

## Cahiers de la recherche en éducation

# Éthique et intégrité chez les gestionnaires des établissements d'enseignement

Luc Brunet

---

Volume 5, numéro 2, 1998

Gestion de nouveaux horizons scolaires

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1018196ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1018196ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

Éditeur(s)

Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke

ISSN

1195-5732 (imprimé)

2371-4999 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

Citer cet article

Brunet, L. (1998). Éthique et intégrité chez les gestionnaires des établissements d'enseignement. *Cahiers de la recherche en éducation*, 5(2), 315–326.  
<https://doi.org/10.7202/1018196ar>

Résumé de l'article

Cet article vise principalement à faire le point sur la notion d'éthique. D'entrée de jeu, l'auteur distingue entre morale et éthique; puis, il analyse les avantages et les inconvénients que pourraient avoir les professionnels de l'administration scolaire à se doter d'un code d'éthique. La réflexion porte principalement sur les obligations légales et de forme, les responsabilités objectives et subjectives, ainsi que les valeurs qui devraient être incluses dans un véritable code d'éthique pour l'administration scolaire.



## **Éthique et intégrité chez les gestionnaires des établissements d'enseignement**

Luc **Brunet**  
Université de Montréal

**Résumé** – Cet article vise principalement à faire le point sur la notion d'éthique. D'entrée de jeu, l'auteur distingue entre morale et éthique; puis, il analyse les avantages et les inconvénients que pourraient avoir les professionnels de l'administration scolaire à se doter d'un code d'éthique. La réflexion porte principalement sur les obligations légales et de forme, les responsabilités objectives et subjectives, ainsi que les valeurs qui devraient être incluses dans un véritable code d'éthique pour l'administration scolaire.

### **Introduction**

Quand une fonction se professionnalise, il devient important qu'elle édicte les règles de fonctionnement qui permettront d'assurer la qualité du travail de ses membres. Tout ce qu'on fait nous place dans un contexte légal (Bull et McCarthy 1995); la compréhension des normes et des valeurs qui guident le développement des lois dans notre démocratie est aussi importante que la connais-

sance des directives légales. Cependant, selon Victor et Cullen (1988), plusieurs études démontrent que les caractéristiques personnelles des individus ne sont pas suffisantes pour comprendre le comportement moral et éthique de leurs dirigeants. Les facteurs sociaux et organisationnels ont aussi une influence sur le développement du jugement éthique. Le jugement éthique d'un individu est en fait la conjonction de trois grands sous-ensembles : l'éthique personnelle, l'éthique professionnelle et l'éthique organisationnelle.

Les principaux problèmes éthiques qu'on retrouve dans les organisations ne sont pas toujours liés aux notions de sexe ou d'argent, mais aussi à la notion de bien-être. Quand un gestionnaire scolaire cesse de prendre soin des personnes qui dépendent de lui, il présente un comportement non éthique. La façon dont un enfant est traité à l'école peut avoir des répercussions qui vont le suivre toute sa vie durant.

L'éthique administrative comprend une multitude de comportements qui peuvent être jugés moraux ou immoraux. Petrick et Quinn (1997) mentionnent que les administrateurs, qu'ils soient du secteur privé ou du secteur public, doivent se rendre compte de la valeur de l'éthique dans leurs fonctions. On peut même énoncer cinq raisons importantes en faveur d'une éthique managériale. La première porte sur les conséquences désastreuses d'un manque d'éthique en milieu de travail. La deuxième a trait aux rôles du gestionnaire dont l'efficacité peut être mise en doute s'il y a absence de questionnement éthique. La troisième se rapporte à la perte de confiance qu'on peut observer quant à l'intégrité du système de gestion de la part des employés. La quatrième concerne la mauvaise réputation qui peut entacher l'organisation en son entier et la cinquième renvoie au maintien de l'ordre organisationnel.

L'objectif de cet article est tout d'abord de faire le point sur la notion d'éthique, d'analyser les avantages et les désavantages qu'aurait une profession à se doter d'un code d'éthique; finalement, il s'agit aussi de situer les principales thématiques couvertes par un tel code.

