

penser et de faire; d'être en mesure de donner suite à ce qui nous apparaît souhaitable pour bien remplir la mission des collègues.

Il faut parfois des détours pour affirmer son autorité. Tel avocat célèbre interprète la loi d'une façon qui peut aider, tel autre autrement. Mais l'essentiel, c'est d'abord de vaincre ce qui est dans les hommes eux-mêmes; faire comprendre qu'il y a là quelque chose qui est merveilleux plutôt que triste, plutôt intéressant que dérangeant; que cela va ouvrir des portes extraordinaires à tout le monde; qu'il n'y a pas là de catastrophe et qu'on peut facilement régler les problèmes d'ajustement administratif nécessaire. Pouvoir écarter les murs, bouger, respirer et avoir nos idées sur les choses. Une gestion sur les signes, les codes et les virgules évacue la réalité de notre champ de vision.

### De quelques remarques en conclusion

Parler de l'impuissance, c'est dénoncer l'éclatement et la parcellisation dans la gestion des dossiers, la rationalité implacable des systèmes qui ont tué le véritable pouvoir: celui de disposer des moyens naturels de faire quelque chose en se servant de la force de l'esprit humain, de sa capacité d'analyse et d'imagination mis en oeuvre par des hommes responsables ne négligeant jamais les règles du droit, ni les contraintes nécessaires pour préserver la liberté des autres.

Pour comprendre ce que le pouvoir veut dire dans le réseau des cégeps, il nous faut retrouver notre autonomie. Non pas l'autonomie négociée dans les dédales des processus administratifs et les compromis politiques par ailleurs nécessaires, sur les rôles respectifs des conseils d'administration de collèges, de la Fédération des cégeps ou du Ministère. Mais plutôt l'autonomie qui s'incarne dans des personnes, dans des gestionnaires capables de créer, d'imaginer et de prendre ensuite les moyens pour faire avancer les dossiers, pousser les solutions jusqu'à l'éclatement des problèmes.

Il y a dans les vieux enseignements du zen, un thème qui me revient: dans la question posée, ce n'est pas la réponse qu'on n'a pas qui est inquiétante, c'est l'acharnement à poser toujours la même question toujours de la même manière. Le vrai pouvoir des hommes est là.

Pouvoir d'imagination, capacité de mettre en rapport le pouvoir créateur et le pouvoir d'action. Voilà ce qui est perdu. Cette perte est visible de plusieurs façons. J'en ai identifié trois. La première se subdivise elle-même en trois: a) le langage technocratique et technique qui a pris le pas sur la réalité humaine dans nos cégeps, b) une conception de la standardisation ou de la normalité qui est bâtie sur les statistiques et les sondages d'opinion, c) une vision idéaliste greffée sur la normalité des grands nombres qui apparaît dans une nécessité de tout uniformiser.

La deuxième, c'est la réduction de la pensée administrative aux opinions quantitatives, accordant ainsi une valeur absolue aux signes plutôt qu'à la réalité. Les évidences statistiques sont le lieu commun des «laveurs d'idées».

La troisième, l'école dépend des individus et non des théories des administrations et des sciences de l'éducation. Sinon on n'est plus capable de présumer de la compétence même des individus et par conséquent on a toujours le réflexe de vou-

loir suppléer à cette compétence en conventionnant le plus possible la vie quotidienne des gens.

Quelle dose de bonne volonté nous faudra-t-il pour reconnaître que le pouvoir de gestion ne nous appartient plus? L'exercice quotidien des administrateurs de collège concerne justement sa capacité d'ajustement à des règles, des politiques qui sont la plupart du temps définies en dehors de lui.

Les idées ne s'additionnent pas, elles cheminent de la tête à une autre tête. La communication c'est l'exercice de la parole chez les humains. Et c'est la seule façon de rendre intelligible son propre développement et, par conséquent, sa puissance. Parce qu'à ce moment-là, on fait intervenir des dimensions comme le charisme, la conviction, la réalisation ou la volonté de réalisation, et la confiance. Le sens de ce que l'on fait définit le vrai pouvoir. Plutôt que de rechercher en gestion à évaluer le pouvoir de chacun, il serait souhaitable de rechercher la direction et la valeur de l'acte posé. On parle ici de l'autorité, d'où la nécessité d'une gestion obstinée, innovatrice et parfois délinquante. Car dans tous ces dossiers, l'État n'attend de ses administrateurs rien qui ne soit défini par l'État lui-même. Si les langages sont différents — et dans l'ensemble, ils le sont — et parfois ils sont inconciliables, il peut de ce fait imposer sa volonté. C'est le plus faible des pouvoirs qu'on peut reconnaître.

