

Le chef d'établissement catholique en quête de professionnalisation /
Sr Marlène Youssef. — Extrait de : Annales de philosophie et des
sciences humaines. — N° 19 (2005), pp. 119-123.

Titre de couverture : Annales de philosophie et des sciences
humaines. — Notes au bas des pages.

I. Education. II. Ecoles privées. III. Administration scolaire.

PER L1044 / FP167079P

LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT CATHOLIQUE EN QUÊTE DE PROFESSIONNALISATION

ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 30 CHEFS D'ÉTABLISSEMENT CATHOLIQUES

Sœur Marlène Youssef, F.D.L.C.

*Mémoire en vue d'une Maîtrise de Sciences de l'éducation,
option : Administration de l'éducation*

A la lumière de l'Exhortation apostolique « Vita Consecrata », l'approfondissement de quelques aspects caractéristiques de la dimension spirituelle de la vie consacrée a provoqué le déclenchement de la recherche portant sur le paradoxe vie consacrée et professionnalisation, sous la direction du D^r Hoda Nehmé, professeur associée et responsable administratif académique. Le mémoire portant sur « *Le chef d'établissement catholique en quête de professionnalisation* » a exigé de longs efforts et une recherche de 1300 heures en vue d'obtenir un résultat scientifique. Il a certes été difficile d'avoir accès à quelques informations relatives au domaine pédagogique. En outre, il a fallu se baser sur des ouvrages spirituels et mettre le cap sur le domaine de gestion d'entreprise.

La question problème qui a constitué le point de départ de cette recherche: Dans quelle mesure *la spécificité de la vie consacrée*¹ pourrait-elle favoriser la professionnalisation d'un chef d'établissement catholique au sein de l'administration scolaire ?

Les hypothèses en perspective ont été les suivantes :

1. La source *christologique* de la vie consacrée aiderait le chef d'établissement catholique à entrer dans un processus de professionnalisation.
2. Le caractère *prophétique* de la vie consacrée inciterait le chef d'établissement catholique à l'organisation flexible du travail interne pour témoigner de Jésus-Christ.
3. La spiritualité de *communion* fraternelle favoriserait l'exercice d'une autorité-service par le chef d'établissement catholique.
4. L'échelle de valeurs adoptée par le chef d'établissement catholique pourrait l'amener à mettre en évidence son rôle spirituel plus que sa quête de professionnalisation.

Au sein de l'administration scolaire, la quête de *professionnalisation*² incite un chef d'établissement laïc à entrer dans les processus de leadership et de gestion décentralisée avec une responsabilité créatrice. Pour une personne consacrée qui a accueilli l'appel à être témoin de Jésus-Christ, entrer dans une logique de professionnalisation paraît aussi une exigence pour mieux définir sa façon d'être et d'agir dans ce domaine.

Pour découvrir, d'une part, les racines et les modalités de la vie consacrée d'un chef d'établissement et, d'autre part, les principes de sa professionnalisation dans une école catholique, la recherche développe deux parties. La partie théorique, intitulée « *Le chef d'établissement christiforme professionnel* », est constituée de trois chapitres :

1. JEAN-PAUL II, Exhortation apostolique, *Vita Consecrata*, nn. 14-51-84, 1996.

2. JACCARD Pierre, *Synthèse du séminaire de Saillon - 1995*, Association des directeurs et inspecteurs d'écoles primaires,
<http://www.forres.ch/documents/formationromande-texte-seminaire-saillon.htm>,
 consulté le 14/02/2004.

- Le premier chapitre se charge de la contribution de l'identité *christocentrique* à l'entrée du chef d'établissement catholique dans un processus de professionnalisation.
- Le deuxième chapitre aborde la contribution de la mission *prophétique* du chef d'établissement catholique à la génération d'innovation organisationnelle.
- Le troisième chapitre développe la contribution de la spiritualité de communion fraternelle à l'exercice d'une autorité-service par un chef d'établissement catholique.

La partie pratique est formée du quatrième chapitre « La perception professionnelle du chef d'établissement catholique au Liban ». Son objectif global a mené à découvrir, à travers une enquête menée auprès de trente chefs d'établissement catholiques, la dimension que les chefs d'établissement catholiques accordent à la professionnalisation dans leur vie consacrée. Les objectifs spécifiques ont visé à :

1. situer le parcours professionnel des chefs d'établissement,
2. préciser leur spécificité spirituelle,
3. mettre en relief le style de leur leadership et les modes d'organisation.

