

# **PENSER LA FORMATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DANS LE CADRE D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES: ENJEUX ET PERSPECTIVES DANS UN MONDE SOUS TENSIONS**

Jean-François Desbiens (U. de Sherbrooke, Faculté des sciences de l'activité physique, CRIFPE)

Joséphine Mukamurera (U. de Sherbrooke, Faculté d'éducation, CRIFPE)

Thérèse-Pérez-Roux (U. Paul-Valéry, Montpellier 3, LIRDEF)

Le thème du développement durable est omniprésent. Urgence climatique oblige, il invite à revoir notre relation à l'environnement, notre utilisation des ressources naturelles et notre façon de consommer afin de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (Gouvernement du Québec, 2018). Les êtres humains sont au centre de cette préoccupation (Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1992). Pourquoi alors ne pas penser le développement des ressources humaines de manière durable? Cette question est d'actualité car les récentes réformes des systèmes d'éducation, de santé et des services sociaux et autres institutions publiques ont été menées dans un esprit de rationalisation des ressources et de contrôle accru des acteurs (CSE, 2016). Confrontées à des modes de gouvernance contraignants (Pelletier, 2016), les professionnels et les professionnelles ont aussi fait face à l'évolution rapide des connaissances, à des attentes sociales accrues (CSE, 2004), ainsi qu'à des contextes de travail exigeants et à haut risque psychosocial (CSST, 2012; Tardif, 2013). À quels coûts affectif, cognitif et social parviennent-ils à livrer les services attendus? Comment la formation initiale les a-t-elle préparés à développer leurs compétences, à s'adapter et à survivre à un marché du travail extrêmement exigeant et changeant? Quelles pratiques les organisations préconisent-elles pour développer durablement les ressources humaines? Ce colloque pose la question du développement durable sous l'angle de la formation, de l'insertion et du développement continu du capital humain dans les professions destinées à autrui. Il est le fruit d'une collaboration de scientifiques de l'Université de Sherbrooke et des universités de Montpellier.

## **Références**

- Commission de la santé et de la sécurité au travail – CSST – (2012). *Statistiques sur les légions attribuables à la violence en milieu de travail 2007-2010*. Québec, Qc : CSST.
- Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement. (1992). *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. Principe de gestion des forêts*. Repéré à <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>.
- Conseil supérieur de l'éducation (2016). *Mémoire du Conseil supérieur de l'éducation concernant le projet de loi no 86 visant à modifier l'organisation et la gouvernance des commissions scolaires*. Québec, Qc : Gouvernement du Québec.
- Gouvernement du Québec. (2018). *À propos du développement durable*. Récupéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>.
- Pelletier, G. (2016). L'évolution de la gouvernance en éducation : enjeux et défis. *EduCan*. Récupéré à <https://www.edcan.ca/articles/levolution-de-la-gouvernance-en-education-enjeux-et-defis/?lang=fr>
- Tardif, M. (2013). *La condition enseignante au Québec du XIXe au XXIe siècle. Une histoire cousue de fils rouges : précarité, injustice et déclin de l'école publique*. Québec, Qc : Les Presses de l'Université Laval.

