

## Administrateur, administratrice scolaire et identité professionnelle

Jean Plante et Jean-Joseph Moisset

Volume 32, numéro 2, automne 2004

Administrateur, administratrice scolaire et identité professionnelle

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1079069ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1079069ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Association canadienne d'éducation de langue française

### ISSN

0849-1089 (imprimé)

1916-8659 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce document

Plante, J. & Moisset, J.-J. (2004). Administrateur, administratrice scolaire et identité professionnelle. *Éducation et francophonie*, 32(2), 1–9.  
<https://doi.org/10.7202/1079069ar>

Tous droits réservés © Association canadienne d'éducation de langue française, 2004

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Liminaire

# Administrateur, administratrice scolaire et identité professionnelle

Rédacteurs invités :

**Jean Plante**

Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Québec, (Québec) Canada.

**Jean-Joseph Moisset**

Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Québec, (Québec) Canada.

---

## Introduction

Parler de profession et de professionnalisation dans le domaine de l'enseignement est tout à fait normal. Cette question refait périodiquement surface. Barnabé et Toussaint (2002) en font la preuve en dressant l'évolution historique de l'administration de l'éducation comme champ d'application de l'administration générale. Déjà, la Commission Parent (1963-1966)<sup>1</sup> s'était questionnée sur l'identité professionnelle des enseignants (t. III, ch. 12). En 1966, le gouvernement du Québec confie à la Commission d'enquête sur la santé et le bien-être social le mandat d'examiner toute la question de l'organisation professionnelle dans cette province compte tenu de l'inadéquation manifeste des lois professionnelles québécoises à la nouvelle notion de profession et de la demande pressante pour la création de nouvelles corporations professionnelles. Enfin, au cours de la dernière décennie, le Conseil supérieur de l'éducation (1991 et 2004) a cru nécessaire de donner son avis sur l'épineux problème de la professionnalisation de l'enseignement. Au cours de la même période, il s'est questionné, à maintes reprises, sur la spécificité de l'administration de l'éducation (Conseil supérieur, 1993, 1996, 1999, 2001 et 2002).

---

1. La Commission Parent a été mise sur pied par le Gouvernement du Québec, en 1961, afin qu'elle étudie les problèmes confrontant le système éducatif d'alors.

Les définitions de la profession et de la professionnalisation qu'apportent la plupart des auteurs varient considérablement.

Au-delà des préoccupations gouvernementales, plusieurs scientifiques (Trottier, 1970, 1999, Tangri, 1972, Ortiz, 1981, Léger, 1983, Lessard, 1991 et 1999, Chapoulie, 1973, 1975a et 1975b, Benguigui, 1972, Abbott, 2001, Baudoux, 1994, Levine, 2001, Siegrist, 2001, Hinings, 2001, Tardif et Gauthier, 1999, Bourdoncle, 1991 et 1993, etc.) ont étudié le problème de la professionnalisation de divers intervenants sociaux. Cette liste, impressionnante et pourtant très partielle, montre l'importance accordée à l'étude des professions, en général, d'une part et des professions de l'enseignement d'autre part. Elle met aussi en évidence l'actualité du propos.

Les définitions de la profession et de la professionnalisation qu'apportent la plupart des auteurs varient considérablement correspondant sans doute à des visions différentes de ce que sont les facteurs à prendre en compte. La littérature scientifique considère, globalement, trois approches théoriques à cet égard : les fonctionnalistes, les interactionnistes et les conflictualistes (Larouche, 1987). Les fonctionnalistes lient la professionnalisation à l'évolution des sociétés. « La professionnalisation est alors vue d'abord et avant tout comme une recherche systématique et légitime de reconnaissance et de statut menée par un groupe occupationnel (Martineau, 1999, p 12). » Selon Perron, Lessard et Bélanger (1993, p. 6), les interactionnistes représentent « les professions comme des groupes occupationnels qui négocient, sur le terrain d'une pratique, les conditions et les termes de celle-ci, structurent leurs rapports avec une clientèle et produisent à la fois un service et une idéologie qui légitiment le mandat que ces groupes réclament de la société ». Les conflictualistes admettent, tout comme les interactionnistes, que les professions sont des construits sociaux. Ils insistent sur l'importance « du processus politique de contrôle du marché et des conditions du travail, acquis par un groupe social à un moment historique déterminé (Bourdoncle, 1993, p. 90) ».