## **1. Moralité et éthique: définition et conception**

Selon Gaudette (1989) et Petrick et Quinn (1997), les mots éthique et morale sont souvent confondus; ils dérivent respectivement du grec *ethos* et du latin *mores* qui font référence tous deux aux mœurs et aux coutumes, à la conduite de la vie et aux règles de comportement. Pour sa part, Leconte (1995)

postule que, dans un cas, l'éthique désigne l'analyse théorique des grands principes tandis que la morale caractérise les obligations concrètes. Dans l'autre cas, l'éthique désigne des valeurs adoptées librement par un individu tandis que la morale caractérise des règles imposées par une autorité à l'ensemble des membres de la société. Kant (1785, voir Leconte 1995) affirmait que la morale ne se préoccupe pas en premier lieu du bonheur personnel, mais de la vie en commun.

Petrick et Quinn (1997) indiquent qu'il faut quand même faire attention à l'emploi des mots «morale» et «éthique». En un certain sens, un acte moral peut être diamétralement opposé à l'éthique. Ces auteurs citent le cas d'un recours en justice des actionnaires de la compagnie Ford contre Henri Ford lui-même. Henri Ford, au début du siècle, a voulu partager avec ses employés les profits de son entreprise d'automobile, mais ses actionnaires ont refusé; ils ont même poursuivi ce dernier devant la Cour Suprême des États-Unis. Le juge a donné gain de cause aux actionnaires en stipulant que le partage des bénéfices avec les employés allait à l'encontre de l'éthique fiduciaire et que cela priverait les actionnaires de sommes d'argent qui leur reviennent de droit. Ainsi, le partage des profits avec les actionnaires est considéré ici comme un élément d'éthique prioritaire sur la moralité conventionnelle de partage. Cela signifie qu'il faut porter une attention particulière au fait qu'il peut y avoir une distinction entre un acte moral et un acte éthique.

Gaudette (1989) fait remarquer que le mot «morale» porte surtout sur la pratique du comportement concret. Beaucoup de gens basent leurs principes éthiques sur la morale religieuse. Le fait qu'une personne ne vive pas nécessairement selon les normes strictes d'un dictat religieux (concubinage par rapport à mariage) n'équivaut pas nécessairement à des signes d'immoralité. Cependant, si cette personne manifeste un comportement de dureté vis-à-vis des autres, on peut s'interroger quant à son éthique. La plupart des problèmes qui surviennent dans une école ne sont pas nécessairement liés à des actes non éthiques. Les plus grands dommages causés aux élèves le sont par des actes de nature non éthique, mais qui ne sont pas punissables par la loi (par exemple, l'enseignant qui ne fait pas de préparation de cours parce qu'il utilise une partie de son temps à gérer sa petite entreprise). Par son comportement, cet individu bafoue le droit de l'élève à un enseignement de qualité. Petrick et Quinn (1997) mentionnent que l'éthique désigne une sorte de quête de sens pour l'individu, le groupe, l'organisation, la profession, la société; elle vise à définir ce qui est désirable et valable afin qu'il y ait un référent à la conduite humaine.

**Tableau 1** – Stades de développement du jugement moral  
(Kohlberg, 1969)

<b>Niveau /Bases du jugement moral</b>	<b>Stade de développement</b>
1. Moralité préconventionnelle (punitions et récompenses délimitent les notions de bien et de mal)	1. Obéissance par crainte de la punition – Ce sont les conséquences négatives d’une action qui en définissent le caractère mauvais. Typique du jeune enfant, cette morale consiste à obéir pour éviter d’être puni. 2. Recherche de récompenses – Ce qui est bon procure du plaisir. Les intérêts d’autrui peuvent être pris en compte, mais seulement dans la mesure où ils permettent la réciprocité dans un rapport «donnant-donnant».
2. Moralité conventionnelle (adaptation aux attentes sociales et respect des règles établies)	3. Conformité sociale – Le sujet désire surtout être bien vu des autres. C’est une morale de la réputation qui peut conduire à des attitudes conformistes. 4. Légalisme – L’individu se préoccupe surtout du respect des règles sociales et de l’autorité. C’est vers l’adolescence qu’apparaît ce stade qui est celui de la majorité des adultes.
3. Moralité postconventionnelle (jugement moral autonome)	5. Morale du contrat, considération des droits individuels – Le sujet prend conscience de la relativité de certaines règles. La morale peut donc se trouver en contradiction avec la loi. Par contre, les normes morales provenant de contrats entre deux parties engagent celles-ci. 6. Adoption de principes éthiques universels – Le sujet se réfère à des principes moraux universels (respect de la vie, liberté, justice, qui ont priorité sur d’autres considérations.

