

Recension des écrits portant sur les problématiques de rôle chez les personnes exerçant la fonction de coordonnateur départemental dans les cégeps

Alain Huot

Université du Québec à Trois-Rivières
alain.huot@uqtr.ca

Résumé

Ce texte propose une incursion dans le travail de certains gestionnaires scolaires : les coordonnateurs de départements dans les cégeps, ces institutions d'enseignement supérieur décernant un diplôme préuniversitaire ou technique au Québec. Afin d'apporter un éclairage différent sur les différents aspects (sources, modes de résolution, conséquences...) des problématiques de rôles telles que l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de rôle que vivent les coordonnateurs, ce texte dresse un éventail de résumés d'articles se rapportant aux problématiques de rôle que vivent d'autres personnes en situation de gestion. En effet, les coordonnateurs de département dans les cégeps occupent des fonctions de gestion sans avoir de pouvoir hiérarchique sur leurs collègues, comparant ainsi leur rôle à celui de chefs d'équipe ou parfois de cadres intermédiaires. Notamment, cette position frontalière avec les collègues est reconnue pour être source de problématiques de rôle risquant de nombreuses conséquences telles une diminution de la performance au travail, une augmentation du stress, une augmentation d'un mal-être général, etc.

Introduction

Ce texte présente un échantillon des textes retenus, pour la conception d'un schéma conceptuel, lors d'une recension des écrits réalisée dans le cadre d'une étude visant à décrire les différents aspects (composantes, sources, modes de résolution, effets...) entourant les problématiques de rôles vécues par les coordonnateurs départementaux de cégeps publics québécois. Ces cégeps sont des institutions d'enseignement supérieur menant soit à un diplôme technique, soit à un diplôme préuniversitaire. Les coordonnateurs de département y exercent une gestion en collégialité (Koffi, 1998) contribuant à mettre en exergue plusieurs problématiques liées au rôle. Les problématiques ressorties, notamment le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle ainsi que la surcharge de rôle, risquent fort d'avoir comme conséquences de diminuer la performance et la motivation au travail, d'augmenter le stress et le mal-être général et de remettre en question la continuité d'occupation de la fonction (Ahmad et Bonneville, 2014; Sultan-Taïed et Niedhammer, 2012). Ces conséquences ont un impact important tant pour la personne que pour l'organisation renforçant la pertinence de réaliser cette étude, car malgré les conséquences importantes pour les individus, le sujet n'est pratiquement pas abordé dans les écrits scientifiques. En effet, la recension des écrits a permis de faire ressortir plusieurs textes portant sur les problématiques de rôle (chez les mères aux études, chez les « deans », chez les directions adjointes d'écoles secondaires, chez différents niveaux de dirigeants d'entreprise, etc.), mais très peu d'études sont en lien avec le rôle exercé par les coordonnateurs de départements de cégeps. C'est dans ce contexte de quasi inexistante documentation spécifique à la coordination dans les collèges, tel qu'il se vit au Québec, que cette revue de littérature a été réalisée. L'apport scientifique de cette recherche repose également sur la construction d'un cadre conceptuel comprenant les différents aspects entourant les problématiques de rôle ce qui facilite l'analyse détaillée d'un vaste ensemble de composantes les touchant.

Pour compenser le petit nombre d'études spécifiques aux coordonnateurs de département, nous avons recherché des aspects touchant les problématiques de rôle vécues par d'autres acteurs. Le tableau suivant présente les caractéristiques communes que l'on retrouve chez les coordonnateurs et chez les autres acteurs afin de présenter la pertinence du choix des études retenues. Les caractéristiques présentées dans les zones bleutées sont des caractéristiques communes aux différents acteurs. Les caractéristiques dans les zones orangées présentent plus de variabilité tout en proposant un appariement possible des caractéristiques énoncées.

Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques liées à la fonction des acteurs des différentes études retenues

Caractéristiques liées à la fonction	Coordonnateurs départementaux	Chefs d'équipe, managers	Directeurs adjoints d'établissements scolaires
Personnes en situation de gestion	Oui	Oui	Oui
Présence d'ambiguïté de rôle	Oui, aucune formalisation	Oui, certaine formalisation	Oui, certaine formalisation
Présence de conflit de rôle	Oui	Oui	Oui
Position frontalière	Oui	Oui	Oui
Lien hiérarchique fort et formalisé	Absent	Faible et formalisation variable	Faible et formalisé
Imputabilité multiple	Présente, mais non formalisée	Présente, avec formalisation variable	Présente et formalisée
Utilisation de la typologie de Mintzberg pour décrire les rôles dans des études antérieures	Plutôt adéquate	Adéquate	Adéquate

Le tableau ci-dessus fait donc ressortir les similarités entre les sujets (acteurs) des études et les coordonnateurs de département, dans les textes retenus. Ces similarités comprennent notamment la position de gestion de l'acteur, la présence de conflit et d'ambiguïté de rôle, le fait que le sujet occupe une position d'autorité sans pour autant avoir un statut hiérarchique supérieur, ce que nous appelons la position frontalière ainsi que la possibilité d'utiliser une même typologie des rôles (Mintzberg) pour décrire le travail effectué par les différents acteurs. La présence de la notion d'imputabilité multiple attribuée au sujet est une autre caractéristique similaire importante qui permet de comparer les sujets des différentes études aux coordonnateurs départementaux.

Ces études seront maintenant présentées dans un ordre cohérent, partant de l'acteur œuvrant dans l'environnement le plus général allant jusqu'à celui se rapprochant le plus du coordonnateur de département, sans toutefois tenir compte des nombreux aspects des problématiques de rôle abordées dans chacun des textes. Pour chacune des études, la méthodologie et les résultats seront synthétisés en faisant ressortir les aspects retenus pour la construction du cadre conceptuel. D'abord les fondements de la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1964) seront exposés, puis s'enchaîneront, comme dans un entonnoir, des textes sur différents aspects (rôles, problématiques, conséquences, solutions...) liés au rôle des coordonnateurs selon le regard porté par différents acteurs : des personnes œuvrant dans les organisations privées et publiques, des personnes du milieu scolaire, puis, plus particulièrement, du milieu de l'enseignement supérieur et, finalement, des cégeps.

Des textes généraux sur les problématiques de rôle

Les origines

La théorie des rôles provient des travaux de Kahn, Wolfe, Quinn et Snoek (1964) qui proposent « une façon nouvelle de penser les problèmes anciens [...], une vision globale des relations et des comportements humains » (McShane, Steen et Benabou, 2008, p. 35-36). Cette théorie des rôles se définit en tant que champ de la science qui étudie les comportements qui sont en fait des caractéristiques des personnes dans un contexte précis, avec une multitude de processus qui produisent, qui expliquent ou qui sont affectés par ces mêmes comportements (Laurentiu, 2005). Cela engendre un modèle d'organisation prenant en compte les interrelations entre la personne titulaire de rôle (ici le coordonnateur) et les autres constituants (autres personnes à l'interne ou à l'externe de l'organisation). Cette théorie des rôles constitue la base théorique de la présente recherche. À cela s'ajoute la présence de conflit de rôle ou d'ambiguïté de rôle qui conduisent à un déséquilibre (Wolverton, Gmelch, Montez et Nies, 2001) ce qui affecte les performances et la satisfaction au travail. La figure 1 présente les éléments constitutifs de la théorie des rôles et la voie de cheminement pour l'interprétation et la compréhension des différentes composantes soit les interrelations entre les rôles préféré, perçu, exercé, attendus, prescrits et transmis. Des incompatibilités ou des difficultés dans la transmission ou l'interprétation des différents rôles peuvent conduire aux conflits de rôles, à l'ambiguïté de rôle ou à une surcharge de rôle.

