

Actes du Congrès  
**COLLÈGES CÉLÉBRATIONS 92**  
Conference Proceedings



MONTRÉAL MAY 24 25 26 27 MAI 1992

**La satisfaction au travail des professeurs  
du Cégep de Trois-Rivières**

par

Denis VEILLETTE  
Cégep de Trois-Rivières  
(Québec)

*Atelier 2C37*

*Collèges  
créateurs d'avenir*

*Colleges  
creators of the future*



Association des collèges  
communautaires du Canada



Association québécoise de  
pédagogie collégiale

## La satisfaction au travail des professeurs du Cégep de Trois-Rivières

Depuis les décrets de 1983, bon nombre d'études ont été consacrées aux conditions de travail des professeurs de Cégep. Citons l'étude de Grégoire, Turcotte et Dessureault (1985) qui a mis en lumière le profond désarroi des professeurs face à l'augmentation de la tâche de travail résultant des décrets mais aussi à cause d'étudiants moins bien préparés à effectuer des études post-secondaires.<sup>1</sup>

Etant moi-même professeurs à statut précaire, j'ai proposé conjointement au syndicat des professeurs du Cégep et à l'administration d'entreprendre une enquête sur la satisfaction au travail des professeurs de façon à actualiser la perception qu'ont les professeurs de leur situation. J'ai déposé à cet effet un devis de recherche et il fut accepté. J'entrepris en mars 1991 la cueillette des données. Un questionnaire fût administré lors de chacune des assemblées départementales de façon à obtenir un taux de réponse maximum. Vingt-sept départements furent visités et 251 professeurs répondirent au questionnaire. Huit questionnaires ont été rejetés ce qui donne 243 répondants. Puisqu'il y avait à la session hiver 1991, 313 professeurs, le taux de réponse de 78% garantit la représentativité de l'enquête. Pour approfondir l'analyse, j'ai entrepris au mois de mars et d'avril 1992 une série d'entrevues (40) avec des professeurs et des cadres. Le traitement de ces entrevues reste à faire mais on peut dire à premier abord qu'il révèle le fractionnement et l'hétérogénéité des professeurs.

Dans cet article je me propose tout d'abord d'élaborer succinctement le cadre théorique et la problématique mise de l'avant pour bien saisir et comprendre la situation. Dans un deuxième temps, je vais présenter les faits saillants qui se dégagent de l'enquête quantitative. Finalement je terminerai en ouvrant des perspectives et en dégageant des idéaux-types<sup>2</sup> d'écoles selon la problématique retenue.

### 1. Le cadre théorique et la problématique

Je me suis appuyé sur deux grandes écoles pour construire "l'armature" de cette recherche<sup>3</sup>. D'un côté, on retrouve l'école de la *régulation* représentée par des économistes<sup>4</sup> qui tentent de réinsérer les rapports sociaux dans l'analyse économique. En ce sens, ils se distinguent considérablement de l'école néo-classique et keynésienne. Les luttes sociales qui agitent la société sont dans la perspective régulationniste la matrice même des formes institutionnelles dans lesquelles cette société va évoluer. Dans les sociétés capitalistes sortant de la deuxième guerre mondiale, un modèle de société va se mettre en place et devenir "la" norme par excellence. Il implique une production et une consommation de masse à grande échelle. L'adhésion populaire à ce modèle de société va prendre la forme d'un *grand compromis social* où le salaire nominal indexé au coût de la vie va être consenti en échange d'un contrôle patronal absolu sur l'organisation du travail. Le contrat de travail type en résultant va s'échelonner sur trente ans. Les *règles du jeu* ainsi définis évacuent complètement les salariés du processus décisionnel; on parle alors du niveau *institutionnel*. Ces règles du jeu peuvent participer à influencer sur les formes d'autorité et de commandement<sup>5</sup> qui vont osciller le plus souvent entre un taylorisme pur et dur et une politique de relations humaines, on parle alors du niveau *organisationnel*.

La crise structurelle qui apparaît au milieu des années soixante-dix remet implicitement en cause le *compromis social*. Partout et dans tous les secteurs d'activité, la productivité chute et les salariés remettent en question l'idée qu'il faut "perdre sa vie à la gagner". C'est ainsi que s'ouvre une période de remise en question des contrats de travail, ce qui n'est pas sans créé son lot d'instabilité et de turbulence.

