

## La gestion d'un établissement d'enseignement privé québécois : réflexion centrée sur l'organisation du travail des directeurs-trices

Louise Clément

Université du Québec à Trois-Rivières  
Louise.Clement@uqtr.ca

### Résumé

Les établissements d'enseignement privés des niveaux primaire et secondaire, attirent 12% des élèves du Québec. Bien qu'il soit possible d'établir plusieurs parallèles entre ces institutions privées et leurs pendants du secteur public, il existe néanmoins des différences structurelles et organisationnelles significatives entre les deux types d'organisations. Cet article traite du sujet des établissements d'enseignement privés et plus particulièrement de l'organisation du travail des dirigeants dans le cadre de changements de nature différente survenus sur une période de près de 15 ans. À partir de l'étude d'un cas, il présente les facteurs de succès spécifiques à la gestion de ce type d'organisation dans ce contexte. En conclusion, quelques recommandations particulières sont formulées afin de tirer profit des enseignements du cas à l'étude.

### Introduction

Au Québec, les communautés religieuses ont participé activement au développement de l'éducation de la société en fondant de nombreuses écoles primaires et secondaires privées au cours du 20<sup>e</sup> siècle (Fédération des établissements d'enseignement privés – FEEP, 2012). Cependant, depuis quelques décennies, nous assistons au retrait graduel, mais régulier des communautés religieuses dans les établissements d'enseignement privé. Faute de relève, elles ont choisi de léguer ce patrimoine à des membres de conseils d'établissement composés de laïcs qui ne relèvent pas d'une commission scolaire, mais directement du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (FEEP, 2012). Chaque établissement d'enseignement possède des caractéristiques organisationnelles et institutionnelles qui lui sont propres (p. ex., mission, organigramme, mode de financement, politiques institutionnelles).

Cet article vise à mettre en évidence certains éléments essentiels de l'organisation du travail des membres de la direction d'un établissement d'enseignement privé puisqu'il est important de cerner les enjeux entourant d'une part, la gestion de ce type d'organisation étant donné l'ensemble des ressources organisationnelles dont ils ont la responsabilité (c.-à-d. humaines, financières, matérielles et informationnelles) et d'autre part, la présence de nombreux défis qu'ils doivent relever (p. ex., concurrence avec le secteur public, baisse démographique des étudiants, défis technologiques, attentes et exigences des parents). Ainsi, les établissements d'enseignement privé doivent, tout en offrant un service d'éducation de qualité, répondre adéquatement aux différents défis organisationnels qui les confrontent et dont nous exposerons plus amplement leur nature au cours des prochaines lignes.

En outre, cet article illustre quelques-unes des composantes structurelles et organisationnelles d'une maison d'enseignement privé à l'aide d'un cas. Plus précisément, il expose comment la culture organisationnelle et les

connaissances ont pu être transmises au personnel dans la foulée du départ de la communauté religieuse, fondatrice de l'établissement. À travers divers exemples de changements organisationnels, il met en évidence le leadership des membres de la direction de ce type d'établissement. Il met en lumière les concepts de pouvoir et d'autorité inhérents à la gestion d'une organisation scolaire. Finalement, des implications pratiques découlant de cette analyse sont proposées.

### 1. Une école centenaire fondée par une communauté religieuse

L'établissement d'enseignement privé, dont il est question dans cet article, est une école de niveau primaire composée d'une clientèle de plus de 600 élèves. L'enseignement est offert aux filles et garçons à tous les niveaux, c'est-à-dire du préscolaire (maternelle) au niveau primaire (1re à la 6e année). Le personnel, majoritairement féminin, est composé de 40 enseignants, 35 membres non enseignants ainsi que deux cadres à la direction. Son financement provient à 60% du gouvernement provincial et 40% des parents des élèves. L'établissement a été fondé au début du 20e siècle par une communauté religieuse et depuis les débuts du 21e siècle, il est dirigé par une corporation laïque (c.-à-d. indépendante de toute autorité religieuse). Quoique la congrégation religieuse ait délégué ses pouvoirs à des membres laïcs et quitté complètement l'organisation, il est possible de remarquer bien des années après leur départ, l'empreinte que ces personnes ont laissée. Parmi les legs importants de la communauté religieuse figurent la culture organisationnelle et les connaissances tacites. Les lignes suivantes présentent tour à tour chacun de ces sujets ainsi que leur importance au cœur de ce milieu scolaire.

