur, tout ressemble à la légitime défense. Or, la peur est savamment entretenue et délibérément convertie en argument. La peur engendre la paranoïa et la paranoïa fait soupçonner une intention meurtrière derrière tel regard fuyant ou tel teint bronzé. On

considère Le Survenant de Germaine Guèvremont comme un naïf roman folkloriste, mais nos gouvernements se méfient des mâles arabes de 18 à 45 ans plus que nos ancêtres redoutaient le *grand dieu des routes*. La présomption d'innocence est ébranlée et pas seulement devant les tribunaux. Les employeurs sont incités à la méfiance, car ils doivent soupçonner tout le monde. Celui qui a embauché un pédophile est aussitôt soupçonné d'incompétence ou de pire encore. Les assureurs demandent le risque zéro. L'éthique plaide en faveur de l'équité et de l'ouverture d'esprit, mais elle se heurte à la crainte qu'éprouve chacun de se tromper. Nul gestionnaire ne revendique aujourd'hui son droit à l'erreur.

La concurrence, plus féroce que jamais, exerce sa part de pression. Il faut gérer de façon serrée et même soupçonneuse, se prémunir contre tous les types d'évaluation, inventer de nouveaux modes de financement ou des partenariats plus payants. Pas question de présenter une performance quantitativement inférieure à celle du voisin ou même du collègue. Il suffit que l'un prenne une initiative, douteuse ou pas, pour que les collègues se fassent dire : « Tout le monde le fait, fais-le donc ! »

L'éthique est d'autant moins séduisante et plus fragile que les médias et les électeurs ont l'absolution facile pour ceux et celles qui bafouent les règles. Les Britanniques, dont l'opinion publique a longtemps été une inattaquable protection de l'éthique, ont réélu Tony Blair tout en le sachant complètement détaché de sa foi travailliste et coupable de mensonges caractérisés. Puisque l'économie anglaise va merveilleusement, on ne va pas choisir l'éthique aux dépens de la prospérité. Défendre l'éthique quand cette défense ne rapporte rien, cela est perçu comme du masochisme. L'entreprise privée va dans le même sens : mettre sur le pavé 10 000 employés rapproche du trophée accordé au meilleur gestionnaire de l'année. De fait, les mises à pied épargnent l'argent des entreprises, tandis que la formation et le chômage sont à la charge de l'État. Alors ?

Éthique ? Connais pas.

2. L'éthique et ses faux amis

Les plus troublantes menaces contre l'éthique viennent peut-être de ceux qui se gargarisent de ses mérites. Parmi ces amis à l'identité douteuse, citons les codes d'éthique instantanés et les éthiques sectorielles. Dans les deux cas, l'éthique est remodelée et mise en danger par des *alliés* qui en réduisent la fécondité tout en méritant des éloges.

Les codes d'éthique, vous le savez comme moi, se sont multipliés depuis quelques années. Des ministres les ont fait surgir par centaines grâce à leur baguette magique. En un temps record, tous les établissements de santé et de services sociaux devaient posséder un code d'éthique. Il fallait, ici et là, nommer un ombudsman, prêter l'oreille aux plaintes du public et des patients transformés à leur insu en bénéficiaires. Dociles, les établissements ont joué le jeu. On a consulté des consultants qui ont consulté des consultants et on a accroché un peu partout des chartes, des codes, des listes de droits. Artificielle et brusquée, l'amélioration n'a évidemment pas correspondu aux promesses. À peu d'exceptions près, les ombudsmen ont été choisis parmi les vétérans du service, comme à Radio-Canada. Ils étaient si imbibés de la culture propre à l'organisation qu'ils ont continué, à la manière des syndicats des ordres professionnels, à ne rien voir de scandaleux dans la conduite de leur confrérie. On a haussé les

épaules devant les plaintes en invitant les mécontents à l'ouverture d'esprit, en leur affirmant qu'ils sursautaient devant un comportement habituel, en soulignant que cela existe depuis toujours. Bref, le commun des mortels se scandaliserait moins s'il avait une connaissance concrète des défis inhérents à la tâche. Les codes plaqués sur des administrations inoxydables ne changent pas grand-chose.

Surtout, on a confondu à peu près partout l'éthique, le règlement, la discipline, la déontologie, la gestion courante et quoi encore. On continue à croire, comme au temps d'un cléricalisme méfiant, qu'un problème moral se règle à coups de sanctions et de clauses restrictives. On ne mesure plus la longueur des jupes, mais on compte les présences. Dans le camp opposé, on affirme que tout ce que le règlement n'interdit pas est permis et même vertueux. Dans les deux cas, on parle de discipline, non d'éthique.