La deuxième école est celle des mouvements sociaux d'Alain Touraine<sup>6</sup>, le célèbre sociologue français. Sa principale particularité consiste en l'accent qu'elle met sur le citoyen-usager des grands services qu'il soit public ou privé. Le conflit central qui agite la société ne réside plus dans la sphère du travail entre salariés et patrons mais entre les dirigeants des grands appareils et le citoyen-usager qui résiste et essaie d'étendre par toutes sorte des moyens le contrôle sur sa vie quotidienne. Pour prendre l'exemple de l'école, Touraine nous dit qu'il faut "(...) remplacer le thème mou de la socialisation par celui, beaucoup

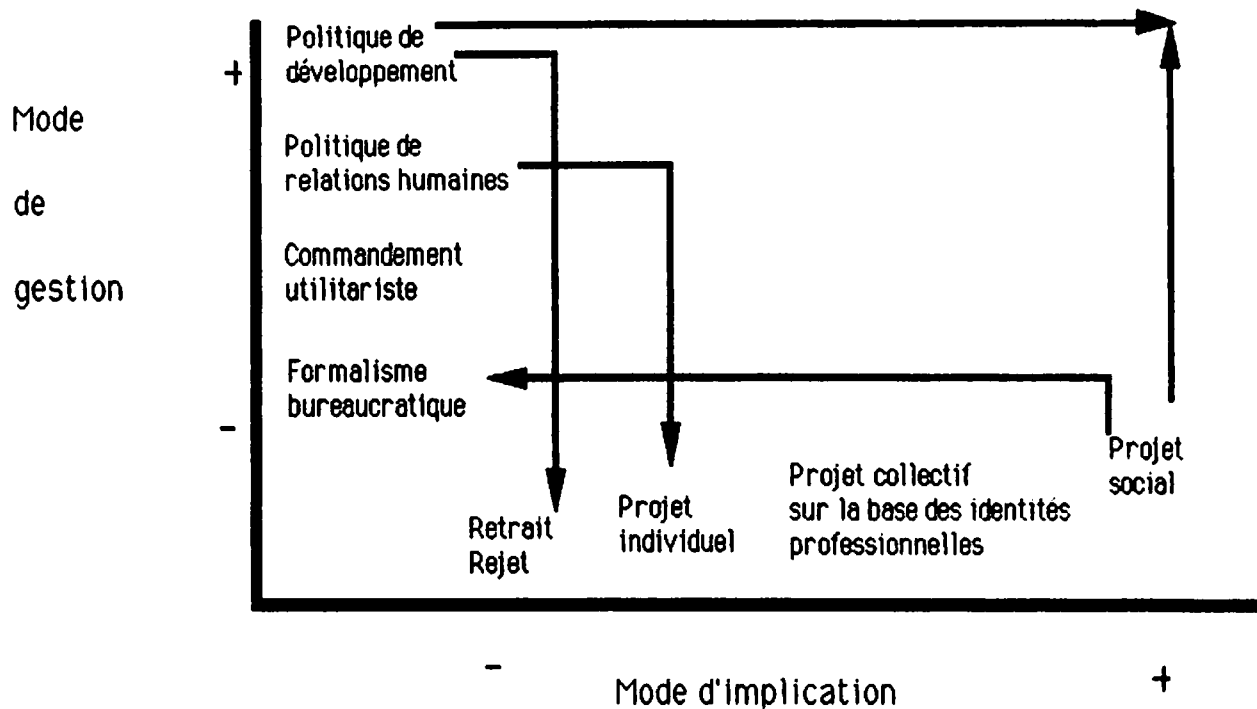
plus riche et plus près des observations, de la distance croissante entre la fonction socialisatrice et formatrice de l'école et de l'université et l'univers psychologique et culturel des élèves ou des étudiants."<sup>7</sup> Il y a donc un hiatus pour ne pas dire un fossé qui se creuse entre les institutions où dominent la pensée instrumentale ou technique et les usagers de ces institutions qui ne s'y "retouvent" pas. Ce conflit entre orientations culturelles opposées est ce qui structure le niveau *institutionnel*. Dans ce cadre, on retrouve des politiques de gestion du changement qui mettent l'accent tantôt sur des éléments symboliques (le sentiment d'appartenance) tantôt sur des éléments coercitifs (les sanctions), c'est le niveau *organisationnel*.

La combinaison de ces deux écoles nous permet ainsi de couvrir deux dynamiques sociales qui loin de s'exclure, se complètent et se renforcent mutuellement<sup>8</sup>. J'ai pour ma part focalisé davantage sur le *rapport au travail* que met en lumière l'école de la *régulation* quoiqu'une dimension d'analyse aborde le *rapport à l'usager*. Le traitement des entrevues me permettra toutefois d'aller plus loin dans la perception qu'entretiennent les professeurs sur les étudiants mais cela figurera dans une communication ultérieure.

Comment à l'intérieur de cette problématique se définit la satisfaction au travail? Disons que c'est la mesure entre les attentes d'un individu et sa situation concrète de travail. Ainsi un individu sera d'autant satisfait si ces attentes ont été comblées par sa situation concrète de travail. Ces attitudes se structurent selon la perception stratégique<sup>9</sup> qu'un individu a de son travail et également selon le mode de gestion qui est mis de l'avant par la direction. Ainsi un individu peut juger son travail intéressant mais éprouver peu de satisfaction à le faire. Cette protestation signale en tout premier lieu la capacité de pouvoir critiquer sans risquer de perdre son emploi. Se limiter à cette "vision stratégique" demeure toutefois à mon avis réducteur car l'individu ne peut-être considéré à la seule aune utilitariste du calcul.<sup>10</sup> D'autres considérations liées à des impératifs sociaux comme le besoin d'être reconnu et apprécié pour ce que l'on est ou encore des rites particuliers qui privilégient tels types de valeurs peuvent "encadrer" les relations économiques marchandes ou en ce qui nous concerne les relations de travail. En d'autres mots, les individus et les groupes évoluent à l'intérieur de règles du jeu qu'ils ont travaillé à construire; ne pas en tenir compte, c'est oublié les structures sociales dans lesquelles la vie se déroule.