## PROGRAMME DU COLLOQUE

<b>19 juin 2019</b>	<b>Ouverture des 7<sup>e</sup> Rencontres scientifiques Sherbrooke-Montpellier</b>
10h30 à 10h45	<b>Déplacement vers le l' Agora B1-2002, 1<sup>er</sup> étage à côté de la bibliothèque Roger Maltais</b>
10h45 à 12h10 local B1-2002	<p style="text-align: center;"><b>Penser la formation et l'insertion professionnelle dans le cadre d'un développement durable des ressources humaines: enjeux et perspectives dans un monde sous tension</b> Présentation du colloque J-F. Desbiens (Faculté des sciences de l'activité physique), Université de Sherbrooke, CRIFPE</p> <p style="text-align: center;"><b>1. Les défis de la formation en développement durable et à la responsabilité sociale dans les écoles de gestion</b> Sofiane Baba (École de gestion), Université de Sherbrooke</p> <p style="text-align: center;"><b>2. À la recherche d'une stratégie de formation pour développer un leadership authentique : Étude comparée entre le coaching et l'apprentissage expérientiel</b> A.M. Corriveau (École de gestion) et J. Roch (Faculté d'éducation) Université de Sherbrooke</p>
<b>12h10 à 13h30</b>	<b>Pause du dîner</b> <b>Lieu à déterminer</b>
13h30 à 15h00 local B1-2002	<p style="text-align: center;"><b>3. Quelle prise en compte des ressources humaines dans la formation initiale en masso-kinésithérapie ? Le cas de la direction d'un institut confrontée à la réforme des études</b> Eric Maleyrot (Département des Sciences de l'Education), Université Paul Valéry Montpellier 3, LIRDEF</p> <p style="text-align: center;"><b>4. Analyse didactique de l'évolution d'un dispositif de formation au métier de masseur-kinésithérapeute dans un contexte d'universitarisation</b> David Cross et Valérie Munier, Université de Montpellier, LIRDEF</p>
<b>15h00 à 15h20</b>	<b>Pause</b>
15h20 à 16h30 local B1-2002	<p style="text-align: center;"><b>5. Parvenir à une gestion durable des ressources humaines en enseignement : conditions d'une utopie</b> Jean-François Desbiens (Faculté des sciences de l'activité physique), Université de Sherbrooke, CRIFPE</p> <p style="text-align: center;"><b>Période de discussion et conclusion de la journée</b> Animation : Joséphine Mukamurera (Faculté d'éducation), Université de Sherbrooke, CRIFPE</p>

<b>20 juin 2019</b>	<b>Jour 2 des 7<sup>e</sup> Rencontres scientifiques Sherbrooke-Montpellier</b>
8h30 à 10h00 local B1-2002	<p><b>6. Innovations pédagogiques pour la refondation de la formation de meneurs d'attelages de chevaux : entre difficultés matérielles et impensés de l'organisation managériale</b> Pierre Imbert, Université de Montpellier, LIRDEF</p> <p><b>7. Restructuration d'une filière et effets sur les acteurs : le cas des formateurs en attelage</b> Thérèse Perez-Roux, Université Paul-Valéry Montpellier 3, LIRDEF</p>
<b>10h00 à 10h20</b>	<b>Pause</b>
10h20 à 12h00 local B1-2002	<p><b>8. L'importance du soutien en début de carrière et les conditions d'efficacité durable</b> Joséphine Mukamurera (Faculté d'éducation), Université de Sherbrooke, CRIFPE</p> <p><b>9. Rétention de directions d'établissement d'enseignement québécoises en insertion professionnelle</b> Nancy Lauzon (Faculté d'éducation), Université de Sherbrooke</p> <p><b>Période de discussion</b> Animation : J-F. Desbiens (Faculté des sciences de l'activité physique), Université de Sherbrooke, CRIFPE</p>
<b>12h00 à 13h30</b>	<b>Pause du dîner Lieu à déterminer</b>
13h30 à 15h00 local B1-2002	<p><b>10. La formation des managers et des salariés à la conciliation travail-vie personnelle</b> Isabelle Létourneau et Danaël Lambert (École de gestion), Université de Sherbrooke</p> <p><b>11. Contexte institutionnel et pratique professionnelle en santé et services sociaux : impacts et actions possibles</b> Annie Carrier (École de réadaptation), Université de Sherbrooke, Centre de recherche sur le vieillissement</p>
15h00 à 15h20	<b>Pause</b>
15h20 à 16h30 local B1-2002	<p><b>Période de discussion et conclusion du colloque</b> Animation : Thérèse Perez-Roux Université Paul-Valéry Montpellier 3, LIRDEF</p>

Note. Les communications sont d'une durée de 30 minutes. Une période de questions d'une durée de 5 minutes suit chaque communication. Deux périodes d'échanges sont prévues à la fin de chacune des journées.