#### *Comment préserver la culture organisationnelle au sein d'un établissement scolaire ?*

L'héritage de la part de la communauté religieuse a laissé une empreinte indélébile puisque 15 membres du personnel les ayant côtoyées pendant plusieurs années et étant toujours en poste, conservent les façons de faire et perpétuent les principes auprès du nouveau personnel en véhiculant les valeurs et symboles (p. ex., culture du silence dans les couloirs, vouvoiement) et en reproduisant les comportements attendus (p. ex., code vestimentaire strict). Ils communiquent leur histoire au nouveau personnel et observent les rites traditionnels (p. ex., concert de Noël, « grand ménage »). Si bien, que nous pourrions soutenir que cette école est caractérisée par une culture insufflée par la communauté religieuse.

La culture se définit comme un concept rattaché aux valeurs et croyances des individus qui composent l'organisation. Elle est partagée entre ceux-ci, ancrée profondément et dictant les comportements attendus (Hayton, George et Zahra, 2002 ; Hofstede, 2002). Il est possible de distinguer plusieurs types de cultures selon Moran, Harris et Moran (2011) : nationale (au sein d'un pays), professionnelle (au sein du travail), sous-culture (au sein d'un groupe) et organisationnelle (au sein d'une entreprise). Nous pourrions croire que la culture d'un établissement scolaire s'apparente à la culture d'une entreprise (de type organisationnelle). Or, Deal (1985) souligne qu'elle revêt une importance cruciale au sein d'établissements scolaires où une meilleure compréhension de la culture d'une école contribue à l'amélioration de sa performance, c'est-à-dire qu'elle agit comme levier important pour la réussite des élèves. Au sein des établissements scolaires, une culture se manifeste de façon tangible par ses héros / héroïnes, ses rituels et cérémonies, son histoire et surtout, par son réseau informel d'acteurs clés (Deal, 1985). Lorsqu'un établissement scolaire véhicule une culture, ses membres en partagent les valeurs et se concertent dans l'action (Deal, 1985). Cette école, par le biais du personnel demeuré en place à la suite du départ de la congrégation religieuse, a reproduit des comportements, véhiculé des valeurs et perpétué les rites auprès du nouveau personnel. La culture organisationnelle a survécu à ce départ définitif. Cependant, d'autres difficultés devaient être surmontées peu de temps après.

#### *Quelle importance doit-on accorder au transfert des connaissances entre des employés au sein d'un établissement scolaire ?*

Un fait marquant de l'histoire de l'organisation fut sans nul doute le départ de la congrégation religieuse au tournant du 21e siècle. Pendant plusieurs mois, les modalités légales (c.-à-d. transfert de titre de propriété) ont été planifiées préalablement à leur départ avec l'aide de juristes et la transition s'est opérée avec soin entre les instances (c.-à-d.

entre les communautés religieuse et laïque). Cependant, il semble que les membres de la direction de l'époque n'aient pas cru pertinent de se préoccuper du transfert et du partage des connaissances permettant de s'assurer la continuité paisible des services en rédigeant tous les règlements, politiques et procédures qui encadraient leurs actions. Personne au sein de la communauté ne s'interrogeait sur la pertinence de les coucher sur papier puisque tous les appliquaient. Les membres de la direction qui ont pris la relève ne se sont pas préoccupés outre mesure de l'absence de documents auxquels se référer d'autant plus que la gestion quotidienne monopolisait une grande part de leur attention. Ils ont certes su s'adapter à la conjoncture dans l'immédiat, mais sans prévoir les obstacles qu'ils auraient à surmonter éventuellement en lien avec cette situation.

Il ne faut pas s'étonner de ce genre de situation périlleuse au sein des organisations comme le souligne l'étude de Lemay, Bernier, Rinfret et Houlfort (2012) au sein des organismes publics : « [...] la mise en œuvre organisationnelle [de la gestion des connaissances et de leur transfert] connaît des ratés, faute de stratégie, de leadership, de connaissances ou de moyens » (pp.303-304). Par contre, Audet (2010) souligne que « les outils dont disposent les gestionnaires pour évaluer la progression du changement font généralement défaut, ou encore leur mise au point et leur adaptation demandent beaucoup de ressources en temps et en argent » (p.56).