Une direction peut par exemple mettre de l'avant une vision de ce que doit être un Cégep dans une région donnée. Cette politique peut entrer en conflit avec un mode d'implication qui considère le travail de professeur comme un pensum ou bien comme un tremplin pour réaliser un projet personnel. A l'inverse, des professeurs qui considèrent leur travail comme étant un élément important dans le changement social peuvent se buter à une direction bureaucratique et tatillonne qui ne prise guère les "visions" de ces professeurs qui empiètent sur les droits de gérance. Le graphique qui suit illustre la diversité de cette dynamique où domine le déséquilibre. Précisons que cela ne signifie pas en aucun cas qu'il peut y avoir une situation d'équilibre harmonieuse d'où serait exempte tous conflits.<sup>11</sup> La situation d'équilibre doit plutôt être vue comme un modèle où des actions se renforcent mutuellement dans un cadre où règne des inégalités de pouvoir. Elle peut se situer à un niveau bas (retrait et formalisme bureaucratique) comme à un niveau élevé (projet social et développement).

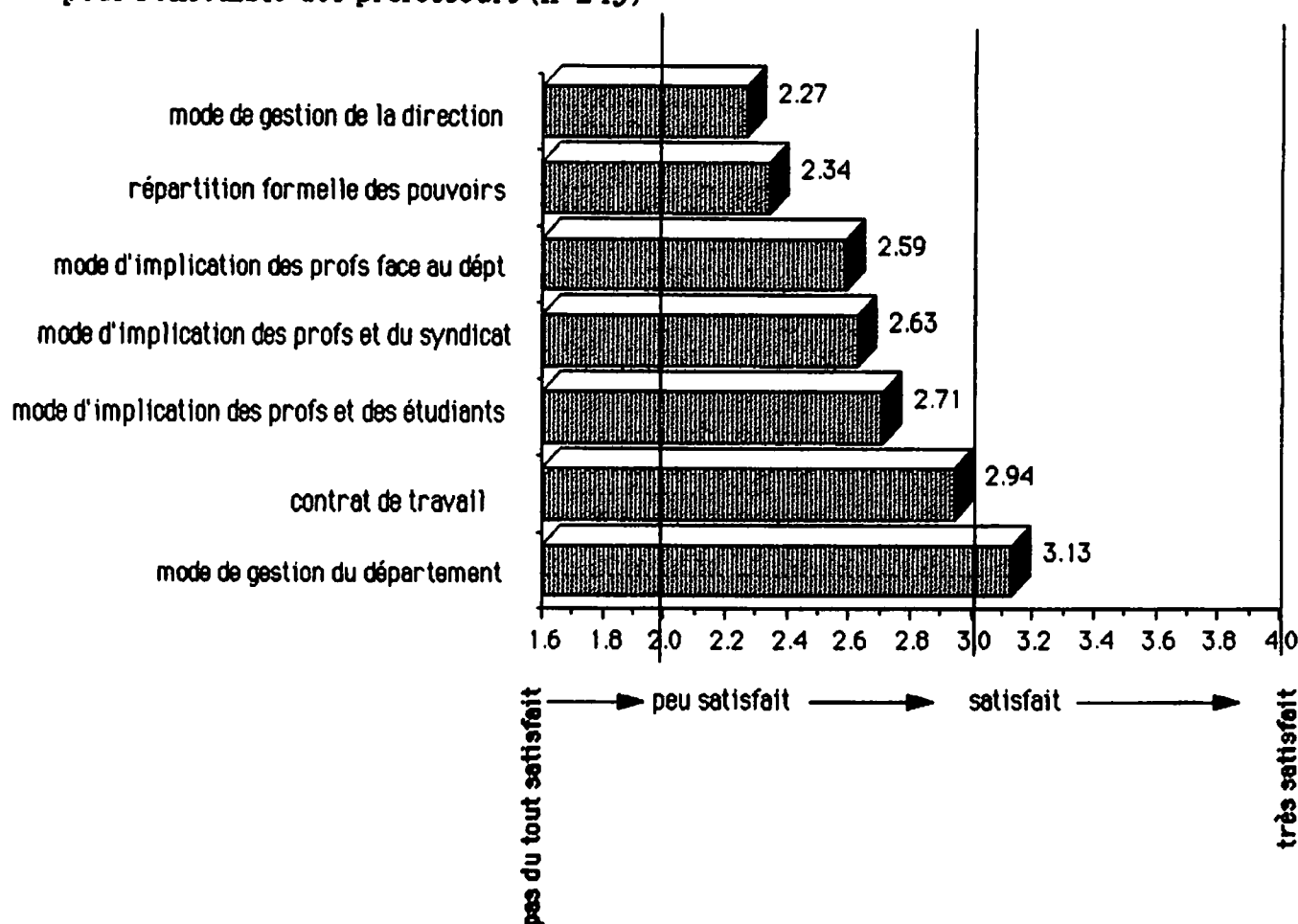
## Déséquilibres entre mode de gestion et mode d'implication