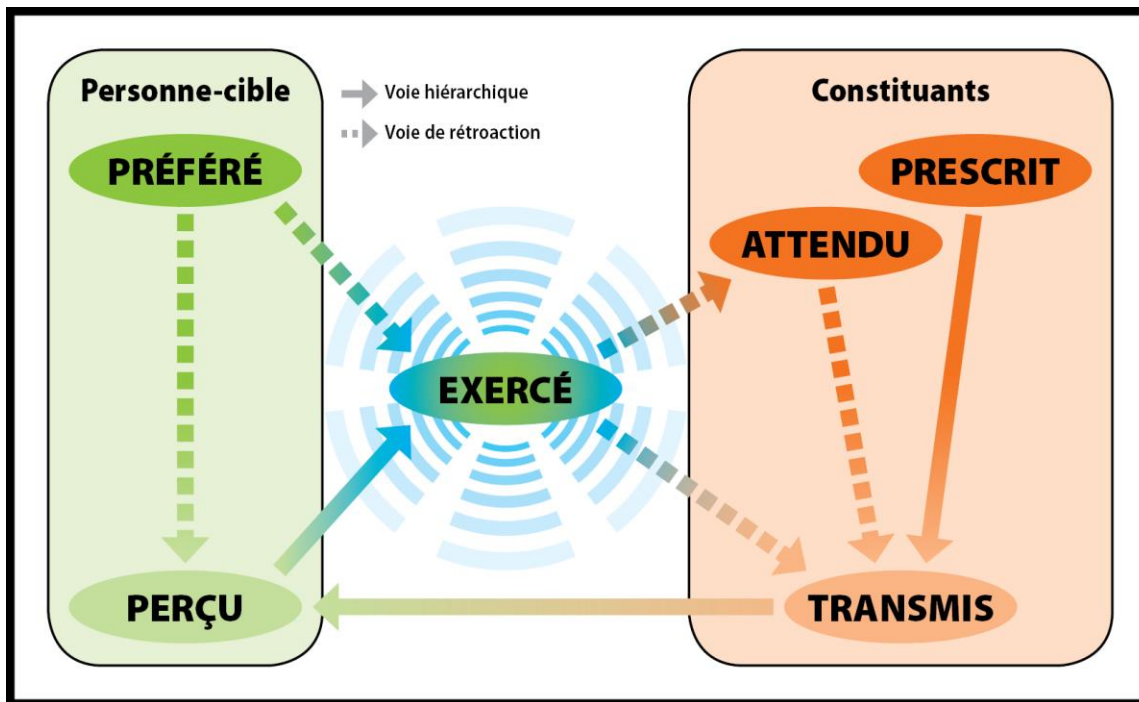


Figure 1 : Éléments constitutifs de la théorie des rôles

Chacune de ces composantes du rôle est présente dans le rôle d'une personne en situation de gestion, comme c'est le cas des coordonnateurs départementaux. Ces différentes composantes se retrouvent également chez certaines personnes œuvrant dans d'autres organisations publiques ou privées.

Dans des organisations publiques et privées

Les études présentées dans cette section ont été retenues parce que les sujets possèdent suffisamment de caractéristiques communes avec les coordonnateurs de département (voir tableau 1). Elles abordent différents aspects touchant le rôle, notamment les conflits de rôle et certains moyens pour les résoudre.

Grima (2004a) a réalisé une étude empirique inductive qualitative auprès de 35 responsables de la formation professionnelle continue (RFPC) de la région parisienne. Par l'utilisation d'entrevues structurées d'environ 60 minutes chacune, Grima a fait ressortir cinq stratégies résolutoires de conflit (d'ajustement) soit : comprendre, prévenir les difficultés, modifier les attentes de rôle, servir, se dédouaner. Il conclut sa recherche en mentionnant que les acteurs frontaliers cherchent à résoudre les tensions (problématiques) de rôle à la source et à utiliser leur influence. Dans les cas où un accord n'est pas possible, le dédouanement est préconisé puisque le RFPC, en raison de sa position frontalière interne, ne peut se détacher réellement de son client, tout comme c'est le cas pour le coordonnateur de département.

La même année, Grima (2004 b) présente un second article, celui-ci portant sur les conséquences de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle. Utilisant une méthodologie quantitative, ses données proviennent de 311 questionnaires complétés par des responsables de la formation. Il ressort de cette étude que « le conflit et l'ambiguïté de rôle sont corrélés négativement avec la satisfaction au travail et positivement avec l'intention de partir » (p. 64). De plus, Grima soutient que la performance au travail n'est pas liée au conflit de rôle ni à l'ambiguïté de rôle.

Commeiras, Fournier et Loubès (2003) ont réalisé une étude auprès de 168 managers de rayon (magasin à grande surface) portant sur les effets des tensions (problématiques) de rôle sur l'innovation au travail. Ces managers occupent un poste frontalière interne (entre la direction et les employés) et externe (entre l'organisation et les clients) tout comme les coordonnateurs départementaux de cégep. Cette caractéristique implique une variété d'attentes « souvent mouvantes, peu claires voire contradictoires » (p. 813) à leur égard, attentes qui se traduisent fréquemment par de l'ambiguïté de rôle, du conflit de rôle et de la surcharge. L'analyse quantitative effectuée sur les données recueillies par questionnaire a démontré que l'ambiguïté de rôle contribue à favoriser l'innovation dans le travail, que le conflit de rôle n'est pas lié à l'innovation et que les stratégies de contrôle comportementales nuisent à l'innovation en installant un certain conformisme dans l'organisation.