Le transfert de connaissances se définit comme étant « le processus à travers lequel une unité (p. ex., un individu, un groupe, un département, une division) est influencée par l'expérience de l'autre » (Argote, Ingram, Levine et Moreland, 2000, p.3). Le transfert et partage intergénérationnels de connaissances (Lemay et al., 2012) ou le transfert de connaissances (Parent, Roy et St-Jacques, 2007) est caractérisé par sa complexité, sa longueur, des difficultés liées à sa réussite et son incapacité à répondre adéquatement aux attentes (Parent et al., 2007). Il existe trois types de connaissances selon Lemay et al. (2012) :

- 1) Explicites (ou formelles), liées à la l'expertise, à la tâche et aux procédures et sont facilement codifiables ;
- 2) Implicites (ou informelles), liées aux comportements, à la pratique, « au mode d'emploi non-écrit » (p.300) et peuvent être codifiées, mais exigent « un exercice d'analyse des pratiques » (p.300) ;
- 3) Tacites, « fortement ancrée, au point où les personnes ne sont pas en mesure d'en parler de manière consciente et délibérée » (p.301). La connaissance tacite est étroitement liée à la culture organisationnelle (Lemay et al., 2012).

Parmi ces trois types de connaissances, quel est celui qui aura des conséquences préjudiciables pour une organisation qui n'aura pas pris soin préalablement d'effectuer un transfert et un partage de connaissances ? Selon Lemay et al. (2012), ce sont les connaissances tacites qui procurent un avantage concurrentiel aux organisations et les rendent plus performantes. En somme, quoique le transfert et le partage de connaissances n'aient pas été orchestrés de manière structurée au sein de cette école, l'organisation ne semble pas souffrir à première vue de ces circonstances comme nous l'avons souligné.

Cependant, les années ont passé et une réalité a fini par s'imposer au sein de l'équipe de direction. La présence de deux membres de la direction a permis de jeter les ponts entre la situation qui prévalait avant et après le départ de la congrégation. Ainsi, malgré l'absence de règlements, politiques et procédures écrites, ces derniers ont su se débrouiller au cours des six années suivant ce changement. Cependant, à la suite du départ d'un cadre, son successeur, provenant d'une autre organisation, s'est trouvé confronté à une absence de modalités écrites et le temps à consacrer pour leur appropriation « informelle » a retardé passablement le travail de ce dernier en créant une dépendance auprès des autres membres du personnel. Malgré que l'entrée en scène d'un gestionnaire en provenance de l'externe ait pu constituer une occasion à saisir, la gestion quotidienne était essentiellement axée sur les problèmes à régler et les changements à survenir.

## 2. Des changements à l'horizon

Les années suivant le départ de la communauté religieuse se résument à trois faits marquants : (1) les modifications apportées au Régime pédagogique par le MELS ; (2) la croissance vertigineuse de la clientèle ; et (3), les difficultés financières de l'établissement. Dans un premier temps, nous exposons brièvement chacune de ces situations. Puis, nous mettons en évidence le fait que ces dernières aient nécessité des changements qui ne sont pas de même nature, qu'ils sont plutôt caractérisés par une diversité de formes.

### *Situation 1 : Modifications apportées par le MELS*

Trois changements importants et prescrits par le MELS ont eu lieu du au cours de ces années. D'abord, une réforme majeure du Régime pédagogique à l'an 2000 a été mise en œuvre afin d'introduire la pratique de l'évaluation des compétences des élèves et non plus de l'évaluation de leurs connaissances. Une nuance subtile, mais qui a exigé néanmoins de modifier les méthodes d'enseignement, les manuels scolaires et les modes d'évaluation et nécessité la mise en place de programmes de perfectionnement destinés aux enseignants. Ce changement s'est opéré sur huit années puisqu'il a été introduit graduellement à chaque niveau scolaire afin de permettre une meilleure adaptation. Deuxièmement, l'introduction obligatoire du programme « Éthique et culture religieuse » au cours de l'année 2008 a suscité de vives protestations chez les enseignants, mais également au sein de la population (Le Devoir, 11 mai 2009) puisque ce cours évacuait l'enseignement de la religion catholique au profit de l'enseignement des religions sans porter de jugement de valeur sur celles-ci. Finalement, le MELS, désirant simplifier la lecture du bulletin pour les parents, a imposé un modèle unique également au cours de l'année 2008 dans lequel chaque compétence était dorénavant évaluée en pourcentage (et non plus en cote). Les raisons qui ont conduit à ce changement résidaient dans l'insatisfaction des enseignants, et, surtout, celle des parents des élèves depuis l'introduction des bulletins issus de la réforme scolaire en l'an 2000.