# LES DÉFIS DE LA FORMATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE ET À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DANS LES ÉCOLES DE GESTION

Sofiane Baba  
École de gestion  
Université de Sherbrooke

## Résumé

Dans les écoles de gestion et au-delà, la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable sont omniprésents dans les programmes, conférences et discours. Pourtant, de récentes études suggèrent que les comportements des entreprises ne se portent pas particulièrement mieux depuis qu'on enseigne le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises dans les universités. Cet écart est probablement ancré dans des défis plus larges en matière d'enseignement du développement durable. Cette communication propose d'analyser de manière exploratoire et préliminaire trois facteurs qui sous-tendent les défis liés à l'enseignement du développement durable et de la responsabilité sociale dans les écoles de gestion. D'abord, **les facteurs institutionnels** renvoient à l'entreprisisation des universités et institutions académiques où il ne s'agit plus de « former » mais de « rendre employable ». Dans ce contexte, les écoles de gestion ont plutôt tendance à « préparer » des étudiants dans une optique d'employabilité, en réponse aux attentes des employeurs, eux-mêmes souvent inscrits dans une logique marchande. Ensuite, **les facteurs organisationnels**, sous l'influence du contexte institutionnel plus large, sont eux aussi importants. Pour des raisons de légitimité, une grande majorité des écoles de gestion se ressemblent car, pour survivre, elles se soumettent à des normes internationales établies. Celles-ci leur permettent d'avoir accès à plusieurs de ressources, en contrepartie d'une quasi-standardisation des programmes. Enfin, **les facteurs disciplinaires** concernent la nature transversale et «soft» des questions de responsabilité sociale et de développement durable. Dans les programmes de premier cycle, la nature « subjective », transversale et long-terme des cours de responsabilité sociale et de développement durable, appellent à une approche pédagogique adaptée.

# À LA RECHERCHE D'UNE STRATÉGIE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER UN LEADERSHIP AUTHENTIQUE : ÉTUDE COMPARÉE ENTRE LE COACHING ET L'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL

A.M. Corriveau et J. Roch  
École de gestion et Faculté d'éducation  
Université de Sherbrooke

## Résumé

Afin d'atteindre les objectifs d'un développement durable, les organisations ont besoin de leaders authentiques, soit des personnes qui sont guidées par un ensemble de valeurs éthiques et qui sont capables de créer un climat de confiance qui conduit au développement personnel de leurs subordonnés, tout en contribuant à la performance organisationnelle. À cet égard, bien des organisations s'engagent à investir dans la formation de leurs gestionnaires pour qu'ils perfectionnent leurs habiletés, leur vision et leurs compétences. Pourtant, la confusion s'installe au moment de choisir la meilleure approche et la forme que prendra ce perfectionnement. Il existe une grande variété d'approches en matière de développement du leadership, mais peu de recherches démontrent lesquelles sont les plus efficaces (Conger, 1992).

Le présent projet de recherche apporte une triple contribution. D'abord, il décrit le concept de leadership authentique et les compétences qui y sont associées, dont la conscience de soi. Ensuite, il explique en détail deux approches du développement du leadership : l'une basée sur l'apprentissage expérientiel (camp intensif de leadership), l'autre analysant les impacts du coaching. Enfin, à partir d'une recherche exploratoire, nous comptons mieux comprendre certains impacts de chacune des deux approches sur le développement du leadership authentique. Pour ce faire, nous avons sondé deux groupes d'étudiants, lesquels ont suivi soit un camp intensif de leadership (dans le cadre des cours ADM774 et GRH771) ou un cours de coaching (ADF-804). En nous inspirant du modèle de leadership authentique proposé par Walumbwa et ses collègues (2008), nous avons conçu un sondage de 16 questions utilisant une échelle de Likert en cinq points. Les résultats des deux groupes de répondants ont ensuite été analysés et comparés.

## Références

- Cho, Y., et Egan, T.M. (2009). Action learning research: A systematic review and conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 8(4), 431–462.  
<https://doi.org/10.1177/1534484309345656>
- Fusco, T., O'Riordan, S., et Palmer, S. (2015). Authentic leaders are... conscious, competent, confident, and congruent: A grounded theory of group coaching and authentic leadership development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131-148.
- Gatling, A. (2014). The authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 27.
- Gatling, A.R., Castelli, P.A., et Cole, M.L. (2013). Authentic leadership: the role of self-awareness in promoting coaching effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(4), 337-347.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., et Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

# QUELLE PRISE EN COMPTE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FORMATION INITIALE EN MASSO-KINÉSITHÉRAPIE ? LE CAS DE LA DIRECTION D'UN INSTITUT CONFRONTÉE À LA RÉFORME DES ÉTUDES

Eric Maleyrot

Département des Sciences de l'Éducation, UFR 6

Université Paul Valéry Montpellier 3

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Didactique Éducation et Formation (LIRDEF EA 3749)

