

**Analyse des résultats et des commentaires**

**Questionnaire sur le climat de travail  
auprès du personnel enseignant  
à l'enseignement ordinaire**

**par Yves D'Amboise, consultant**

**Octobre 2010**



## Mise en garde

- Bien qu'il soit indiqué 218 répondants aux résultats finaux, vous constaterez que le nombre maximum de répondants est de 207.
- Lors du calcul du pourcentage du niveau de satisfaction, nous avons exclu les S/O (sans objet) afin de tenir compte que des personnes ayant précisé une opinion quant à leur niveau de satisfaction au regard du facteur mesuré.

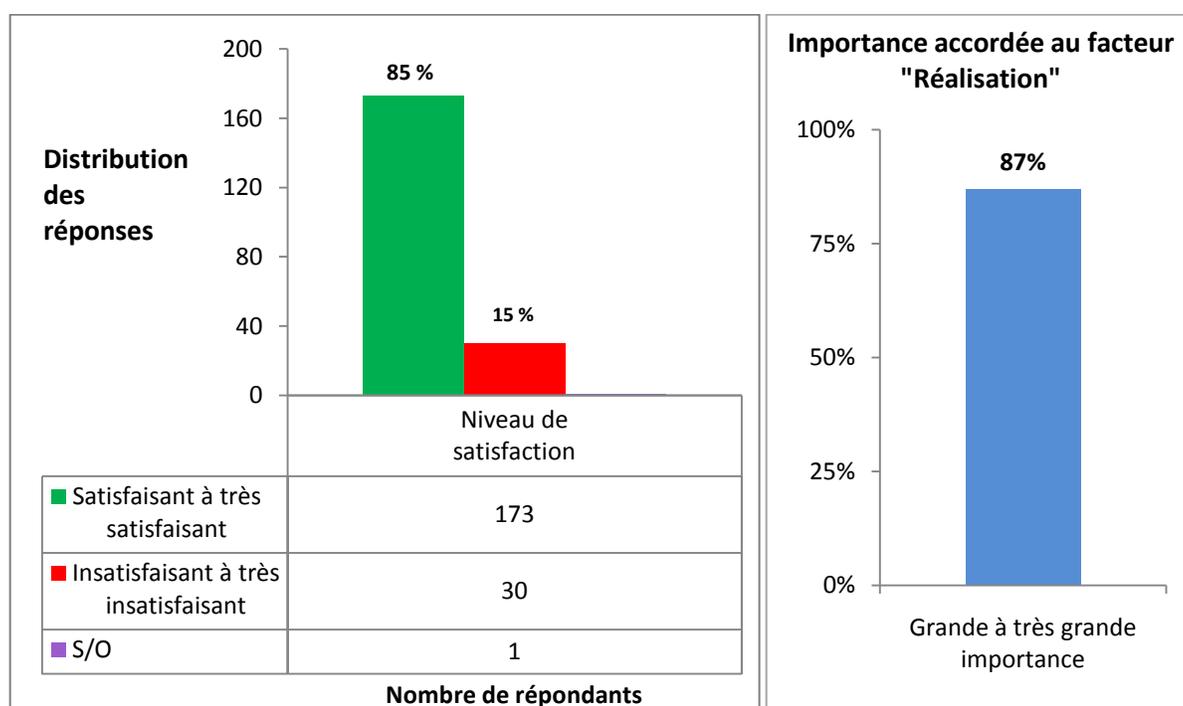
# I. L'indicateur « Réalisation »

## Définition

La réalisation fait référence aux besoins les plus élevés d'un individu. Les personnes recherchent, dans leur environnement de travail, des occasions de changer des choses, d'innover, d'inventer et de créer. Ce besoin permet à l'individu de relever des défis professionnels et d'y retirer un certain plaisir.

## Présentation sommaire des résultats

Nombre de répondants : 204



## Analyse sommaire des résultats

On note que le niveau de satisfaction en regard des possibilités de réalisation est assez élevé (85 %) et qu'une forte proportion (87 %) des enseignants qui ont exprimé leur appréciation sur le sujet accorde également une grande importance à ce facteur.

## Analyse des commentaires (89 répondants/204)

L'analyse des suggestions formulées pour améliorer leurs possibilités de réalisation dans leur travail démontre que les répondants mentionnent :

➤ Le plus souvent :

1. Soutenir davantage les enseignants dans la réalisation de leurs tâches d'enseignement, dans la réalisation de projets novateurs (initiatives pédagogiques) ou de recherche et fournir l'accès à de la formation, et ce, tant dans une perspective de perfectionnement que de ressourcement (22);
2. Réduire la lourdeur de la tâche (diminuer le nombre d'élèves par classe, accorder davantage de libérations pour la réalisation de projets, etc.) (19);
3. Accroître la considération et la reconnaissance à l'égard des compétences et de l'engagement des enseignants ainsi que de la qualité de l'enseignement dispensé au Cégep de Sherbrooke (18);

➤ Assez souvent :

4. Accroître l'implication dans les processus décisionnels, ainsi que la marge de manœuvre et le soutien accordé aux enseignants impliqués dans la réalisation de projet (5);
5. Offrir des mesures de soutien à la résolution de conflits interpersonnels (4);

➤ Quelquefois :

6. Réduire la bureaucratie (3);
7. Améliorer la circulation de l'information et la communication entre collègues d'un même département (3);
8. Amener les membres d'un même département à identifier les améliorations à apporter à la gestion et à l'enseignement au sein de leur département, et à se doter d'un projet commun (2);
9. Améliorer les conditions inhérentes à l'exercice de la fonction de coordination d'un département (2).

## II. L'indicateur « Implication »

### Définition

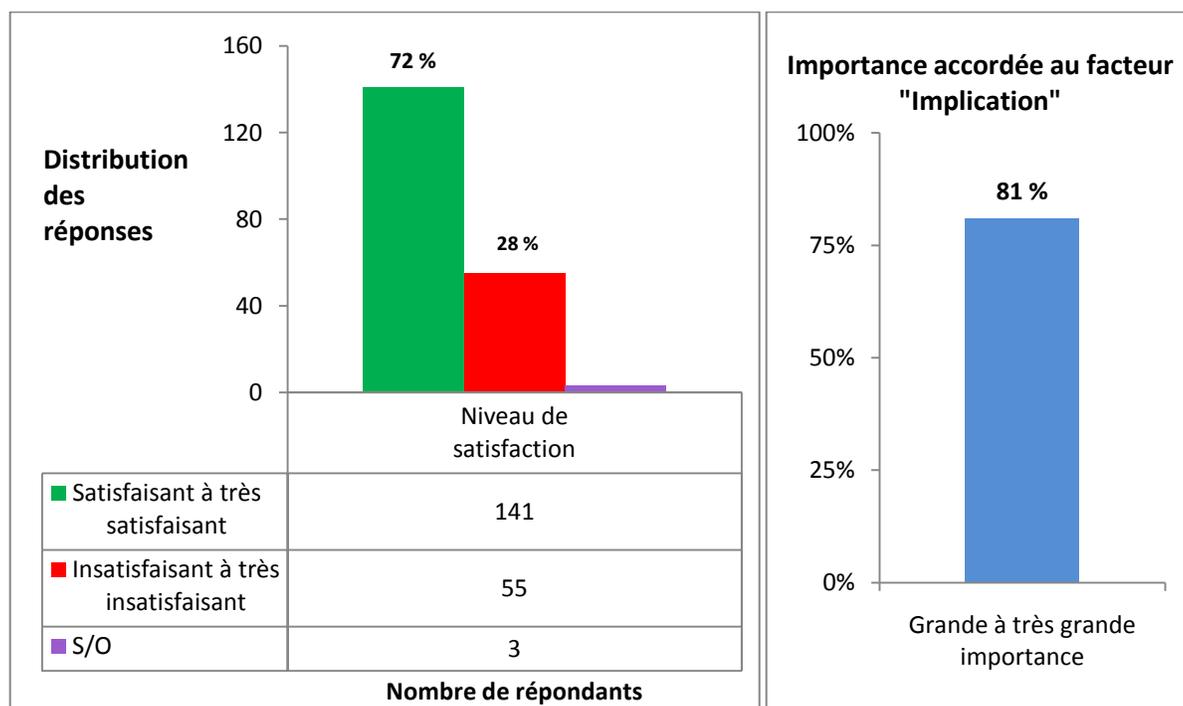
L'implication est constituée d'un ensemble de motivations propres à l'individu. Une organisation n'implique pas une personne, c'est la personne qui s'implique. Une personne sera impliquée dans une organisation dans la mesure où elle tendra à agir dans le sens des buts et des valeurs poursuivis par celle-ci.