### *Situation 2 : Croissance de la clientèle*

Suivant le départ de la congrégation religieuse et au cours des sept années subséquentes, l'école a connu une hausse vertigineuse de sa clientèle passant de 300 à 600 élèves ce qui nécessite l'embauche massive de personnel, pour la plupart nouvellement diplômés. Par ailleurs, puisque le personnel était majoritairement féminin et jeune, plusieurs congés de maternité furent octroyés au cours de ces années (soit près de 20 % du personnel enseignant). Les membres de la direction ont été bousculés par ces changements incessants étant donné que l'on devait procéder à l'embauche de cinq à dix nouveaux enseignants annuellement et ils ont été également rapidement débordés par le soutien et le suivi à assurer auprès de ce nouveau personnel. Cette situation a eu comme impact un flot incessant de problèmes quotidiens à résoudre et n'offrait pas de fenêtre d'opportunités afin d'élaborer les règlements, politiques et procédures absents du cadre administratif. Sans contredit, l'absence de ces outils a considérablement nui à la gestion quotidienne et au développement organisationnel.

### *Situation 3 : Difficultés financières de l'organisation*

Quatre faits marquants ont contribué au déficit annuel récurrent environ cinq ans après le départ de la congrégation religieuse. Premièrement, le gel des frais scolaires au cours des premières années suivant leur départ a certes contribué à une hausse de clientèle, mais n'a pas permis pour autant d'engranger des bénéfices proportionnels aux dépenses encourues. Deuxièmement, la construction d'un nouveau gymnase s'est avérée nécessaire puisque l'ancien ne permettait plus de subvenir aux besoins. Troisièmement, afin d'assurer la rétention du personnel enseignant, l'organisation leur offrait des conditions de travail calquées sur celles du secteur public. Or, de telles conditions ne pouvaient être offertes au personnel non enseignant compte tenu de la capacité financière de l'organisation et plusieurs départs sont survenus au cours de la période. Des coûts de remplacement (c.-à-d. recrutement, embauche et formation) ont découlé de cette situation. Finalement, contrairement aux écoles publiques où les commissions scolaires sont appelées à gérer le parc immobilier du réseau, chaque école privée doit voir à l'entretien de son propre bâtiment. Comme une vaste majorité d'écoles privées occupent des bâtiments de 50 à 100 ans, leur entretien devient nécessairement une préoccupation majeure et entraîne des coûts importants. (FEPP, 2006). Après avoir présenté la situation financière de l'école auprès de tout le personnel, une réduction salariale de 5 % a été demandée afin

d'éponger le déficit annuel. Cette mesure annoncée initialement comme temporaire, s'est avérée permanente. D'autres établissements d'enseignement privés du Québec ont dû recourir à cette solution car, sans aucun doute,

« [...] la menace de survie [...] guette certains établissements privés particulièrement ceux qui sont centenaires et qui sont dorénavant la propriété de corporations laïques, composées de parents, d'employés, d'anciens et d'amis qui ont généreusement accepté d'assumer la relève d'œuvres d'éducation autrefois tenues par le clergé ou les communautés religieuses » (FEEP, 2006, p.12).

*Comment les membres de la direction peuvent-ils composer avec ces changements de nature différente ?*

Comme on peut le soupçonner, les trois situations que nous avons exposées ont donné lieu à des bouleversements affectant le calendrier, les habitudes et les activités au sein de l'organisation. Les défis à relever étaient nombreux et certains enjeux étaient plus complexes. Le changement se définit comme « une observation empirique de la différence dans la forme, la qualité ou l'état d'esprit dans le temps au sein d'une organisation » (Van de Ven et Poole, 1995, p.512). Plusieurs changements sont survenus au sein de l'établissement à l'étude, cependant ils ne sont pas tous de même nature. D'après Van De Van et Poole (1995), certains changements peuvent être planifiés (p. ex., compression salariale de 5 %) ou prescrits (p. ex., réforme pédagogique) ; provenir de l'extérieur de l'organisation ou d'une autre entité (p. ex., modifications apportées par le MELS) ou de son intérieur (p. ex., mouvements de personnel) ; concerner les processus (p. ex., modifications du système informatique avec le nouveau bulletin) ou les ressources (p. ex., recrutement et embauche de personnel) ; et, représenter une opportunité (p. ex., hausse de la clientèle) ou une menace (p. ex., difficultés financières de l'établissement).