## 2. Les faits saillants de l'enquête

Le questionnaire a été conçu sur la base de la problématique mise de l'avant. Sept dimensions ont été identifiées. Le graphique suivant nous montre l'indice de satisfaction récolté pour chacune de ces dimensions. De façon globale les dimensions d'analyse reçoivent toute un indice d'insatisfaction. Que retenir de ce graphique?

**Ecart entre les moyennes de chacune des dimensions d'analyse pour l'ensemble des professeurs (n=243)**



A la lumière de la problématique évoquée précédemment, on peut dire que les professeurs manifestent une profonde insatisfaction envers tout ce qu'ils ne contrôlent pas directement ou indirectement. Le *mode de gestion de la direction* est jugé très sévèrement et récolte l'indice de satisfaction le plus bas. La *répartition formelle des pouvoirs* est également jugée peu satisfaisante. A la différence de la dimension précédente, ce sont les règles du jeu (le niveau institutionnel) qui sont remises en question ici.

A l'opposé, c'est le *mode de gestion du département* qui suscite la plus grande satisfaction. Rappelons que le département est une instance de cogestion qui est responsable d'une douzaine de prérogatives touchant la gestion pédagogique. Le *contrat de travail* suit de près quoiqu'il se retrouve dans la zone d'insatisfaction. Encore ici, ce sont les règles du jeu (le niveau institutionnel) qui sont prises à partie.

Compte tenu de l'espace alloué pour cet article, nous allons nous concentrer exclusivement sur une dimension institutionnelle, soit le *contrat de travail* et sur une autre de nature organisationnelle, soit le *mode d'implication des professeurs et des étudiants*. Autrement dit, nous allons mettre en lumière le rapport au travail dans une de ses dimensions et le rapport aux usagers; l'objectif étant de mieux cerner la problématique mise de l'avant.

Notons que jusqu'à maintenant, nous avons donné un portrait de la satisfaction au travail pour l'ensemble des professeurs. Une analyse plus poussée nous amène à constater des différences importantes selon certaines variables. Les plus importantes concernent les professeurs des techniques lourdes et ceux

du secteur général qui donnent une prestation "3-0-3". Cela exclut les professeurs du général qui ont une prestation de cours qui prévoient des laboratoires. La raison en est bien simple: les "3-0-3" se différencient considérablement des "laboratoires" sur bon nombre de dimensions d'analyse que nous ne pouvons aborder faute d'espace.