Daniel Rops dit ceci du pouvoir: la cause de la perte des institutions — politiques, collégiales ou autres — c'est la confusion entre autorité et pouvoir. Un régime existe parce qu'il détient le pouvoir. Il pense que cela suffit, que l'autorité viendra par surcroît. Ainsi les régimes se sclérosent, le corps social meurt d'anémie. Aux institutions vivantes se substituent des automatismes et les élans spirituels se fossilisent en routines.

Si nous devons parler de véritable pouvoir, on réhabiliterait le pouvoir de la parole autour des métiers où l'homme trouve sa signification en tant qu'homme au travail. On comprendrait la distinction entre la valeur des actes posés qui construit notre autorité et l'élève qui veut se former: le pouvoir de la force n'appartient à personne. Ce faisant, personne ne peut oublier que dans notre mission, seul l'élève a le pouvoir de se former parce qu'il n'appartient à personne. Nous ne pouvons avoir que de l'autorité dans son cheminement adulte.

---

Communication de  
**Yves BEAUCHAMP**  
Professeur  
Cégep André-Laurendeau

---

## LES RÔLES DES ADMINISTRATEURS DE CÉGEP

### Introduction

Le Conseil des collèges s'est récemment penché sur la condition des enseignants. Qu'en est-il des administrateurs de cégep? Comment ceux-ci vivent-ils leur travail, accomplissent-ils leurs rôles et leurs fonctions? Il y a très peu d'études empiriques à ce sujet. Mises à part l'étude de Bellavance sur les fonctions du directeur des services pédagogiques au début des années soixante-dix et l'étude plus récente de Dolan et de ses

collaborateurs sur le stress et l'insatisfaction au travail, il n'y a que les publications de la Direction générale de l'enseignement collégial (D.G.E.C.) (Livre blanc sur les collèges) qui font référence à des études sur le travail des administrateurs de cégep.

La recherche que nous vous proposons ici avait comme but d'amorcer une étude sur les rôles des cadres de cégep. Tout d'abord, définissons le terme «rôle»: c'est l'ensemble des comportements réels ou attendus d'une personne qui remplit une fonction dans l'organisation (dimension intercomportementale des fonctions dans un poste). Pour cette recherche, nous précisons trois dimensions du rôle: le rôle exercé, c'est-à-dire le rôle joué par le titulaire du poste dans l'accomplissement de ses tâches; le rôle préféré, rôle que le titulaire du poste aimerait accomplir en fonction de ses préférences personnelles; et pour terminer, le rôle efficace, rôle communiqué par divers intervenants ou titulaires, et qui amènerait une bonne marche du collègue.

## Typologie de Mintzberg

Mintzberg, un chercheur québécois, a élaboré une classification des rôles que peuvent accomplir des administrateurs, à partir de recherches faites dans le secteur privé. Quoique sa typologie ait reçu de nombreuses critiques, les dix rôles de Mintzberg (tableau 1) sont largement utilisés par les chercheurs nord-américains en éducation.

À partir de cette typologie, nous avons bâti un questionnaire, divisant chaque rôle en trois sous-rôles. Les 13 administrateurs d'un cégep de la région métropolitaine ont répondu au questionnaire donc à 30 questions sur trois dimensions (exercé, préféré et efficace) sur une échelle de type Likert, de «pas» à «très souvent». Les réponses brutes ont été par la suite transformées en pourcentages.

Les résultats obtenus pour les rôles exercés sont indiqués au tableau 1. Deux des rôles, «agent de liaison» et «porte-parole», sont exercés avec une fréquence moindre que les autres. Pour fins de comparaison, nous avons inclus les données obtenues par Brunet pour les administrateurs des écoles primaires et secondaires du Québec. Deux différences notables ressortent de cette comparaison: d'une part, le rôle «symbole» est beaucoup plus important au cégep; en effet, les administrateurs de cégep sont présents au conseil d'administration du collègue et à de nombreux comités internes et externes au collègue. D'autre part, le rôle «dépanneur» est exercé deux fois plus souvent par les cadres des écoles: ils ont fréquemment à régler des situations imprévues avec les élèves, ce qui n'est pas le cas de leur vis-à-vis au collègue.