Ce qui ressort de ces études, ce sont les aspects de stratégies d'ajustement et des conséquences des problématiques de rôle. Pour faire suite aux différents articles et études présentés, nous avons choisi des recherches proposant des analyses plus spécifiques portant sur les problématiques de rôle, et réalisées auprès de participants provenant du milieu scolaire.

Dans le milieu de scolaire

L'étude présentée dans cette section apporte un éclairage spécifique sur les problématiques de rôle. Elle présente la situation des directeurs adjoints (DA) dans des écoles secondaires du Québec. Tout comme nous avons choisi de le faire, Royal (2007) s'est inspirée de recherches touchant les problématiques de rôle dans le milieu extrascolaire, tant dans les organisations publiques que privées afin d'en élargir le cadre conceptuel de sa recherche. Les DA ont un rôle qui se rapproche des coordonnateurs notamment par leur position frontalière, mais aussi par l'imputabilité associée à leur fonction (voir tableau 1). Ainsi, Royal (2007) compare de façon qualitative trois perspectives (fonctionnaliste, actionniste et stratégique) pour évaluer les tensions de rôle chez les directeurs adjoints d'écoles secondaires. Elle a interviewé 32 répondants de 26 écoles répartis dans 13 commissions scolaires, qui lui ont permis de décrire et comprendre davantage le rôle des directeurs adjoints ainsi que de mettre en évidence le vécu de ces derniers relativement aux tensions de rôle. Dans sa recherche, elle cite une série d'études qui ont également eu recours à la théorie des rôles : Commeiras, Fournier et Loubès (2003), Floyd et Lane (2000), Grima (2004a, 2004 b), Loubès (1997), Nir et Eyal (2003), Perrot (2001), Tidd et Friedman (2002), Valcour (2002). Dans la suite de cette recherche, Royal et Brassard (2007) ont fait une présentation dans laquelle ils concluent que les clients des directeurs adjoints définissent plus souvent les fonctions qui leur incombent que ne le font les directeurs eux-mêmes. Cela laisse donc trois perspectives de développement professionnel pour les directeurs adjoints : les former pour ce

qu'ils font, les former pour ce qu'ils devraient faire ou les former pour ce qu'ils feront. Les caractéristiques du travail de directeur adjoint nous invitent à penser que le contrôle des problématiques de rôle doit être intégré à la formation de ces directeurs et possiblement à la formation à offrir aux coordonnateurs de département.

Les aspects touchant les problématiques de rôle qui ressortent de l'étude de Royal (2007) sont la théorie des rôles, les problématiques de rôle comme telles, les stratégies d'ajustement et les conséquences des problématiques de rôle. Bien que l'étude de Royal (2007) porte sur des acteurs du milieu scolaire, nous ressentons le besoin d'explorer également les aspects des problématiques de rôle dans le milieu de l'enseignement supérieur puisque c'est là qu'œuvrent les coordonnateurs de département étudiés dans le cadre de la présente recherche.

Dans le milieu de l'éducation supérieure

Peu nombreux, les articles traitant des problématiques de rôle en enseignement supérieur proviennent de différents pays occidentaux.

Mutis (2008) utilise la théorisation ancrée dans sa recherche doctorale portant sur les dimensions du rôle exercé par les responsables de département (chairman) dans les collèges communautaires américains. Onze personnes se sont prêtées à deux entrevues structurées d'une heure chacune afin de répondre aux questions suivantes : Comment l'académie caractérise le rôle de leadership d'un responsable de département dans un collège communautaire américain? Quelles sont les stratégies utilisées par ces personnes pour contrer l'ambiguïté et les conflits de rôle potentiels?, etc. Il est ressorti de cette recherche qu'il existe des conflits dans le rôle en raison des multiples attentes (p. 53); que le « chairman » consacre plus de temps comme gestionnaire que comme leader (p. 54); et que l'individu travaille très fort pour trouver un équilibre entre son enseignement et son travail administratif (p. 55). La priorisation et la délégation des tâches sont les moyens utilisés pour arriver à trouver un équilibre.