Pour s'impliquer dans une organisation, la personne doit sentir qu'il y a compatibilité entre ses propres choix de vie et ceux de l'organisation. Les conditions pour favoriser l'implication sont les suivantes :

- expliquer et justifier les décisions en faisant participer les individus;
- communiquer sur des questions et non seulement sur des réponses;
- relier les actions dans l'organisation à un contexte plus large qu'une simple politique;
- laisser une marge de liberté personnelle à l'individu pour agir dans le sens de la performance attendue.

### Présentation sommaire des résultats

Nombre de répondants : 199



## **Analyse sommaire des résultats**

On observe, chez les enseignants qui ont exprimé leur appréciation à cet égard, que le niveau de satisfaction en regard des conditions existantes pour favoriser l'implication du personnel enseignant se situe à un niveau moyen (72 %).

Par ailleurs, une assez forte proportion (81 %) des répondants accorde également une grande importance à ce facteur.

## **Analyse des commentaires (72 répondants/199)**

L'analyse des suggestions formulées pour améliorer les conditions favorisant leur implication au sein du Cégep de Sherbrooke démontre que les répondants mentionnent :

### ➤ Le plus souvent :

1. Améliorer les modalités d'implication (surtout dans les orientations pédagogiques) et réaliser de « véritables » consultations des enseignants (26);
2. Accroître la considération et la reconnaissance à l'égard des enseignants (16);

### ➤ Assez souvent :

3. Améliorer la communication et la circulation de l'information entre les enseignants et les instances décisionnelles (10);
4. Réduire la lourdeur de la tâche (7);
5. Encourager et soutenir la collaboration entre collègues (6);

### ➤ Quelquefois :

6. Laisser une marge de liberté personnelle à l'enseignant pour agir dans le sens de la performance attendue (4);
7. Réduire la bureaucratie (2).

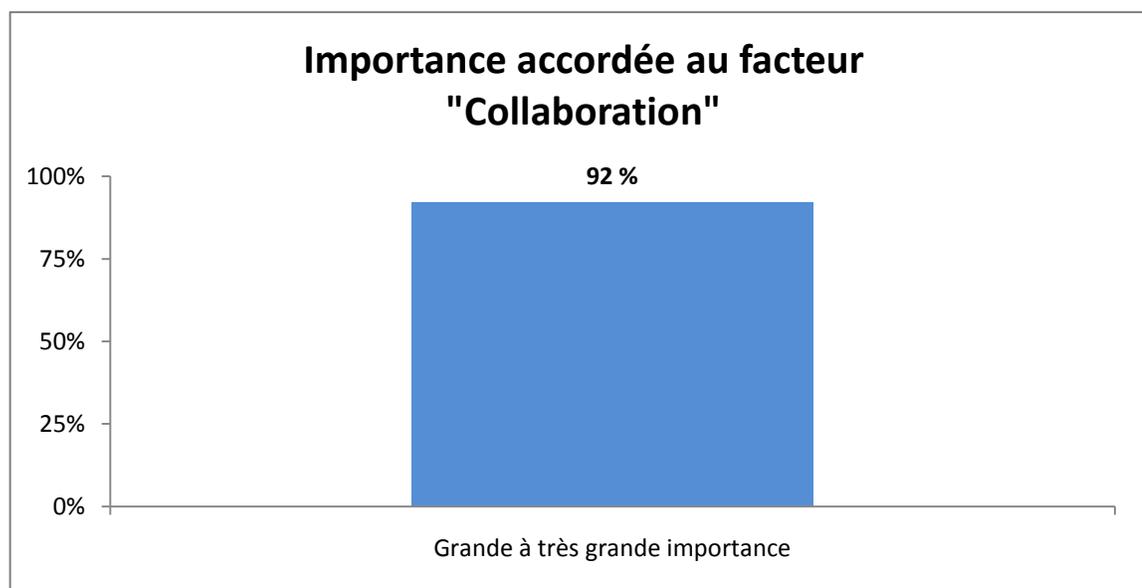
### III. L'indicateur « Collaboration »

#### Définition

La collaboration témoigne de la présence d'un esprit d'équipe ou d'une capacité à travailler en équipe avec chaque membre d'une équipe de travail. Elle résulte d'un développement d'attitudes et de comportements spécifiques, permettant aux individus d'œuvrer de façon continue en situation d'interdépendance.

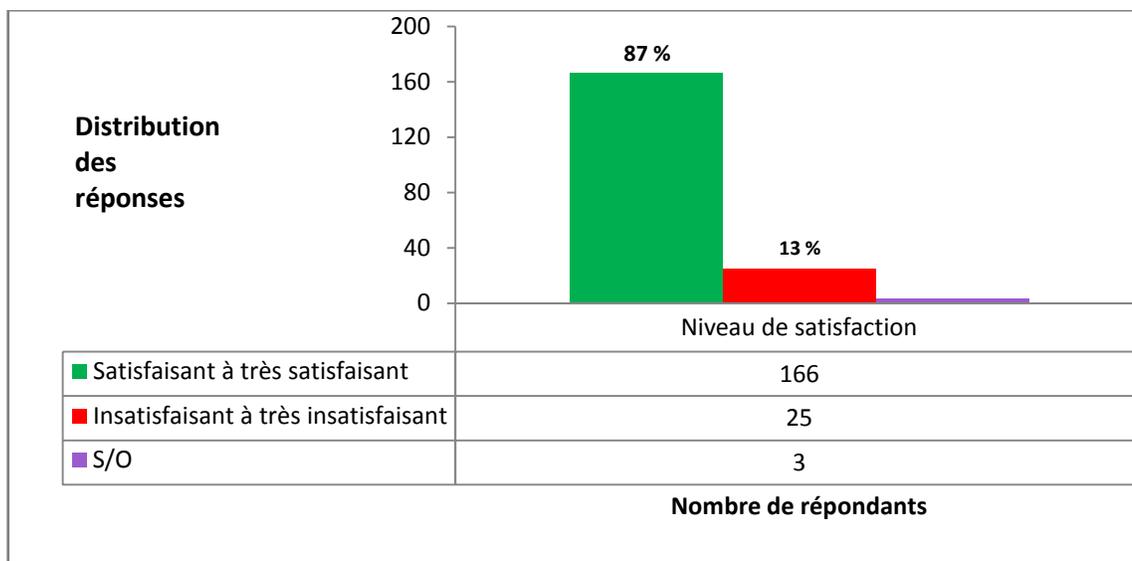
Chaque membre d'un groupe de travail doit reconnaître qu'il a une part de responsabilité dans la planification, la réalisation, le suivi et l'évaluation des activités reliées au travail du groupe. Il faut faire en sorte que les désaccords soient constructifs et que les membres apprennent à gérer les différences de personnalité, d'habitudes et d'ambitions grâce à une communication ouverte et franche. Il est donc nécessaire de discuter ouvertement des problèmes qui surgissent, d'intégrer les différences de points de vue et de les intégrer dans une perspective commune.

