

REVUE ÉRNE

Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 4, n° 1, 2022

ÉDITORIAL

Introduction

Caroline GAGNON

France GRAVELLE



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Direction de la revue

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Nancy Lauzon, Université de Sherbrooke

Comité éditorial invité

France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Caroline Gagnon, Université du Québec à Montréal
Marie-Hélène Masse Lamarche, Université du Québec à Montréal

Comité d'orientation

Yamina Bouchamma, Université Laval
Jocelyne Chevrier, Université de Sherbrooke
France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Nancy Lauzon, Université de Sherbrooke
Emmanuel Poirel, Université de Montréal
Mélicha Villella, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Conception graphique et montage

Pascale Ouimet, rév. a.

Révision linguistique

Pascale Ouimet, rév. a.

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>.

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Pour nous joindre

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

ÉDITORIAL

Introduction

3 Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)
France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

Conclusion

103 Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)
France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

SCIENTIFIQUE

Recherche empirique

11 Le métier de chef d'établissement en France : entre travail prescrit, travail dérangé, travail empêché et travail réel

Richard ÉTIENNE, Université Paul-Valéry Montpellier 3 (France)

28 Analyse comparative entre le travail prescrit et le travail réel des directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec et en Ontario francophone

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)
Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)

61 Gouvernance des établissements scolaires : quelle formation et quelles pratiques de direction en Côte d'Ivoire et au Québec

Madeleine TCHIMOU, Université du Québec à Montréal (Canada)

75 Analyser le travail des cadres scolaires à Genève : de la tâche prescrite aux paradoxes

Jean-Marc HUGUENIN, Université de Genève (Suisse)
Frédéric YVON, Université de Montréal (Canada)

PROFESSIONNEL

41 Les conventions des chefs d'établissement scolaire en Chine. L'adaptation des normes nationales et locales entre tradition et modernité

Min LIU, Université Normale de Pékin (Chine)
Romuald NORMAND, Université de Strasbourg (France)

ENTREVUE

93 Hélène Bourdages, ex-présidente de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

98 Danielle Boucher, ex-présidente de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

Introduction

Caroline GAGNON

Université du Québec à Montréal (Canada)

France GRAVELLE

Université du Québec à Montréal (Canada)

1. LA FONCTION DE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT D'UN CONTINENT A L'AUTRE

Depuis les dernières années, la fonction de direction d'établissement d'enseignement (DEE) a été reconnue comme étant devenue lourde et complexe, dissuadant parfois les enseignants à s'engager dans un processus de relève en direction (St-Germain et Boucher, 2016). S'ajoutant à la complexité, Charlot et Poirel (2013), mentionnent qu'il semble que les principales sources de stress professionnel vécu par les DEE proviennent des contraintes administratives. Selon ces chercheurs, les DEE tentent de faire face à ces contraintes en cherchant du soutien ou des informations auprès de leurs collègues. Pour faciliter l'intégration de la relève, Lalancette (2014, p. 29) propose, dans le cadre de l'étude de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE), de «disposer [...] d'exemples de pratiques gagnantes et de modèles novateurs, en matière de gouvernance scolaire, permettrait aux directions d'établissement d'enseignement de s'inspirer d'exemples concrets, sans nécessairement les reproduire».

Ainsi, dans une perspective comparative de la fonction de DEE à travers le monde, certaines distinctions sont à mettre en évidence concernant l'environnement politique dans lequel s'inscrivent leurs rôles et leurs responsabilités. De fait, la mise en œuvre des réformes varie d'un pays à l'autre, tout comme les conceptions du professionnalisme et du travail de DEE (Carvalho et Normand, 2018). Afin de comparer cette fonction dans différents milieux, il est important de considérer, notamment, la dualité entre la gouvernance (*travail prescrit*) et la fonction exercée (*travail réel*). Les différentes réalités des DEE soulèvent des questions concernant la manière dont elles perçoivent leurs obligations et comment elles les mettent en pratique.

