

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.

**TABEAU 1**

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

RÔLES	AU CÉGEP (N = 13)	RANG	ÉCOLES PRIMAIRES ET SECON- DAIRES* (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

TABLEAU 2

Grandes catégories de rôles (%)

CATÉGORIES	Adminis- trateurs de cégep (N = 13)	Rang	Adminis- trateurs d'écoles* (N = 41)	Rang
<b>HIÉRARCHIQUES</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, dépan- neur, dispensateur de ressources, négociateur)	43,7	1	51,9	1
<b>FACE À L'UNITÉ DE TRAVAIL</b>				
I. Rôles internes (leader, informateur, dispensa- teur de ressources, dépanneur)	44,6	1	59,8	1
II. Rôles externes (symbole, agent de liai- son, porte-parole, négoc- iateur)	30,5	2	21,7	2

\*D'après Brunet

TABLEAU 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

TABLEAU 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 reparler dans un avenir rapproché...

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

le personnel en général. J'ai retenu, pour les professeurs, les exemples suivants.

Pour certains professeurs, les modèles de gestion compartimentés sont la cause fondamentale de toute leur oppression quotidienne. En même temps, ils justifient le fait de ne rien changer, de rester dans leur petit monde nuageux.

Il y a d'autres professeurs — je pense qu'il y en a beaucoup — qui, à la suite de l'échec des négociations de 1983 et de la charge sauvage qui a été faite contre le personnel en général dans l'ensemble du secteur public et parapublic, particulièrement dans l'enseignement — et surtout collégial —, ont cessé tout militantisme syndical et professionnel. Leurs blessures n'en finissent plus de se cicatriser. Cinq ans plus tard, ils ressassent ce mauvais souvenir.

D'autres estiment qu'il ne s'est agi que d'affrontements stériles entre patrons et syndiqués depuis l'avènement des cégeps. Rien n'a jamais pu vraiment se régler.

## Des constats

Partant de ces observations très parcellaires, je fais les constats suivants.

Un premier, l'exaltation de l'individu et des valeurs individuelles au détriment des valeurs collectives. C'est la valorisation du «small is beautiful»: MON cours, MES objectifs, MON plan de cours, MA pédagogie, MA lecture. Plus on garde ça petit, moins on perd le contrôle, moins on se fera de mal et plus on va régler ses problèmes, pense-t-on.

Un deuxième constat, l'ensemble des problèmes de l'enseignement de l'ordre collégial trouve sa solution par un savant système de gestion qui indique toutes les procédures dans presque toutes les situations. Ce n'est pas automatiquement mauvais. La procédure de photocopie est plus simple qu'avant? Tant mieux! Le problème c'est que des situations ne peuvent trouver réponse par une procédure si sophistiquée soit-elle. Comment répondre à ces questions?

Un troisième constat, le refus de prendre notre place. Chaque fois que, comme individu ou comme groupe, on ne prend pas sa place, on laisse un vide qui est rapidement comblé. Quand, après des gains significatifs en 1976 sur le contrôle de notre travail, nous nous sommes mis à tergiverser sur le fait d'effectuer ou non l'évaluation des enseignements, nous n'avons pas occupé la place que nous avions revendiquée par nos demandes syndicales. Le vide a été comblé par des administrations, par le Ministère qui voulait obtenir une évaluation institutionnelle en nous proposant une démarche nationale. Comme groupe les professeurs de cégep n'ont pas livré la marchandise.

Nous payons cher les cas où nous n'avons pas occupé ces vides. Le même constat s'applique aux administrateurs face aux directions ministérielles. Si tout le cadre réglementaire et législatif n'est pas occupé de façon serrée, s'il n'est pas forcé, il est clair que la direction ministérielle va se charger de l'occuper de plus en plus.

## Individualisme et solidarité

Je lisais l'autre jour dans le journal *La Presse*, une entrevue que donnait le docteur Dominique Bédard, directeur de l'aile psychiatrique de l'Hôtel-Dieu de Lévis, qui s'est battu

pour vider les asiles. Il venait de recevoir le prix accordé par l'Ordre des psychiatres du Québec. Une phrase apparaissait au bas de sa photo: «L'absence de valeur se rapportant à la solidarité collective conduit les citoyens à une course à la performance et au rendement trop forte pour eux.» Plus loin dans l'entrevue, il dit: «Tant et aussi longtemps que prévaudra la philosophie actuelle de la société — la fin justifie les moyens — il sera impossible de penser à faire en sorte que se rebâtissent des valeurs collectives. On va forcer par la concurrence les individus à se défendre contre les autres et les forcer continuellement à se dépasser. D'où de nouvelles maladies mentales créées par un environnement trop sévère.»

Il ne s'agit pas d'en faire une transposition simpliste pour expliquer toutes les difficultés de la société actuelle. J'ai essayé de voir cependant comment cette valorisation des valeurs individuelles et de la concurrence pouvait se vivre dans les collèges, quelles conséquences avait-elle?