#### Présentation sommaire des résultats



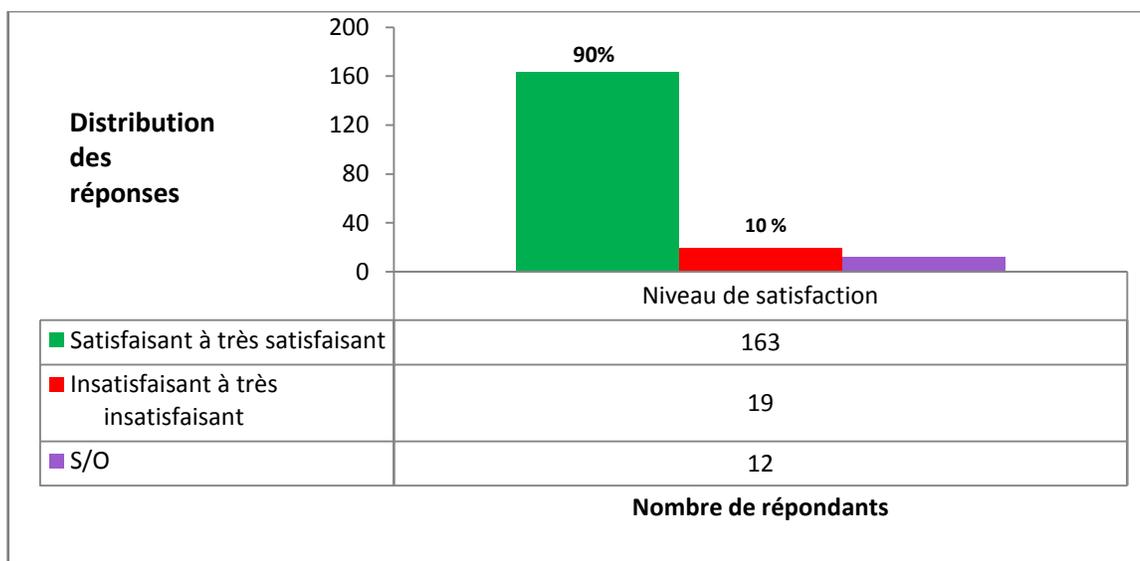
### a) Avec la direction du secteur

Nombre de répondants : 194



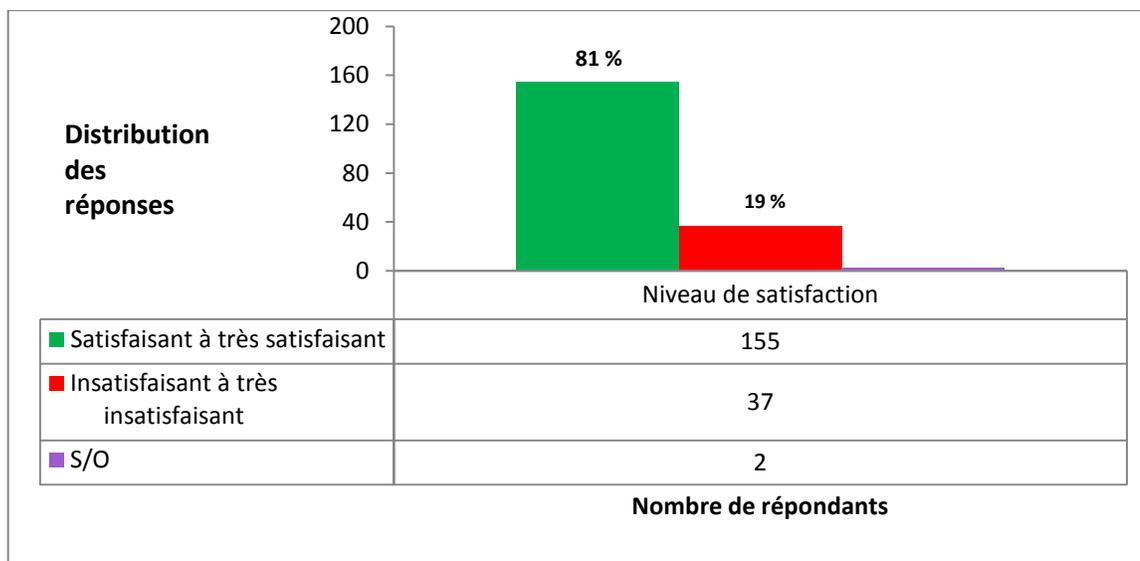
### b) Avec la coordination du département

