

NOTE PERSONNELLE

À l'attention de : Un administrateur (présent ou futur)

De la part de : Un membre du corps enseignant*

Objet : Ce que mes collègues et moi attendons de vous

Faisant partie du corps enseignant de cette institution, je suis tributaire de votre manière de fonctionner au Conseil d'administration. Vous êtes pour moi bien plus qu'un simple « membre du Conseil » : un administrateur, une personne à qui est confié (d'ailleurs en anglais on vous appelle « trustee, » qui vient de « trust, » signifiant « confiance ») l'avenir de toute l'entreprise éducative de ce campus. Vos raisonnements, évaluations et décisions vont peser sur mon avenir professionnel et personnel. J'écris à la première personne du singulier car, bien qu'étant sûr d'être représentatif de l'attitude et des sentiments de nombre de mes collègues, ils ne m'ont pas élu porte-parole et ignorent tout de ce message.

Je ne suis malheureusement pas sûr que tous nos administrateurs soient conscients de la nature et de l'importance de leur responsabilité. Pour autant que je sache, vous vous retrouvez avec vos pairs, généralement sur le campus, plusieurs fois par an pour un ou deux jours. Vous vous réunissez quelques heures en sous-comités (« finances », « personnel », « vie étudiante », etc.). Ensuite vous passez à la séance plénière pour entendre des rapports et des exposés, traiter de questions budgétaires, débattre des nominations d'enseignants et approuver (ou non) les recommandations de nos responsables administratifs. Puis chacun rentre chez soi. En principe, je ne vous vois pas, pas plus que vous ne me voyez.

Si, en un sens, administrateurs et corps enseignant sont « tous dans le même bateau », leur relation est loin d'être symétrique. Votre mode de réflexion et les décisions que vous prenez sur ce qui se passe au campus comptent beaucoup pour moi puisque ma vie professionnelle est centrée sur ce lieu. Ce que vous faites en tant qu'administrateur a un impact sur mes conditions de travail, sur mon enthousiasme et mon efficacité d'enseignant et sur ma productivité de chercheur, ainsi que sur mon bien-être global en tant qu'individu. Quel que soit le degré de sérieux avec lequel vous abordez votre rôle, ce que vous faites en tant qu'administrateur a encore plus d'importance pour moi que pour vous, car je n'ai en rien le même impact sur vous que vous sur moi : ce que je fais en tant qu'enseignant peut vous plaire, vous surprendre, vous interloquer ou vous décevoir, mais dans l'ensemble je ne pèse guère sur votre vie.

C'est à cause de cette asymétrie que j'ai décidé de faire appel à votre patience et de partager avec vous mon point de vue sur votre rôle d'administrateur et sur la manière dont vous pouvez vous en acquitter afin de maximiser votre utilité pour le campus et pour moi personnellement. Je vais vous présenter mes convictions en la matière sous forme de sept démarches que moi, l'enseignant, ai besoin que vous, l'administrateur, accomplissiez.

1. Comprenez la nature et la portée de notre entreprise éducative.

Cela implique de connaître ce qui se passe ici, dans toute sa diversité, y compris l'usage que mes collègues et moi faisons de notre temps. Or, avec vos réunions programmées, vous ne pouvez

vraiment pas apprendre tout ce que vous devez savoir, et c'est pourquoi il faut que vous passiez du temps sur le campus.

Vous pouvez vous y promener, visiter les différents départements, parler avec le personnel et les enseignants dans nos bureaux, assister à certains de nos cours ou sessions de discussions, observer les travaux en laboratoire et peut-être même vous joindre à une sortie éducative. Je serais heureux d'avoir l'occasion de vous raconter ce que je fais et comment je m'y prends, comment je m'efforce d'insuffler à mes étudiants de l'enthousiasme pour leurs cours, quels sont mes sujets préférés, le type de recherche que je fais et quel genre de rêves je nourris pour l'avenir.