Distinguons l'éthique de ses contrefaçons. L'éthique ne doit pas être une contrainte imposée de l'extérieur et surveillée par autrui. Il y a éthique quand la personne adhère à des valeurs et les interprète elle-même. Les médias, qui n'ont d'ailleurs aucune leçon d'éthique à donner à autrui, manifestent donc leur incompetence s'ils présument qu'en soumettant les élus et les gestionnaires à des contrôles plus tatillons on va du coup éliminer les abus. La nature humaine étant ce qu'elle est, elle inventera toujours, à moins qu'on obtienne sa pleine adhésion, des astuces pour contourner les règles, localiser et élargir les brèches, établir et renforcer à l'infini la tricherie et l'esquive. Les naïfs qui croient qu'on vaincra le crime en augmentant à l'infini les policiers et les surveillants finiront par placer un pion derrière chaque citoyen en attendant de multiplier les pions pour surveiller les pions. Infantiliser et déresponsabiliser les gestionnaires et les administrateurs, voilà qui n'a rien à voir avec l'éthique.

L'éthique n'est pas une épée de Damoclès. La peur et l'éthique ont peu en commun. La peur du SIDA peut pousser quelqu'un à réduire ses comportements à risque, mais cela ne témoignera pas de son éthique. L'éthique n'est pas non plus un rituel de protection ou une police d'assurance qui, moyennant certaines précautions, garantirait l'immunité contre les critiques. On peut pratiquer la rectitude politique ou administrative sans posséder une once d'éthique. Les pharisiens en ont fourni l'exemple il y a deux mille ans.

L'éthique n'est pas faite pour des exécutants, mais pour des gens libres et responsables. Si l'on exige de la femme de César qu'elle soit au-dessus de tout soupçon, ce n'est pas en raison d'un règlement, mais parce que cette femme se doit à elle-même de ne même pas laisser prise au doute. Quand un juge de la Cour suprême des États-Unis va à la pêche avec le vice-président Dick Cheney dont une des entreprises a des démêlés judiciaires pour cause de surfacturation, il y a quelque chose de pourri dans le royaume étatsunien, même si aucun règlement ne se fait entendre. Si un chef syndical ou un premier ministre voyage gratuitement dans les avions privés de compagnies avec lesquelles ils ont à négocier, quelque chose cloche même si nul article de loi n'interdit explicitement ce copinage. Personne ne prouve la vigilance de son éthique en se contentant d'obéir au règlement ou à la coutume.

Mais les amis les plus dangereux que puisse fréquenter l'éthique, c'est peut-être dans les éthiques sectorielles ou professionnelles qu'on les découvrira. Car ces éthiques, qui n'ont que l'intérêt du public à la bouche, sont souvent des paravents et des alibis. Quand les journalistes

et les médias invoquent leur éthique professionnelle et le droit du public à l'information pour identifier des prévenus présumés innocents ou pourchasser une coupable qui a purgé sa peine, ils escamotent leurs vrais motifs. Quand ils interrogent les voisins et les proches du prévenu ou de la victime et rendent publics des détails d'ordre privé sans pertinence et sans vérification, le problème est le même : l'éthique professionnelle sert à dissimuler d'inavouables curiosités. Quand un ordre professionnel empêche pendant des années le recours aux sages femmes, qu'il soit permis de soupçonner des intérêts corporatifs derrière la vertueuse évocation de l'intérêt des femmes et de l'éthique professionnelle. Quand des agences de publicité justifient leur facturation inflationniste en arguant que le pays est en guerre et qu'il faut préserver à tout prix l'unité nationale, on parle, une fois de plus, d'éthique professionnelle, mais c'est un alibi qu'on cherche. S'abriter derrière l'éthique sectorielle pour bafouer le bon sens et la morale, c'est une pratique malheureusement courante. Cela trompe le public et discrédite l'éthique, ce qui ne devrait pas constituer le but de l'exercice !

Comprenons-nous bien : la défense des intérêts corporatifs, professionnels ou syndicaux n'est pas une activité illégitime. Mais ce n'est pas la même chose que l'éthique. Confondre les intérêts personnels ou corporatifs avec l'éthique, c'est amputer l'éthique du désintéressement qui fait sa grandeur. De même, établir un règlement propre à renseigner le public sur ce que lui doivent les services publics, c'est utile et souhaitable. Mais ce n'est pas la même chose que l'éthique.

3. Éthique et gouvernance

À quoi reconnaître la véritable éthique ? À ceci : on ne reçoit pas une éthique, on se la donne. Librement, individuellement, généreusement. L'éthique ne descend pas à partir du sommet de la hiérarchie, elle monte à partir de chaque personne.