Nombre de répondants : 194



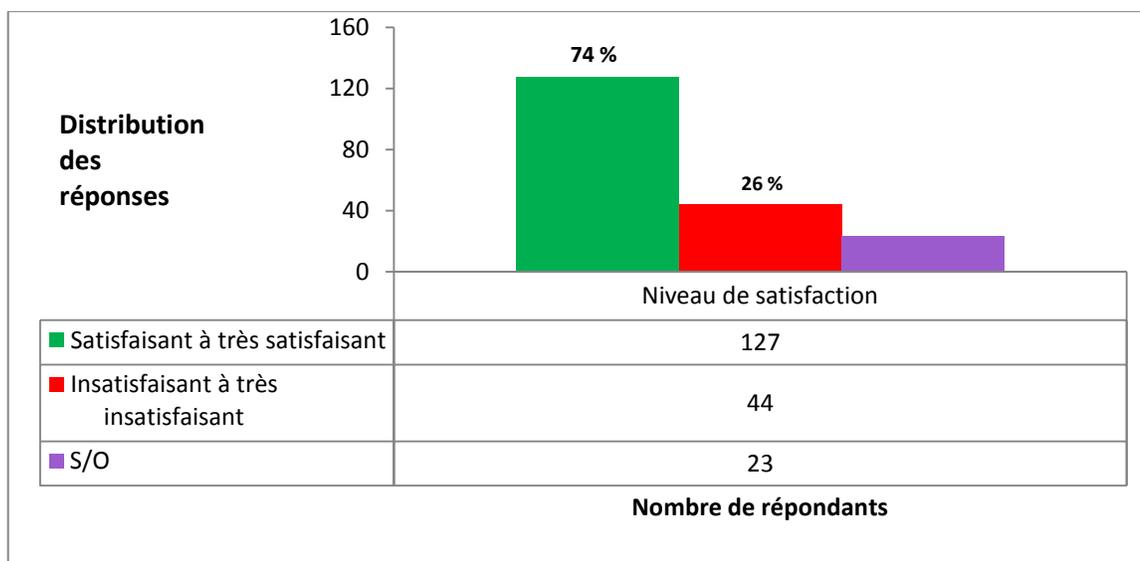
### c) Avec les membres du département

Nombre de répondants : 194



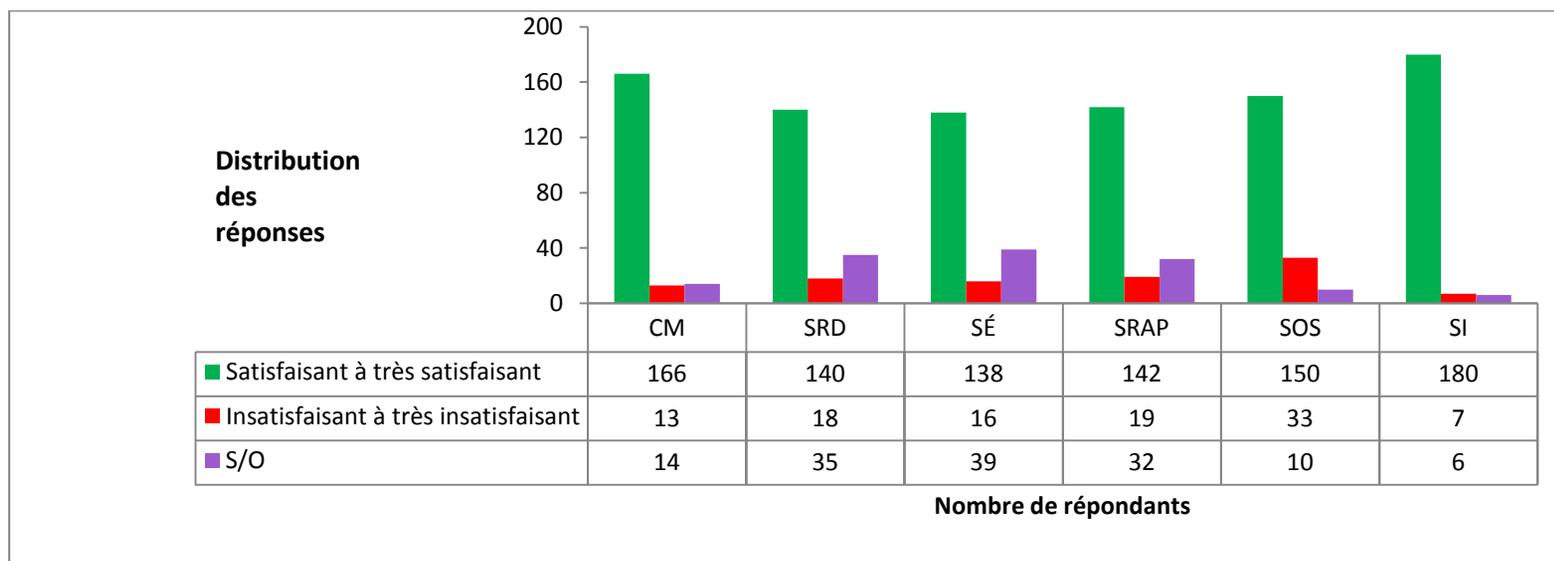
### d) Avec les autres départements

Nombre de répondants : 194



## e) Avec les services de soutien à la fonction d'enseignement

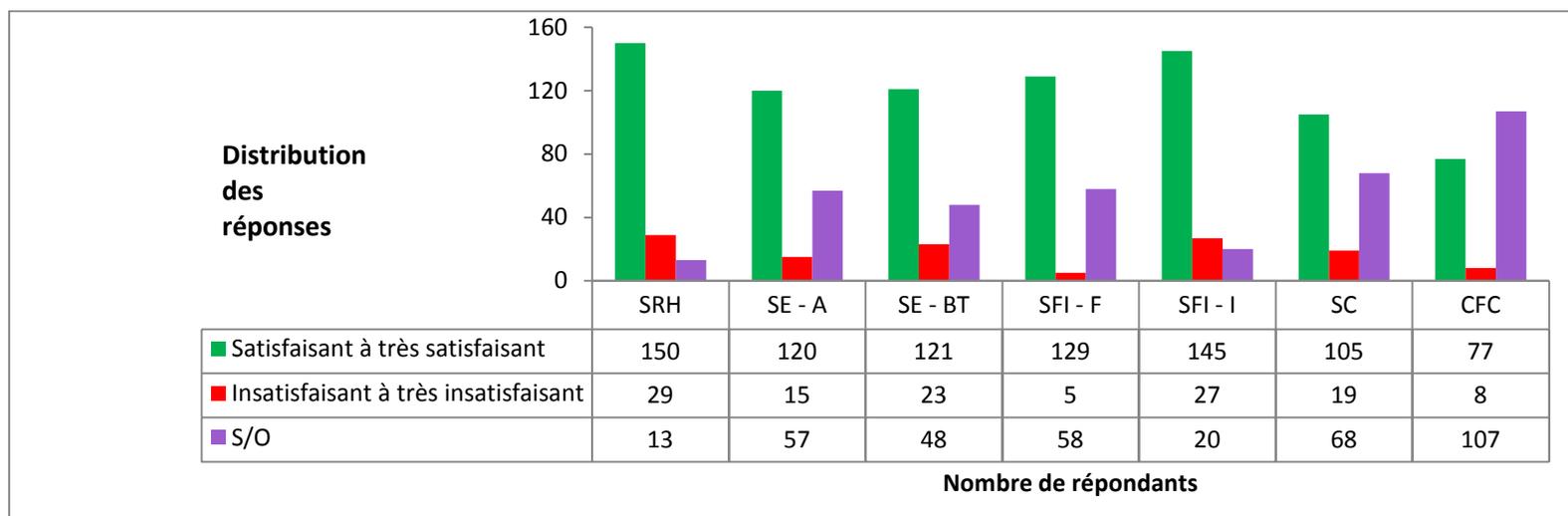
Nombre de répondants : 193



Services de soutien à la fonction d'enseignement	Niveau de satisfaction	
	Satisfaisant à très satisfaisant	Insatisfaisant à très insatisfaisant
1. Centre des médias (CM)	93 %	7 %
2. Service de la recherche et du développement (SRD)	89 %	11 %
3. Services aux étudiants (SÉ)	90 %	10 %
4. Service du registrariat et de l'aide pédagogique (SRAP)	88 %	12 %
5. Service de l'organisation scolaire (SOS)	82 %	18 %
6. Service de l'imprimerie (SI)	96 %	4 %

## f) Avec les services administratifs

Nombre de répondants : 192



Services de soutien à la fonction d'enseignement	Niveau de satisfaction	
	Satisfaisant à très satisfaisant	Insatisfaisant à très insatisfaisant
1. Service des ressources humaines (SRH)	84 %	16 %
2. Services de l'équipement – Approvisionnement (achats) (SE – A)	89 %	11 %
3. Services de l'équipement – Bâtisses et terrains (SE – BT)	84 %	16 %
4. Services financiers et de l'informatique – Finances (SFI – F)	96 %	4 %
5. Services financiers et de l'informatique – Informatique (SFI – I)	84 %	16 %
6. Service des communications (SC)	85 %	15 %
7. Centre de formation continue (CFC)	91 %	9 %

## **Analyse sommaire des résultats**

En ce qui a trait à la collaboration, le niveau de satisfaction exprimé par les répondants qui ont fait part de leur appréciation est soit assez élevé, soit très élevé pour l'ensemble des facteurs, à l'exception de celui concernant la collaboration avec les autres départements qui se situe à un niveau moyen (74 %).

Par ailleurs, une très forte proportion (92 %) des répondants accorde une grande importance à ce facteur.

## **Analyse des commentaires**

L'analyse des suggestions formulées pour améliorer la collaboration démontre que les répondants mentionnent :

### **a) Avec la direction du secteur (59 répondants/194)**

➤ Le plus souvent :

1. Accroître les contacts entre la direction et le personnel enseignant dans le but de permettre (28) :
  - une meilleure écoute ressentie par les enseignants;
  - une meilleure considération et reconnaissance ressenties par les enseignants;
  - un appui plus senti par les enseignants;
  - une meilleure circulation de l'information entre la direction et les enseignants;
  - une meilleure communication entre la direction et les enseignants;
2. Poursuivre la bonne collaboration existante (17);

➤ Quelquefois :

3. Favoriser les rencontres de travail en petit groupe et les rencontres extra-professionnelles (4);
4. Assurer une implication directe de la direction dans les situations où son intervention est nécessaire (4).

## **b) Avec la coordination du département (53 répondants/194)**

➤ Le plus souvent :

1. Poursuivre la bonne collaboration existante (18);

➤ Assez souvent :

2. Prendre diverses mesures visant à améliorer les conditions d'exercice de la fonction de coordination et à accroître le leadership des coordonnateurs de département (par exemple, clarifier le rôle de CD, accorder davantage de libérations pour l'exercice de cette responsabilité) (11);
3. Améliorer la communication, la transparence et l'équité (10);

➤ Quelquefois :

4. Soutenir chez les coordonnateurs de département le développement des habiletés requises à l'exercice de cette fonction (par exemple, donner accès à de la formation sur la communication, la collaboration, le travail en équipe, le leadership, etc.) (4).

## **c) Avec les membres du département (72 répondants/194)**

➤ Le plus souvent :

1. Susciter l'implication et la collaboration, et promouvoir la réalisation d'activités communes (favorisant le partage de valeurs pédagogiques) et le travail en équipe (18);
2. Faire preuve d'un plus grand leadership dans la gestion des conflits et de plus de fermeté dans la gestion des comportements difficiles (15);

➤ Assez souvent :

3. Poursuivre la bonne collaboration existante (12);

➤ Quelquefois :

4. Favoriser le développement des habiletés de communication chez les enseignants et l'instauration d'un climat de collaboration au sein du département (7);
5. Améliorer les conditions susceptibles de favoriser la collaboration (par exemple, horaire de travail, salle de rencontre, etc.) (7);
6. Favoriser le partage des expériences pédagogiques et du matériel didactique entre les enseignants (2).

**d) Avec les autres départements d'enseignement (62 répondants/194)**

➤ Le plus souvent :

1. Favoriser la réalisation d'activités, de rencontres et de projets communs (21);

➤ Assez souvent :

2. Poursuivre la bonne collaboration existante (10);
3. Améliorer la circulation de l'information et la communication à l'intérieur des programmes (8);

➤ Quelquefois :

4. Mettre un lieu commun de rencontre à la disposition du personnel enseignant (5).

**e) Avec les services de soutien à la fonction d'enseignement (65 répondants/193)**

➤ Le plus souvent :

1. Améliorer (clarifier et convenir) les modalités de collaboration entre ces services et les enseignants (particulièrement le Service de l'organisation scolaire et le Centre des médias) (38);

- Assez souvent :
  2. Favoriser chez le personnel de ces services le développement d'attitudes plus respectueuses (par exemple, moins d'intransigeance et d'arrogance) à l'égard des enseignants (13);
- Quelquefois :
  3. Poursuivre la bonne collaboration existante (7);
  4. Améliorer la circulation de l'information sur les services dispensés (4).

#### **f) Avec les services administratifs (62 répondants/192)**

- Le plus souvent :
  1. Améliorer (clarifier et convenir) les modalités de collaboration entre ces services et les enseignants (particulièrement le Service de l'informatique, les Services de l'équipement et celui des communications) (25);
  2. Favoriser chez le personnel de ces services le développement d'attitudes plus respectueuses à l'égard des enseignants (19);
- Assez souvent :
  3. Réduire la complexité d'accès à certains services et clarifier le rôle de chacun (par exemple, Informatique, Centre des médias, Approvisionnement, etc.) (8);
  4. Améliorer la relation de confiance entre certains services et les enseignants (par exemple, fiabilité de l'information, amélioration de la souplesse et de la flexibilité) (8);
- Quelquefois :
  5. Poursuivre la bonne collaboration existante (6).