Il faut que vous écoutiez nos étudiants sur le campus et dans les cafétérias et peut-être que vous passiez une nuit dans l'une de nos résidences universitaires (vous pourriez prévoir de venir un jour plus tôt pour l'une de vos réunions régulières du Conseil d'administration ; une fois que notre service administratif se sera remis de son ahurissement face à une telle demande, il sera tout content de faire le nécessaire.)

Autre activité à entreprendre : lire. Avant de venir aux réunions du Conseil, vous devez lire tous les documents que vous envoie le bureau du président du campus. Vous devez lire les parties introductives des bulletins d'information universitaires et vous familiariser avec le reste de leur contenu, afin de vous faire une idée de la nature et de l'ampleur de l'entreprise éducative dont le soin vous est confié. Et comme nous vivons une époque d'évaluation de l'éducation supérieure, je suis tenté de suggérer que de temps à autre, vous vous testiez sur le contenu de cette documentation !

Certes, tout ceci va prendre beaucoup de temps. Mais sans cela, comment saurez-vous qui sont les enseignants et étudiants de ce campus et ce que nous faisons ici ? Et si vous ne nous connaissez pas et ne savez pas ce qui nous motive, comment pourrez-vous prendre les meilleures décisions possibles pour notre avenir, pour mon avenir ?



2. Devenez un supporteur du travail que mes collègues et moi-même nous efforçons d'accomplir.

Bien que me déplaise parfois l'attitude paternaliste et condescendante de certains administrateurs de ma connaissance, il est assez utile de songer à nos relations comme analogues à celles régnant à l'intérieur d'une immense — mes étudiants diraient « *énôôorme* » — famille. Une famille-campus tri-générationnelle, avec des parents, des enfants adultes et des petits-enfants jeunes adultes.

Tout le monde s'accorde à penser qu'il serait véritablement incorrect que des grands-parents se plaignent en public de leurs enfants ou petits-enfants. Or j'ai connu un jour un administrateur qui se répandait dans toute la région, parlant à qui voulait l'entendre de toutes les horreurs qui se produisaient sur le campus avant d'y revenir et d'annoncer avec une extrême gravité que les membres de l'Église n'avaient guère confiance en ce lieu. S'il existait un délit de « *négligence d'administrateur* », un tel comportement en relèverait certainement. Si vous ne pouvez être un bon supporteur du campus et de son travail, vous ne pouvez être un bon administrateur et vous feriez mieux de consacrer votre temps à un lieu ou un projet que vous *pourriez* applaudir.

Cela ne veut pas dire que vous deviez vous abstenir de toute réflexion critique sur ce que nous faisons ici. Toutes les familles, y compris les plus saines, ont leurs dysfonctions. Nul lieu n'est parfait, et je sais que ce campus ne l'est pas. Mes collègues et moi-même avons besoin, et quand nous sommes au mieux de notre forme, nous en avons même le désir, de tirer parti de vos retours éclairés et réfléchis. Nous voulons savoir ce que vous pensez et ce que vous entendez, et même ce que vous pensez de ce que vous entendez. Mais par pitié, quand vous êtes confronté à un sujet d'inquiétude, quand vous entendez parler d'une situation où quelqu'un a fait des dégâts et aurait bien besoin de changer en mieux, parlez-nous-en au lieu de parler de nous. Si vous ne vous sentez pas à l'aise à l'idée d'aborder directement l'un de nous, soulevez la question auprès de notre président, qui saura en parler à la personne apte à résoudre le problème.

3. Respectez-moi au plan professionnel.

Pour la plupart des membres du corps enseignant, cette institution n'est pas un employeur-refuge. Il y a en fait un flux d'échange de personnel non seulement entre ce campus et d'autres campus adventistes, mais aussi entre ce lieu et des structures comparables du secteur public. Étant donné la différence de salaire, ce qui est surprenant, c'est que tant de gens talentueux et expérimentés abandonnent des postes plus lucratifs pour venir travailler ici. Mais par ailleurs, certains d'entre nous ont consacré toute leur carrière à ce campus et/ou à d'autres, parce que nous croyons en la mission de ces lieux et voulons y prendre part.