Mais comme le souligne Audet (2010), « les changements ne se scénarisent pas tous de la même façon ni avec la même précision [...] certains sont faciles à appréhender, d'autres sont plus difficiles » (p.59). La littérature scientifique consultée fait surtout état de changements planifiés, ce qui est nécessairement une position enviable comparativement aux changements qui surviennent sans prévenir, obligeant les membres de la direction à agir promptement. En effet, une approche préventive associée à une démarche structurée est toujours préconisée dans le domaine de la gestion selon les étapes suivantes : (1) création d'une vision ; (2) partage de la vision du changement ; (3) planification ; et (4), évaluation (Audet, 2010). Force est d'admettre que la présence de situations imprévues peut être monnaie courante dans le cadre de la gestion d'une organisation. Peu importe la nature du changement, le meilleur des gestionnaires ne pourra tout prévoir : c'est le personnel qui vivra le désordre causé par le changement et provoquera des réactions contrastées.

Cependant, la mise en place des conditions de succès favorise l'acceptation du changement telles que le soutien, la confiance et l'équité (Bartunek, Balogun et Do, 2011). Il est d'ailleurs attendu, dans de telles circonstances, que le leader d'une organisation y joue un rôle clé (Hogan et Kaiser, 2005). Qui plus est, que la direction d'un établissement scolaire exerce un leadership mobilisateur auprès du personnel. Les prochains paragraphes traitent de l'importance que l'on doit accorder au leadership des membres de la direction et plus particulièrement, du style à préconiser au regard des changements importants survenus au cours de ces années.

### 3. La gestion d'un établissement scolaire

Les membres de directions d'établissements d'enseignement privé sont appelés à relever de nombreux défis dans le cadre de leurs fonctions en prenant en charge la gestion du personnel, des ressources financières, matérielles et informationnelles. Ils sont appelés à gérer la complexité tout en ayant la marge de manœuvre nécessaire à l'exercice de leur profession (Gauthier et Simon, 2008). Compte tenu du tableau que nous avons brossé du cas étudié jusqu'à présent nous observons qu'il est préjudiciable à l'organisation de favoriser le statu quo, car la direction de l'établissement se doit d'intégrer les nouveautés du Régime pédagogique imposées par le MELS, soutenir le nouveau personnel engagé et résoudre les difficultés financières de l'institution. La solution à privilégier passe inévitablement par le leadership de la direction afin de mobiliser le personnel de l'organisation. Une direction d'une

institution scolaire enracinée solidement dans la culture de son milieu, représente la clé de voute afin de canaliser l'énergie et soutenir les efforts devant les problèmes à surmonter (Deal, 1985).

Le leadership se définit comme « l'habileté à former et diriger une équipe efficace qui surpasse la concurrence » (Hogan et Hogan, 2001). Le lecteur pourrait s'étonner du choix de cette définition puisque l'on fait allusion au concept de concurrence au sein du réseau scolaire. Le fait que les parents soient intéressés par une institution d'enseignement privé qui se démarque des institutions publiques et qu'ils doivent payer minimalement 40 % des frais d'inscription comparativement à des frais quasi nuls dans le secteur public conduit inévitablement les institutions privées à présenter aux parents d'élèves des avantages afin de les attirer et les retenir (p. ex., programmes d'enseignement uniques, encadrement académique) (Handfield, 2014). En ce sens, le réseau privé fait concurrence au réseau public et également aux autres écoles privées de même niveau se situant à proximité.

*Quelles sont les formes de leadership nécessaires à une organisation faisant face à des bouleversements importants?*

Quoique le leadership soit un thème abondamment cité dans la littérature scientifique, plusieurs pans du concept demeurent encore inconnus (Hogan et Kaiser, 2005). À ce jour, sa validité est difficile à démontrer selon la perspective du leader (c.-à-d. l'objet d'analyse), par contre, selon la perspective de l'entourage (c.-à-d. les observateurs comme les employés et le supérieur immédiat), la mesure est plus facile à déterminer (Hogan et Hogan, 2001). Il est important de s'intéresser au style de leadership d'un dirigeant sachant qu'il influencera le bien-être des employés (Mathieu, 2012), la performance d'un groupe de travail, voire d'une organisation entière (Hogan et Kaiser, 2005), la réussite des élèves (Deal, 1985) et la satisfaction au travail (Judge, Heller et Mount, 2002).