## IV. L'indicateur « Soutien » (de la direction de secteur)

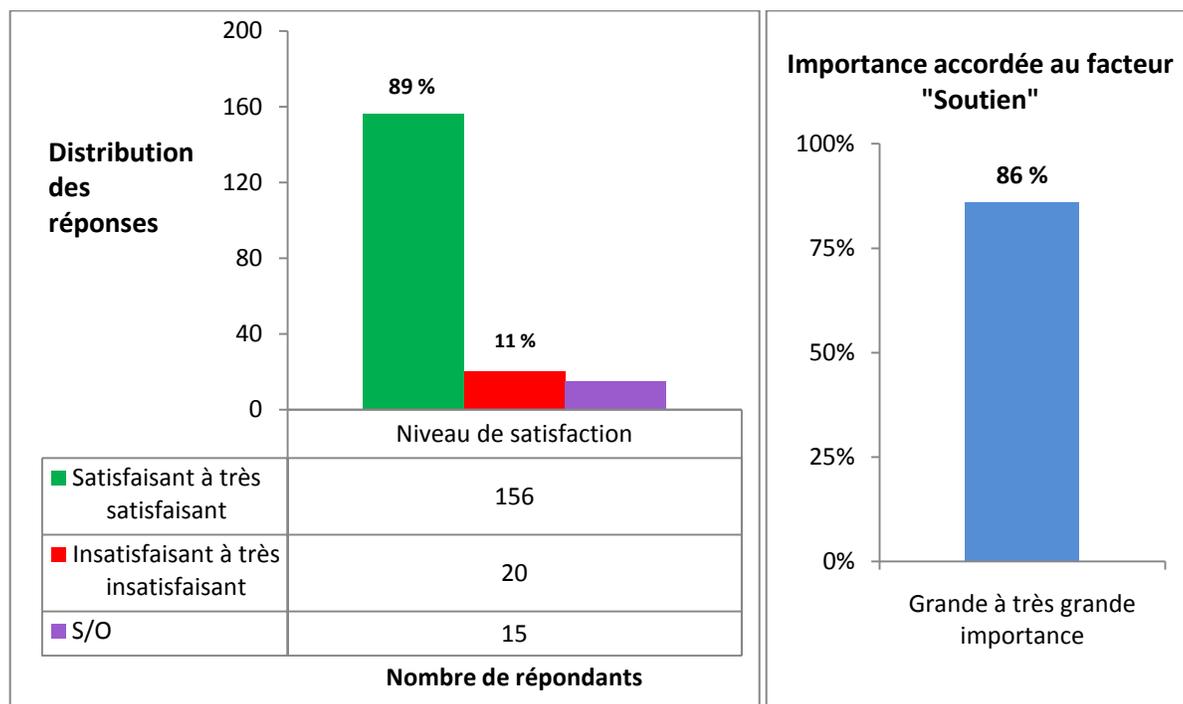
### Définition

Le soutien fait référence aux notions d'accompagnement et de supervision par les cadres auprès des employés et des membres des équipes. Un cadre qui soutient les membres de son équipe est celui qui lui fournit les ressources adéquates et l'entraînement nécessaire à l'atteinte des résultats attendus.

Dans le quotidien, il encadre et facilite le travail. Il entretient un climat de confiance avec les membres de son équipe et s'emploie à maintenir des liens solides entre son équipe et les autres composantes de l'organisation. Il aide les gens à faire face aux changements souhaités et leur fournit les outils nécessaires pour s'adapter aux nouvelles façons de faire. Soucieux de faire exercer par son équipe une influence au sein de l'organisation, il amène ses membres à reconnaître et résoudre les problèmes dès qu'ils apparaissent.

### Présentation sommaire des résultats

Nombre de répondants : 191



## **Analyse sommaire des résultats**

Le niveau de satisfaction en regard du soutien accordé par les directions de secteur est assez élevé (89 %).

Il importe aussi de prendre note qu'une forte proportion (86 %) des répondants accorde une grande importance à ce facteur.

## **Analyse des commentaires (51 répondants/191)**

L'analyse des suggestions formulées pour améliorer le soutien de la part de la direction de secteur démontre que les répondants mentionnent :

➤ Le plus souvent :

1. Prendre des mesures pour que se développent des relations plus étroites entre les enseignants et le DEP (20);
2. Faire en sorte que les DEP assument plus de leadership et interviennent avec plus d'autorité dans les situations problématiques (11);
3. Poursuivre la bonne collaboration existante (11);

➤ Quelquefois :

4. Accorder plus de responsabilités (décentralisation) aux DEP afin qu'ils puissent mieux soutenir les professeurs (5);
5. Assurer un meilleur encadrement des nouveaux professeurs (2).

## **V. L'indicateur « Communication et information »**

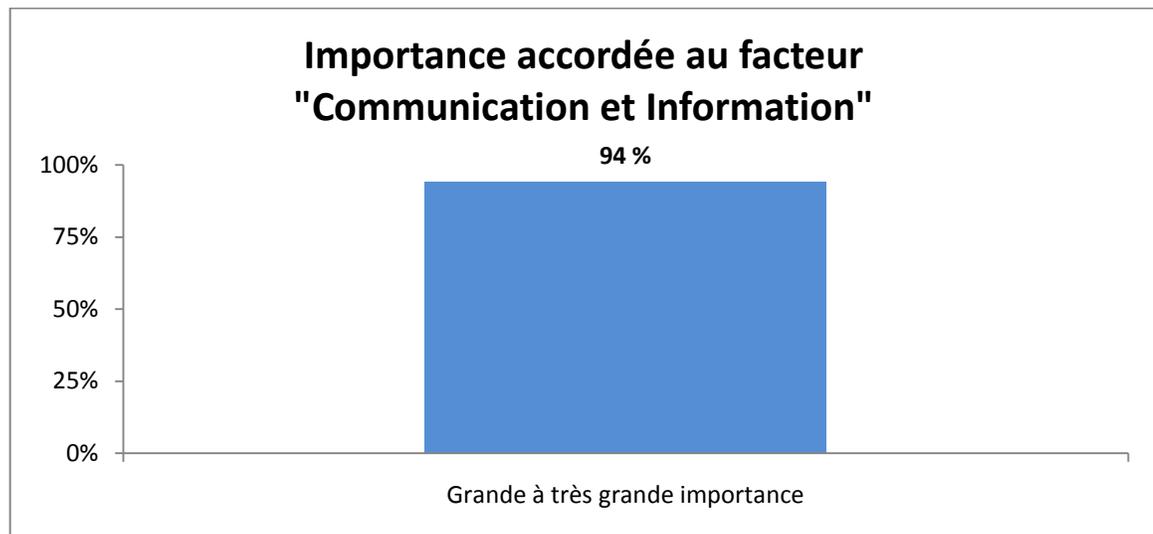
### **Définition**

La communication et l'information constituent d'importants facteurs de mobilisation au sein d'une organisation. Un employé sera mobilisé dans la mesure où il comprend ce qu'on attend de lui et s'il sent que l'organisation est à l'écoute de ses préoccupations et s'efforce d'y répondre.

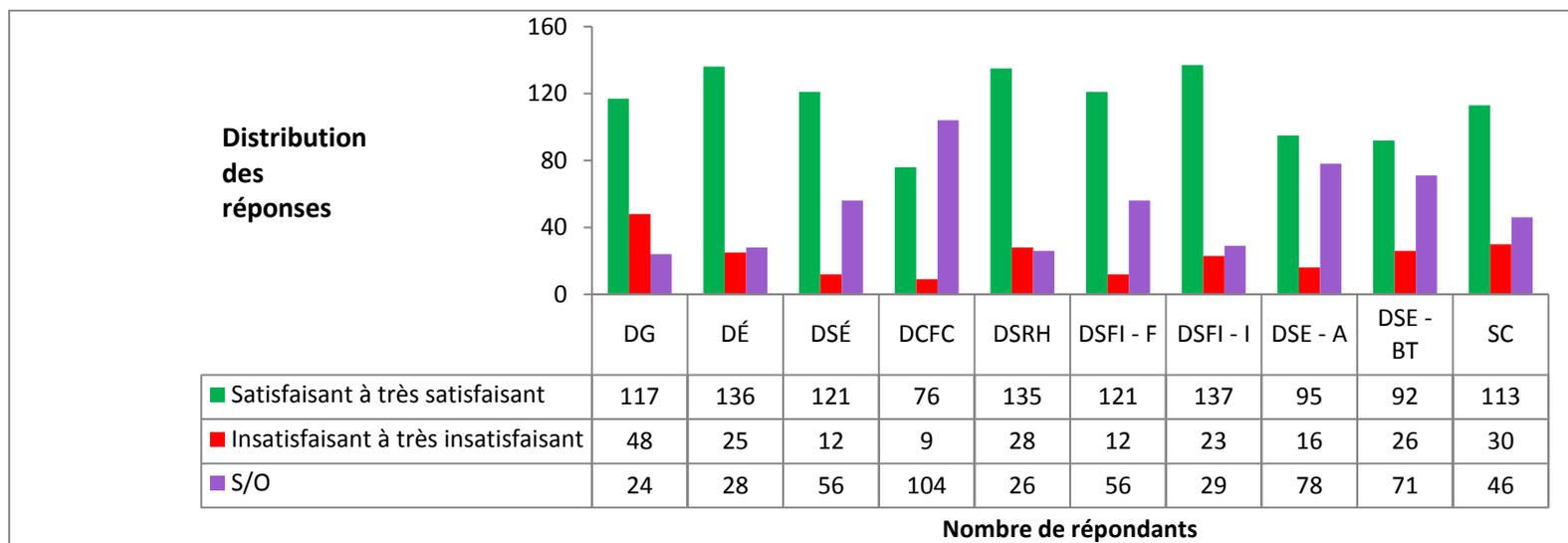
Il est donc essentiel qu'il y ait une bonne circulation de l'information à tous les niveaux (i.e. entre la direction et les employés, entre les départements et les services ainsi qu'entre les employés). Ce n'est pas tant la quantité d'information transmise qui revêt de l'importance, mais plutôt sa PERTINENCE et la possibilité qu'ont les employés de recevoir une RÉPONSE À LEUR QUESTIONNEMENT dans un DÉLAI RAISONNABLE.