Reprenons la métaphore parentale : nous savons tous que les parents de jeunes adultes ne considèrent pas ceux-ci comme des « *enfants* » ayant besoin d'instruction et de discipline. D'ailleurs, les parents d'enfants adultes n'ont-ils pas souvent davantage besoin de leurs enfants que ces derniers n'ont besoin d'eux ? Sages sont les parents qui l'admettent et basent leur comportement sur cette prémisse. L'analogie est évidente : les agents administratifs, les administrateurs et les étudiants sont tous essentiels pour une entreprise comme celle-ci, mais les professeurs sont principalement responsables de l'enseignement, de la recherche et des services qui constituent les tâches primordiales de l'éducation supérieure. L'enseignant typique séjourne ici plus longtemps que ses étudiants et a investi en ce campus — tout comme les cadres administratifs — une plus grande part de lui-même que celle que peuvent investir les administrateurs.



4. Sachez passer sur d'éventuels conflits d'intérêt.

Comme la position d'administrateur n'est ni à plein temps ni rémunérée, vous avez nécessairement d'autres engagements, qui peuvent ne pas toujours s'avérer compatibles avec l'intérêt de ce campus. Ce sera tout particulièrement le cas si vous êtes professionnellement lié à une autre église ou une autre institution éducative. Or, quand vous participez à une réunion de notre Conseil d'administration ou d'un de ses comités, ou quand vous agissez de toute autre manière en tant qu'administrateur, votre loyauté première se doit d'aller à ce lieu et à sa mission — c'est affaire d'intégrité personnelle.

Il m'est arrivé de rencontrer un administrateur d'une université affiliée à la Conférence générale et de lui demander comment il concevait sa fonction. Il répondit sans la moindre hésitation : « *Il s'agit de protéger les intérêts de mon union.* » Je me suis alors dit (et j'en suis désormais plus convaincu que jamais) qu'une telle personne n'était tout simplement pas apte à fonctionner avec intégrité comme administrateur.

Quels que soient vos autres responsabilités, loyautés et engagements professionnels (et je m'attends à ce que vous en ayez), quand vous prenez place à une réunion de notre Conseil d'administration et dans toute autre circonstance où vous fonctionnez comme administrateur, votre responsabilité première (ainsi que votre loyauté et votre engagement premiers) doit aller à l'accomplissement de la mission de ce campus. Nulle autre position n'est éthiquement acceptable.

5. Voyez loin et pensez stratégiquement.

Dans les réunions d'administrateurs, vous et vos collègues êtes obligés de consacrer une grande part de votre temps à des questions immédiates, surtout relatives à des affaires budgétaires ou de ressources humaines et aussi parfois aux cursus universitaires et à des idées de programmes d'étude. Pourtant, il faut aussi que vous réfléchissiez à l'avenir à long terme (si une telle chose existe) de l'éducation supérieure adventiste sur la planète entière et sur ce campus en particulier.

Il se peut que le restrictif « *si une telle chose existe* » vous gêne, surtout quand vous vous apercevez que ce n'est pas un procédé rhétorique destiné à vérifier que votre attention ne faiblit pas. Je tiens à ce que vous soyez géné car cette question est aussi cruciale que négligée. Vu le taux d'augmentation du coût de l'éducation supérieure (le double de celui du coût de la vie en général), nous devons tous nous demander si l'éducation supérieure adventiste va demeurer économiquement viable ou si elle ne deviendra pas,

tôt ou tard, trop chère pour son marché. Combien de temps les familles adventistes vont-elles continuer de penser que ce produit « vaut le coût » ?