## Résumé

Cette contribution vise à comprendre, au niveau d'un institut de formation en masso-kinésithérapie du Sud de la France, le travail de développement des ressources humaines d'une direction confrontée à la mise en œuvre de la réforme des études en masso-kinésithérapie de 2015. Dans un premier temps, elle s'intéresse à la manière dont la direction enrôle les masseurs-kinésithérapeutes-formateurs pour constituer une équipe lui permettant de proposer une formation en phase avec les évolutions techniques, cliniques et sociales sur les terrains d'exercice. Dans un second temps la communication focalise sur une masso-kinésithérapeute-formatrice chargée de l'animation d'un dispositif innovant, nommé « Groupe d'entraînement à l'analyse des pratiques en rééducation » conçu par la direction de l'institut de formation.

L'étude développe les notions de leadership et les concepts de professionnalisation et de genèse instrumentale. Elle s'appuie sur une analyse qualitative de données recueillies par entretiens avec la direction et lors de réunions organisées par celle-ci, ainsi que sur des séances filmées de la formatrice animant le dispositif innovant et ses propos enregistrés lors d'auto-confrontations simples.

Les résultats mettent au jour deux grandes tensions pour un développement durable des ressources humaines. La première pointe un leadership ambivalent de la direction entre une dynamique transformationnelle et un management instructionnel centralisé. La seconde révèle qu'un dispositif innovant censé répondre rapidement aux contraintes nouvelles de formation appelle un processus de professionnalisation secondaire chez le formateur, processus de développement professionnel qui prend du temps.

## Références

- Bourdoncle, R. (2000). Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche et Formation*, 35, 117-132.
- Dutercq, Y. Gather Thurler, M. & Pelletier, G. (2015). *Le leadership éducatif, Entre défi et fiction*. Louvain-La-Neuve : De Boeck.
- Garant, M. & Letor, C. (2014). *Encadrement et leadership, Nouvelles pratiques en éducation et formation*. Louvain-La-Neuve : De Boeck.
- Pérez-Roux, Th., Maleyrot, E., Pourcelot, C., Rouvière, F., & Boussagol, B. (2018). Réforme de la formation en école de Masso-kinésithérapie : quels modes de réception par les formateurs ?. *Éducation et socialisation : Les Cahiers du CERFEE*, 50.

# **ANALYSE DIDACTIQUE DE L'ÉVOLUTION D'UN DISPOSITIF DE FORMATION AU MÉTIER DE MASSEUR-KINÉSITHÉRAPEUTE DANS UN CONTEXTE D'UNIVERSITARISATION**

David Cross et Valérie Munier  
Université de Montpellier

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Didactique Education et Formation  
(LIRDEF/ EA 3749), Montpellier

## **Résumé**

L'étude proposée s'attache à décrire l'évolution d'un dispositif de formation innovant au métier de masseur-kinésithérapeute (MK) sur deux années dans un institut de formation du sud de la France. Ce dispositif repose sur la simulation et l'analyse critique de celle-ci par les étudiants. La mise en place de ce dispositif s'inscrit dans un processus d'universitarisation de la formation des MK, il a été conçu et accompagné dans sa mise en œuvre par l'équipe de direction sans réelle concertation avec l'équipe de formateur. Cette recherche s'inscrit dans un travail d'équipe interdisciplinaire en éducation et formation.

Notre analyse, qui adopte un point de vue didactique (Sensevy, 2011 ; Brousseau, 1998) s'attache à décrire le fonctionnement et l'évolution du dispositif à partir de l'observation fine de la mise en œuvre du dispositif par une même formatrice sur les deux premières années d'existence du dispositif, et d'entretiens réalisés par d'autres chercheurs de l'équipe avec cette même formatrice.

Les résultats montrent que la formatrice fait évoluer le dispositif, à l'encontre des prescriptions de l'équipe de direction, de façon à garantir le fonctionnement du dispositif, notamment en réduisant les tensions ressenties par la formatrice la première année provenant du décalage entre les objectifs affichés par la direction et les attentes des étudiants. Ceci résulte en l'évolution de sa posture de formatrice en accord avec sa construction identitaire professionnelle.

