

Penser la formation, l'insertion professionnelle et l'exercice d'une profession dans le cadre d'un développement durable des ressources humaines : enjeux et perspectives dans un monde sous tension

Jean-François DESBIENS*, Joséphine MUKAMURERA** et Thérèse PEREZ-ROUX***

*Université de Sherbrooke, Faculté des sciences de l'activité physique, Sherbrooke, Canada
Jean-Francois.Desbiens@USherbrooke.ca

**Université de Sherbrooke, Faculté d'éducation, Sherbrooke, Canada
Josephine.Mukamurera@USherbrooke.ca

***Université. Paul-Valéry, Montpellier 3, France
therese.perez-roux@univ-montp3.fr

Mots-clés : *Développement durable, gestion des ressources humaines, métiers destinés à autrui, formation professionnelle, pratique professionnelle, transformation du marché de l'emploi*

Résumé : *Le développement durable est un thème d'actualité dont on peut questionner la récupération lorsqu'appliqué au travail destiné à autrui. Les sept contributions de ce numéro thématique s'ancrent dans les domaines de la gestion, de la santé et de l'éducation. Elles examinent, d'une part, comment la formation améliore la préparation à l'exercice d'une profession, cultive le sens de la gestion socialement responsable, module les dynamiques identitaires de même que les reconversions professionnelles. D'autre part, elles questionnent les répercussions d'une certaine culture managériale et professionnelle sur le sens donné par les travailleurs à leur mission, la reconnaissance de leur expertise, leur satisfaction au travail et leur attachement à l'emploi.*

Thinking about professional training, occupational integration, and professional practice as part of sustainable management of human resources: challenges and perspectives in a tense world

Keywords : *Sustainable management, human resources management, profession intended for others, professional training, professional practice, job market transformation*

Abstract : *Sustainable management is a popular topic whose utilization should be questioned when applied to professions intended for others. The seven articles presented in this thematic issue are anchored in the domains of management, health and education. On the one hand, they examine how professional training improves practice, cultivates the sense of socially responsible management, modulates identity dynamics and professional retraining. On a second hand, they question the repercussions of managerial and professional cultures on the meaning given by workers to their mission, the recognition of their expertise, their job satisfaction, and their attachment to their job.*



Le thème du développement durable (DD) est omniprésent et quasi-incantatoire. Son usage est récurrent dans les médias mais aussi dans de nombreux discours politiques (Genestier et Jacquenod-Desforges, 2006; Shields et Riopelle, 2021). Urgence climatique et environnementale oblige, ces médias et ces discours prescrivent ou invitent, selon la rhétorique adoptée, 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; Commission européenne, 2016). Toutefois, au fil du temps, le DD n'est plus restreint aux impératifs environnementaux et climatiques. Il couvre désormais un vaste registre de domaines et d'enjeux (écologie, ressources naturelles, économie, finance, politique, agriculture, vie sociale, science, morale, santé, éducation, travail, etc.), comme en témoignent les 17 objectifs du programme de développement durable des Nations Unies pour l'horizon 2030 (ONU, 2015, 2020). Il va sans dire qu'ultimement ce qui est visé, c'est le bien-être des individus et des sociétés, en préconisant une conciliation entre la croissance économique, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement.

Mais si, comme l'indique le premier principe de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1992), les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable, et si, comme le stipule la résolution adoptée par l'Assemblée générale de l'ONU en septembre 2015 (p. 8), les pays membres de l'Assemblée doivent s'employer à « ... construire des économies dynamiques, durables, innovantes et axées sur les personnes... », le temps n'est-il pas aussi venu de penser le développement des ressources humaines de manière durable? Loin d'être un allant de soi, ce questionnement s'impose avec insistance dans plusieurs régions du monde. En effet, le contexte actuel de la pandémie de la Covid 19 (ONU, 2020), les mutations démographiques (Chrétien, Arcand et Tellier, 2010), les migrations internationales (ONU, 2019) ainsi que les transformations du travail et de l'emploi (Rey et Vivès, 2021) mènent à des phénomènes qui peuvent s'inscrire en tension avec les objectifs de développement durable. Il est notamment question des phénomènes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, de précarité professionnelle, de recompositions identitaires, de marginalisation, de hiérarchisation des emplois et des statuts sur le marché du travail, voire au sein d'un même corps professionnel.