Une équipe d'accréditation venue sur notre campus a un jour demandé : « Pourquoi êtes-vous là ? Que faites-vous qui ne puisse être tout aussi bien accompli par les institutions des communautés voisines ou par les universités d'État ? » Contrairement à un présupposé courant chez les adventistes, le souci de cette équipe n'était pas que nous fussions trop différents des campus séculiers (publics ou privés), mais que nous ne le fussions pas assez pour justifier notre existence. Qu'est-ce qui rend notre système d'éducation supérieure authentiquement et irréductiblement adventiste ? Il faut que ce soit quelque chose de bien plus profond que de disposer d'enseignants et d'employés adventistes, de recruter surtout des étudiants adventistes et d'exiger qu'adventistes ou non, ils suivent des cours de religion et assistent aux cultes prévus. Ces éléments sont peut-être nécessaires, mais il faut que l'éducation adventiste intègre aussi les valeurs adventistes avec intelligence et efficacité dans les cours de nos différents cursus.

On cite beaucoup le grand axiome d'Ellen White : « L'idéal que Dieu propose à ses enfants dépasse de beaucoup tout ce qu'ils peuvent imaginer de meilleur » (*Éducation*, p. 21), mais on ne l'applique que rarement aux standards universitaires. Personne n'ose le dire ouvertement, mais la réalité de l'éducation supérieure adventiste actuelle est qu'elle est avant tout conçue pour des étudiants moyens ou marginaux. Comme l'a remarqué avec une certaine exactitude empreinte de tristesse l'un de mes collègues plus chevronnés que moi, « l'éducation adventiste parle de qualité mais pratique la médiocrité ».

Je m'interroge aussi sur les implications d'une autre des convictions d'Ellen White : « Dieu exige le développement des facultés mentales. Il veut que ses serviteurs aient une plus grande intelligence et un jugement plus sain que les gens du monde. Ceux qui sont trop indolents ou trop insoucians pour devenir des ouvriers utiles et instruits sont les objets de son déplaisir. [...] Si nos facultés mentales sont entièrement sous le contrôle de l'Esprit-Saint, plus nous les cultivons, plus elles peuvent être utilisées efficacement au service de Dieu. » (*Les paraboles de Jésus*, p. 288)

Prendre au sérieux ce conseil implique que nous autres, agents

du système éducatif adventiste, avons à faire notre propre choix éthique : allons-nous inciter les étudiants adventistes les plus doués au plan intellectuel à se contenter d'une éducation universitaire de seconde classe, ou allons-nous les encourager à partir pour d'autres campus où leur intellect pourra être « plus cultivé », aboutissant ainsi à « une plus grande intelligence et un jugement plus sain » ?

L'actuelle situation des campus adventistes force un trop grand nombre de nos étudiants les plus capables à opter entre une excellente formation universitaire et une éducation supérieure adventiste. Faut-il que l'offre d'une excellente formation aux étudiants adventistes les plus brillants devienne une composante formelle de la mission de certains de nos campus ? N'y a-t-il pas là, bien plus qu'une simple option stratégique, la réalisation d'une obligation adventiste envers ces étudiants et en faveur de l'avenir de l'adventisme ?

Tout le monde, à l'évidence, n'est pas de cet avis. Après ma présentation de futures modifications de programme sur notre campus à un parterre de responsables d'écoles secondaires adventistes, l'un d'eux m'a abordé avec ce conseil : « Vous ne devriez pas vous soucier des étudiants les meilleurs. Vous les avez déjà perdus. Votre boulot consiste à offrir une formation universitaire de premier cycle aux étudiants adventistes qui ne peuvent pas la trouver ailleurs. » On notera qu'il n'a pas dit : « *Nous* les avons déjà perdus. »

6. Demandez si les institutions universitaires adventistes de premier cycle, d'une part, et de second et troisième cycle, d'autre part, devraient chercher à se ressembler.