Mintzberg a regroupé les rôles en trois grandes catégories: interpersonnels, informationnels et décisionnels. Il a observé que plus le niveau hiérarchique de l'administrateur était élevé, plus il accomplissait des rôles interpersonnels, alors que dans le cas contraire, plus il accomplissait des rôles décisionnels. Étant donné que les administrateurs de cégep consacrent plus de temps aux rôles informationnels et moins aux rôles décisionnels, leurs rôles équivalent dans l'ensemble, selon la classification de Mintzberg (1973), à une classification hiérarchique plus élevée à leurs homologues du primaire et du secondaire (tableau 2).

Une autre façon de voir la chose, c'est le regroupement des rôles face à l'unité de travail: plus le cadre exerce des rôles internes, plus son niveau hiérarchique est faible; il s'occupe surtout de son service. Le contraire vaut pour les rôles externes. Encore ici, le rapport interne/externe pour les administrateurs de cégep est-il de 1,5/1, alors qu'il est de 3/1 pour ceux du primaire et du secondaire, confirmant ainsi leurs niveaux hiérarchiques respectifs.

## Conflit de rôles

Les administrateurs de cégep font-ils ce qu'ils aiment faire? Accomplissent-ils ce qu'ils jugent efficace? Pas toujours.

Au tableau 3, nous retrouvons une comparaison des rôles exercés, préférés et efficaces. Quatre rôles donnent lieu à des conflits (dans les limites statistiques de notre échantillon).

Les rôles «agent de liaison» et «porte-parole» auraient avantage à être exercés plus fréquemment: c'est le désir des cadres et ça serait plus efficace. Alors pourquoi ne le font-ils pas? Certaines données nous permettent de croire que c'est par manque de temps.

Le rôle «dépanneur» répugne aux administrateurs, qui aimeraient en faire moins, quoique ça diminuerait l'efficacité; Brunet avait noté la même chose chez les directeurs d'écoles primaires et secondaires.

Il serait plus efficace d'exercer un peu moins le rôle «dispensateur de ressources» quoiqu'on préfère en faire autant que maintenant: l'efficacité ne semble pas toujours être le critère principal pour l'accomplissement de ses tâches.

Un indice de conflit de rôle a été calculé à partir de ces données. Cet indice vaut zéro s'il n'y a pas de conflit de rôle, et cent si le conflit de rôle est total.

Deux types d'indice sont indiqués au tableau 4. D'une part, le conflit de rôle intrapersonnel, évalué par la différence entre l'exercé et le préféré; d'autre part, le conflit de rôle interpersonnel, évalué par la différence entre le rôle exercé et le rôle jugé efficace.

Les administrateurs de cégep vivent en conflit de rôle environ 10 p. cent du temps, selon nos évaluations. Ce qui est relativement faible en comparaison des administrateurs d'écoles primaires et secondaires, où ceux-ci sont en conflit jusqu'à 27 p. cent du temps avec ce qu'ils font. Si nous pouvons transposer ici les résultats de Dolan, les administrateurs de cégep devraient vivre moins d'insatisfaction et moins de stress au travail que leur vis-à-vis des écoles primaires et secondaires.

## Comparaison entre les cadres de cégep

Dans cette étude, nous avons cherché à comparer les cadres de cégep entre eux. Nous avons regroupé d'une part les directeurs de services (incluant le directeur général) et d'autre part, les adjoints (adjoints, coordonnateurs, régisseurs, etc.). Nous avons trouvé très peu de différences entre ces deux groupes: la principale, c'est que les adjoints exercent plus souvent le rôle «moniteur» que les directeurs.

Ce peu de différence soutient que les administrateurs de cégep forment un groupe homogène, où s'établit un équilibre assez harmonieux. Par contre, Brunet n'a pu observer ceci au primaire ou au secondaire; les cadres à ces niveaux ne vivent pas le même niveau de conflit de rôles (les adjoints en vivent

plus). Nous attribuons cette différence à deux causes: d'une part, les cadres du primaire et du secondaire s'occupent beaucoup des élèves de façon directe, alors qu'au cégep, des employés de soutien et des professionnels accomplissent ces tâches. D'autre part, le cégep est une institution intégrée, alors que l'école doit pallier avec les décisions de la commission scolaire.