Hellawell et Hancock (2001) proposent une étude qualitative réalisée auprès de 14 « middle managers » d'une université du Royaume-Uni. Cette étude visait à définir le rôle changeant de ces gestionnaires, oscillant entre le contrôle hiérarchique et la collégialité dans un processus managérial de prise de décision. Ils concluent leur article en résumant la situation des middle managers : des changements continuels et une complexité du rôle.

Clouse (1977) a réalisé une recherche auprès de 316 administrateurs-chercheurs et directeurs de centres de recherche nationaux associés aux universités américaines. Dans ces centres, le rôle des administrateurs est déterminé par le gouvernement. Les résultats de l'analyse quantitative ont conduit à conclure que les directeurs et administrateurs des centres, tout comme les coordonnateurs de programmes provinciaux et les directeurs du développement communautaire, avaient des attentes de rôle similaires à celles prescrites par le gouvernement. Toutefois, contrairement à leurs collègues nommés précédemment, les directeurs de programmes d'études supérieures voient certaines dissemblances dans leurs attentes de rôles. Clouse suggère de procéder à d'autres recherches afin de mieux cerner la théorie des rôles dans un contexte d'administration de centre de recherche multidisciplinaire, en axant principalement sur les interactions entre les individus de même que sur les interactions entre les centres et leur association.

Très récemment, dans son ouvrage, Breese (2014) a questionné 62 personnes au sujet du rôle de doyen et son insertion professionnelle dans ce poste. Il mentionne que les doyens, qui font partie des personnes en situation de gestion dans les établissements d'enseignement supérieur, ont des obstacles à surmonter lorsqu'ils passent d'un rôle de professeur à un rôle de doyen. Les conflits de rôle et de l'ambiguïté de rôle figurent au nombre de ces obstacles importants.

Ces quatre études mettent en évidence la présence des problématiques de rôle, de stratégies d'ajustement et de collégialité dans le milieu de l'enseignement supérieur. Ces aspects nous incitent également à regarder ce qui se fait plus près de nous. Ainsi, nous avons analysé ce qui existe au Québec dans un contexte éducatif plus spécifique, les cégeps.

Dans le milieu collégial

Cette recherche se déroulant dans les cégeps du Québec, amène à constater que très peu d'écrits portent sur les personnes en situation de gestion dans les départements des cégeps.

Nous avons recensé un article de Robert (1989), qui, dans son mémoire de maîtrise, analyse quantitativement 112 questionnaires complétés par des coordonnateurs départementaux de cégep. Il conclut que le conflit de rôle, principalement intrapersonnel, est vécu par ces coordonnateurs, mais que, selon ces derniers, l'ambiguïté de rôle n'était pas présente dans l'accomplissement de leurs responsabilités. Les problématiques de rôle ressortent de cet écrit de Robert. Finalement, afin d'élargir les bases théoriques à la rédaction de notre recherche, nous avons consulté des ouvrages apportant une vision « méta » des rôles.

Des analyses plus poussées

L'article de Breaugh et Colihan (1994) rapporte les résultats de leur étude sur les différentes facettes de l'ambiguïté de rôle. En effet, ils rapportent, contrairement à Rizzo, House et Lirtzmann (1970), que l'ambiguïté serait causée par la méthode de travail (work method ambiguity), la séquence de travail (scheduling ambiguity) et les critères de performance (performance criteria ambiguity). Ces causes sont ressorties à la suite d'analyses factorielles confirmatoires réalisées dans le cadre de trois études avec des populations allant de 100 à 343 répondants. Les résultats obtenus permettent de dire que l'ambiguïté de rôle serait davantage multidimensionnelle qu'unidimensionnelle.

Jackson et Schuler (1985) ont réalisé une métaanalyse quantitative des recherches portant sur l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle : 96 articles scientifiques datés de 1970 à 1983 ont été étudiés. Ils concluent qu'une corrélation existe entre les variables organisationnelles et les tensions de rôle, mais que les caractéristiques individuelles y sont peu corrélées. Les corrélations sont également plus fortes au niveau des réactions (stratégies d'ajustement) émotives qu'au niveau des réactions comportementales.

Ces métaanalyses renseignent sur les problématiques de rôle comme telles en donnant des pistes de réflexions qui sont étudiées chez les coordonnateurs : les causes des problématiques de rôle, la multidimensionnalité de l'ambiguïté de rôle et les stratégies d'ajustement. Ces aspects sont intégrés dans le cadre conceptuel de la recherche. Maintenant, la présentation de ces articles faite, il conviendrait d'en effectuer la synthèse afin de faire ressortir les éléments les plus pertinents pour l'élaboration d'une recherche portant sur les problématiques de rôle chez les personnes en situation de gestion dans les cégeps.