Par ailleurs, en 2002, Nyhan présentait deux modèles en concurrence issus de deux manières différentes de concevoir la gestion des ressources humaines : une tradition humaniste axée sur le développement contre une tradition instrumentaliste et utilitariste fondée sur une vision réificatrice de la personne au travail considérée, à la limite, comme corvéable et jetable (Burgat, 2009). Cette dernière met davantage l'accent sur des objectifs de performance à plus ou moins court terme. Ces modèles ont-ils évolué ? Quoi qu'on en dise, force est également de constater que les priorités et les valeurs qui animent la nouvelle génération de travailleurs entrent en tension avec celles des travailleurs plus âgés et plus expérimentés. Selon Chrétien et al. (2010), ces priorités et ces valeurs se seraient transformées au point d'interroger les formes de gestion préconisées jusqu'à maintenant, y compris dans la fonction publique.

Dans les secteurs de l'éducation, de la gestion, de la santé et des services sociaux qui intéressent plus particulièrement les contributeurs de ce numéro thématique, les réformes et compressions budgétaires des deux dernières décennies ont été menées dans un esprit plus ou moins ouvertement déclaré de rationalisation des ressources et de contrôle accru des acteurs (CSE, 2016 ; Hery et Levert, 2016). De plus en plus confrontés à des modes de gouvernance contraignants (Pelletier, 2016) et devant aussi faire face à l'évolution rapide des connaissances, à des attentes sociales plus fortes, ainsi qu'à des publics exigeants ou peu coopératifs, voire hostiles (CSST, 2012), les professionnel.le.s ont dû composer avec une précarité croissante, une intensification de la charge de travail, des défis de conciliation travail - vie personnelle, du stress, de l'épuisement, de l'absentéisme et même du décrochage professionnel (Cordier, 2009; Ministère des Solidarités et de la Santé, France, 2018, Canadian Teachers' Federation, 2014; Haché Miron, 2013; Houlfort et Sauvé, 2010; Lantheaume et Hérou, 2008; Maranda, Marché-Paillé et Viviers, 2011; OCDE, 2005; Tardif, 2013).

Tous ces phénomènes ne sont pas sans conséquences pour les bénéficiaires des services (ex. : les apprenants, les malades, etc.), les organisations, la société et les personnes amenées à vivre de l'insatisfaction au travail ou à se réorienter. Dès lors, comment envisager aujourd'hui le développement à long terme des ressources humaines ?

Appliqué aux situations de travail humain, notamment le travail destiné à autrui, le syntagme « développement durable » porte-t-il les mêmes contradictions ou incohérences entre les intentions et les actions que dans d'autres secteurs comme l'environnement, l'agriculture, le commerce, etc.? Constitue-t-il un nouveau chant des sirènes et, le cas échéant, quelle posture adopter face à celui-ci? La situation de l'emploi qui prévaut actuellement place les employeurs dans une forme de compétition pour recruter et retenir les meilleur.e.s travailleur.euse.s disponibles. Elle force les services des ressources humaines à réfléchir bien au-delà de la seule dotation en personnel. Ainsi par exemple, dans le monde du travail d'aujourd'hui, les mots d'ordre sont développement professionnel continu, autonomie professionnelle, consultation, professionnalisme collectif, efficacité, performance, flexibilité, soutien, bien-être et satisfaction au travail. Mais comment ne pas se demander si cette préoccupation grandissante à l'égard du personnel recevrait autant d'attention si la conjoncture n'était pas si favorable aux travailleur.euse.s ? Et plus largement, à quels coûts affectif, cognitif et social les professionnel.le.s de l'éducation, de la gestion, de la santé et des services sociaux parviennent-ils.elles à incarner durablement leur professionnalité et les diverses qualités tant recherchées par les employeurs et les collectifs de travail ? Comment les institutions de formation initiale les préparent-ils.elles à développer leurs compétences, à s'adapter et à survivre à un marché du travail extrêmement exigeant et changeant? Enfin, du point de vue de la formation continue, quels dispositifs sont mis en place pour les professionnel.le.s et quels en sont les effets sur leur activité, voire sur leur éventuelle reconversion professionnelle ?