La tendance actuelle à la survalorisation des individus ou du pouvoir individuel en regard de valeurs collectives, fait reposer sur des individus une responsabilité qui risque de leur causer des problèmes importants. Ils vont tenter de vouloir satisfaire leurs aspirations professionnelles sans un environnement satisfaisant pour soutenir leurs efforts. Le rôle institutionnel souvent décrié actuellement ne peut être remplacé par la somme des volontés individuelles. Il faut recréer un environnement qui permette de soutenir ces efforts et de susciter des questionnements auprès de ceux et celles qui se sont endormis.

## Des hypothèses

Ce parallèle me conduit aux hypothèses suivantes.

Nous devons faire reposer le pouvoir dans les collèges sur des bases collectives, sur des acteurs importants qui sont en situation d'agir sur le plus grand nombre d'intervenants. Je crois toujours que le département demeure un lieu à privilégier. Un comité interdépartemental a commencé à débattre de l'implantation du nouveau programme de sciences humaines. Cette opération a nécessité des débats et des engagements entre les disciplines à l'intérieur d'un même département et entre les départements. Le département demeure un lieu où il est possible d'opérer des interactions entre les valeurs individuelles et collectives dans la mesure où les professeurs mettent les cartes sur table et qu'on leur donne les moyens de le faire.

Deuxième hypothèse: il faut redonner la prééminence à toutes les valeurs se rapportant à la solidarité collective, malgré les tensions que cela peut produire à l'intérieur des groupes et entre les groupes. La négation des intérêts de groupes spécifiques ne peut conduire à faire avancer le débat. Je me méfie du sens magique que l'on donne aux mots. Il fut un temps où le mot «concertation» était la clé magique qui ouvrait toutes les portes. Maintenant, c'est le mot «partenariat» qui l'a remplacé. Par-dessus les mots, il faut reconnaître la réalité et agir en la respectant si l'on veut la transformer. C'est là une condition essentielle pour forcer les groupes à pratiquer des brèches dans leurs intérêts «corporatistes» dans l'intérêt du réseau collégial. Cela ne se fera pas sans débats importants, personnellement je n'ai jamais cru aux changements profonds sans échanges rigoureux et souvent vigoureux.

Il faut soumettre au débat les grands enjeux qui se présentent à l'ordre d'enseignement collégial, il faut les soumettre de façon déconcentrée et décentralisée pour que les groupes s'en emparent, il faut que les personnels soient mis dans le coup dès le début de la démarche dans des regroupements qui permettent de rejoindre l'ensemble des intervenants.

Il faut s'assurer que tout le monde prend sa place, exerce son pouvoir.

## E. Les fonds: une question de fond

### PROBLÉMATIQUE

*Les collègues vivent des fonds publics. Ces fonds publics sont gérés de façon centralisée, laissant peu de marge de manœuvre aux collègues. Les compressions budgétaires entraînent donc davantage leur développement.*

*Les collègues doivent-ils diversifier leurs sources de financement? Quels seraient les nouveaux modes de financement permettant d'allier les collègues avec leur milieu, leur personnel et les industries environnantes?*

---

Communication de  
Gilles PERREAULT  
Directeur général  
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

---

### QUESTION DE FONDS, OU DE DIVERSITÉ DES RESSOURCES

«Malheur à l'auteur qui veut toujours instruire! Le secret d'ennuyer est celui de tout dire.»

Voilà une mise en garde utile de M. Voltaire. Je m'arrêterai donc avant d'avoir tout dit sur la bonne et juste cause du financement des collègues québécois dont l'importance a déjà été décrite avec pertinence par M. Rabelais dès le Moyen-Âge.

«Guerre faite sans bonne provision d'argent n'a qu'un soupirail de vigueur. Les nerfs des batailles sont les pécunes.»

Nos discussions budgétaires contemporaines et collégiales se limitent cependant assez fréquemment aux modalités d'application de l'allocation ministérielle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (M.E.S.S.). Devons-nous élargir le débat et dépasser les limites de cette allocation? Devons-nous considérer cette enveloppe budgétaire ministérielle comme la seule richesse, la seule fortune, bonne ou mauvaise, des collègues?

Les subventions du ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu (M.M.S.R.) versées selon des modalités étrangères à l'intérieur d'un système financier fort différent doivent-elles être les seuls compléments intéressants à notre financement Direction générale de l'enseignement collégial (D.G.E.C.)? Y aurait-il place à une imagination nouvelle?

Nous devrions, me semble-t-il, commencer notre réflexion par une mise en situation des besoins financiers des collègues. Quels sont les besoins financiers des collègues? Qui les établit? Quels liens faut-il établir entre les missions officielles et officieuses des collègues et les moyens financiers dont ils disposent? Missions et moyens évoluent-ils au même rythme que celui d'une société en troublant et rapide changement?

Enfin, avant d'aborder les possibilités d'évolution de notre financement, il nous faudrait logiquement situer le présent financement des collègues quant au rendement ou à l'atteinte de ses objectifs et des objectifs du niveau collégial. Vaut-il ou non son pesant d'or?

Ma réflexion s'arrêtera en bout de ligne à identifier des tendances vraisemblables d'avenir ou d'évolution du finance-