## Présentation sommaire des résultats

Nombre de répondants : 189

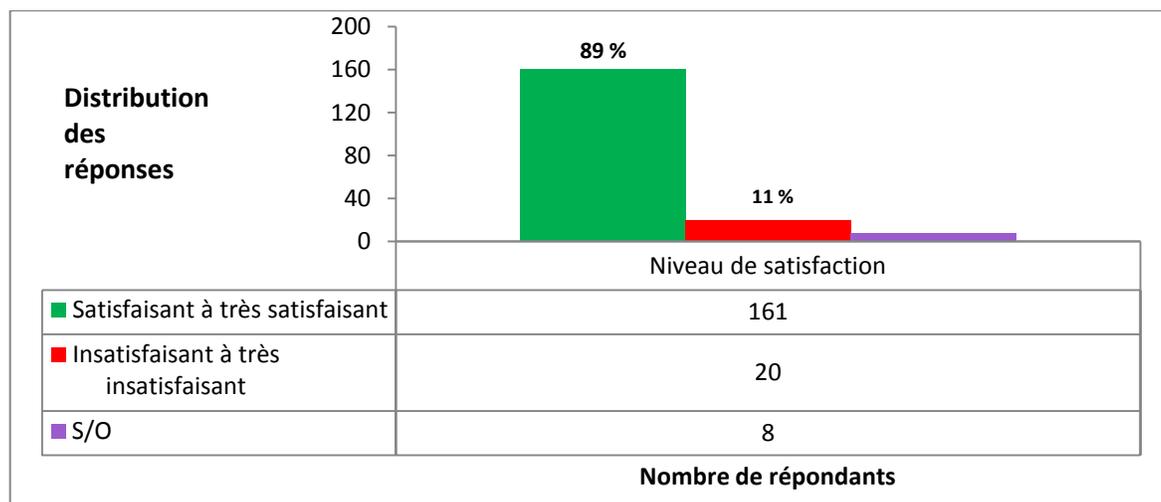


## a) En provenance des différentes directions

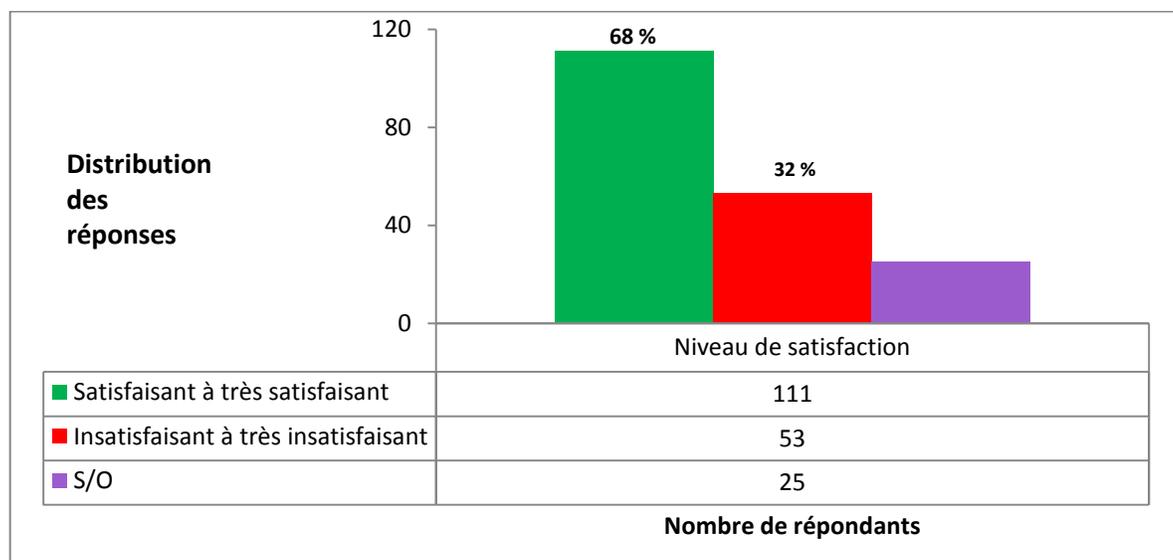


Direction	Niveau de satisfaction	
	Satisfaisant à très satisfaisant	Insatisfaisant à très insatisfaisant
1. Direction générale (DG)	71 %	29 %
2. Direction des études (DÉ)	84 %	16 %
3. Direction des Services aux étudiants (DSÉ)	91 %	9 %
4. Direction du Centre de formation continue (DCFC)	89 %	11 %
5. Direction du Service des ressources humaines (DSRH)	83 %	17 %
6. Direction des Services financiers et de l'informatique – Finances (DSFI – F)	91 %	9 %
7. Direction des Services financiers et de l'informatique – Informatique (DSFI – I)	86 %	14 %
8. Direction des Services de l'équipement – Approvisionnement (DSE– A)	86 %	14 %
9. Direction des Services de l'équipement – Bâtisses et terrains (entretien des bâtisses, entretien ménager, service de sécurité) (DSE – BT)	78 %	22 %
10. Service des communications (SC)	79 %	21 %

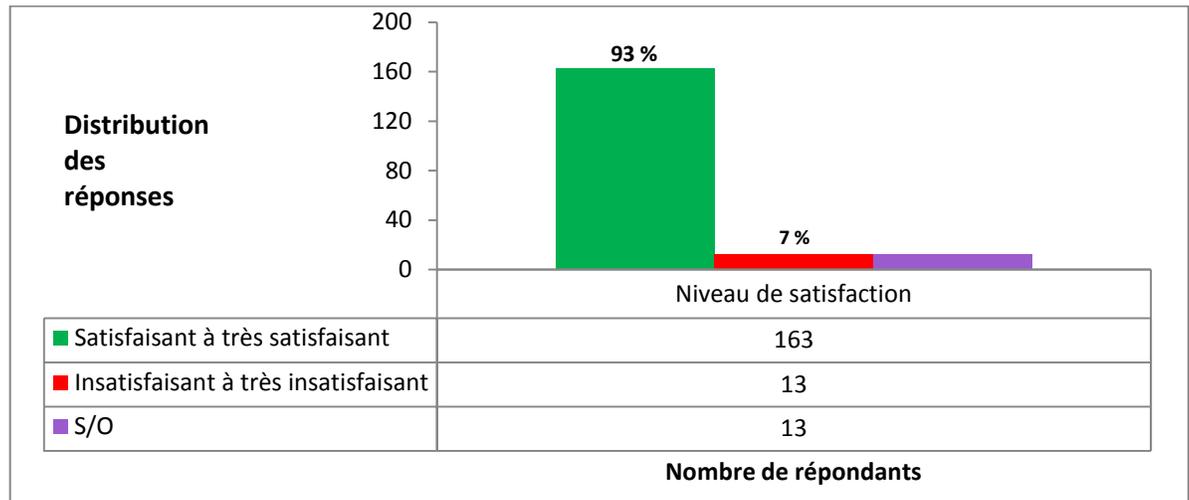
## b) En provenance de la direction de secteur



## c) Entre les départements



#### d) En provenance de la coordination du département



#### Analyse sommaire des résultats

Le niveau de satisfaction observé dans les réponses des personnes qui ont fait part de leur appréciation en regard de la communication et de l'information est généralement assez ou très élevé, à l'exception de l'information en provenance de la direction générale (71 %), de la direction des Services de l'équipement – Bâtisses et terrains (78 %), du Service des communications (79 %). Le niveau de satisfaction est peu élevé en ce qui concerne la circulation de l'information entre les départements (68 %).

En même temps, une très forte proportion (94 %) des répondants accorde une grande importance à ce facteur.