### Conclusion

Cette étude se voulait une amorce de la recherche sur les rôles des administrateurs de cégep. La typologie de Mintzberg, quoique incomplète, nous a permis de voir les lignes directrices des rôles exercés. Une analyse du conflit de rôle semble être en accord avec la stabilité actuelle, quoique relative, des administrateurs de cégep.

Une recherche plus poussée nous permettrait d'apporter des précisions et des différenciations quant aux rôles des cadres de cégep.

**TABLEAU 1**

Rôles exercés (%) par les administrateurs selon la typologie de Mintzberg

| RÔLES  | AU CÉGEP<br>(N = 13) | RANG | ÉCOLES<br>PRIMAIRES<br>ET SECON-<br>DAIRES*<br>(N = 41) | RANG |
|--|----------------------|------|---|------|
| 1. <b>SYMBOLE</b> : représentation légale ou statutaire; présence ex-officio ou sociale à des activités.     | 9,3                  | 7    | 2,2   | 10   |
| 2. <b>LEADER</b> : motivation, animation et émulation des employés dont il est directement responsable.      | 10,3                 | 6    | 12,9  | 3    |
| 3. <b>AGENT DE LIAISON</b> : maintien d'un réseau externe de relations avec des organismes ou des personnes. | 5,7                  | 10   | 8,2   | 7    |
| 4. <b>MONITEUR</b> : cueillette et réception d'information.  | 12,0                 | 2,5  | 9,3   | 5    |
| 5. <b>INFORMATEUR</b> : dissémination orientée de données et de points de vue.                               | 12,4                 | 1    | 10,1  | 4    |
| 6. <b>PORTE-PAROLE</b> : transmission vers l'extérieur du service d'information, activités, orientations.    | 6,6                  | 9    | 5,4   | 9    |
| 7. <b>ENTREPRENEUR</b> : organisation de nouveaux champs d'activité.   | 11,7                 | 4    | 9,2   | 6    |
| 8. <b>DÉPANNEUR</b> : régler les situations imprévues.   | 11,0                 | 5    | 23,7  | 1    |
| 9. <b>DISPENSATEUR DE RESSOURCES</b> : allocation de ressources financières, matérielles, humaines.          | 12,0                 | 2,5  | 13,2  | 2    |
| 10. <b>NÉGOCIATEUR</b> : représente le collège lors de négociations internes ou externes.                    | 9,1                  | 8    | 5,8   | 8    |

\*D'après Brunet

**TABEAU 2**

Grandes catégories de rôles (%)

| CATÉGORIES   | Administrateurs de cégep (N = 13) | Rang | Administrateurs d'écoles* (N = 41) | Rang |
|--|-----------------------------------|------|------------------------------------|------|
| <b>HIERARCHIQUES</b>   |                                   |      |                                    |      |
| A. Rôles interpersonnels (symbole, leader et agent de liaison)                           | 25,3                              | 3    | 23,3                               | 3    |
| B. Rôles informationnels (moniteur, information, porte-parole)                           | 31,8                              | 2    | 24,8                               | 2    |
| C. Rôles décisionnels (entrepreneur, dépanneur, dispensateur de ressources, négociateur) | 43,7                              | 1    | 51,9                               | 1    |
| <b>FACE À L'UNITÉ DE TRAVAIL</b>   |                                   |      |                                    |      |
| I. Rôles internes (leader, informateur, dispensateur de ressources, dépanneur)           | 44,6                              | 1    | 59,8                               | 1    |
| II. Rôles externes (symbole, agent de liaison, porte-parole, négociateur)                | 30,5                              | 2    | 21,7                               | 2    |