Chaque campus – public ou privé, séculier ou religieux – peut-il répondre aux besoins de toutes les catégories d'étudiants en quête d'une éducation adventiste ? Hormis notre emplacement géographique, devons-nous nous distinguer d'autres campus adventistes ? Ou chaque campus devrait-il être (ou s'efforcer d'être) le « bon » endroit pour chaque étudiant adventiste ? Les étudiants potentiels devraient-ils avoir des motifs autres que la proximité et leur enracinement social lorsqu'ils choisissent un certain campus adventiste ?

Venue sur notre campus, une équipe de consultants demanda un jour : « Quel genre d'étudiant adventiste ne devrait pas venir ici ? » Question perçue comme surprenante. La plupart d'entre





nous supposaient jusqu'alors qu'« ici » était le bon endroit pour tous les étudiants de premier cycle universitaire des États-Unis ! Se pouvait-il, pourtant, que ce fut une bonne question ? Si tel était le cas, j'espère que vous et nos autres administrateurs demanderez avec insistance : « Que faisons-nous et que devrions-nous faire, ici, qui ne puisse être fait ou ne soit pas déjà fait aussi bien sur d'autres campus adventistes ? Devrions-nous nous spécialiser dans certains domaines (comme l'architecture à Andrews University ou la formation des ingénieurs à Walla Walla University) ? Si oui, lesquels choisir ? Et pourquoi ? Devrions-nous essayer d'attirer certaines catégories d'étudiants ? Si oui, lesquelles ? Et pourquoi ? »

7. Enfin, soyez habité d'un réalisme plein d'espérance.

Ou peut-être devrais-je dire « soyez rempli d'un espoir réaliste ». Peu importe. Ce que je veux dire est que, pour reprendre en l'adaptant une pensée bien connue du philosophe Emmanuel Kant, l'espoir sans réalisme est vide, alors que le réalisme sans espoir est aveugle. L'espoir perçoit les possibilités d'avenir ; le réalisme prend au sérieux les faits du présent. L'espoir motive notre engagement ; le réalisme justifie qu'il faille « ouvrir notre portemonnaie dans le sens de nos paroles » – à savoir, pour nous, membres du corps enseignant, persister à consacrer notre vie à notre système d'éducation supérieure et pour les familles adventistes et autres mandants, continuer d'y investir des centaines de millions.

Je me rends bien compte que tout ceci va vous donner du pain sur la planche ! Et je sais que vous n'êtes pas rémunéré pour le temps et l'énergie que vous investissez ici, plusieurs jours par an, en tant qu'administrateur. Si vous êtes administrateur ès qualité,

cela représente une responsabilité de plus dans votre rôle déjà sur-occupé au sein de l'Église ; si vous êtes un bénévole élu à ce poste, vous faites là purement œuvre d'amour. Dans un cas comme dans l'autre, sachez que mes collègues et moi apprécions votre engagement.

Mais d'un autre côté, si vous n'en ressentez pas l'intérêt et si vous n'avez pas le temps et l'énergie requis pour assumer cette responsabilité, aucune obligation morale ne vous force à le faire. Si, pour une raison ou une autre, vous ne pouvez pas vous engager au niveau nécessaire, j'espère que vous saurez renoncer à cette responsabilité d'administrateur et laisserez quelqu'un d'autre l'endosser. Si ce poste vous a été attribué ès qualité et non sur élection, une telle décision peut s'avérer difficile. Mais il vous faut alors faire un choix moral : ou bien vous changez l'ordre de vos autres responsabilités et priorités afin d'être en mesure de remplir correctement votre rôle d'administrateur, ou bien vous sacrifiez votre intégrité.

Vous trouverez peut-être que j'exagère, et il se peut que vous ayez raison. Mais je ne le crois pas : comme je l'ai déjà dit, c'est mon existence professionnelle et personnelle dont vous vous occupez et que vous affectez. Tant que je travaillerai ici, je m'engage à offrir à ce lieu le meilleur de moi-même, et j'ai besoin que vous abordiez votre responsabilité avec le même sérieux.

* L'auteur est actif depuis plusieurs années dans l'enseignement, l'administration et la recherche sur trois campus adventistes d'Amérique du Nord.