Comme premier ingrédient, l'éthique exige une **conscience**. Cela ne va pas de soi. Retournons un instant à la mythologie grecque à laquelle nous devons tant sans toujours le savoir. On y rencontre Prométhée, un demi-dieu génial et ambitieux. Prométhée pétrit un corps humain et vole la foudre de Zeus pour lui insuffler la vie. Zeus ne la trouve pas drôle. Il punit Prométhée en l'enchaînant au sommet du mont Caucase et en envoyant chaque jour un aigle qui lui picore le foie. Aux yeux des Grecs, l'aigle symbolisait le remords. En France, le romancier André Gide reprit la légende à sa manière dans son roman Le Promothée mal enchaîné. Cette fois, Prométhée est souriant et gras comme un voleur. Il a tout simplement tué son aigle et n'a plus le moindre problème de foie ou de conscience. Le péché de démesure qui scandalisait les Grecs ne mérite plus de sanction. À lire l'actualité, j'ai souvent l'impression que les aigles sont une espèce en voie de disparition.

Deuxième ingrédient : une conscience **éclairée**. Qu'une personne soit sincère ne suffit pas. Si cela suffisait, tous les comportements se vaudraient, ce qui ne réglerait rien. À la sincérité doivent s'ajouter la réflexion et la formation. Comme le dit l'adage, « on doit agir avec la conscience que l'on a, mais on n'a pas le droit de se faire la conscience que l'on veut ». Écouter sa conscience, ce n'est pas devenir sourd à tout questionnement extérieur.

Troisième précision : d'où viendra l'éclairage dont la conscience a besoin ? De la **solidarité**. L'éthique, c'est, en effet, un mouvement vers autrui, un cadeau offert aux autres, l'engagement par lequel une conscience va librement au devant des attentes et des besoins d'autrui. L'éthique n'entre pas dans le champ de la négociation, car elle se prononce indépendamment de ce que les autres font ou proposent. C'est ici que se noue le lien entre l'éthique et la gouvernance. Mon éthique sera éclairée si je me sais rattaché aux autres et librement responsable d'une partie de leur mieux-être. Cet éclairage sera d'autant plus vif que la gouvernance, par définition, engage des ressources qui proviennent de la collectivité et qui doivent y retourner. Sans éthique, c'est à une méfiance de tous les instants qu'il faudrait confier l'encadrement et la surveillance de la gestion publique. Avec l'éthique, des consciences éclairées ressentent leur solidarité avec ceux et celles qui financent les services publics et qui en attendent la formation, la culture, la paix. Avec l'éthique, les contrôles cessent d'accaparer l'attention. Ce sont des garde-fous ; on n'attend pas d'eux le rôle d'un moteur.

Déployée dans la gouvernance, l'éthique se définit comme l'effort d'une conscience éclairée pour choisir ce que réclame la solidarité entre les humains. On s'éloigne du décompte des présences pour espérer le souci constant et généreux de l'intérêt public.

Encore deux questions, toutes deux inspirées de cette définition. D'une part, s'agit-il d'angélisme? Autrement dit, cette mise à contribution des consciences a-t-elle une influence concrète sur la gouvernance ? D'autre part, en admettant l'utilité sociale d'une gouvernance intégrant l'éthique, comment y accède-t-on?

À la première question, peut-être la réponse d'aujourd'hui sera-t-elle différente de la réaction d'hier. Jusqu'à tout récemment, en effet, gouvernance et compétence technique réussissaient assez bien à s'accorder une protection mutuelle. Les responsabilités étaient partagées entre l'élu et le conseiller, entre le ministre et le sous-ministre, entre le prince et Machiavel, et le public ne savait comment répartir les blâmes. L'élu, à la manière de Mitterrand à propos du *Rainbow Warrior*, plaidait ignorance ; il s'en était remis avec confiance aux services secrets chargés de « faire le nécessaire ». Quant à eux, les services secrets avaient beau jeu de laisser entendre qu'ils n'auraient jamais assassiné un photographe de *Greenpeace* sans un *nihil obstat* au moins tacite du pouvoir politique. Bien malin celui qui pouvait tenter un procès en paternité criminelle à l'un ou l'autre des associés.

Cette ambiguïté achève. Le bon peuple n'a pas attendu le rapport Gomery pour formuler son verdict. À ses yeux, les gouvernants sont coupables d'avoir donné carte blanche à des alliés gourmands et peu scrupuleux ; les hommes de main sont coupables d'avoir profité du laxisme et de l'affolement politiques pour greffer leurs crimes personnels sur les illégalités du pouvoir politique. La protection mutuelle que s'échangeaient les gouvernants et les exécutants est en train de craquer.