#### Analyse des commentaires

L'analyse des suggestions formulées pour améliorer la communication et l'information démontre que les répondants mentionnent :

## **a) En provenance des différentes directions (49 répondants/189)**

### ➤ Le plus souvent :

1. Améliorer la communication entre la direction et le personnel enseignant particulièrement au niveau des aspects suivants (15) :

- qualité de l'information;
- transparence;
- délais (juste à temps);

2. Favoriser le développement de relations plus étroites entre les différentes directions et le personnel enseignant, dans le but de permettre (13) :

- une communication plus directe entre les différentes directions et les enseignants;
- une amélioration de la confiance des enseignants envers la direction;
- une meilleure circulation de l'information entre la direction et les enseignants (par exemple, les déménagements, les travaux, etc.);

### ➤ Assez souvent :

3. Mettre l'accent sur le respect et la considération dans les communications entre les différentes directions et le personnel enseignant, ce qui devrait se traduire par des informations plus claires, diffusées dans des délais appropriés, une prise en compte de la réalité et de l'avis des enseignants dans les décisions, un meilleur suivi des demandes formulées, un langage accessible, etc. (11);

### ➤ Quelquefois :

4. Faire connaître la vision, les enjeux ou les préoccupations de la direction ou des divers secteurs (2).

## **b) En provenance de la direction de secteur (30 répondants/189)**

### ➤ Le plus souvent :

1. Améliorer la qualité des communications entre le DEP, le coordonnateur et le personnel enseignant, particulièrement au niveau des aspects suivants (12) :

- qualité de l'information (éviter les contradictions);
  - transparence;
  - délais (être informé par l'interne avant de l'être par l'externe et éviter les informations diffusées à la dernière minute);
2. Établir des relations plus étroites entre la direction de secteur et le personnel enseignant (par exemple, une rencontre par session entre les enseignants et le DEP) (9);
- Quelquefois :
3. Appuyer et mettre en évidence les bonnes pratiques de ceux et celles qui assurent une bonne communication (4).

### **c) Entre les départements (40 répondants/189)**

- Le plus souvent :
1. Mettre en place différentes mesures visant à assurer une meilleure circulation de l'information, par exemple, une rencontre par session entre les enseignants et le DEP, des rencontres entre les départements, des réunions de secteur et de programme plus fréquentes, rendre accessible plus rapidement le compte-rendu des réunions de programme, journal interne, intranet, des rencontres informelles, etc. (26).

### **d) En provenance de la coordination départementale (37 répondants/189)**

- Le plus souvent :
1. Structurer davantage la transmission d'information (10);
2. Accroître la transparence et l'équité dans la circulation de l'information (8);
- Quelquefois :
3. Clarifier le rôle des coordonnateurs et accroître leur leadership à l'égard de la circulation de l'information (6);
4. Assurer l'accès aux locaux requis pour accueillir l'ensemble des membres d'un même département (2).

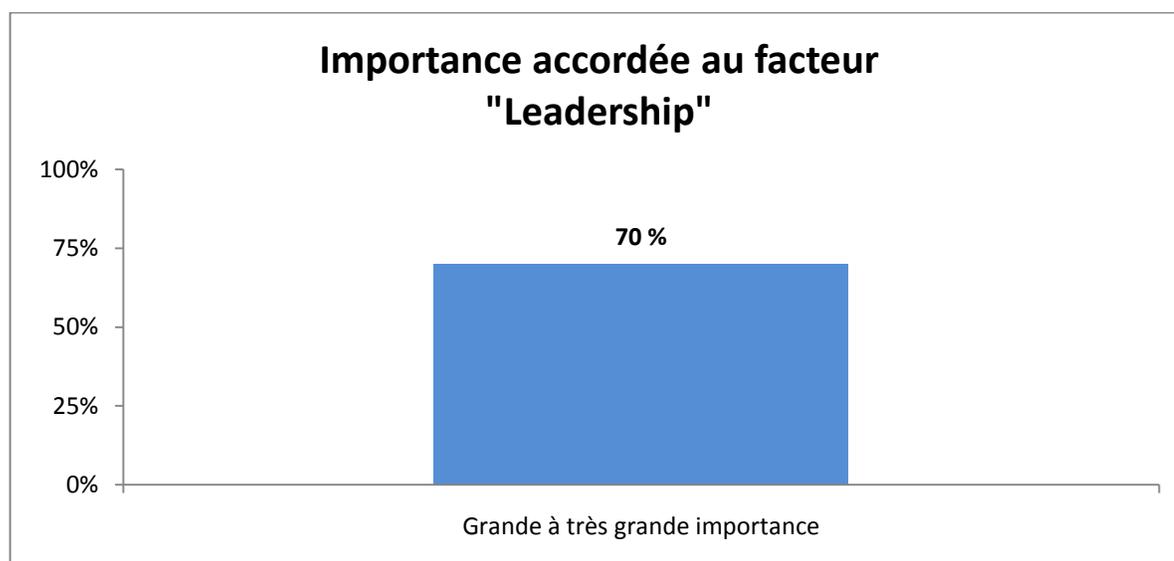
## VI. L'indicateur « Leadership »

### Définition

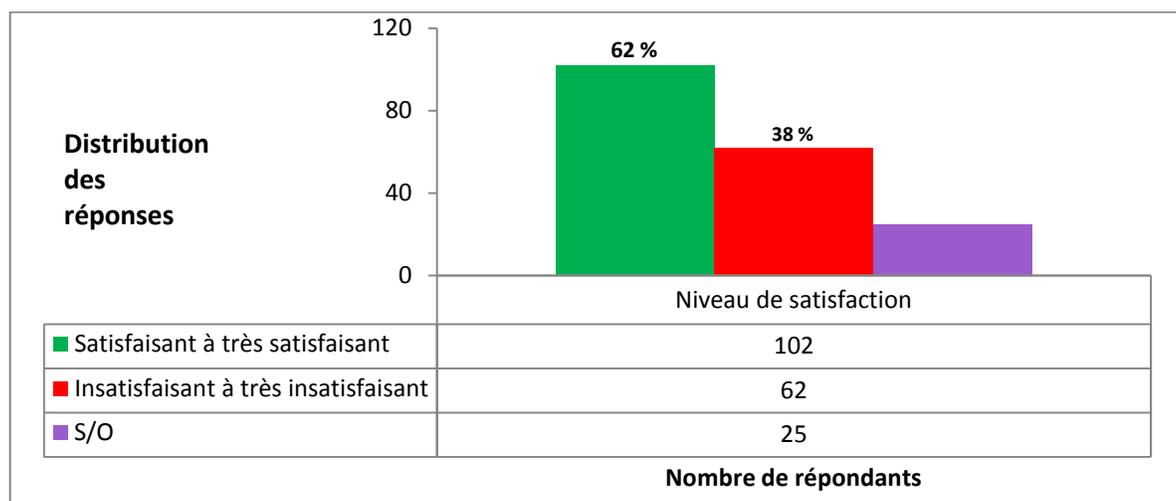
Aptitude d'une personne ou d'un groupe à exercer une influence déterminante sur d'autres personnes ou groupes en obtenant leur adhésion active à des idées, des orientations, des projets ou d'autres actions sociales.