En somme, les questions relatives à la définition de la profession et de la professionnalisation renvoient au marché du travail, aux conditions qu'offre celui-ci aux groupes de personnes y œuvrant, ainsi qu'aux processus d'adaptation et d'intégration aux vécus par les différents membres de ces diverses occupations sociales de même qu'aux phénomènes d'établissement et de contrôle d'un territoire occupationnel donné.

Le présent numéro de la revue *Éducation et francophonie* aborde la question de la professionnalisation des administrateurs et administratrices œuvrant dans le monde de l'éducation. Avant d'en dresser un bref aperçu, il nous semble important de rappeler succinctement ce que sont l'identité professionnelle et la professionnalisation, ainsi que ce qui constitue une profession.

## L'identité professionnelle

Même si le phénomène de professionnalisation en est un très médiatisé aujourd'hui, il ne faut pas en conclure qu'il constitue une nouveauté scientifique. Dussault (1978) montre que la recherche de la reconnaissance gouvernementale québécoise par les divers groupes occupationnels remonte au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Il semble,

selon Laliberté (1979), que la tendance à la professionnalisation se soit manifestée de façon plus explicite, au cours des dernières décennies, par l'accroissement du nombre d'activités de travail qui ne peuvent être exercées légalement sans l'autorisation d'un permis et par l'accroissement du nombre de groupes professionnels qui revendiquent et qui obtiennent, de l'État, le pouvoir de s'autoréglementer par le biais d'un ordre professionnel.

L'identité est le résultat d'un processus qui fait intervenir deux dimensions essentielles, mais opposées : nous-même et ce qui nous est extérieur. Dans les deux cas, il s'agit d'une activité d'intériorisation, d'un mécanisme d'incorporation à l'autre, de ce qui n'est pas soi, de ce qui est extérieur à soi. Le processus identitaire renvoie à deux autres facteurs : l'adaptation et l'intégration. La littérature scientifique nous apprend qu'il y a au moins trois types d'identité : personnelle, professionnelle et sociale.

L'identité personnelle rend compte du sentiment de permanence et de continuité que la personne éprouve dans ses rapports sociaux et renvoie à la capacité à se reconnaître soi-même dans sa différence aux autres. L'identité dépend du pouvoir d'être reconnu et s'inscrit dans un jeu de pouvoir destiné à obliger l'autre à reconnaître sa différence.

L'identité professionnelle dépend de la reconnaissance faite, par la société et l'organisation dans laquelle œuvre la personne, de la valeur et de l'autonomie professionnelles. Elle dépend aussi des capacités que les membres d'une profession ont ou acquièrent de se reconnaître comme membres de la même profession, de s'organiser et de se situer dans leur spécificité par rapport aux autres professions, ainsi que de se faire reconnaître.

L'identité collective existe lorsque les membres d'un groupe s'identifient à quelque chose de commun. Celle-ci résulte de la représentation commune que les membres se font des objectifs ou des raisons constitutives d'un regroupement et de la reconnaissance mutuelle de tous dans cette représentation. Évidemment, toute identité collective comporte sa propre marginalité.