De plus, il semble pertinent de s'interroger sur le fait que les DEE font face, au quotidien, à certaines situations sur lesquelles elles n'ont pas ou peu de contrôle. Dans cette perspective, un droit de regard limité sur leurs propres conditions de travail est à même de provoquer un décalage entre leur *travail prescrit* et leur *travail réel*, ce qui a pour effet d'alourdir et de complexifier leur propre fonction (Bessette et Toussaint, 2013; Étienne et Gravelle, 2020; Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015,

2019; Gravelle et al., sous presse; Poirel, 2009, 2012, 2014; Pelletier, 2016; Poirel et al., 2016; Poirel et Yvon, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2011; St-Germain, 2013). Également, il importe de prendre en considération que l'injonction paradoxale (autonomie remise à l'établissement d'enseignement en contrepartie de la prescription de la fonction de DEE) est susceptible de contribuer à alourdir et à complexifier la *tâche réelle* des DEE, contribuant parfois à l'émergence de périodes de stress et d'épuisement professionnel (Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015, 2019; Gravelle et al., sous presse).

Afin d'explorer ces aspects du travail de direction, les articles proposés dans ce dossier thématique visent à répondre à l'une des questions suivantes :

- 1) Quelles sont les pratiques de gestion qui présentent le moins d'écart entre le *travail prescrit* et le *travail réel* des DEE?
- 2) Quelles sont les retombées et conséquences de la gouvernance sur la *tâche réelle* des DEE?
- 3) Quelles sont les retombées et conséquences de la pandémie (COVID-19) sur la *tâche réelle* des DEE?

2. LE TRAVAIL PRESCRIT COMPARÉ AU TRAVAIL RÉEL

Pour répondre à ces questions, le cadre théorique de ce dossier thématique repose sur un ensemble de travaux issus de la sociologie du travail, selon lesquels un « écart » existe entre l'activité théorique supposée (*travail prescrit*) et l'activité déployée par les professionnels (*travail réel*), étant ici les DEE (Castang, 2012; Clot, 1999, 2001, 2008a, 2008b, 2010; Daniellou, 1995; Daniellou et Jackson, 1997; Dejours, 1995a, 1995b, 2016; Ducros et Amigues, 2014; Leplat, 2008; Lhuilier, 2010; Maulini, 2010; Piney et al., 2013; Prot, 2007). Cette distinction essentielle n'est pas nouvelle. Dès 1955, elle est décrite dans un ouvrage portant sur l'analyse du travail par Ombredane et Faverge : ces chercheurs l'ont formalisée en introduisant une distinction entre le « quoi » et le « comment » du travail, soit « qu'est-ce qu'il y a à faire et comment les travailleurs le font-ils? » (Ombredane et Faverge, 1955, p. 55). En 1983, Leplat et Hoc ont retravaillé cette distinction en parlant de la tâche et de l'activité. Selon les auteurs, « la tâche indique ce qui est à faire, l'activité, ce qui se fait » (Leplat et Hoc, 1983, p. 50). De plus, la notion de tâche véhicule l'idée de prescription et d'obligation, alors que la notion d'activité, quant à elle, est davantage en lien avec la réalisation.

Faisant suite à une recension des écrits, en 2018, Gravelle a conçu un nouveau modèle (Figure 1) ayant pour objectif d'analyser la fonction de DEE à partir de celui de Daniellou (1995) combiné à des facteurs identifiés par Gravelle (2009) pouvant contribuer à l'émergence de périodes de stress et d'épuisement professionnel.

© Gravelle, 2018

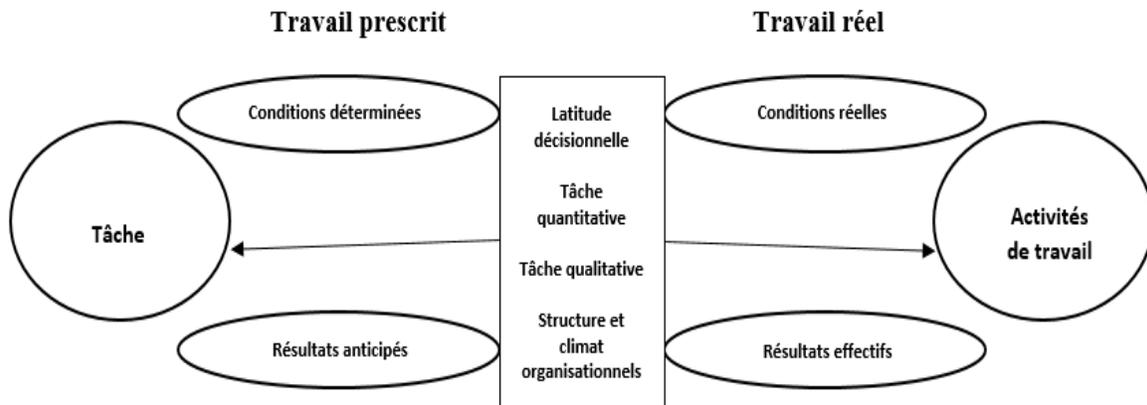


Figure 1 Travail prescrit et travail réel : modèle proposé par Gravelle (2018)