\*D'après Brunet

**TABEAU 3**

Conflits de rôles chez les administrateurs de cégep (N = 13)

| RÔLES                         | EXERCÉ |      | PRÉFÉRÉ |      | EFFICACE |      |
|-------------------------------|--------|------|---------|------|----------|------|
|                               | %      | rang | %       | rang | %        | rang |
| 1. SYMBOLE                    | 9,27   | 7    | 9,10    | 7    | 8,20     | 8    |
| 2. LEADER                     | 10,25  | 6    | 11,11   | 5    | 10,75    | 5    |
| 3. AGENT DE LIAISON           | 5,73   | 10   | 7,33    | 10   | 7,70     | 10   |
| 4. MONITEUR                   | 12,03  | 2    | 11,46   | 4    | 11,28    | 2    |
| 5. INFORMATEUR                | 12,40  | 1    | 12,54   | 1    | 12,31    | 1    |
| 6. PORTE-PAROLE               | 6,60   | 9    | 7,48    | 9    | 8,20     | 8    |
| 7. ENTREPRENEUR               | 11,70  | 4    | 12,24   | 2    | 11,02    | 3    |
| 8. DÉPANNÉUR                  | 11,03  | 5    | 7,50    | 8    | 10,75    | 5    |
| 9. DISPENSATEUR DE RESSOURCES | 11,99  | 3    | 11,92   | 3    | 10,90    | 4    |
| 10. NÉGOCIATEUR               | 9,10   | 8    | 9,42    | 6    | 9,42     | 7    |

**TABEAU 4**

Indices de conflit de rôles des administrateurs scolaires (%)

|   | Administrateurs de cégep (N = 13) | Administrateurs d'écoles primaires et secondaires* (N = 22) |
|---|-----------------------------------|---|
| Conflit intrapersonnel (exercé versus préféré)  | 10,4                              | 27,1  |
| Conflit interpersonnel (exercé versus efficace) | 8,8                               | 23,6  |

\*D'après Brunet

## Références

BELLAVANCE, A., La fonction du directeur des services pédagogiques de cégep, Thèse de maîtrise, Université de Montréal, 1970.

DOLAN, S., ROY, D., ROHAN, P., Le stress, la santé et le rendement chez les cadres: une étude de cas en milieu scolaire, La technologie du comportement, 1983, 7, 141-150.

MINTZBERG, H., The nature of managerial work, New-York, Harper and Row, 1973.

BRUNET, L., Le rôle du directeur d'école: un gestionnaire de l'imprévu. Communication présentée au congrès annuel de la société canadienne pour l'étude de l'éducation, Vancouver, 1983.

### • Pour en savoir plus long...

BEAUCHAMP, Y., Les rôles de gestion des administrateurs de cégep, Séminaire de lecture, Université de Montréal, 1987.

Communication de

**Christophe AUGER**

Professeur au cégep de Trois-Rivières

Vice-Président de la C.S.N. de 1980 à 1986

## LE RÔLE DES DÉTENTEURS DE POUVOIR

### Introduction

J'ai choisi d'examiner le rôle des détenteurs de pouvoir dans les cégeps à partir d'observations faites à l'intérieur de mon milieu de travail. Ces observations s'appliquent particulièrement aux administrateurs et aux professeurs. De là je tenterai de présenter quelques pistes de réflexion pour permettre au réseau collégial de mieux prendre l'avenir.

### Quelques comportements caractéristiques

Pour certains administrateurs, le modèle de gestion qui prévoit tout, selon lequel toute procédure a sa place, permettant de régler à peu près tous les problèmes, représente le confort souhaitable du prêt-à-porter. Pour eux, un tel modèle allège les difficultés, évite d'avoir à se débattre avec des problèmes quotidiens, bref représente le progrès.

Arrivent de gros problèmes qu'on ne peut régler par une procédure? On le réfère à la Direction générale de l'enseignement ou à un comité qui va le soumettre au plan directeur de développement... Au lieu de le régler, on l'exporte.

D'autres administrateurs trouvent étouffantes ces procédures qui les assaillent quotidiennement et leur enlèvent leur marge de manoeuvre. Mais en même temps, ils s'en servent comme masque à oxygène face à un problème qu'ils n'avaient pas prévu ou face à des aspirations auxquelles ils ne peuvent répondre. J'aimerais répondre à cela, disent-ils, mais j'en suis incapable. Les normes, les politiques, les orientations le prévoient, mais elles ne sont pas encore en opération de sorte que je ne peux donner suite pour l'instant à votre demande. Toutefois, un comité va se charger d'étudier la question et nous aurons l'occasion d'en parler dans un avenir rapproché...

On retrouve ces comportements non seulement chez les administrateurs, mais aussi chez les professeurs, et chez tout