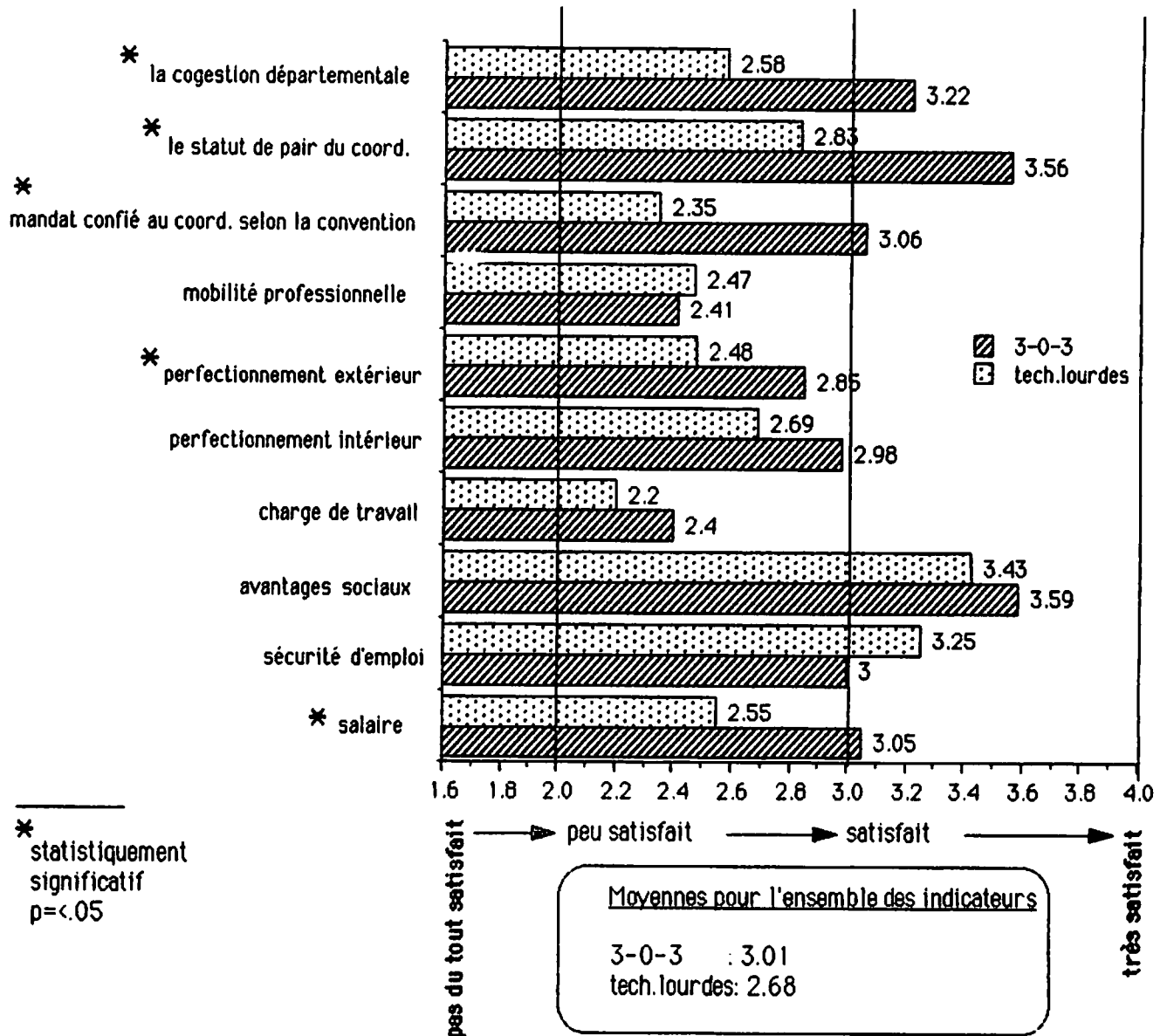
a) le contrat de travail selon deux catégories de professeurs

Un premier coup d'oeil sur le tableau suivant nous démontre avec assez d'éloquence les différences de perception entre les deux catégories de professeurs. Ces différences portent sur des éléments majeurs du contrat de travail. On observe ainsi que la *cogestion départementale*, le *statut de pair du coordonnateur* et le *mandat confié au coordonnateur selon la convention* suscitent des appréciations très différentes; satisfaisantes pour les "3-0-3" et peu satisfaisantes pour les techniques lourdes. Suit de près le *salaire* qui rencontre ses détracteurs chez les professeurs des techniques lourdes. Il faut bien voir que ce dernier est fonction du niveau de scolarité et de l'expérience pédagogique. Or les professeurs des techniques lourdes sont moins scolarisés que les "3-0-3".

Si on regroupe ces indicateurs selon les concepts d'Herzberg (1966), on se rend compte globalement d'une satisfaction égale pour les "3-0-3" tant en ce qui concerne les facteurs ambiants que valorisants. Il en va tout autrement du côté des techniques lourdes quoique l'insatisfaction soit légèrement moins accentuée pour les facteurs ambiants. On peut donc affirmer que les règles du jeu en vigueur ne semblent plus aller aux professeurs des techniques lourdes.

Il y a lieu ici de questionner l'idée qu'une même convention collective applicable à tous les professeurs puissent toujours constituer la meilleure avenue. Le contrat de travail actuel qui trouve son origine dans les années soixante-dix était basé à n'en pas douter sur une identité professionnelle beaucoup plus forte et homogène. Le syndicalisme de combat a sûrement contribué à donner de solides assises à cette identité. Il n'en est plus de même aujourd'hui comme le révèle ces indicateurs. Cependant tant que les entrevues n'auront pas été traitées, il demeure pour le moins litigieux de s'aventurer plus loin sur la question.

**Ecart entre les moyennes des programmes d'études du secteur général, 3-0-3 (n=52) et celles du secteur professionnel, techniques lourdes (n=40) par rapport au contrat de travail**