## **Références**

- Brousseau, G. (1998). *Théorie des situations didactiques*. Grenoble : La pensée sauvage.
- Sensevy, G. (2011). *Le sens du savoir. Eléments pour une théorie de l'action conjointe en didactique*. Bruxelles, Be : De Boeck.

## PARVENIR À UNE GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES EN ENSEIGNEMENT : CONDITIONS D'UNE UTOPIE

Jean-François Desbiens  
Faculté des sciences de l'activité physique  
Université de Sherbrooke  
CRIFPE

### Résumé

Aujourd'hui, au Québec, la profession enseignante vit des moments difficiles. En dépit de sa position stratégique dans la diffusion et le contrôle du savoir, celle-ci demeure peu valorisée dans son ensemble. Cette faible valorisation est constatable de différentes manières : conditions difficiles d'insertion dans le métier, détérioration des conditions de travail et des infrastructures scolaires, rigidification des environnements curriculaire, légal et réglementaire, déstructuration du lien entre le niveau de formation et la rémunération pour ne nommer que quelques exemples. Fait intéressant, ce déficit de valorisation est à géométrie variable en ce qu'une hiérarchisation des disciplines scolaires s'est progressivement opérée à l'intérieur comme à l'extérieur de l'institution scolaire (Bizet et *al.*, 2010). En dépit de cette disparité, il est constaté que la moins grande attractivité pour les programmes de formation initiale en enseignement concerne, à des degrés divers, l'ensemble des disciplines. À cela s'ajoute une attrition sensible du nombre d'enseignants disponibles avant même l'entrée sur le marché du travail puis à l'intérieur des cinq premières années de la carrière et, au final, une pénurie d'enseignants. Cette dernière apparaît, de surcroît, influencée structurellement par les besoins accrus en main d'œuvre dans plusieurs autres secteurs de l'économie. Cette communication a pour point d'ancrage le cas de l'enseignement de l'éducation physique et à la santé, une discipline de faible statut dans la hiérarchie scolaire au Québec et ailleurs dans le monde. Prenant appui sur les concepts d'incorporation (*embeddedness*) (Swider et *al.*, 2010) et d'importance (*matterng*) (Andrew et *al.*, 2018), elle a pour objet d'identifier et de discuter des conditions opératoires d'une gestion durable des ressources humaines en enseignement tout comme de son caractère utopique sans un « réenchantement » (Taleb, 2009) de notre rapport collectif à l'éducation ainsi qu'à la profession enseignante.

### Références

- Andrew, K., Richards, R., Gaudreault, K.L., Starck, J.R. et Woods, A.M. (2018). Physical education teachers' perceptions of perceived matterng and marginalization. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 23(4), 445-459, DOI: 10.1080/17408989.2018.1455820
- Bizet, I., Laurencelle, Lemoyne, J., Larouche, R. et Trudeau, F. (2010). Career Changes Among Physical Educators. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 81(2), 224-232, DOI: 10.1080/02701367.2010.10599669
- Swider, B.W., Boswell, W.R. et Zimmerman, R.D. Examining the Job Search–Turnover Relationship: The Role of Embeddedness, Job Satisfaction, and Available Alternatives. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 432–441. DOI10.1037/a0021676
- Taleb, M. (2009). Le réenchantement de notre rapport au monde : une valeur centrale de l'éthique subversive de l'éducation relative à l'environnement. *Éducation relative à l'environnement*, 8, mis en ligne le 20 décembre 2009, consulté le 26 mars 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ere/2141>



# INNOVATIONS PEDAGOGIQUES POUR LA REFONDATION DE LA FORMATION DE MENEURS D'ATTELAGES DE CHEVAUX : ENTRE DIFFICULTES MATERIELLES ET IMPENSES DE L'ORGANISATION MANAGERIALE

Pierre Imbert

Université de Montpellier

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Didactique Education et Formation  
(LIRDEF/ EA 3749), Montpellier.

## Résumé

Cette communication relate les tribulations méthodologico-théoriques (associant programme de recherche « cours d'action » (Theureau, 20015) et paradigme du don (Mauss, 1950 ; Caillé, 2000) et technologiques d'un collectif hybride entre professionnels de la formation et chercheurs.