Les questions qui précèdent constituent la trame de fond de ce numéro thématique. Celui-ci est issu d'un colloque réalisé lors de la septième édition des Rencontres scientifiques Sherbrooke-Montpellier tenue à l'Université de Sherbrooke en 2019. Un premier bloc est composé de quatre articles qui relèvent des domaines de la gestion et de l'éducation. Il interroge la formation professionnelle et examine comment, au travers de l'expérimentation ou de l'évolution des dispositifs, des approches pédagogiques, des objets d'apprentissage traités, de l'adoption de visées professionnalisantes, celle-ci améliore la préparation à l'exercice d'une profession, cultive le sens de la gestion socialement responsable, module les dynamiques identitaires de même que les reconversions professionnelles. Un second bloc est constitué de trois contributions, qui sont davantage axées sur l'exercice d'une profession dans les secteurs de la santé, et de l'éducation. Elles abordent des questions sensibles relativement à la culture managériale et professionnelle de même qu'aux conditions de travail qui génèrent des tensions et posent d'importants enjeux sur les plans du sens donné par les travailleurs à leur mission, de la reconnaissance de leur expertise, de la satisfaction au travail et de l'attachement à l'emploi.

Bloc 1. Les défis des réformes des formations à l'ère d'un développement que l'on veut durable

Intitulé *Intégrer le développement durable dans les écoles de gestion : des perspectives disciplinaires aux approches pédagogiques*, l'article de Sofiane Baba, Justine Laflamme et Martial Rousseau de l'Université de Sherbrooke s'inscrit dans la foulée des critiques émises à l'encontre des écoles de gestion quant à leur manière d'envisager la formation des dirigeants d'entreprises. Les auteurs mènent une réflexion sur les défis et opportunités de l'intégration des considérations de développement durable et de gestion socialement responsable dans les curriculums en gestion. L'examen critique de la documentation les amène à conceptualiser quatre types d'approches de formation et autant de stratégies pour en arriver à proposer des trajectoires de formation par lesquelles l'apprentissage du développement durable en gestion peut être envisagé.

Gérer de façon responsable suppose toutefois un leadership fort de la part des dirigeants, un leadership qualifié d'authentique perçu comme la clé du virage vers une gestion de la complexité et des contradictions inhérentes au développement durable. Dans leur article intitulé *Analyse comparée de deux stratégies de développement du leadership authentique dans une perspective de développement durable*, Anne-Marie Corriveau et Johanne Roch de l'Université de Sherbrooke rendent compte d'une expérimentation pédagogique réalisée auprès d'étudiants de niveau maîtrise comparant l'efficacité de deux approches d'enseignement-apprentissage du leadership authentique : l'apprentissage expérientiel et le coaching.

Un leadership fort et authentique s'édifie sur un sens aigu de la responsabilité des dirigeants d'entreprises et d'organisations mais aussi sur leur capacité à traduire les prescriptions et à porter le changement afin d'amener les autres à s'engager dans un projet d'innovation en vue de sa réalisation. Ces dernières considérations sont au centre de l'article d'Éric Maleyrot de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3 intitulé *Responsabilité sociale d'entreprise au regard des tuteurs de stage : le cas de la direction d'un institut de formation en masso-kinésithérapie confrontée à la réforme des études*. Fruit d'un long travail de terrain auprès d'un institut de formation des masseurs-kinésithérapeutes, l'article permet de comprendre comment le processus de réforme des études prescrit au niveau national a été piloté et médiatisé par la direction locale pour ensuite amener les tuteurs de stage à se l'approprier en participant progressivement au projet de professionnalisation de la formation des masseurs-kinésithérapeutes.

La contribution de Thérèse Perez-Roux de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, intitulée *Transitions professionnelles contraintes et brouillages identitaires au sein d'une filière en restructuration : le cas des formateurs en attelage*, pose le problème des incertitudes générées chez des travailleurs par la reconfiguration de leur filière et par la nécessaire reconversion professionnelle de certain.e.s d'entre eux.elles. Ici, le leadership administratif est celui qui assujettit et qui soumet à une logique décisionnelle aussi distante qu'implacable répondant à des enjeux politiques, économiques, organisationnels et humains. C'est parfois aussi un leadership qui négocie et qui aménage la prescription. Ce qui est interrogé, c'est la pérennité d'une institution de longue date que ces travailleurs ont servie et d'un art de faire qu'ils et elles ont cultivé et promu parfois durant de nombreuses années. C'est également leur identité de travailleur.euse.s en perte de repères et contraints de se reconvertir, d'embrasser d'autres missions et donc de se redéfinir, pour retrouver une place dans l'organisation de travail qui ait du sens, tout en répondant à de nouvelles exigences de flexibilité et de performance.