Pour Pasquero (1987), un comportement est considéré éthique lorsqu’il est accepté ou légitimé par une communauté humaine donnée. Dans le cadre de cette conception, il convient de distinguer ce que signifie la légitimité. Cette

notion recouvre les actions légales et légitimes. Une action légale se définit par sa conformité aux lois en vigueur tandis qu'une action légitime correspond à une action conforme à la morale.

La notion d'intégrité managériale, quant à elle, se situe en référence à l'équilibre existant entre la moralité et l'éthique. C'est dire à quel point un gestionnaire peut équilibrer ces deux systèmes dans son processus de prise de décision.

Les notions d'éthique et de morale sont donc souvent confondues, mais les notions d'éthiques professionnelle et individuelle font aussi l'objet de controverse. En effet, selon Boyles (1989), l'éthique professionnelle ne porte pas sur toutes les normes qui pourraient s'appliquer à un professionnel, mais seulement sur celles qui concernent les conduites et les activités liées à l'exercice d'une profession. À titre d'exemple de norme éthique universelle, considérons le fait que tout parent doit s'occuper de ses enfants. Même si un professionnel est un parent, il se peut fort bien que le fait de prendre soin des enfants ne fasse pas partie de ses activités professionnelles. Cette distinction, individuelle/professionnelle, est importante pour une profession qui essaie de se doter d'un code d'éthique. Dans ce cas, il faut différencier clairement ce qui appartient à une fonction particulière de ce qui relève d'un individu. L'éthique professionnelle d'un individu est fortement influencée par sa morale et par son éthique individuelle. Il devient donc important de comprendre le jugement moral d'un individu, car ce jugement influence son éthique professionnelle.

C'est ici que les stades du développement moral de Kohlberg (1969) prennent une signification particulière car, lors de la sélection de son personnel, une organisation devrait tenir compte de l'adéquation entre le stade du jugement moral chez un individu et l'éthique professionnelle qu'elle veut promouvoir. Voici les trois grands stades de développement du jugement moral chez tout individu que Kohlberg (1969; voir tableau 1) a identifiés :

- la moralité préconventionnelle : les punitions et les récompenses délimitent les notions de bien et de mal; l'individu obéit par crainte de la punition ou par la recherche de récompenses;
- la moralité conventionnelle : celle de l'adaptation aux attentes sociales et du respect des règles établies; la personne désire surtout être bien vue des autres ou se préoccupe surtout du respect des règles sociales et de l'autorité;

- la moralité postconventionnelle ou jugement moral autonome: la personne prend conscience de la relativité de certaines règles, d'où le fait que la morale peut parfois se trouver en contradiction avec la loi.

Petrick et Quinn (1997) identifient même des styles de leadership associés aux stades de développement moral chez des individus. Les individus qui sont au stade préconventionnel ont surtout tendance à exercer un style de leadership autoritaire et coercitif, peut-être même transactionnel. Ceux qui se situent au stade conventionnel ont plus tendance à exercer un style de leadership centré sur la considération et les relations interpersonnelles avec leurs subordonnés; c'est un leadership très situationnel. Finalement, ceux qui sont au stade postconventionnel sont enclins à exercer un leadership participatif, voire transformationnel.

Le modèle qui vient d'être présenté jette un éclairage sur les différentes formes de jugement moral et d'éthique personnelle qu'on peut observer chez les individus ainsi que sur la façon dont ces jugements se développent. Le modèle de Kohlberg (1969) est celui qui, selon la documentation scientifique, semble le plus répandu. Selon Petrick et Quinn (1997), les études relatives aux phases identifiées par Kohlberg (1969) montrent que l'éthique d'un groupe et l'éthique individuelle peuvent aussi différer. En général, les groupes d'employés tendent à entretenir une éthique plutôt conventionnelle à moins de vivre dans un environnement et au contact de gens qui les incitent à vivre dans un niveau éthique différent. Le rôle de la direction est important dans le développement des phases de maturité car, depuis longtemps, il est reconnu que les employés ont tendance à prendre comme guide ou comme modèle leurs supérieurs.