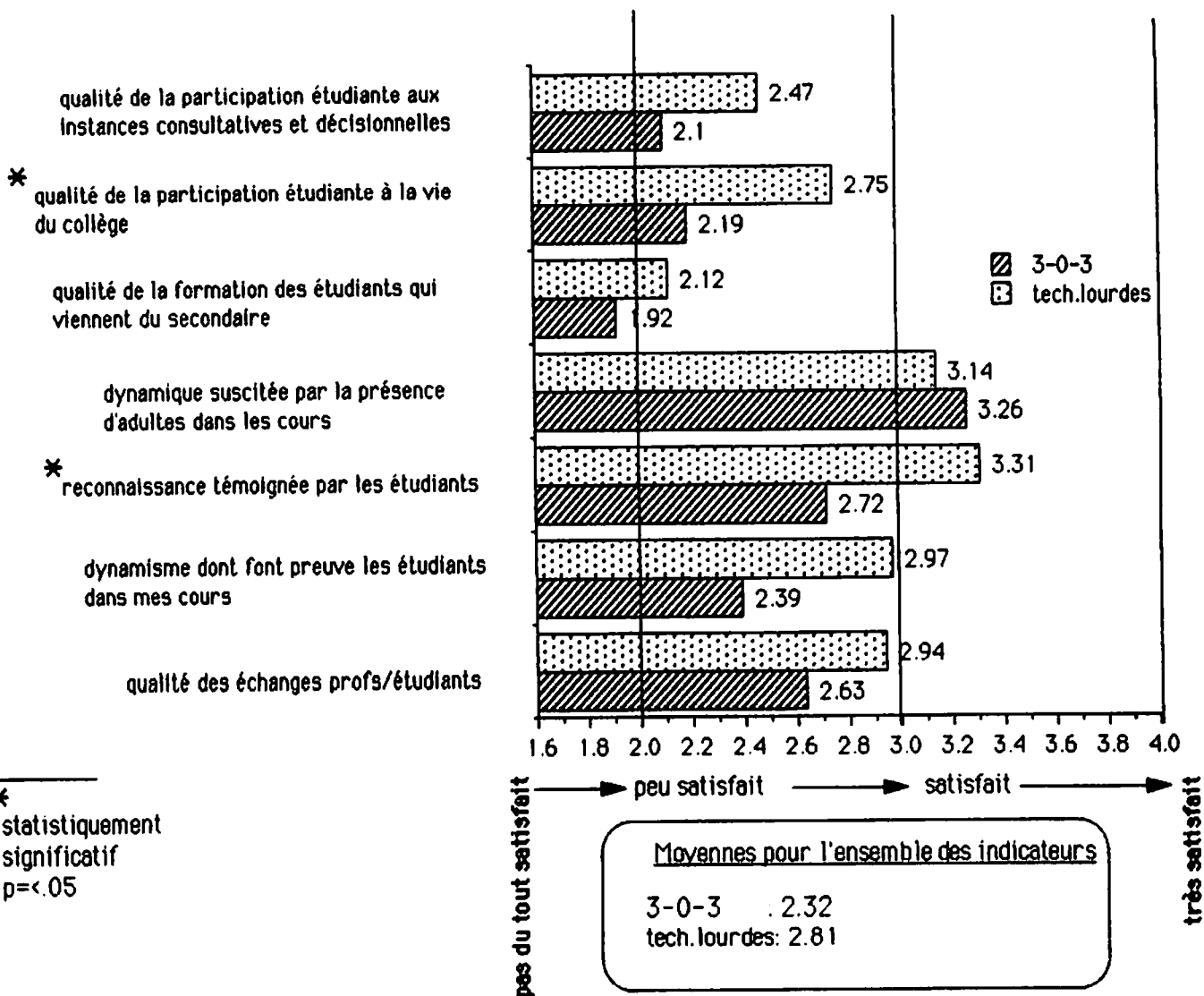


**b) le mode d'implication des professeurs et des étudiants selon deux catégories de professeurs**

Comme je l'ai mentionné précédemment, une prestation de cours avec laboratoires semble être déterminant dans le rapport avec l'utilisateur. Sur l'ensemble des indicateurs, sauf un seul, les professeurs des techniques lourdes sont plus satisfaits de leur relation avec les étudiants. Par exemple, ils se disent satisfaits de la *reconnaissance témoignée par les étudiants* alors que les "3-0-3" se disent peu satisfaits. Si on exclut les deux indicateurs ayant trait à l'évaluation de la *participation étudiante*, on se retrouve avec un indice qui confirme clairement le clivage entre ces deux catégories de professeurs.

Avec des groupes plus petits, des lieux d'identifications physique dans les bâtiments, un suivi sur trois années, les professeurs des techniques lourdes ont le temps d'établir des relations plus personnalisées avec leurs étudiants. La dynamique favorise ainsi un meilleur rapport à l'utilisateur. Cela va-t-il jusqu'à l'élaboration des formules pédagogiques différentes? Encore là, l'analyse des entrevues permettra de répondre à cette question.

**Ecart entre les moyennes des programmes d'études du secteur général, 3-0-3 (n=52) et celles du secteur professionnel, techniques lourdes (n=40) par rapport au mode d'implication des professeurs et des étudiants**



\* statistiquement significatif p < .05



### c) une différenciation de l'identité professionnelle

En conclusion, nous pouvons observer qu'il y a un rapport croisé entre les deux catégories de professeurs. Ceux appartenant aux techniques lourdes trouvent satisfaction dans le rapport à l'utilisateur, on pourrait dire qu'il s'y exerce une rationalité communicationnelle qui compense pour le rapport au travail où s'exerce plutôt une rationalité instrumentale ou formelle. A l'inverse, les professeurs "3-0-3" se valorisent par le rapport au travail ou ce que j'ai nommé la rationalité professionnelle; on a qu'à penser plus particulièrement à l'attachement qu'ils expriment face à la cogestion départementale. Le rapport à l'utilisateur lui est plus "technique" et est jugé peu satisfaisant; c'est encore là une rationalité instrumentale qui est à l'œuvre. Ce rapport croisé structure des identités professionnelles et les renforce également. Voilà pourquoi on peut mettre en doute des politiques de gestion des ressources humaines qui visent l'ensemble des professeurs. Les besoins et les identités se transforment et il est de toute première importance de bien les comprendre et les caractériser, il en va de l'avenir même des Cégeps.