On le constate, soit dit brièvement, en divers contextes et en différents domaines. Le scandale du sang contaminé a fait ressortir, en France encore plus qu'ici, que les responsabilités politiques et bureaucratiques se recourent et s'additionnent ; elles ne se neutralisent pas aussi aisément qu'avant. La Croix-Rouge canadienne en sait quelque chose. Tout comme les

politiques français qui ont traité en vache à lait la mairie de Paris ne peuvent plus s'absoudre d'un grand geste bénisseur et tout imputer à des subalternes. Peut-être n'était-il pas nécessaire de mettre les consciences à contribution quand on pouvait esquiver les coups en scindant cyniquement responsabilité dite politique et imputabilité technique. Le temps approche où les diverses composantes de la gouvernance, les élus comme les technocrates, feront face à des questions plus pointues. La gouvernance devra alors choisir : ou elle sera soumise à un encadrement plus strict et moins glorieux, ou elle fera d'elle-même une place plus grande à une éthique de solidarité sociale. Le secteur de l'éducation devra choisir lui aussi. À toujours se soustraire à des politiques crédibles d'évaluation, les commissions scolaires, les écoles et les syndicats d'enseignants n'ont gagné qu'une chose : ils subissent l'évaluation tronquée du magazine *L'Actualité*...

Si l'on préfère la branche plus stimulante de l'alternative, il importe de savoir comment y accéder. Le philosophe Emmanuel Levinas dissipe toute illusion : aucune demi-mesure n'est possible. Il rejette même l'idée d'un apprivoisement gradué de l'éthique. « L'éthique, écrit-il, précède la raison et échappe donc à ses limites »¹. La commentatrice de ce texte de Lévinas précise davantage encore : « La responsabilité précède donc pour Lévinas l'action et la décision autonome qui définissent usuellement la liberté. La question de la liberté n'est d'ailleurs pas pour lui une question que l'on choisit de placer au centre de sa réflexion morale mais une question qui vous saisit avec exigence, comme la mémoire des morts demandant justice aux survivants » (ibid., Mylène Baum-Botbol, *Après vous, Monsieur*»). Ou la responsabilité frappe comme une évidence, ou elle ne signifie rien. On ne négocie pas l'éthique, on y soumet sa conscience.

Pour expliciter Lévinas, je retourne un instant aux mythes grecs. Je pense à Antigone, ce personnage de Sophocle. Deux frères se sont entretués parce qu'ils convoitaient tous deux le trône de Créon. Le roi Créon, qui avait son favori, a décidé de faire enterrer celui qu'il voulait comme dauphin et de laisser traîner sur la place publique le cadavre du rival. Antigone n'accepte pas la décision de son oncle Créon. Si Polynice demeure sans sépulture, son âme est condamnée à l'errance éternelle. Antigone sait qu'en enterrant Polynice, elle heurte Créon et court droit à la mort. Son éthique l'emporte quand même. Elle enterre Polynice et paie de sa vie sa solidarité avec lui. Elle ne concevait pas qu'il puisse en aller autrement. Cette pièce de théâtre grecque fut reprise et remaniée par Anouilh en 1944 et jouée à Paris pendant l'occupation, au moment où nombre de Français se demandaient jusqu'où obéir à sa conscience et à l'éthique. Pas plus chez Sophocle que chez Anouilh, Antigone ne cherche à comprendre : sa conscience réagit et elle se plie à cette réaction.

Je ne prétends évidemment pas que l'éthique se dispense bêtement du raisonnement et de la logique. Mais je dis que le choc éthique, avec sa révélation et son retentissement à l'intérieur de l'être, doit se produire **d'abord**. La solidarité secoue la conscience et l'éclaire, puis intervient l'analyse. Et l'analyse se développe à partir du désir de rendre les autres plus libres, plus autonomes, plus heureux.

1 Monette Vacquin et alii, La responsabilité - La condition de notre humanité, Éditions Autrement, Série Morales no 14, p. 52.

La gouvernance trouve son compte dans cet ébranlement, car là s'affirment les valeurs essentielles. L'éthique, en effet, ne rend pas illégitimes les revendications professionnelles ou les conventions collectives, elle ne soustrait personne aux obligations professionnelles ou disciplinaires, mais elle vise un autre résultat et procède d'une autre philosophie. Et la gouvernance s'en ressent de manière infiniment plus heureuse que si l'on se contentait de règlements et de caméras de surveillance. L'éthique sensibilise la conscience aux droits de l'autre et aux besoins de la collectivité.

Voilà de quoi l'éthique est capable quand elle est l'effort d'une conscience éclairée pour choisir ce qu'exige la solidarité.