En administration de l'éducation, on peut donc parler d'un code d'éthique qui pourrait se définir comme un ensemble de normes éthiques, de comportements et de modes d'action qu'un gestionnaire scolaire devrait respecter dans l'exercice de ses fonctions. Un code d'éthique devrait non seulement viser une professionnalisation de la fonction mais aussi fournir aux directions et aux employés un cadre de référence qui leur permettrait d'atteindre le niveau postconventionnel de moralité.

## 2. Avantages et désavantages d'un code d'éthique en administration de l'éducation

Les principaux problèmes éthiques qui confrontent l'administration scolaire sont liés surtout à la notion de bien-être, de sollicitude (*caring*) (Kimbrough, 1985). Quand un administrateur scolaire cesse de prendre soin des personnes qui dépendent de lui (subordonnés et élèves), il présente un comportement qu'on pourrait juger non éthique. L'administration scolaire comprend donc une série de comportements qui peuvent être jugés éthiques ou non éthiques.

Selon Evers et Lakomski (1991), l'éthique doit être vue comme une importante composante des théories en administration. Chaque jour (Kimbrough, 1985), les parents laissent aux mains de l'institution scolaire leurs biens le plus précieux, leurs enfants. Ils ont le droit d'exiger que ces derniers soient traités avec dignité et équité par tout le personnel. Ces parents ont aussi le droit que les gestionnaires scolaires servent d'exemple à leurs enfants. Le fait d'exercer une fonction administrative entraîne l'obligation d'être décent, respectueux des lois et honorable. Il faut se rendre compte qu'une direction d'école qui manque d'éthique fera souffrir tout son établissement. Soulignons aussi qu'il existe une forte relation entre le climat organisationnel d'un établissement et les comportements éthiques. En conséquence, un code d'éthique peut permettre d'améliorer l'environnement social d'une institution.

Les avantages pour les directions d'école de se doter d'un code d'éthique seraient les suivants :

- uniformiser la conduite morale des membres de leur profession;
- assurer la protection de la clientèle et celle de la population en général;
- déterminer les modalités de l'intervention professionnelle;
- définir les exigences et les compétences professionnelles;
- sanctionner toute forme d'incompétence;
- développer dans l'institution un climat de travail intègre.

Les désavantages de la mise en place d'un code d'éthique peuvent se résumer en cette seule phrase : l'observance stricte d'un code peut amener un individu à négliger le questionnement éthique dans toute sa radicalité et à cantonner ses préoccupations morales dans l'observance pure et simple du légal.



### 3. Obligations des administrateurs scolaires

Les obligations relatives à une fonction donnée vont souvent être des déterminants majeurs dans l'élaboration d'un code d'éthique. Kimbrough (1985) a procédé à l'identification de deux grandes typologies : les obligations légales et les obligations de forme.

*Les obligations légales* – Les administrateurs scolaires ont l'obligation de faire respecter les lois du ministère de l'Éducation et les règlements de leur commission scolaire. Ils doivent aussi se tenir constamment informés des modifications apportées à ces lois et règlements.

*Les obligations de forme* – Même si les obligations de forme sont multiples, il n'en demeure pas moins que les plus importantes obligations de forme sont l'autorité et les responsabilités.

Par autorité, nous entendons ici l'utilisation juste et équitable de l'autorité. Les enseignants qui ne suivent pas les directives peuvent être blâmés pour insubordination par leur direction d'école. Dans le même sens, si la direction n'exerce pas son autorité, elle sera vue comme non éthique. Par ailleurs, comme le mentionnent Hoy et Miskel (1996), une direction d'école qui use trop de son autorité ou qui est trop autoritaire dans sa façon de l'exercer sera considérée comme manquant d'éthique auprès de ses enseignants.

Par responsabilité, nous faisons référence au fait de se sentir responsable et obligé vis-à-vis des autres et aussi par rapport à l'organisation. Il existe des responsabilités objectives et subjectives.