	Rapport au travail	Rapport à l'utilisateur
Techniques lourdes	Instrumentale peu satisfaisant	Communicationnelle satisfaisant
3-0-3	Professionnelle satisfaisant	Instrumentale peu satisfaisant

### 3. Un idéal-type d'école selon le rapport au travail et aux usagers

Je termine ce papier sur une note quelque peu prospectiviste. Celle-ci s'impose à moi pour des raisons académiques mais également pour dessiner les contours de ce qu'une revue de littérature m'a amené à percevoir. Quatre modèles d'école se dégagent de cette recherche; ils ont été nommés ainsi par rapport à une dénomination élaborée par Messine (1988).

L'école "fordiste" ou de masse pour mieux comprendre est celle des années soixante-dix. Le rapport au travail y est pratiqué selon une logique de professionnalisation qui s'opère à travers une centralisation du processus de négociation. Cela s'articule à des pratiques pédagogiques où on homogénéise les étudiants et on uniformise les programmes. Le rapport à l'utilisateur lui y est encadré par l'égalité des chances et par la parcellisation des savoirs. Le rapport professeur/étudiant est caractérisé par la consommation passive où l'étudiant est une réplique du consommateur rationnel des économistes néo-classiques.

L'école élitiste ou néo-libérale propose la différenciation des statuts entre professeurs. Elle valorise le retour aux méthodes classiques et à la formation classique le tout encadré par des méthodes pédagogiques inspirées de la pédagogie du contrat et des contrôles disciplinaires.

L'école californienne ou communautaire s'inspire des ouvrages sur la culture d'entreprise qui ont déferlé depuis une dizaine d'années. L'école se gère comme une entreprise privée et vise à bien "cibler" ses programmes et ses clientèles. L'étudiant y est perçu moins comme devant être contrôlé que comme pouvant s'auto-contrôler lui-même en s'imprégnant de la culture qu'on lui propose.

Finalement l'école post-fordiste ou l'école alternative tente de transformer les règles du jeu en favorisant la négociation de nouveaux compromis entre professeurs et administrateurs. C'est une école où le conflit

est présent et où on cherche à redéfinir les rôles, les droits et devoirs de tous les acteurs. Cette expérimentation s'étend jusqu'à la culture à diffuser ou de ce qu'on appelle encore le curriculum. La transdisciplinarité ainsi que la conception d'outils pédagogiques appropriés sont au cœur des pratiques. L'étudiant n'y est plus un simple individu mais un sujet avec une culture spécifique qui doit se manifester et participer.

Ces quatre modèles ne s'observent pas dans la réalité. Ce sont des outils d'analyse qui servent à mieux caractériser l'organisation qu'on observe et à la situer dans les courants d'idées. Ainsi lorsque j'aurai fait l'analyse des entrevues, je pourrai situer le collège à travers ces quatre modèles. Ma prétention n'est pas de dire aux acteurs sociaux ce qu'ils doivent faire mais tout simplement de leur permettre de prendre un recul face à leurs conceptions des choses et à leurs pratiques. Ce sera là ma modeste contribution aux transformations institutionnelles et organisationnelles qui s'annoncent avec la réforme des Cégeps à venir.

---

<sup>1</sup> D'autres études ont été faites depuis. La plus récente est celle de Berthelot (1991) faite pour le compte du Conseil supérieur de l'éducation; elle a le mérite de comparer la satisfaction au travail selon qu'on enseigne au primaire, au secondaire et au collégial.

<sup>2</sup> Dans une perspective sociologique tel que l'a défini Max Weber. l'idéal-type est un instrument d'analyse, une sorte de modèle qui n'a pour but de représenter la réalité mais plutôt de permettre sa mise à distance afin de mieux la circonscrire.

<sup>3</sup> La discussion du mérite de ces écoles a déjà été faite dans une revue de littérature précédant l'enquête.

<sup>4</sup> Mentionnons les plus connus tels Aglietta, Boyer, Corlat et Lipletz.

<sup>5</sup> Alain Touraine a également développé dans "Sociologie de l'action" (1964) les correspondances et les déséquilibres qui peuvent s'instaurer entre un mode de gestion et un mode d'implication. Il permet d'aller beaucoup plus loin dans l'analyse des relations de travail que les analyses organisationnelles de type traditionnelles.