À partir des écrits scientifiques recensés, nous avons choisi de nous intéresser aux styles de leadership transactionnel et transformationnel malgré le fait qu'il existe plusieurs typologies (Denis, Langley et Sergi, 2012). Ce choix éditorial a été guidé par les objectifs de cet article. D'abord, il appert que certains auteurs (p. ex., Lim et Ployhart, 2004) présentent les deux styles selon une vision dichotomique. Le premier invite les deux parties, leader et employés, à bâtir une relation selon un principe de négociation et de récompense. Le second invite les employés à se distancer de leurs propres intérêts au profit d'intérêts collectifs. Quoique la présentation de ces deux concepts semble laisser sous-entendre l'existence d'une dichotomie, le lecteur prendra note que Judge et Piccolo (2004) inspirés par Bass (1985) suggèrent plutôt que les deux construits se trouvent sur un même continuum à savoir qu'ils soient complémentaires et non mutuellement exclusifs. Sans contredit, les différentes situations que sont appelés à vivre les directeurs d'écoles requièrent des styles de leadership adaptés. Par exemple, repousser des échéances à la suite d'une négociation avec des employés fait appel au leadership transactionnel, tandis qu'enjoindre des employés à consentir à une baisse salariale, compte tenu du caractère névralgique du sujet, fait appel au leadership transformationnel.

Cependant, il existe d'autres facteurs de contingence pouvant jouer un rôle sur le leadership d'un individu (Judge, Bono, Ilies et Gerhardt, 2002 ; Yulk, 2010). D'abord le pouvoir qui se définit comme « [...] la capacité d'une partie (l'agent) d'influencer l'autre partie (la cible) » (Yulk, 2010, p.152). Puis, l'autorité qui se définit comme « [...] les droits, les prérogatives, les obligations et les tâches associées à une position particulière au sein d'une organisation ou d'un système social » (Yulk, 2010, p.152). L'autorité d'un gestionnaire d'établissement d'enseignement privé lui est conférée par le conseil d'administration, mais la légitimité de son pouvoir lui est attribuée par les employés puisque ces derniers « [...] évaluent non seulement si la demande ou la requête s'inscrit dans l'étendue de l'autorité du leader, mais également si elle est en lien avec les valeurs, principes et traditions de l'organisation ou du système social » (Yulk, 2010, p.156).

#### 4. Recommandations

Certains bouleversements vécus par l'institution d'enseignement dont il est question dans cet article n'auraient pas pu être évités étant donné le caractère prescriptif de certains changements (p. ex., modifications au Régime pédagogique par le MELS). Cependant, il y a lieu de s'interroger si les membres de la direction en place présentaient

les profils de gestionnaires souhaités et possédaient les compétences désirées afin de diriger l'organisation à travers ces différentes situations qu'elles aient été planifiées ou non<sup>1</sup>. Nous examinons et proposons quatre recommandations visant une meilleure intégration des apprentissages théoriques et pratiques du cas à l'étude.

### *1 – Répondre aux exigences spécifiques des postes de direction*

Il est d'ores et déjà acquis qu'un directeur d'école accordera une grande importance aux relations avec le personnel, les élèves, les parents et les partenaires. Les membres d'une direction d'établissement d'enseignement sont en effet les fers de lance de la promotion des valeurs de l'école (Deal, 1985). Bien souvent, le seul outil de sélection utilisé lors de l'embauche de ces directeurs a été une entrevue. Par conséquent, le fait « d'avoir du charisme » et « de faire bonne impression » était facile à extérioriser (Babiak, Neumann et Hare, 2010 ; Mathieu, 2012). L'entrevue a été menée par les membres du conseil d'administration, c'est-à-dire des membres socio-économiques du milieu ou des parents de l'école n'ayant pas nécessairement les connaissances, compétences et expériences nécessaires afin de remplir ce mandat déterminant. Il est d'ailleurs fréquent, comme le soulignent Babiak et ses collaborateurs (2010), que les administrateurs se fient à leur instinct afin d'évaluer les candidatures pour des postes de gestion.