Synthèse

Il ressort de ces études que le sujet des problématiques de rôle n'est pas simple : il réfère à plusieurs dimensions de l'individu et de l'organisation; ces problématiques sont donc multifactorielles ou multidimensionnelles. Les personnes occupant des postes frontaliers (entre les employés et la direction) sont davantage confrontées aux problématiques de rôle. Afin de trouver un équilibre professionnel et personnel ainsi que pour diminuer les impacts de ces problématiques de rôle, les personnes qui vivent les problématiques adoptent différentes stratégies d'ajustement.

Le tableau 2 résume les aspects entourant les problématiques de rôle de la présente recherche en y indiquant les études retenues pour élaborer sa construction.

Tableau 2 : Composantes du cadre conceptuel selon les études retenues

Composantes du cadre conceptuel	Études retenues
Théorie des rôles	Katz et Kahn, 1964 Kahn, Wolfe, Quinn et Snoek, 1964 McShane, Steen et Benabou, 2008
Problématiques de rôle	Wolverton, Gmelch, Montez et Nies, 2001 Royal, 2007 Hellowell et Hancock, 2001 Clouse, 1977 Breese, 2014 Robert, 1989 Breagh et Colihan, 1994 Rizzo, House et Lirtzmann, 1970 Jackson et Schuler, 1985
Conséquences des problématiques de rôle	Grima, 2004 b Commeiras, Fournier et Loubès, 2003
Stratégies d'ajustement	Grima, 2004a Commeiras, Fournier et Loubès, 2003 Mutis, 2008 Jackson et Schuler, 1985
Collégialité	Hellowell et Hancock, 2001

Ainsi, pour ce qui est des différents aspects liés aux problématiques de rôle qui sont étudiés dans la présente recherche, nous retenons essentiellement la théorie des rôles, les problématiques de rôle, leurs conséquences, les stratégies d'ajustement utilisées pour contrer ou diminuer la présence des problématiques de rôle de même que la gestion en collégialité. Comme le mentionne Royal (2007), une approche plus qualitative permettrait de mieux décrire les diverses formes de problématiques de rôle, qui n'ont pas été détaillées quant au vécu des acteurs, dans les résultats des études découlant de l'utilisation du questionnaire de Rizzo *et al.* (1970). Bien que la validité du questionnaire de Rizzo *et al.* (1970) ait été contestée par Breagh et Colihan (1994), il est encore utilisé par des universitaires pour mener leurs recherches (Gourgues, 1999) et permet de trianguler certaines des données qualitatives collectées lors des entrevues.

Enfin, des éléments découlant de cette synthèse, nous avons réalisé le schéma suivant qui présente une partie du cadre conceptuel qui a été utilisé pour la recherche.

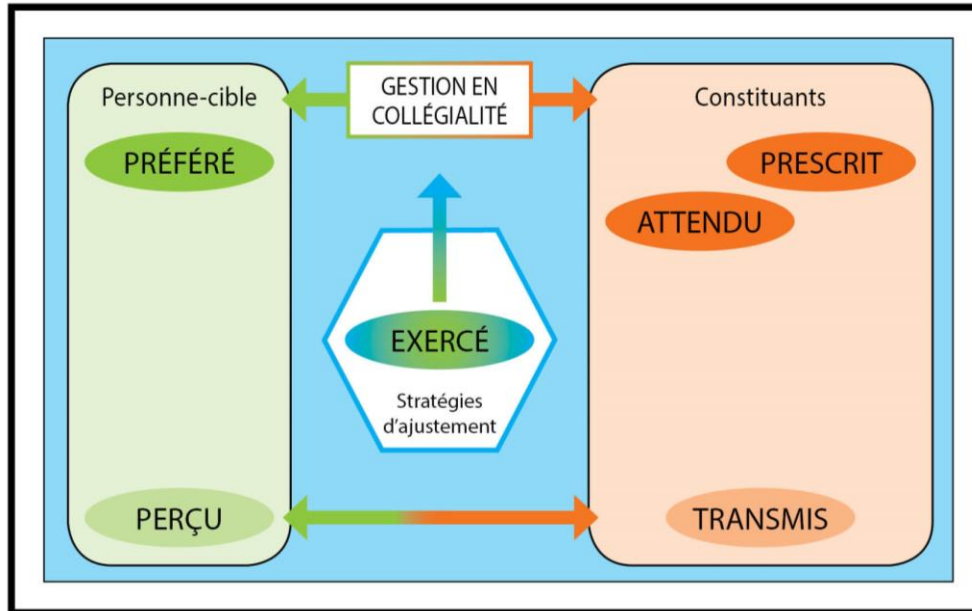


Figure 2 : Apport de la théorie des rôles et des stratégies d'ajustement dans le cadre conceptuel de la recherche