Les responsabilités objectives comprennent le respect des politiques de l'organisation et des directives du patron, le fait d'agir en conformité avec le poste occupé, le maintien de standards professionnels et le fait de servir l'intérêt public; elles incluent toutes les contraintes et les obligations d'une personne qui occupe un poste donné.

Les nombreuses responsabilités subjectives sont liées aux croyances de ce qui constitue un comportement de travail adéquat. On y retrouve la fonction de sollicitude qui, selon Kimbrough (1985), se révèle la responsabilité subjective la plus importante car, quand une direction d'école manque de sollicitude vis-à-vis les élèves et le personnel, ces personnes peuvent en souffrir toute

leur vie. Est aussi considéré comme un acte non éthique le fait d'établir des relations instrumentales avec autrui pour rehausser son statut : cela se produit, par exemple, quand on exploite honteusement un élève athlète à l'école.

À ces différentes obligations s'ajoutent les éléments suivants. Le premier concerne la notion d'excellence professionnelle qui consiste à contribuer au développement de sa profession, de se tenir au courant des développements récents dans son domaine d'activités et de travailler de son mieux. Le deuxième porte sur la notion de conflit d'intérêts : le népotisme, les contrats et les autres faveurs représentent des conflits d'intérêts. Le troisième a trait au respect des formalités. Cela recouvre le fait d'être courtois avec les élèves, le personnel et tout autre citoyen, d'être ponctuel, d'avoir un langage acceptable et de respecter les manières et les traditions. La justice représente le quatrième point : les directions d'école doivent éviter les préjugés et le favoritisme. Le cinquième élément concerne la loyauté : il renvoie à la foi, à la dévotion et à l'allégeance à une cause (Kimbrough, 1985). Une direction d'école qui, à l'école, porterait une attention particulière au fils ou à la fille d'un député se placerait dans une position non éthique. La prudence correspond à un sixième élément : une direction d'école se doit de faire montre de prudence dans ses relations avec autrui, de ne pas prendre des décisions irréfléchies. Finalement, le gestionnaire scolaire se doit non seulement de sanctionner, mais aussi de dénoncer les gens qui commettent des fautes graves.

#### **4. Valeurs à inclure dans un code d'éthique pour administrateurs scolaires**

Un code d'éthique pour gestionnaires scolaires devrait inclure au moins les cinq valeurs suivantes.

- l'excellence professionnelle : accomplir ses activités au meilleur de ses connaissances et voir à se maintenir à jour dans ses pratiques et son mode de fonctionnement;
- la sollicitude : s'assurer du bien-être des élèves et de son personnel;
- le sens de la justice : traiter tout le monde (personnel et élèves) avec équité;
- la loyauté : respecter sa description de fonction et les ordres de son supérieur;
- la responsabilité : être responsable des personnes qui travaillent sous ses ordres ou des élèves qui fréquentent l'établissement.

Le lecteur trouvera en annexe un extrait du code d'éthique pour les administrateurs scolaires (Kimbrough, 1985, American Association of School Administrators).

## Conclusion

L'élaboration d'un code d'éthique pour une profession ne permet certes pas de résoudre tous les problèmes, mais il a comme grand avantage la professionnalisation d'une fonction. Dussault (1989) mentionne d'ailleurs que la professionnalisation peut être interprétée, dans notre société, comme un renforcement des valeurs associées à la conscience professionnelle. Toute fonction qui désire acquérir un statut se voit obligée de passer par l'élaboration d'un code d'éthique. Pour les administrateurs scolaires, l'adoption d'un tel code aurait pour avantage une plus grande reconnaissance de leurs fonctions par la société, leur personnel et leurs élèves; ceci est d'autant plus important qu'on voit maintenant apparaître un désir de professionnalisation chez les enseignants du Québec.