### Présentation sommaire des résultats

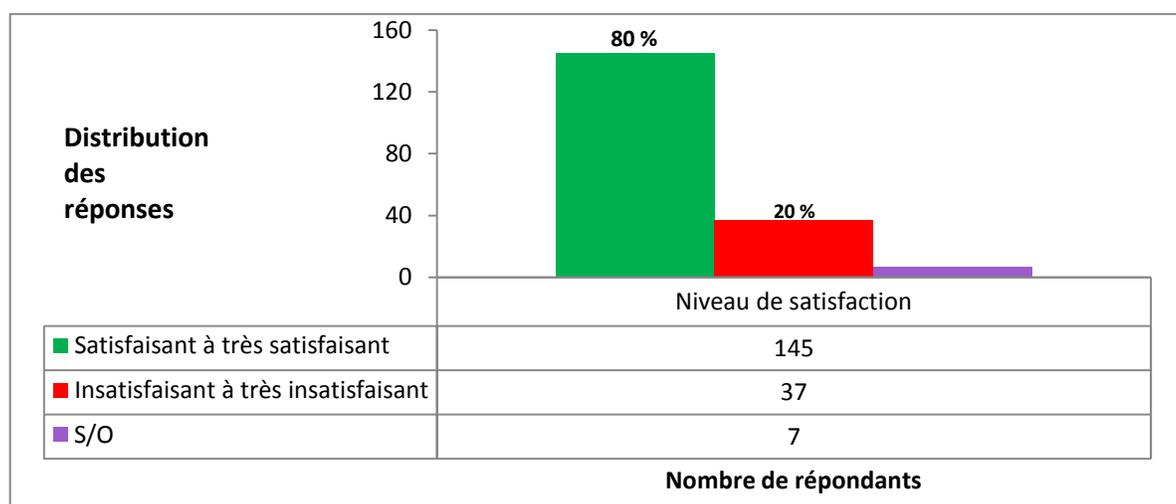
Nombre de répondants : 189



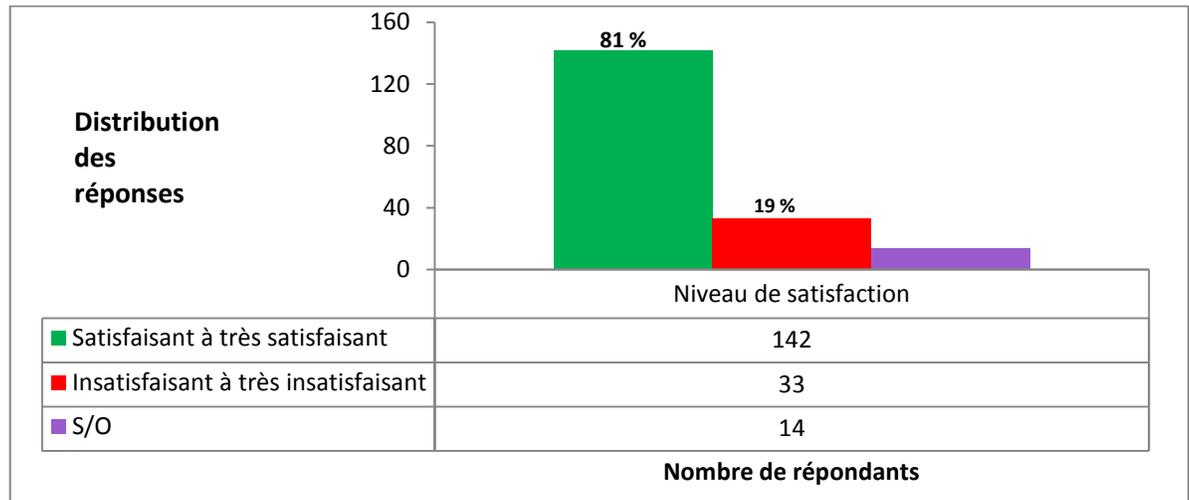
### a) Exercé par l'équipe de direction du Cégep



### b) Exercé par la direction de secteur



### c) Exercé au sein du département



#### Analyse sommaire des résultats

Les personnes qui ont fait part de leur appréciation en regard de cet indicateur démontrent que le niveau de satisfaction est assez élevé en ce qui a trait au leadership exercé par la direction du secteur (80 %) et au sein des départements (81 %).

Par contre, le niveau de satisfaction en ce qui a trait au leadership exercé par l'équipe de direction du Cégep est peu élevé (62 %).

Par ailleurs, le degré d'importance accordé à ce facteur est le moins élevé de tous les facteurs (70 %).

#### Analyse des commentaires (59 répondants/189)

L'analyse des suggestions formulées pour améliorer le leadership démontre que les répondants mentionnent :

## **a) À l'égard de l'équipe de direction**

### ➤ Le plus souvent :

1. Réaliser un rapprochement suffisant entre la direction et les enseignants pour que ces derniers puissent percevoir ce leadership (16);
2. Prendre diverses mesures visant à accroître le leadership de l'équipe de direction auprès des professeurs en regard de la Vision d'avenir du Cégep de Sherbrooke, ainsi que des orientations et objectifs de la direction (15);

### ➤ Assez souvent :

3. Exercer plus de leadership et de fermeté dans la gestion des conflits (10);

### ➤ Quelquefois :

4. Accroître la transparence dans la circulation de l'information (4);
5. Clarifier le mandat de coordination et la nature du leadership attendu d'une personne qui assume la fonction de coordination d'un département (4).

## **b) À l'égard de la direction de secteur**

### ➤ Le plus souvent :

1. Agir avec plus de rapidité, d'autorité et de fermeté dans la gestion des conflits, ainsi que dans la mise en place et le suivi des mesures visant à corriger les situations lorsque certaines personnes ne suivent pas les règles de fonctionnement établies (10).

## **c) Au sein du département**

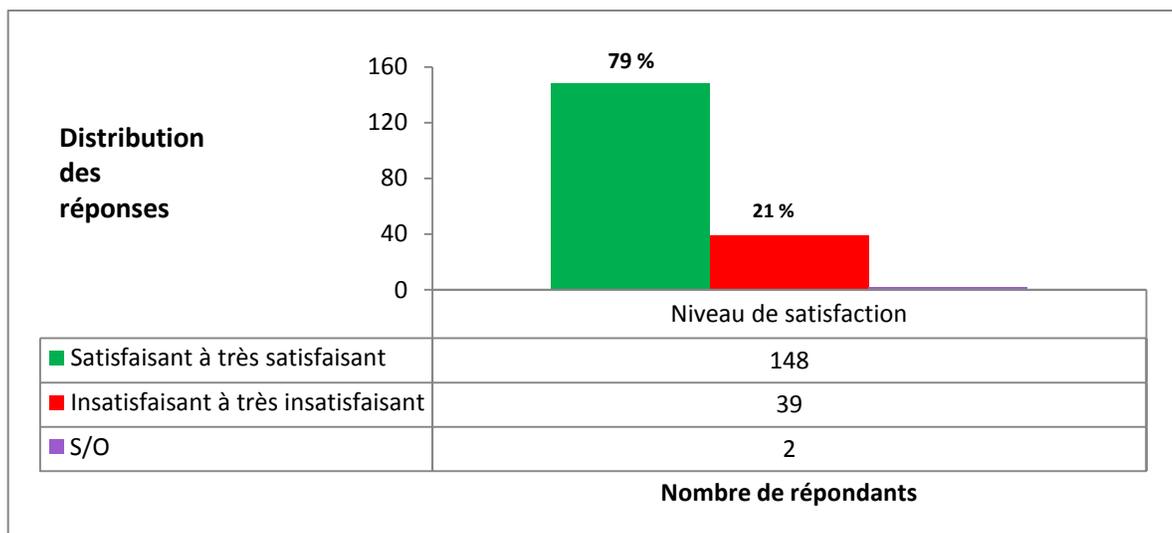
### ➤ Quelquefois :

1. Clarifier, auprès des membres du département, le mandat et les attentes à l'égard de la personne qui assume la fonction de coordination (4).

## VII. L'évaluation du climat de travail actuel

### Présentation sommaire des résultats

Nombre de répondants : 189



### Analyse sommaire des résultats

Le niveau de satisfaction exprimé en regard du climat de travail actuel se situe à la limite supérieure du niveau « moyennement élevé » (79 %).

L'analyse des commentaires formulés pour améliorer le climat de travail actuel devrait permettre de renforcer ou d'enrichir les suggestions émises à l'égard de chacun des indicateurs.

### Analyse des commentaires (89 répondants/189)

L'analyse des suggestions formulées pour améliorer le climat de travail actuel démontre que les répondants mentionnent :

➤ Le plus souvent :

1. Améliorer les communications et la circulation de l'information, à tous les niveaux (direction – enseignants, entre les départements, entre les membres d'un même département, entre les services et les départements, etc.) (18);

2. Accroître le leadership des différents niveaux de direction, incluant celui de l'équipe de direction (14);
3. Mieux soutenir les départements dans la gestion des conflits, la réalisation des projets et les situations où il y a lourdeur de tâches (12);
4. Accroître le respect, la valorisation, la considération et la reconnaissance à l'égard des enseignants (12);

➤ Quelquefois :

5. Améliorer les modalités d'implication des enseignants dans les prises de décisions (5);
6. Apporter des solutions aux problèmes matériels au niveau des locaux ou de l'équipement (disponibilité de locaux adéquats, chauffage et climatisation, entretien ménager, équipement adéquat – informatique et photocopieurs) (3);
7. Développer le sentiment d'appartenance (4);
8. Clarifier le rôle des coordonnateurs et des DEP (3).

## **VIII. Analyse sommaire globale**

De cette brève analyse, il ressort que les indicateurs « Communication et Information » (94 %) et « Collaboration » (92 %) sont considérés, par une proportion très élevée des enseignants qui ont fait part de leur appréciation, comme ayant une grande ou une très grande importance en regard du climat de travail.

Une proportion assez élevée des enseignants qui ont fait part de leur appréciation a aussi exprimé que les possibilités de réalisation (87 %), le soutien (86 %), de même que les conditions existantes pour favoriser leur implication (81 %), sont aussi des facteurs qui ont une grande ou une très grande importance en regard du climat de travail.

Une proportion moins élevée (70 %) accorde une grande ou une très grande importance au leadership comme facteur d'impact sur le climat de travail.