Ce modèle lie les composantes de Daniellou (1995) au *travail prescrit* qui régit la fonction de DEE : les conditions déterminées (description de poste, en tenant compte de la gouvernance (système scolaire)), la tâche (prescrite par la loi), les résultats anticipés (indicateurs de rendement et cibles prescrites par les ministères de l'Éducation). De plus, une correspondance est établie avec le *travail réel* : les conditions réelles (environnement de travail), l'activité de travail (fonction, responsabilités et pratiques de gestion utilisées) ainsi que les résultats effectifs (résultats des élèves).

3. LES ÉCARTS ENTRE LE TRAVAIL PRESCRIT ET LE TRAVAIL RÉEL À TRAVERS LE MONDE

Les articles proposés dans ce dossier thématique permettent de mieux comprendre les écarts entre le *travail prescrit* et le *travail réel* des DEE œuvrant en France, au Canada, en Chine, en Côte d'Ivoire ainsi qu'en Suisse.

D'abord, le professeur émérite Étienne présente une recherche mixte effectuée auprès de DEE œuvrant en France dans le but de comprendre les situations de stress et d'épuisement professionnel qu'elles vivent, situations qui résultent des tensions entre leur *travail prescrit* et leur *travail réel*.

Le deuxième article, rédigé par Gravelle et Gagnon, porte sur la comparaison entre le *travail prescrit* et le *travail réel* des DEE œuvrant au Québec et en Ontario francophone. Il présente les résultats de deux recherches mixtes visant à comprendre les retombées et les conséquences des changements apportés à l'organisation et à la gouvernance scolaire sur la tâche réelle des DEE québécois et franco-ontarien.

Le troisième article, écrit par Min et Normand, aborde les différentes tensions vécues par les DEE chinoises qui doivent naviguer entre les traditions et la modernité, la performativité et les choix de

l'école, la prescription hiérarchique et l'autonomie locale, ainsi qu'entre l'égalité et la diversité. Cet article vise ainsi à caractériser les nouvelles épreuves du travail vécues par ces DEE.

Le quatrième article, rédigé par la professeure Tchimou, porte un regard croisé sur les pratiques de DEE oeuvrant en Côte d'Ivoire et au Québec, afin d'identifier les différences et les similitudes en ce qui concerne le *travail prescrit* et le *travail réel*, et d'en comprendre l'influence sur le vécu personnel et professionnel de ces acteurs.

Le cinquième article, présenté par Huguenin et Yvon, présente une recherche qualitative s'intéressant à l'évolution de la fonction de direction d'un établissement d'enseignement primaire dans le Canton de Genève. Il met en évidence les différentes tensions de la fonction ainsi que l'absence d'une conception partagée de la tâche par l'ensemble de l'équipe-école.

Pour terminer, nous présentons deux entrevues résumant le parcours professionnel de deux femmes qui ont fait évoluer la fonction de DEE au Québec en contribuant à l'amélioration des conditions de travail et en favorisant une certaine ouverture sur le monde. C'est avec honneur que nous proposons les échanges réalisés lors d'entrevues virtuels avec madame Hélène Bourdages, ancienne présidente de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES), ainsi qu'avec madame Danielle Boucher, ancienne présidente de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE).

En somme, nous souhaitons que le partage de connaissances — et plus spécifiquement de savoirs pratiques — offert par ces articles puisse contribuer à faciliter la *tâche réelle* des DEE qui œuvrent à travers le monde, et ce, dans une perspective comparative.

RÉFÉRENCES

- Bessette, L. et Toussaint, P. (2013). Professionnalisation des directions d'établissement d'enseignement au Québec. Dans *Actes du 20^e de l'Association francophone internationale de recherche scientifique en éducation (AFIRSE) – section Portugal* (p. 943-949).
- Castang, P.-Y. (2012). *Écart entre le travail prescrit et le travail réel : contribue-t-il à l'augmentation des contraintes psychologiques et organisationnelles des salariés de la mise en rayon des supermarchés de la région grenobloise?* [thèse de doctorat, Université Joseph Fourier, Grenoble, France]. HAL. <https://core.ac.uk/download/pdf/40124775.pdf>
- Carvalho, L.-M. et Normand, R. (2018). Introduction. Dans R. Normand, M. Liu, L. M. Carvalho, D. A. Oliveira et L. LeVasseur (dir.), *Education policies and the restructuring of the educational profession: Global and comparative perspectives* (p. 1-12). Springer.
- Charlot, J. et Poirel, E. (2013). Les stratégies d'adaptation aux contraintes administratives des directions d'établissement au Québec. *La vie de recherche au CRIEVAT*, 7(3), 4-8. https://crievat.fse.ulaval.ca/wp-content/uploads/2020/08/VRC_vol_7_no_3-Mai_2013.pdf

- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 146(1), 35-49. http://comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2007/psychopathologie_travail_clinique_activite_yves_clot_chsct.pdf
- Clot, Y. (2008a). Le statut de la critique en psychologie du travail : une clinique de l'activité. *Psychologie française*, 53(2), 173-193. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2008.02.002>
- Clot Y. (2008b). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Daniellou, F. (1995). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (2^e éd.). Octarès.
- Daniellou F. et Jackson, M. (1997). L'ergonomie intervient dans et sur des situations de gestion. *Performances humaines et techniques, hors série*, 16-20.
- Dejours, C. (1995a). *Le facteur humain*. Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (1995b). Épistémologie concrète et ergonomie. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (2^e éd., p. 201-217). Octarès.
- Dejours, C. (2016). *Situations du travail*. Presses universitaires de France.
- Ducros, C. et Amigues, R. (2014). Le travail des chefs d'établissement. Quelques réflexions sur le travail réel. *Formation et profession*, 22(3), 12-23. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2014.96>
- Étienne, R. et Gravelle, F. (2020). Le stress professionnel et la santé des personnels de direction. *Direction*, 269, 61-68. <https://www.snpden.net/wp-content/uploads/2020/08/direction269.pdf>
- Gravelle, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* [thèse de doctorat, Université de Paris-Est, France]. [Theses.fr](http://www.theses.fr). <http://www.theses.fr/2009PEST0058>
- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique au Québec? *Éducation et francophonie*, 40(1), 76-93. <https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2012-v40-n1-ef0137/1010147ar.pdf>
- Gravelle, F. (2013, aout). *Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer!* [communication orale]. Congrès international de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF 2013), Montpellier, France. <https://aref2013.umontpellier.fr/?q=content/2093-formation-en-situation-de-travail-des-directions-d%E2%80%99C3%A9tablissement-scolaire-du-qu%C3%A9bec%E2%80%A6une>
- Gravelle, F. (2015). Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec... situation qui peut épuiser... *La recherche en éducation*, 13, 5-20. https://www.researchgate.net/publication/323182719_Etre_dirigeant_scolaire_a_l%27heure_d%27une_gouvernance_axee_sur_les_resultats_au_Quebec_situation_qui_peut_epuiser

- Gravelle, F. (2019). Bien-être des directions d'établissement d'enseignement : entre passion et usure du métier. *Direction*, 262, 47-49. <https://www.snpden.net/wp-content/uploads/2020/01/direction262.pdf>
- Gravelle, F., Étienne, R., Monette, J. et Gagnon, C. (sous presse). L'épuisement professionnel des directions et des chefs d'établissements : comparaison entre la situation québécoise et française. Dans F. Gravelle, R. Étienne, C. Gagnon et J. Monette (dir.), *Bien-être des personnels de direction en France et au Québec. Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer*. JFD.
- Hart, P. M., Wearing, A. J. et Headley, B. (1995). Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(2), 133-156. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00578.x>
- Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Lalancette, L. (2014). *Gouvernance scolaire au Québec : représentations chez les directions d'établissement d'enseignement et modélisation* [rapport de recherche]. Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement. <https://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2013/09/FQDE-Recherche-2014-vf.pdf>
- Leplat, J. et Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3(1), 49-64. <http://jeanmichelhoc.free.fr/pdf/LepHoc%201983.pdf>
- Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*. Presses universitaires de France.
- Lhuillier, D. (2010). L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail. *Sciences sociales et santé*, 28(2), 31-63. <https://doi.org/10.3917/sss.282.0031>
- Maulini, O. (2010). Travail, travail prescrit, travail réel. Dans FORDIF — Formation en direction d'institutions de formation, *Glossaire* (p. 23). <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:38469>
- O'Driscoll, M. P. et Cooper, C. L. (1996). A critical incident analysis of stress-coping behaviours at work. *Stress and Health*, 12(2), 123-128. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(199604\)12:2<123::AID-SMI696>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(199604)12:2<123::AID-SMI696>3.0.CO;2-R)
- Ombredane, A. et Faverge, J.-M. (1955). *L'analyse du travail*. Presses universitaires de France.
- Pelletier, G. (2016). L'évolution de la gouvernance en éducation : enjeux et défis. *Éducation Canada*, 56(1). <https://www.edcan.ca/articles/levolution-de-la-gouvernance-en-education-enjeux-et-defis/?lang=fr>
- Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. et Volkoff, S. (2013, aout). *Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public* [communication orale]. 48^e congrès international de la Société d'ergonomie de langue française, Paris, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00871256/document>
- Poirel, E. (2009). *Les sources de stress professionnel, le vécu émotionnel et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec* [rapport de recherche]. Commission scolaire de Montréal et Fédération québécoise des directions d'école.