## Références

- BOYLES, M. (1989).  
*Professional ethics*. San Francisco [CA]: Woodsworth Publishing.
- BULL, B. et MC CARTHY, M. (1995).  
 Reflections on the knowledge base in law and ethics for educational leaders. In W.K. Hoy et C.G. Miskel (dir.), *Educational administration: Theory, research and practice* (p.222-231). New York [NY]: McGraw-Hill.
- DUSSAULT, G. (1989).  
 Professionnalisation, éthique et mieux être collectif. *Cahier de recherche éthique*, 13, 15-18.
- EVERS, C.N. et LAKOMSKI, G. (1991).  
*Knowing educational administration*. New York [NY]: Pergamon Press.
- GAUDETTE, P. (1989).  
 L'éthique professionnelle. *Cahier de recherche éthique*, 13, 23-29.
- HOY, W.K. et MISKEL, C.G. (1996).  
*Educational administration: Theory, research and practice*. New York [NY]: Randow House.
- KIMBROUGH, R.B. (1985).  
*Ethics: A course of study for educational leaders*. New York [NY]: American Association of School Administrators.
- KOHLBERG, L. (1969).  
 Continuities and discontinuities in childhood and adult moral development. *Human Development*, 12, 15-32.

LECONTE, J. (1995).

La psychologie morale. *Sciences humaines* 46, 10-31.

PASQUERO, J. (1987).

Aspects éthiques des fusions et acquisitions d'entreprises. *Revue Gestion*, novembre, 31-39.

PETRICK, J.A. et QUINN, J.F. (1997).

*Management ethics: Integrity at work*. Thousand Oaks [CA]: Sage Publications.

VICTOR, B. et CULLEN, J.B. (1988).

The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

**Abstract** – This article mainly aims to present a view of the concept of ethics. At the outset, the author distinguishes between morality and ethics. He next analyses the potential benefits and inconveniences to professional school administrators of adopting a code of ethics. The article's perspective bears mainly on formal and legal obligations, objective and subjective responsibility, and the values that should be included in a true code of ethics for school administration.

**Resumen** – Este artículo aspira principalmente a analizar la noción de ética. Al comienzo, el autor distingue entre moral y ética; luego analiza las ventajas y los inconvenientes que podrían tener los profesionales de la administración escolar a dotarse de un código de ética. La reflexión trata principalmente sobre las obligaciones legales y de forma, las responsabilidades objetivas y subjetivas, así como también de los valores que deberían ser incluidos en un verdadero código de ética para la administración escolar.

**Zusammenfassung** – Dieser Artikel bemüht sich um eine Bestandsaufnahme des Begriffs Ethik. Einleitend unterscheidet der Autor zwischen Moral und Ethik.; im Anschluss daran werden die Vor- und Nachteile untersucht, die sich für Verwaltungskräfte im Schulwesen ergeben, wenn sie einen ethischen Verhaltenskodex übernehmen. Die Überlegungen des Autors zielen vor allem auf juristische und formale Aspekte, auf objektive und subjektive Verantwortlichkeiten sowie auf die Werte, die ein solcher Verhaltenskodex im Bereich der Schulverwaltung enthalten sollte.

## **Annexe**

### **Énoncés d'un code de déontologie pour les gestionnaires scolaires**

(American Association of School administrators, Kimbrough, 1985)

Le gestionnaire scolaire doit reconnaître que l'école appartient au public et qu'elle doit favoriser l'éducation pour tous les enfants. Ainsi, le gestionnaire scolaire doit assumer un leadership professionnel à l'école et dans sa communauté. Les actions du gestionnaire scolaire doivent être reconnues par la communauté, les enseignants et les élèves.

Le gestionnaire scolaire doit :

1. voir au bien-être des élèves dans ses décisions et ses actions;
2. accomplir ses responsabilités professionnelles avec honnêteté et intégrité;
3. supporter les principes de droit et protéger les droits humains et civils de tous les individus;
4. obéir aux lois locales, régionales et nationales, et ne pas supporter des organisations qui peuvent nuire à l'application de ces lois;
5. implanter les politiques, les règles et les lois de la commission scolaire;
6. prendre des mesures appropriées pour corriger les lois, les politiques et les règles qui ne vont pas de pair avec la poursuite des objectifs éducatifs;
7. éviter les conflits d'intérêts, politiques, sociaux, religieux, économiques ou autres;
8. accepter les certifications professionnelles ou les titres «académiques» venant d'institutions dûment accréditées;
9. maintenir les standards de la profession et en améliorer l'efficacité par la recherche et le développement professionnel continu;
10. honorer tous les contrats qui le lient légalement.