Le LIRDEF, laboratoire de recherche, a été sollicité en 2014 par l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation (IFCE) pour accompagner la transition d'un meneur d'attelage de chevaux en compétition, devenu formateur, vers son arrêt professionnel. Les chercheurs initiaux avaient une double mission : (a) garder une utilité sociale à ce meneur et (b) recueillir les savoirs de ce dernier. Les demandes complémentaires de l'IFCE et les propositions des chercheurs ont convergé pour construire des artefacts vidéos de formation (organisés sur une plateforme de mise à disposition informatique) et participer, en collaboration avec une école d'ingénieurs, à la mise au point d'un simulateur de menage de cheval. Une thèse, en cours d'achèvement, financée par l'IFCE, a été mise en place pour comprendre l'activité des stagiaires en relation avec ce travail de refondation de la formation. Progressivement est apparue l'idée d'utiliser ce travail pour rénover et transformer la formation dans la totalité des écoles d'attelage affiliées à l'IFCE.

Cependant, outre les problèmes relatifs à la conception et la réalisation des artefacts, les chercheurs ont constaté leur faible utilisation par les formateurs. Pour comprendre et dépasser ce problème l'équipe de recherche a été renforcée pour analyser et trouver des pistes du côté de l'organisation managériale. L'analyse de ce travail d'articulation improbable entre une rénovation de la formation appuyée sur la recherche et un management fonctionnant sur le modèle utilitariste de la « bureaucratie mécaniste » (Mintzberg, 1982) est, ici, présentée.

## Références

- Caillé, A., (2000), *Anthropologie du Don*. Paris : Desclée de Brouwer.  
 Mauss, M. ([1923-24] 1950). Essai sur le don, dans *Sociologie et Anthropologie*, 145-284. Paris : PUF.  
 Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éd. D'organisation.  
 Theureau, J. (2015). *Le cours d'action. L'enaction et l'expérience*. Toulouse : Octarès.

## RESTRUCTURATION D'UNE FILIÈRE ET EFFETS SUR LES ACTEURS : LE CAS DES FORMATEURS EN ATTELAGE

Thérèse Perez-Roux  
 Université Paul-Valéry Montpellier 3  
 Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Didactique Education et Formation  
 (LIRDEF EA 3749)

### Résumé

Notre approche s'intéresse aux transitions professionnelles (Balleux et Perez-Roux, 2013) contraintes par les systèmes : l'individu est obligé de s'adapter à de nouvelles demandes et doit construire de nouvelles compétences professionnelles, parfois éloignées de l'ancien secteur d'emploi. L'étude porte sur les effets de la restructuration de la filière équine (plus précisément les Haras Nationaux) sur les acteurs. Nous ciblons ici les formateurs en attelage qui ont dû faire face à de multiples reconversions avant de devenir formateurs. Or, depuis 2017, ces derniers doivent transformer leurs pratiques, en lien avec de nouvelles orientations (issues d'une recherche technologique) soutenues par leur direction. Nous souhaitons comprendre la manière dont les formateurs, au regard de leur parcours professionnel (Dubar, 1998) et des différents contextes traversés, donnent du sens à ce qu'ils faisaient, à ce qu'ils font et/ou à ce qu'ils sont amenés à transformer dans le cadre de la réingénierie de la formation. Au plan méthodologique, nous avons combiné une entrée à orientation ethnographique (2016-2017) et une perspective sociologique, qui s'appuie sur une série d'entretiens semi-directifs (2017-2018). Les premiers résultats montrent les dynamiques professionnelles (Kaddouri, 2006), les tensions générées par l'activité et les points d'appui mobilisés en contexte. Ils éclairent ce qui fait sens pour les formateurs en 2017 et la manière dont ils peuvent (se)mettre en perspective pour participer « à leur mesure » à cette évolution. Mais, en 2018, une restructuration « radicale » de la filière, oblige les acteurs (formateurs et chercheurs) à reconsidérer leurs projets respectifs, dans une période vécue comme très déstabilisante.

### Références

- Balleux, A et Perez-Roux, T. (2013). Transitions professionnelles. *Recherche et formation*, 74, 101-114.
- Dubar, C. (1998). Trajectoires sociales et formes identitaires : clarifications théoriques et méthodologiques. *Sociétés contemporaines*, 29, 73-85.
- Kaddouri, M. (2006). Dynamiques identitaire et rapport à la formation. In J-M Barbier, E Bourgeois ; G de Villers, M. Kaddouri (dir.). *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*. Paris : L'Harmattan.