## La professionnalisation

Ainsi que nous l'avons souligné, la professionnalisation d'une occupation peut être vue de différentes manières. Selon certains théoriciens, les professions forment, d'une part, des communautés unies autour de mêmes valeurs et de la même éthique de service et, d'autre part, leur statut professionnel s'autorise d'un savoir scientifique et pas seulement pratique. D'autres conçoivent les professions comme des groupes occupationnels qui négocient, sur le terrain d'une pratique, les conditions et les termes de celle-ci, structurent leurs rapports avec une clientèle et produisent à la fois un service et une idéologie qui légitiment le mandat que ces groupes réclament de la société. Enfin, d'autres théoriciens voient les professions comme des construits sociaux et, par conséquent, c'est la reconnaissance sociale et non la validité des savoirs et l'idéal de service qui départage les occupations professionnalisées de celles qui ne le sont pas.

Qu'est-ce qui distingue un métier d'une technique et d'une profession?

## La profession

Qu'est-ce qu'une profession? Existe-t-il des professions plus nobles que d'autres? Qu'est-ce qui distingue un métier d'une technique et d'une profession? Y a-t-il une hiérarchie entre ces différentes appellations? Une façon de répondre à ces questions consiste à les examiner dans leur contexte social respectif. Selon certains auteurs (Hinings, 2001, Siegrist, 2001), ce sont la complexité des occupations et leur place dans la coordination des différentes fonctions des organisations qui caractériseraient et différencieraient ces diverses appellations.

Quel que soit leur caractère principal, centralisé ou décentralisé, la plupart des systèmes scolaires font intervenir des décideurs et des gestionnaires à plusieurs paliers de leur configuration organisationnelle traditionnellement perçue comme une pyramide imbriquant le central, le régional et le local.

Autant de problématiques qui traversent sous des formes et des angles multiples ce numéro spécial de la revue *Éducation et francophonie* consacré à l'identité professionnelle des administrateurs et administratrices scolaires.

## L'apport des différents auteurs

Le premier article pose le problème de la complexité de l'identité personnelle, sociale et professionnelle. Moisset et Plante, après avoir bien situé et défini les concepts profession, professionnalisation et professionnalisme, élaborent un modèle d'analyse en vue d'étudier le groupe professionnel que constituent les directeurs généraux et leurs adjoints des Commissions scolaires du Québec. La deuxième partie de leur texte décrit l'évolution de la carrière de ces professionnels ainsi que les rôles et fonctions qu'ils sont appelés à jouer au sein du système éducatif. Ayant été dans l'impossibilité de réaliser l'enquête sur le terrain, ils construisent leur analyse en s'appuyant sur les divers documents légaux et administratifs définissant les rôles et fonctions de ces professionnels.

Ainsi que l'indique le titre de son article, Brassard est à la recherche des liens possibles entre l'identité professionnelle des directeurs d'établissements scolaires et le développement du champ d'études de l'administration de l'éducation. Il s'interroge sur ce à quoi correspond le champ de connaissances, qu'il met en relation avec l'activité professionnelle des individus. La deuxième partie de son texte est consacrée au développement de certaines conditions propres au développement du champ d'études de l'administration scolaire : la production de connaissances spécifiques au milieu où se vit l'administration de l'éducation; la prestation de programmes à orientation professionnelle universitaire; la mise en place d'unités universitaires vouées exclusivement à l'administration de l'éducation; les regroupements en équipes ayant une masse critique suffisante; et, le maillage entre les milieux de pratique, les associations professionnelles et les milieux universitaires comme un facteur-clé du développement du champ d'études aussi bien que de la profession d'administration scolaire.

Bouchamma présente les résultats d'une recherche qualitative qui porte sur la construction de l'identité professionnelle de chefs d'établissements scolaires œuvrant en milieu minoritaire francophone au Nouveau-Brunswick. Elle construit le cadre théorique de sa recherche en prenant en considération que l'identité professionnelle constitue une composante de l'identité globale. Elle retient certains paramètres autour desquels s'articule la profession du gestionnaire : le projet éducatif, l'éthique professionnelle et l'adhésion à une association syndicale.