Bloc 2. S'insérer et exercer une profession sous l'emprise de cultures managériales et professionnelles en décalage avec l'idée d'un développement que l'on veut durable

Ancrant leur propos dans le contexte socio-éducatif du Québec, Jean-François Desbiens de l'Université de Sherbrooke et René Larouche de l'Université Laval expliquent combien la détérioration des conditions d'exercice en enseignement et la dégradation du statut socioprofessionnel des enseignants a mené à l'épuisement de nombre d'entre eux, de même qu'à une certaine désertion du métier. Partant de ce portrait général de la « profession enseignante », ils portent plus spécifiquement leur attention sur un groupe de spécialistes disciplinaires, les enseignant.e.s d'éducation physique et à la santé, dont la faiblesse du statut socioprofessionnel les place potentiellement dans une position de vulnérabilité accrue augmentant ainsi le risque de mal-être et d'insatisfaction au travail. Leur texte intitulé *Satisfaction au travail et attachement à l'emploi des enseignants d'éducation physique : une contribution à l'analyse des conditions de travail en enseignement au Québec* esquisse les contours d'un projet de recherche destiné à vérifier cette hypothèse de même qu'à proposer des pistes d'amélioration, notamment au travers l'adoption de nouvelles formes de gestion dite durables des ressources humaines dans le secteur de l'éducation.

Comme l'indique Nancy Lauzon de l'Université de Sherbrooke, le défi de l'attraction et de la rétention de ressources compétentes n'est pas l'apanage des seul.e.s enseignant.e.s, c'est également le cas de leurs

supérieur.e.s hiérarchiques immédiats : les directions d'établissement scolaire. Charge de travail élevée; complexité de la tâche; lourdeur bureaucratique; manque de ressources; marge de manœuvre et d'autonomie insuffisantes pour soutenir adéquatement leur équipe-école; conditions salariales en décalage avec l'importance des responsabilités qui leur incombent, les candidat.e.s se font rares. Dans son article intitulé *La rétention des directions d'établissement scolaire du Québec envisagée dans une perspective de développement professionnel durable*, l'auteur.e propose un cadre de référence qui articule différents facteurs pouvant influencer la rétention de ces gestionnaires d'établissement.

Tout en demeurant dans le secteur des services et du travail destiné à autrui, Annie Carrier de l'Université de Sherbrooke adopte un angle d'entrée différent sur le développement durable des ressources humaines : celui des ergothérapeutes offrant des soins de santé à domicile auprès de personnes âgées. Son article intitulé « *Performance* » et *pratique professionnelle dans les services de soutien à domicile offerts aux aînés : effets et actions possibles pour assurer un développement durable*, décrit les effets pervers et contreproductifs de l'adhésion à l'idéologie de la Nouvelle gestion publique et de son application descendante sur les actions cliniques d'ergothérapeutes. Le texte explique en outre comment les ornières managériales et le pilotage par les statistiques induits par cette idéologie, génèrent chez ces professionnel.le.s de la santé une perte de sens au travail, des tensions éthiques, des problèmes de santé mentale et du désengagement. Toutefois, l'auteur.e émet l'idée qu'une gestion dite durable des ressources humaines pourrait promouvoir une vision du/de la professionnel.le comme agent.e de changement dès la formation. Cette perspective serait une façon de redonner une signification au travail clinique accompli, de même qu'à la mission fondamentale de la personne soignante. Une telle vision est-elle transposable dans d'autres domaines comme l'éducation et la gestion ? À quelles conditions ?