D'autre part, les deux membres de la direction présents au départ des membres de la communauté religieuse ont gravi un à un les échelons d'organisations scolaires au fil de leur carrière professionnelle, passant du poste d'enseignant, à conseiller pédagogique, puis directeur des services pédagogiques et directeur général. Cette trajectoire est un phénomène répandu dans le domaine de l'éducation (Hogan et Kaiser, 2005), mais il comporte des risques puisque la gestion d'une organisation requiert des connaissances administratives stratégiques qui vont au-delà de la simple gestion quotidienne d'une organisation (Gauthier et Simon, 2008). Sans conteste, l'apport de ces deux membres de la direction représente une valeur ajoutée au bénéfice de l'organisation. Cependant, le référentiel de compétences pour les gestionnaires d'établissements scolaires du MELS exige depuis 1997 un diplôme universitaire de 2<sup>e</sup> cycle (Gauthier et Simon, 2008), mais ce qui ne fut pas le cas ici. Pour les futures embauches, une fois la détermination des exigences validée auprès des membres du conseil d'administration, le mandat pourrait être confié à une firme spécialisée afin que celle-ci évalue l'adéquation entre les exigences du poste et le profil de compétences souhaité. Malgré les frais à encourir pour une telle démarche, l'organisation en retirerait des bénéfices à long terme afin de réduire les risques d'erreur.

### *2 – Fournir le soutien et la formation nécessaires aux membres de la direction*

Pour le personnel-cadre en poste, il serait opportun dans un premier temps, de procéder à une évaluation du rendement, puis évaluer les compétences managériales de l'employé avec un instrument de mesure comme le multisource ou « feedback 3600 » (Mathieu, 2012 ; Mathieu, Hare, Jones, Babiak et Neumann, 2012). Cet outil d'évaluation vise à recueillir des informations sur les compétences du gestionnaire de la part de différentes sources internes (p. ex., employés, parents, membres du conseil d'administration) et externes (p. ex., fournisseurs, partenaires) ainsi que par un exercice d'auto-évaluation. Dans un deuxième temps, les résultats de l'évaluation permettent de déterminer les besoins de formation afin d'améliorer son rendement. D'autre part, plusieurs universités offrent des programmes de perfectionnement de deuxième cycle pour les membres de la direction déjà en poste.

### *3 – Piloter le transfert de connaissances*

Il faudra accorder du temps et favoriser le transfert de connaissances explicites et implicites par l'élaboration de règlements, politiques et procédures. Également, afin de s'assurer de « mémoriser » les connaissances tacites, plusieurs activités sociales devront être mises de l'avant par les membres de la direction en s'inspirant d'exemples de grandes entreprises nord-américaines et de recommandations pratiques provenant de la littérature scientifique : se livrer à des rituels, donner lieu à des cérémonies, exploiter les histoires, miser sur un réseau informel de joueurs-clés, mettre en scène un héros ou une héroïne (Deal, 1985). Toutes ces actions permettront de véhiculer la culture de l'organisation, ce qui constitue un ingrédient essentiel favorisant l'ancrage dans la « mémoire organisationnelle » des valeurs de l'établissement d'enseignement.

#### *4 – Exercer un « leadership partagé »*

Au cours des décennies, les membres de la communauté religieuse ont adopté une attitude envers les employés essentiellement paternaliste dictée par la religion catholique. Malgré leur départ, les membres de la direction demeurés en place se sont conformés à cette conduite puisqu'ils étaient eux-mêmes imprégnés de la mémoire organisationnelle, ce qui eu a pour effet de maintenir les employés dans une forme de dépendance. Mais, comme le souligne Audet (2010), il est essentiel de redéfinir les rôles et responsabilités des directions et elles seront « [...] dorénavant appelées à agir comme conseillères plutôt que dans un rapport d'autorité » (p.62). Quoique cette redéfinition soit essentielle à l'organisation devant les nombreux défis à relever présents et futurs, nous croyons que cette recommandation devrait s'étaler sur plusieurs années, car un changement de cette nature nécessite une prise de conscience collective.

#### Conclusion

Afin de poursuivre la mission éducative initialement entreprise par les communautés religieuses, les membres de la direction d'institutions privées québécoises seront appelés à relever de nombreux défis au cours des prochaines années. Deux situations ont été mises de l'avant dans cette étude de cas soit, la préservation de la culture organisationnelle et le transfert des connaissances. Les difficultés inhérentes à ces deux enjeux stratégiques ont été exacerbées par trois changements importants survenus au cours d'une période approximative de 15 ans : les modifications apportées par le MELS dans le programme de formation, l'accroissement rapide de la clientèle et les difficultés financières de l'organisation. Pour ces raisons, les membres de la direction ont dû exercer pleinement leur leadership afin de mobiliser les enseignants vers l'atteinte d'objectifs. Enfin, quatre recommandations ont été formulées et tiennent compte de l'ensemble des particularités de ce type d'organisation : répondre aux exigences spécifiques des postes de direction, fournir le soutien et la formation nécessaires aux membres de la direction, piloter le transfert de connaissances, exercer un « leadership partagé ». En somme, cet article a mis en lumière les défis auxquels sont confrontés les membres de direction d'établissement d'enseignement privé et proposé des méthodes et outils de gestion visant à optimiser le développement de l'organisation.