L'analyse des réponses des chefs d'établissement ont confirmé les hypothèses préliminaires et ont mené à conclure que l'humilité s'exprime :

- d'une part, dans l'obtention d'une préparation professionnelle,
- d'autre part, dans l'exercice de l'autorité comme service (le chef d'établissement n'est pas le chef pour lui. Son pouvoir n'est pas un but en soi mais, un moyen de réaliser une mission).

Du profil de la personne consacrée, il en résulte clairement que l'engagement éducatif à l'école et la quête de professionnalisation sont compatibles avec la nature de la vie consacrée. Dans sa mission apostolique, le chef d'établissement catholique manifeste sa capacité d'adaptation professionnelle aux exigences de son métier avec un esprit missionnaire¹ qui

1. CONGRÉGATION POUR LES INSTITUTS DE VIE CONSACRÉE ET LES SOCIÉTÉS DE VIE APOSTOLIQUE, *Repartir du Christ*, 2002, n° 39.

favorise la flexibilité de l'organisation et de l'innovation et qui laisse aux autres la possibilité d'exercer leur leadership. Michel BONAMI et Michèle GARANT, inspirés du philosophe chinois Lao Tzu, tirent la conclusion que « *le meilleur chef est celui dont on sait à peine qu'il existe. Il est moins bon si les gens lui obéissent ou l'acclament. Le pire est celui qu'on méprise. Mais du bon chef, qui parle peu, une fois la tâche achevée et le dessin accompli, tous diront: Nous avons fait cela nous-mêmes* »¹.

Les tensions entre l'action et le savoir, entre le moi et l'autre, entre l'individu et le collectif existent toujours au sein d'un établissement. Dans la quête de professionnalisation, le travail du chef d'établissement catholique sur ces tensions consiste à aider tout individu à perfectionner son identité.

Se confronter à la question du « qui suis-je ? » est donc inévitable. La question de l'identité, c'est à la fois ce qui rend semblable et différent, identique et unique. Avec toujours ce besoin d'être reconnu et d'être valorisé, l'identité, en effet, ne peut se construire qu'avec les autres. Entre le « soi professionnel » et le « soi privé », le clivage est à détruire car il existe des passages entre ce que la personne est dans sa vie et ce qu'elle est dans ses actes. Il devient ainsi possible de se structurer sur une multiplicité d'identifications : « *l'identité devient multiple et non clivée* ».

Après de longues années d'expérience, un chef d'établissement ne se pose pas les mêmes questions qui portent sur la professionnalisation que celles qu'il posait en début de parcours. La légitimité du pouvoir et les conditions de son application sont remises en cause. Le chef d'établissement professionnel est supposé pouvoir opposer l'action par l'influence et par la motivation, à l'exercice direct de son pouvoir. En effet, l'influence implique la liberté des choix plutôt que la contrainte physique, elle s'appuie sur la force des idées et de l'exemple. Cette approche met l'accent sur la modification des attitudes pour changer les structures au lieu d'agir sur les structures pour modifier les personnes. Le délai de sa réalisation est évidemment plus long.

Être un leader professionnel exige du chef d'établissement catholique de bien se connaître et de se baser sur une triade de profession, de vision et de

1. BONAMI Michel et GARANT Michèle, *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation: Émergence et implantation du changement*, De Boeck Université, Paris, 1999, p.111.

mission qui nécessitent: des talents de gérance, un équilibre entre les repères du leadership et les repères spirituels. En effet, le leadership est le résultat d'un travail intérieur et d'un engagement renouvelé sans cesse, et non pas de l'acquisition d'une technique. Être professionnel est un slogan qui s'impose au chef d'établissement catholique, bien qu'il ne puisse pas toujours cerner et ordonner les différents aspects de cette nécessité¹. Parler d'identité au niveau humain, c'est accepter ses propres contradictions. En terme d'éthique, c'est accepter de perdre une certaine toute puissance et une maîtrise des choses pour une meilleure auto-construction.

Yves GRELLIER pense que la quête de professionnalisation du chef d'établissement consiste à « *faire carrière professionnelle qui suppose que la personne n'est pas enracinée dans la fonction présente et qu'elle est prête à la délaisser pour accéder à autre chose, comme elle l'a déjà fait pour parvenir à la place qu'elle occupe* »².

1. ROLLIN France, *Chef d'établissement: des métiers, une passion*, Éd. Chronique Sociale, France, 1995, pp. 90-91.

2. GRELLIER Yves, *Profession, Chef d'établissement*, Éd. ESF, Paris, Coll. Pratiques et enjeux pédagogiques, 1998, p. 52.