- Poirel, E. (2012, mai). *Pour de nouvelles compétences professionnelles chez les gestionnaires en administration de l'éducation : les compétences émotionnelles* [communication orale]. Colloque de l'ADERAE, État des lieux en administration de l'éducation, recherche, formation et perspectives, 80^e Congrès de l'ACFAS, Montréal, Canada. <https://www.acfas.ca/app/congres/80/programme/colloques/38642>
- Poirel, E. (2014). Stress et bien-être chez les directions d'école au Québec. Dans S. Parayre et A. Klein (dir.), *Éducation et santé : des pratiques aux savoirs* (p. 151-163). L'Harmattan.
- Poirel, E., Sénéchal, C., Savoie, A., Brunet, L., Théorêt, M., St-Germain, M. et Durand, J.-C. (2016). Professionnalisation et santé chez les directions d'établissement scolaire : entre tension du métier et construction d'une identité professionnelle. Dans G. Fournier, E. Poirel et L. Lachance (dir.), *Éducation et vie au travail (Tome 2). Perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle* (p. 215-253). Presses de l'Université Laval.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2008). Le stress des directions d'établissement au Québec. Dans N. Pettersen, J.-S. Boudrias et A. Savoie (dir.), *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail? Actes du 15^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF 2008)*. Presses de l'Université du Québec.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2009a, juin). *Étudier le stress des directions d'école du Québec : confrontation de méthodes* [communication orale]. 2^e Colloque international francophone sur les méthodes qualitatives, Lille, France.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2009b). *Le stress des directions d'école au Québec* [rapport de recherche]. Association montréalaise des directions d'établissement scolaire.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2010). Pour un renouveau des études du stress professionnel en éducation. Proposition d'une méthode mixte. Dans L. Mottier Lopez, C. Martinet et V. Lussi (dir.), *Actes du Congrès international de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF 2010)*. Université de Genève. <https://plone.unige.ch/aref2010/symposiums-longs/coordonateurs-en-k/education-et-sante-2eme-partie-methodes-et-epistemologies/Pour%20un%20renouveau%20des%20etudes.pdf/view>
- Poirel, E. et Yvon, F. (2011). Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 37(3), 595-615. <https://doi.org/10.7202/1014759ar>
- Prot, B. (2007). Évolutions structurelles du métier : facteurs externes ou organisationnels du vieillissement. Remettre le métier au travail : le style d'activité à l'épreuve. Dans C. Montandon et J. Trincaz (dir.), *Vieillir dans le métier* (p. 17-32). L'Harmattan.
- St-Germain, M. (2013). *Étude des divergences entre le temps de travail réel et le temps de travail souhaité chez les directions membres de la FQDE. Version abrégée* [rapport de recherche]. Recherche-formation en gestion scolaire. <http://www.fcdef.ca/wp-content/uploads/2015/11/Michel-St-Germain-version-abregee.pdf>

St-Germain, M. et Boucher, M. (2016). *Les facteurs incitatifs et dissuasifs influençant le personnel enseignant dans sa décision de postuler ou non à une fonction de direction ou de direction adjointe* [rapport de recherche]. Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement. http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2013/09/D030971_FED785_bro.pdf

Teiger, C. et Bernier, C. (1990). Intérêt de l'analyse ergonomique du travail pour la mise en évidence des compétences méconnues : le cas des tâches de saisie dans le tertiaire informatisé. Dans C. Brabant et K. Messing (dir.), « *Sexe faible* » ou *travail ardu* (p. 61-70). ACFAS. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2828154>