## L'IMPORTANCE DU SOUTIEN EN DÉBUT DE CARRIÈRE ET LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ DURABLE

Joséphine Mukamurera  
Département de pédagogie  
Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke  
CRIFPE

### Résumé

Que ce soit en enseignement ou dans d'autres occupations professionnelles, la phase d'insertion professionnelle constitue un moment crucial de la carrière. C'est un moment d'adaptation et d'apprentissage intense tant au niveau professionnel que personnel, social et organisationnel, souvent dans des conditions de travail précaires. Chez les enseignants, c'est au cours de cette période que le taux de décrochage professionnel est le plus important (OCDE, 2012), pouvant représenter de 20 % à 50 % durant les cinq premières années de carrière (Forseille et Raptis, 2016; Létourneau, 2014). Afin de favoriser la rétention, la performance et le bien-être au travail, le soutien en début de carrière est de plus en plus préconisé et des initiatives en ce sens sont en cours au Québec et ailleurs dans les pays de l'OCDE (Kutsyuruba et Walker, 2017; OCDE 2012). Mais à quel moment spécifique, à quelle fréquence et quelle forme de soutien convient-il d'offrir? Quelles conditions permettraient-elles d'assurer, voire de consolider l'efficacité à long terme du soutien offert? Ces questions sont au cœur de cette communication. Notre réflexion s'appuie sur les résultats d'une enquête par questionnaire réalisée à l'automne 2013 auprès d'enseignants débutants (n = 250) et d'entrevues semi-dirigées menées en 2017-2018 avec certains d'entre eux (n = 32). Les résultats mettent en évidence l'importance d'un soutien soutenu durant les deux premières années d'enseignement et à certains moments stratégiques, la nécessité d'un soutien de nature variée et l'importance de conditions de travail positives pour espérer des gains significatifs et durables.

### Références

- Forseille, A. et Raptis, H. (2016). Future Teachers Clubs and the socialization of pre-service and early career teachers. *Teaching and Teacher Education*, 59, 239-246.
- Kutsyuruba, B. et Walker, K.D. (2017) (dir.). *The Bliss and Blisters of Early Career Teaching : A Pan-Canadian Perspective*. Burlington, ON : Word & Deed Publishing.
- Létourneau, E. (2014, mai). *Démographie et insertion professionnelle : une étude sur le personnel enseignant des commissions scolaires du Québec*. Communication présentée au Congrès de l'Acfas, Montréal, QC. Récupéré à [http://www.ciqss.umontreal.ca/Docs/Colloques/2014\\_ACFAS/Esther%20L%C3%A9tourneau.pdf](http://www.ciqss.umontreal.ca/Docs/Colloques/2014_ACFAS/Esther%20L%C3%A9tourneau.pdf)
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2012). Enseignants débutants : quel soutien leur apporter ? *L'enseignement à la loupe*, no 2. Paris, France : OCDE.

# **RÉTENTION DE DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT QUÉBÉCOISES EN INSERTION PROFESSIONNELLE**

Nancy Lauzon  
Gestion de l'éducation  
Faculté d'éducation  
Université de Sherbrooke

## **Résumé**

L'attraction et la rétention de nouvelles directions d'établissement constituent des défis pour plusieurs commissions scolaires québécoises. Le départ à la retraite d'un nombre important de directions d'établissement expérimentées, la difficulté de recruter une relève chez les enseignants et le départ de nouvelles directions dans les années suivant leur entrée en fonction motivent des chercheurs à étudier ces problématiques associées à la gestion des ressources humaines (GRH).

Cette communication se concentre sur le défi que représente la rétention des directions d'établissement en insertion professionnelle. Plus précisément, elle vise à apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : d'un point de vue organisationnel, quels sont les facteurs favorisant la rétention des nouvelles directions? Quels sont les facteurs qui l'entravent? Comment certains dispositifs d'insertion professionnelle peuvent-ils contribuer à améliorer cette situation?