Corriveau met en évidence que la tâche des directrices et directeurs d'établissements scolaires s'est alourdie et complexifiée, qu'elle est exigeante physiquement, émotionnellement et intellectuellement, et qu'elle empiète souvent sur la vie privée depuis que le Québec a accordé des pouvoirs accrus à ces professionnels. Elle pose alors les questions concernant la suridentification à la profession et les problèmes que cela soulève, ainsi que les moyens que les directeurs et les directrices prennent pour établir l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle.

L'article de St-Pierre vise à définir et à comprendre le processus de prise de décision en partenariat au sein des conseils d'établissement scolaire. Selon elle, en amorçant un processus de décentralisation des pouvoirs vers la base, les gouvernements de la quasi-totalité des pays développés misent sur la responsabilité des acteurs et favorisent le redéploiement des ressources vers les établissements. On assiste alors à une nouvelle répartition des pouvoirs, à l'émergence et à l'identification de zones conflictuelles potentielles ainsi qu'à l'apparition de nouveaux rapports de force inhérents à la mise en commun des visions éducatives diversifiées. Elle a articulé sa recherche autour d'un cadre conceptuel qui prend en compte la décision et son processus dans une situation partenariale, ce qui n'est pas sans lien avec les nouvelles pratiques professionnelles en gestion scolaire.

Langlois met en relation les résolutions de problèmes complexes et le leadership de cinq femmes directrices générales de commissions scolaires. Plus précisément, elle met en évidence que leur leadership s'exprime dans leur manière d'aborder une résolution de problèmes que les directrices considèrent elles-mêmes comme étant d'un niveau de complexité supérieure. Elle construit son cadre conceptuel autour de trois éthiques interdépendantes, celles de la justice, de la critique et de la sollicitude afin d'analyser les diverses actions qu'impose une démarche de résolution de problèmes.

Dupuis s'interroge sur les compétences professionnelles requises en administration de l'éducation, notamment en ce qui concerne les directeurs et directrices d'établissements scolaires. Il étaye son point de vue en analysant de façon critique les énoncés formulés par divers écrits sur le sujet. Il passe en revue les affirmations de l'Association américaine des principaux d'école du secondaire ainsi que celles de l'Association des principaux du primaire. Il s'appuie aussi sur les travaux de Grégoire, de Brassard et Corriveau et de Vie pédagogique. Cette démarche lui permet de nous présenter un cadre théorique qui s'articule autour des concepts suivants : vision, prise de décision, communication, leadership, relations humaines, sens politique et sens de l'organisation.

L'identité professionnelle est un phénomène complexe.

Bien que leur texte n'aborde pas précisément l'identité professionnelle des administrateurs scolaires, Labelle et St-Germain nous amènent à nous interroger sur un modèle de gestion autre que le modèle mécaniste, supporté par une bureaucratie et des principes administratifs avancés par Fayol, pour gérer, par l'entremise de règlements et de procédures, nos activités éducatives. En réponse à leur interrogation, ils nous proposent un nouveau management susceptible de prendre en considération la gestion des processus tout en ne laissant pas de côté l'évaluation des résultats laquelle est si prisée par le mouvement néo-libéraliste.

Dans leur recherche sur l'identité professionnelle, Langlois et Lapointe se demandent, dans un premier temps, ce qu'une lecture de l'évolution de la formation des chefs d'établissements scolaires peut nous apprendre à ce sujet. Elles formulent ainsi leur deuxième question : l'identité professionnelle des directions d'écoles est-elle différente de celle des enseignants qui aspirent à devenir directeurs ou directrices? En faisant une lecture synthèse de l'histoire de la formation des gestionnaires scolaires, les auteures montrent qu'on retrouve un corpus scientifique dans ce domaine vers 1920, chez les Américains; celui-ci apparaît après la Seconde guerre mondiale au Canada. Après avoir interrogé 17 personnes, enseignants et directeurs, provenant de 5 établissements scolaires, les auteures constatent la présence d'une éthique dialoguée de la responsabilité chez leurs sujets. Elles notent aussi que les gestionnaires et les personnes qui aspirent à l'être possèdent des identités spécifiques enracinées dans des collectivités et des pratiques professionnelles distinctes.