## References

- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Audet, M. (2010). Vision, planification et évaluation: les conditions clés du succès d'un changement? *Gestion*, 34(4), 55-63.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28(2), 174-193.
- Bartunek, J. M., Balogun, J. & Do, B. (2011). Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 1-52.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bernatchez, J. (2011). La formation des directions d'établissement scolaire au Québec : apprendre à développer un savoir-agir complexe. *Télescope*, 17(3), 158-175.
- Deal, T. E. (1985). The symbolism of effective schools. *The Elementary School Journal*, 85(5), 601-620.
- Denis, J. L., Langley, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- FEEP. (2006). Rapport annuel 2005-2006. Éditions : Fédération des établissements d'enseignements privés (FEEP). Repéré à [http://www.feep.qc.ca/files/Federation/Rapports/RA\\_05-06.pdf](http://www.feep.qc.ca/files/Federation/Rapports/RA_05-06.pdf).
- FEEP. (2012). Rapport annuel 2011-2012. Éditions : Fédération des établissements d'enseignements privés (FEEP). Repéré à [http://www.feep.qc.ca/files/Federation/Publications/feep\\_ra2012\\_lr.pdf](http://www.feep.qc.ca/files/Federation/Publications/feep_ra2012_lr.pdf).
- Gauthier, M. & Simon, L. (2008). La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : les orientations et les compétences professionnelles. Éditions : Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Repéré à <http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/index.asp?-page=fiche&id=640>.
- Handfield, C. (2014, 19 mai). Écoles publiques : des efforts qui portent leurs fruits. Repéré à <http://www.lapresse.ca/actualites/education/201405/17/01-4767640-ecoles-publiques-des-efforts-qui-portent-leurs-fruits.php>.
- Hayton, J. C., George, G. & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1 - 2), 40-51.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Le Devoir. (2009, 11 mai). Cours d'éthique et culture religieuse – Le débat se transporte en Cour Supérieure. Repéré à <http://www.ledevoir.com/societe/education/249849/cours-d-ethique-et-culture-religieuse-le-debat-se-transporte-en-cour-superieure>.
- Lemay, L., Bernier, L., Rinfret, N. & Houliort, N. (2012). Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Administration publique du Canada*, 55(2), 291-314.
- Lim, B. C. & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Mathieu, C. (2012). How can managers' personality and behaviors affect employees' well-being? *International Journal of Science in Society*, 3(3), 1-16.
- Mathieu, C., Hare, R.D., Jones, D.N., Babiak, P., & Neumann, C.S. (2012). Factor structure of the B-Scan 360 : A measure of corporate psychopathy. *Psychological Assessment*, 25(1), 288-293.
- Moran R.T., Harris, P.R., & Moran, S.V. (2011). *Managing cultural differences global leadership strategies for cross-cultural business success* (3e éd.). Burlington, Mass. : Butterworth-Heinemann.
- Parent, R., Roy, M. & St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93.

- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2011). *Developing Management Skills* (8e édition). New Jersey, États-Unis : Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2010). Power and influence. Dans G. A. Yukl (Éd.), *Leadership in organizations* (7e éd., pp. 151-186). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

---

<sup>i</sup> Il est vrai que le MELS a produit un référentiel des compétences requises (n=10) pour la gestion d'un établissement d'enseignement (Gauthier et Simon, 2008). Bien que ces compétences puissent se définir comme un savoir-agir complexe (Bernatchez, 2011), elles sont imbriquées dans le leadership, souvent utilisé comme concept « parapluie », car celui-ci englobe plusieurs habiletés, soit la communication verbale, la prise de décision, la résolution de problèmes, la motivation des autres et l'exercice de l'influence, la délégation, la détermination des objectifs et l'articulation d'une vision, le travail en équipe et la gestion de conflits (Whetten et Cameron, 2011).