Nous explicitons d'abord ce que la littérature du domaine de la GRH propose pour définir le terme « rétention », et sa signification singulière dans son rapport à l'insertion professionnelle de directions d'établissement. Ensuite, en nous appuyant sur une recension d'écrits menée sur la rétention des gestionnaires dans les secteurs publics et parapublics, nous proposons une version préliminaire d'un cadre de référence identifiant des facteurs susceptibles d'explicitier la problématique étudiée. Puis, nous mettons en perspective ce cadre de référence et les résultats d'une recherche menée auprès de sept commissions scolaires québécoises afin d'en apprécier la pertinence et le potentiel au regard de l'exploration de stratégies et de moyens susceptibles d'orienter les directions générales et les responsables de la GRH, tant sur le plan régional que national.

## LA FORMATION DES MANAGERS ET DES SALARIÉS À LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Isabelle Létourneau

et

Danaël Lambert

Département de management et de gestion des ressources humaines,  
Université de Sherbrooke

### Résumé

La présentation propose de dresser un portrait des formations à la conciliation travail-vie personnelle pour les managers et les salariés en s'appuyant sur la littérature scientifique décrivant et évaluant des interventions menées en milieu de travail. La première partie de la présentation porte sur la formation des managers et détaille les interventions dont la visée consiste à neutraliser les facteurs organisationnels contribuant au conflit travail-vie personnelle : 1) les interventions proposant spécifiquement des formations aux managers afin de les rendre plus soutenant (Odle-Dusseau *et al.*, 2016) et 2) les interventions instaurées dans le cadre de recherches actions et les interventions mixtes. La seconde partie de la présentation traite de la formation des salariés et présente des interventions permettant à ceux-ci de développer des stratégies pour mieux concilier travail-vie personnelle : 1) les ateliers de formation en organisation, 3) le mentorat et le coaching et 4) l'apprentissage expérientiel (Friedman & Westring, 2015). La dernière partie de la présentation expose les facteurs de succès des interventions impliquant des formations à la conciliation travail-vie personnelle.

### Références

- Friedman, S.D., et Westring, A. (2015). Empowering Individuals to Integrate Work and Life: Insights for Management Development. *The Journal of Management Development*, 34(3), 299-315.
- Liassis, P.L., Shochet, I.M., Millear, P.M., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) Program: The Effectiveness of the Second, Shorter Pilot of a Workplace Prevention Program. *Behaviour Change*, 26(2), 97-112.
- Michel, A.M., Bosch, C., et Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a Cognitive-Emotional Segmentation Strategy: An Intervention Promoting Work-Life Balance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(4), 733-754.
- Odle-Dusseau, H.N., Hammer, L.B., Crain, T.L., et Bodner, T.E. (2016). The Influence of Family-Supportive Supervisor Training on Employee Job Performance and Attitudes: An Organizational Work-Family Intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 296-308.

## **CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET PRATIQUE PROFESSIONNELLE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX : IMPACTS ET ACTIONS POSSIBLES**

Annie Carrier  
École de réadaptation, Université de Sherbrooke  
Centre de recherche sur le vieillissement

### **Résumé**

Le contexte institutionnel, c.-à-d. les aspects légaux, réglementaires, administratifs et organisationnels, du système de santé et de services sociaux québécois est en constante transformation. Parmi ces changements, les ententes de gestion avec cibles à atteindre, les mécanismes de reddition de compte et les processus d'optimisation de la performance (ex. : méthode LEAN) visent à améliorer la performance des services via un accroissement de la productivité des professionnels. Or, non seulement ces initiatives ne produisent pas les résultats escomptés, elles semblent nuire à la performance des services et ne seraient pas sans impact sur la pratique professionnelle. En effet, ces résultats décevants s'expliqueraient, entre autres, par le manque de latitude des professionnels et, conséquemment, leur réactivité insuffisante pour adapter les services. La capacité d'adapter les services relève pourtant de leur rôle d'agent de changement. Un agent de changement use de son expertise, de son savoir, et de son influence pour promouvoir santé et le bien-être des clients individuels, des collectivités, de la population. Ainsi, d'une part, des éléments contextuels entraveraient la pratique professionnelle. D'autre part, cette pratique n'inclurait pas suffisamment d'actions d'agent de changement pour adapter les services.

Cette présentation vise d'abord à synthétiser l'état actuel des connaissances sur le rôle du contexte institutionnel dans la pratique des professionnels de la santé et des services sociaux. Ensuite, l'exposé abordera des pistes d'actions possibles, notamment le rôle d'agent de changement et son apprentissage par les étudiants et les professionnels en santé et services sociaux.