Les contributions présentées dans ce numéro abordent une thématique qui semble désormais bien intégrée dans le langage courant. Mais dans quelle mesure cette intégration n'a-t-elle pas pour effet d'en banaliser les paradoxes et les risques de glissements au point qu'ils ne tombent dans un angle mort ? Les perspectives exposées ici abordent le développement durable sous les angles de la formation, de la pratique et de la gestion de personnels spécialisés. Tou.te.s, à des degrés divers, sont chargé.e.s de livrer au quotidien des services au sein d'institutions publiques ou parapubliques dont la contribution au bon fonctionnement de nos sociétés n'est plus à démontrer. Quels éclairages sur une gestion dite durable des ressources humaines auraient pu apporter des représentant.e.s de l'entreprise privée dans des champs d'activités similaires ou encore hors du domaine des services ? La réflexion amorcée dans ce numéro gagnerait à se déployer dans d'autres espaces de travail/de formation, où se jouent tensions et transactions entre l'organisation, les collectifs et les individus eux-mêmes, pour contribuer à un monde du travail davantage préoccupé par l'humain.

Bibliographie

Canadian Teachers' Federation (2014). *Highlights of CTF Survey on the Quest for Teacher Work-Life Balance*. <https://www.ctf-fce.ca/Research-Library/Work-Life-Balance-Survey-DW-CAPTO.pdf>

Chrétien, L., Arcand, G. et Tellier, G. (2010). Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec.

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. CSST.

Commission européenne (2016). Approche de l'UE en matière de développement durable. , https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/global-topics/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_fr

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. <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. Gouvernement du Québec.

Cordier, M. (2009). L'organisation du travail à l'hôpital : évolutions récentes. Études et résultats, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), 709. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er709.pdf>

Genestier, P. et Desforges-Jaquenod, C. (2006). Le développement durable : thématique nouvelle, rhétorique conventionnelle. Territoire en mouvement. *Revue de géographie et aménagement* [En ligne], mis en ligne le 15 décembre 2011, consulté le 7 juin 2021, <http://journals.openedition.org/tem/405>, <https://doi.org/10.4000/tem.405>

Gouvernement du Québec (2018). À propos du développement durable. <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>.

Haché Miron, M.-C. (2013). Surcharge de travail et développement de l'épuisement professionnel : examen du rôle modérateur de l'autonomie et de la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique [Thèse de doctorat inédite], Université de Sherbrooke.

Héry, M et Levert, C. (2016). Les évolutions marquantes du monde du travail au cours des 25 dernières années. Hygiène et sécurité du travail. *Veille et prospective*, 243, 98-103.

Houffort, N. et Sauvé, F. (2010). Santé psychologique des enseignants de la Fédération autonome de l'enseignement. École nationale d'administration publique.

Lantheaume, F. et Hérou, C. (2008). *La souffrance des enseignants : Une sociologie pragmatique du travail enseignant*. Presses Universitaires de France.

Maranda, M.-F., Marché-Paillé, A. et Viviers, S. (2011). Comprendre la souffrance des enseignantes et des enseignants. Dans M.-F. Maranda et S. Viviers (dir), *L'école en souffrance. Psychodynamique du travail en milieu scolaire* (p. 5-49) Presses de l'Université Laval.

Ministère de l'économie et de l'innovation du Québec. (2021, 10 juin). Gestion des ressources et développement durable. <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/gestion-du-developpement-durable-en-entreprise/gestion-des-ressources-humaines-et-developpement-durable/>

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2018). Observatoire National de la Qualité de Vie au Travail des professionnels de santé et du médico-social. https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/180702_-_cp_-_qualite_de_vie_au_travail.pdf

Nyhan, B. (2002). Le développement des ressources humaines en Europe ... à la croisée des chemins. CEDEFOP. *Revue européenne de la formation professionnelle*, 26, 27-40.

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2005). Le rôle crucial des enseignants. Attirer, former et retenir des enseignants de qualité. OCDE.

Organisation des Nations Unies (2019, 9 septembre). Déclaration politique issue du forum politique de haut niveau pour le développement durable organisé sous les auspices de l'Assemblée générale. <https://undocs.org/pdf?symbol=fr/A/HLPF/2019/1.1>

Organisation des Nations Unies (2020). Rapport sur les objectifs de développement durable 2020. https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_French.pdf

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>

Rey, F. et Vivès, C. (dir.) (2020). *Le monde des collectifs. Enquêtes sur les recompositions du travail*. Éditions Teseo. <https://www.teseopress.com/lemondedescollectifs>

Shields, A. et Riopel, A. (2021, 21 avril). Verdir les discours, mais pas les actions. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/environnement/599141/verdir-le-discours-mais-pas-les-actions>

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*. Les Presses de l'Université Laval.

United Nations Organization (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