Conclusion

Les écrits consultés ont permis d'élaborer un cadre considérant la multidimensionnalité des problématiques de rôle, notamment l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de rôle. Cet article comprend également des aspects en lien avec les relations interpersonnelles et organisationnelles que la personne en situation de gestion entretient avec ses « frontières ». Une attention particulière devrait être portée aux stratégies d'ajustement mises en place puisque la contribution de celles-ci dans la résolution des problématiques de rôle risque d'apporter un point de vue scientifique nouveau.

Références

- Ahmas, S. & Bonneville, L. (2014). *Le passage à une société hypermoderne : la problématique du stress chez les infirmières au Canada*. Présentation d'affiches scientifiques, Université d'Ottawa. Récupéré le 11 août 2014 à <http://hdl.handle.net/10393/30739>.
- Breaugh, J. A. & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of applied psychology*, 79(2), 191-202.
- Breese, J.R. (2014). *Understanding the social roles of a dean*. Dans Behling L.L.(édi.). *The resource handbook for academic deans*. San Francisco : Josey-Bass.
- Clouse, R. W. (1977). *The perceived role of an administrator in a multidisciplinary research, training, and service center within a university structure*. Thèse de doctorat. George Peabody College for Teachers.
- Commeiras, N., Fournier, C. & Loubes, A. (2003). *Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle : des déterminants de l'opportunité d'innovation dans le travail? Une étude empirique auprès des managers de rayon*. Conférence présentée à l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Grenoble.
- Gourgues, J.-M. (1999). *Rôles de gestion et conflits de rôles chez les administrateurs universitaires haïtiens*. Thèse de doctorat. Montréal: Université de Montréal.
- Grima, F. (2004a). Faire face au conflit de rôle : analyse des stratégies d'ajustement des responsables de formation professionnelle continue (RFPC). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 52, 47-62.
- Grima, F. (2004 b). Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 54, 56-72.
- Hellawell, D. & Hancock, N. (2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality? *Research Papers in Education*, 16(2), 183-197. En ligne: 10.1080/02671520110037438
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A Meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress*. New York : Wiley.
- Koffi, V. (1998). *La collégialité*. In V. Koffi, P. Laurin & A. Moreau (Eds.), *Quand l'école se prend en main* (pp. 55-89). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Laurentiu, D., (2011) *The Managerial Roles of Academic Deans in Ontario*. Thèse de doctorat. Toronto: Université de Toronto.
- McShane, S.L., Steen, S.L. & Benabou, C. (2008). *Comportements organisationnels* (2^e éd.). Montréal : Chenelière - McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Paris : Éditions d'organisation.
- Mutis, M. (2008). *An examination of the role dimensions of the community college department chairperson*. Thèse de doctorat. Chicago: Roosevelt University. En ligne : <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1609311301etFmt=7etclientId=13819etRQT=309etVName=PQD>
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robert, G. (1989). Le rôle de la coordonnatrice et du coordonnateur de département d'enseignement dans les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) francophones publics du Québec. En ligne <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=747948931etFmt=7etclientId=13819etRQT=309etVName=PQD>
- Royal, L. (2007). *Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec*. Thèse de doctorat. Montréal: Université de Montréal.
- Royal, L. & Brassard, A. (2007). *Les rôles des directeurs adjoints et leur développement professionnel*. Conférence présentée au congrès de l'ADERAE. Montréal.
- Sultan-Taïed, H. & Niedhammer, I. (2012). Le poids imputable à l'exposition au stress au travail en termes économique et de santé publique : enjeux et écueils méthodologiques, *Travail et emploi*, 1(129), 35-49.
- Wolverton, M., Gmelch, W.H., Montez, J. & Nies, C.T. (2001). *The Changing Nature of the Academic Deanship*. San Francisco : Jossey Bass/ASHE-ERIC.