Au total, en dépit de la diversité des problématiques particulières examinées, un dénominateur commun semble se dégager de l'ensemble de ces textes, à savoir que l'identité professionnelle est un phénomène complexe et que la promotion au statut de profession reconnue est le résultat de processus longs et contraignants, compte tenu des exigences multiples et variées généralement requises. L'on convient aisément à cet égard que l'administration scolaire, dont le potentiel dans cette perspective n'est pas négligeable, en est encore bien loin.

Alors que les discussions battent leur plein au Québec en ce qui concerne la reconnaissance formelle d'une profession enseignante encadrée par un ordre professionnel qui serait éventuellement mis en place, il est à se demander si une telle démarche pour les administrateurs et administratrices scolaires serait nécessaire ou même souhaitable. La question est en tout cas légitime, même si, on en est bien conscient, aucune réponse directe n'y a été apportée ici. Mais au moins, des conditions et préalables importants ont été abordés de front, en ce qui a trait entre autres à une *cohérence à construire entre l'administration scolaire comme champ d'études et de recherche prétendant à une spécificité et à une certaine scientificité et l'ensemble des pratiques de formation dans le domaine et celles de la gestion des organisations et établissements scolaires, caractérisées par leur grande diversité, somme toute compréhensible, en fonction des niveaux où l'on se situe dans le système éducatif et les milieux où l'on opère.*

La réflexion, on le voit, ne fait que commencer. Bonne lecture!

## Références bibliographiques

- Abbott, A. (2001). «Professions, Sociology of ». In Neil J. Smelser et Paul B. Baltes (éditeurs), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 18, pp. 12166--2169.
- Barnabé, C. et P. Toussaint (2002). *L'administration de l'éducation : une perspective historique*. Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Baudoux, C. (1994). *La gestion en éducation : Une affaire d'hommes ou de femmes?* Cap-Rouge (Qc), Presses Inter Universitaires.
- Benguigui, G (1972). *La définition des professions*, Épistémologie sociologique, Vol. 13, pp. 99-113.
- Bourdoncle, R. (1991). *La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines. Note de synthèse*, Revue française de pédagogie, No 4, pp. 73-92.
- Bourdoncle, R. (1993). *La professionnalisation des enseignants : les limites d'un mythe. Note de synthèse*, Revue française de pédagogie, No 105, pp. 83-119.
- Chapoulie, J. M. (1973). *Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels*. Revue française de sociologie, Vol. 14, pp. 77-128.
- Chapoulie, J. M. (1975a). *Le corps professoral dans la structure de classe*. Revue française de sociologie, Vol. 15, pp. 155-200.
- Chapoulie, J. M. (1975b). *Le recrutement des professeurs de l'enseignement secondaire*. Revue française de sociologie, Vol. 16, pp. 439-484.
- Conseil supérieur de l'éducation (1991). *La profession enseignante : vers un renouvellement du contrat social*. Rapport annuel 1990-1991 sur l'état et les besoins de l'éducation, Québec, Le Conseil.
- Conseil supérieur de l'éducation (1993). *La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle*. Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation au Québec, Québec, Le Conseil.
- Conseil supérieur de l'éducation (1996). *Pour un nouveau partage des pouvoirs et des responsabilités en éducation*. Rapport annuel (1995-1996) sur l'état et les besoins de l'éducation au Québec, Québec, Le Conseil.
- Conseil supérieur de l'éducation (1999). *L'évaluation institutionnelle en éducation : une dynamique propice au développement*. Rapport annuel (1998-1999) sur l'état et les besoins de l'éducation au Québec, Québec, Le Conseil.
- Conseil supérieur de l'éducation (2001). *La gouverne de l'éducation - Logique marchande ou processus politique?* Rapport annuel 2000-2001 sur l'état et les besoins en éducation au Québec, Québec, Le Conseil.