<sup>6</sup> Pour bien comprendre la pensée de Touraine, il faut lire "Sociologie de l'action" (1964) qui est à l'origine de sa théorie et "La voix et le regard" (1978) qui aborde la méthodologie à développer

<sup>7</sup> TOURAINE, Alain (1991). "Au-delà d'une société du travail et des mouvements sociaux" in Sociologie et sociétés, Montréal, PUM, pp.27-43.

<sup>8</sup> BELANGER et LEVESQUE (1986) ont appliqué les concepts de ces deux écoles à l'étude d'un CLSC et les résultats nous permettent de voir comment ces deux dynamiques sociales se renforcent mutuellement. Voir à cet effet, "La bureaucratie contre la participation, le CLSC de Berthier, Département de sociologie, UQAM, 126p.

<sup>9</sup> Voir à ce sujet Crozier et Friedberg, "L'acteur et le système", (1977)., Editions du Seuil, Paris, pp.466-468

<sup>10</sup> Ce courant qu'on retrouve aussi bien en économie qu'en sociologie est souvent qualifié d'individualisme méthodologique. Alain Caillé(1989) dans son ouvrage "Critique de la raison utilitaire" en fait une critique détaillée et situe son émergence dans l'histoire de la pensée des sciences sociales.

<sup>11</sup> Ce graphique est une formalisation de quelques pages (212-222) d'Alain Touraine dans "Sociologie de l'action" (1965).

# Idéal-type d'école selon le rapport au travail et aux usagers

		FORDISTE	NEO-LIBERAL	CALIFORNIEN	POST-FORDISTE
<b>Figure symbolique</b>		<b>Ecole de masse</b>	<b>Ecole élitiste</b>	<b>Ecole communautaire</b>	<b>Ecole alternative</b>
<b>Rapport au travail</b>	- contrat de travail	- Professionnalisation de la tâche (formalisation et homogénéisation) - Centralisation des négociations - Syndicalisme de combat	- Différenciation des statuts - Dualisme - Hiérarchisation des institutions - Rémunération au mérite - syndicalisme corporatiste	- cercles de qualité - polyvalence déqualifiante - participation "individualisante" - Valorisation de la "vocation" - syndicalisme "d'entreprise"	- Conception des savoirs et des outils pédagogiques sur la base d'équipes polyvalentes et multi-disciplinaires - Polyvalence "requalifiante" contre sécurité d'emploi - Syndicalisme de proposition
	- pratiques pédagogiques	- Uniformisation des programmes et des contenus - Standardisation des évaluations - Pédagogie de la "tête bien pleine" - Homogénéisation de populations étud. différentes	- Valoriser l'expression écrite et rétablir l'exposé magistral et le travail individuel - apprentissage par ordinateur - Pédagogie du contrat (hyper-formalisation des tâches à accomplir)	- Personnalisation des rapports avec les étudiants - Pédagogie différenciée (adaptée aux "clientèles") - Tutorat - Encadrement serré des attitudes et des comportements étudiants - Relais de l'encadrement par la famille	- Prise en charge de la gestion péd. par les profs. - Pédagogie du projet (projet étudiant d'équipe) - Valorisation de toutes les formes d'expression et simulation de la réalité en équipe par la méthode des cas
<b>01</b>	<b>Ecole de pensée et principaux auteurs</b>	structuro-fonctionnalisme Parsons, Durkheim, Rocher, Bourdieu	béhaviorisme et humanisme trad. Bloom, Larose, Skinners	interactionnisme et analyse stratégique, Goffman, Crozier,	mouvements sociaux et régulation Touraine, Melucci, Dubet, Aglietta et Brander, Bastin et Roose
<b>Rapport à l'usager</b>	- culture à diffuser	- Parcellisation des savoirs disciplinaires - Universalité de la formation générale	- Retour aux "classiques" (humanités gréco-latines) - Dispenser le plus de connaissances possibles sur des bases disciplinaires - Contenus différenciés pour le secteur prof.	- Culture technique appropriée aux besoins du marché du travail - "Adaptation" des contenus scolaires aux types de "clientèles"	- Elaboration d'une nouvelle culture scientifique et historique en prise sur les enjeux sociaux (transdisciplinarité)
	- type de sélection scolaire	- Egalité des chances, méritocratie	- Relèvement des contraintes financières - Sélection sur la base du Q.I. et des notes scolaires	- Par l'adhésion à la culture de la communauté - Par un "investissement" sur les matières-clés	- Par la complexification du système des chances et la multiplication des possibles
	- interaction professeurs-étudiants	- Consommation passive des cours, décrochage des étudiants, burn-out des professeurs	- Contrôles disciplinaires, autoritarisme	- Individualisation des rapports, auto-contrôle des attitudes et comportements étudiants	- Négociation collective des droits et devoirs, responsabilisation des acteurs de la "cité" éducative
<b>Figure symbolique</b>		<b>Consommateur rationnel</b>	<b>Individu à instruire</b>	<b>Etre à socialiser</b>	<b>Sujet de désir et de créativité</b>