- Conseil supérieur de l'éducation (2002). *La gouverne de l'éducation : priorité pour les prochaines années*. Rapport annuel 2001-2002 sur l'état et les besoins en éducation au Québec, Québec, Le Conseil.
- Conseil supérieur de l'éducation (2004). *Un nouveau souffle pour la profession enseignante*. Québec, Le Conseil.
- Dussault, G. (1978). *L'évolution du professionnalisme au Québec*. Relations industrielles, Vol. 33, No 3, pp. 428-469.
- Hinings, C. R. (2001). *Professions in Organization*. In Neil J. Smelser et Paul B. Baltes (éditeurs), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 18, pp. 12160-12166.
- Laliberté, R. (1979). *La professionnalisation des occupations : Une tendance à accentuer ou à renverser?* Critère, No 25, pp. 23-40.
- Larouche, R. (1987). *La sociologie des professions : Perception critique de certains concepts ou courants d'idées*. Québec, Étude réalisée au Département de sociologie de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval.
- Léger, A. (1981). *Les déterminants sociaux des carrières enseignantes*. Revue française de sociologie, Vol. 22, No 4, pp. 549-574.
- Lessard, C. (1999). *La professionnalisation de l'enseignement : un projet à long terme à construire dès maintenant*. In Maurice Tardif et Clermont Gauthier (sous la direction), *Pour ou contre un ordre professionnel des enseignantes et des enseignants au Québec?*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, pp. 99-112.
- Lessard, C. (1991). *Le travail enseignant et l'organisation professionnelle de l'enseignement : perspectives comparatives et enjeux actuels*. In C. Lessard, M. Perron et P. W. Bélanger (sous la direction), *La profession enseignante au Québec, enjeux et défis des années 1990*, Québec, IQRC.
- Levine, F. J. (2001). *Professionalization of Social and Behavioral Scientists: United States*. In Neil J. Smelser and Paul B. Baltes (éditeurs), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 18, pp. 12146-12154.
- Martineau, S. (1999). *Un champ particulier de la sociologie : les professions*. In Maurice Tardif et Clermont Gauthier (sous la direction), *Pour ou contre un ordre professionnel des enseignantes et des enseignants au Québec?* Québec, Les Presses de l'Université Laval, pp. 7-20.
- Ortiz, F. I. (1981). *Career Patterns in Education: Women, Men, and Minorities in Public School Administration*. New York, Praeger.
- Perron, M., C. Lessard et P. W. Bélanger (1993). *La professionnalisation de l'enseignement et de la formation des enseignants : tout a-t-il été dit?* Revue des sciences de l'éducation, Vol. 19, No 1, pp. 5-32.

- Québec (gouvernement du), Commission d'enquête sur la santé et le bien-être social (Rapport Castonguay) (1970). *L'organisation et la réglementation des professions de la santé au Québec*. Annexe XII, tomes I-IV, Québec, Éditeur officiel du Québec.
- Québec (gouvernement du), Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (1963-1966). *Rapport*. Québec, Éditeur officiel du Québec.
- Siegrist, H. (2001). *Professionalization/Professions in History*. In Neil J. Smelser et Paul B. Baltes (éditeurs), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 18, pp. 12154-12160.
- Tangri, S. (1972). *Determinants of Occupational Role Innovation among College Women*, *Journal of Social Issues*, Vol. 28, pp. 177-199.
- Tardif, M. et C. Gauthier (1999). *Pour ou contre un ordre professionnel des enseignantes et des enseignants au Québec?* Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Trottier, C. (1999). *La création d'un ordre des enseignants et la professionnalisation de l'enseignement*. In Maurice Tardif et Clermont Gauthier (sous la direction), *Pour ou contre un ordre professionnel des enseignantes et des enseignants au Québec?* Québec, Les Presses de l'Université Laval, pp. 139-150.
- Trottier, C. (1970). *Le processus de professionnalisation de l'enseignement*. Thèse de maîtrise, Québec, Université Laval.