

## **Pistes de réflexion sur la responsabilité de prof d'université : de quoi suis-je responsable au juste?**

*Jocelyne Labrèche, Ph.D.*

Département des sciences du développement humain et social  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Dans les universités, nous sommes engagés pour enseigner, faire de la recherche, la diffuser et participer au développement institutionnel et social, par le biais de la gestion académique et de l'engagement dans la collectivité. L'équilibre entre ces multiples aspects de la tâche diffère certainement selon les individus, les départements ou les facultés, les universités ou les régions. Je crois cependant qu'en regard de l'ensemble de la tâche, la plupart d'entre nous subissons des pressions de notre environnement extérieur et expérimentons en conséquence un fort sentiment de responsabilité.

Ainsi, le sens de la justice et de l'équité nous est demandé dans les corrections des travaux et examens des étudiants. Nos collègues et supérieurs ont des attentes à l'effet que nous remplissions certaines fonctions administratives. La société nous interpelle, par le biais de services à la collectivité, faisant appel à notre expertise, pour de la formation, des recherches, des représentations diverses. La vie départementale, l'administration pédagogique, la gestion des programmes... requièrent de nous participation, attention et compétence. Bien que des mécanismes soient prévus pour qu'on puisse faire appel de nos décisions ou contester nos évaluations, nous souhaitons idéalement les éviter : aussi devons-nous avoir une conduite et une rigueur irréprochables... ou certains d'entre nous le croient-ils... ou certaines d'entre nous se le demandent-elles. En effet, outre les exigences posées par notre environnement, nous avons nos propres exigences face à notre rendement, notre performance ou notre sentiment d'accomplissement.

La charge de professeure d'université est effectivement variée et elle comporte plusieurs volets. En conséquence, les responsabilités que nous endossons touchent plusieurs domaines, impliquent plusieurs niveaux et concernent plusieurs interlocuteurs. En principe, nous sommes responsables envers nos étudiants, nous sommes responsables envers nos collègues, nous sommes responsables envers nos supérieurs, nous sommes responsables envers les sujets ou objets de nos recherches, nous sommes responsables envers la collectivité, qu'elle soit locale, régionale, nationale ou internationale, qu'elle soit sociale, économique, professionnelle... Mais en pratique, de quoi sommes-nous vraiment responsables et comment exerçons-nous et assumons-nous nos responsabilités?

### **Le fardeau de l'expérience : le poids psychologique des responsabilités**

Invitée à réfléchir sur la responsabilité de professeur d'université, la première chose qui me vient à l'esprit actuellement est la lourdeur des responsabilités... Mes 27 ans à l'UQAT m'ont vue occuper de nombreux postes fort bien nommés « responsabilités administratives ». Or s'il est valorisant de contribuer régulièrement au développement des programmes et d'effectuer des recherches dans ce sens, la gestion quotidienne peut être usante et générer l'épuisement. En fait le cumul de tâches accaparantes et parfois peu

gratifiantes, combiné à l'enseignement et à la recherche, donne parfois l'impression de faire à l'université double tâche, sinon triple ou quadruple tâche. Dans mon cas, après seulement trois années comme professeure régulière (donc avant même d'avoir la permanence!), j'ai dû prendre un congé forcé pour cause d'épuisement professionnel. Bien sûr, le difficile équilibre à réaliser entre les différents volets de la tâche en a été en partie responsable. Jeune professeure, j'apprenais tant bien que mal à enseigner. Je commençais à rédiger une thèse de doctorat qui était à peine en chantier. Nouvellement en région, je répondais à diverses sollicitations et m'engageais dans différents services à la collectivité. Mais surtout, j'assumais la direction de module, tâche pour laquelle je n'avais pas été formée, et que mes collègues qui l'avaient déjà exercée auparavant s'attendaient de la « petite nouvelle ».

Par la suite, j'ai consacré plus d'énergie à la recherche avant d'occuper à nouveau des fonctions administratives. N'ayant pas encore rédigé ma thèse de doctorat, je décidai, plutôt que de me prévaloir d'une demande de perfectionnement qui m'aurait libérée pour une année entière, tel que prévu dans la convention collective, de reporter les cours à donner à des sessions ultérieures. Je libérai ainsi 8 mois consécutifs, incluant mes vacances, pour finaliser (ou presque) cette rédaction. Ce choix eut comme conséquence d'alourdir ma tâche d'enseignement pour les quatre sessions suivantes! On ne m'en demandait pas tant! Mon sentiment de responsabilité s'exerçait alors à mes dépens, mais je me sentais responsable d'assumer moi-même de répondre à des critères de qualification qu'à l'époque l'Université n'exigeait même pas!

Cependant, mon tour vint d'occuper le poste de direction du département et les conflits entre collègues faillirent avoir à nouveau raison... de ma raison! À plusieurs reprises au cours des années je me suis interrogée sur mes motifs de rester à l'Université : devais-je démissionner, conserver seulement un poste à mi-temps? Les responsabilités objectives et subjectives des postes de gestion académique m'ont souvent pesé. Mais, le fait de trouver à l'UQAT même motivation et passion quant à des projets plus personnels, que ce soit en recherche ou en développement de programmes, puis enfin dans l'enseignement d'un nouveau champ de pratique... ont contribué à alléger le poids subjectif et m'ont aidée à continuer à assumer certaines charges administratives. Ainsi je conserverai, vraisemblablement jusqu'à ma retraite, la responsabilité de programme en art-thérapie. Toutefois, si je le fais de bonne grâce et en prenant soin d'éviter la surcharge propice au burnout, c'est entre autres qu'il m'est maintenant possible de partager cette responsabilité. En effet, le nombre d'étudiants inscrits justifie un dégrèvement supplémentaire qui est attribué à avec l'une ou l'autre de mes collègues professeurs.

### **Apprentissage de responsabilité, responsabilisation et partage de responsabilités?**

Si le volet gestion académique ou administration pédagogique peut amener sa charge de responsabilités, ma préoccupation première quant à ma responsabilité de professeure touche deux aspects de la formation professionnelle dont bénéficient mes étudiants et, ultimement, la collectivité. Psychologue de formation et appelée comme professeure à enseigner notamment les attitudes, valeurs et habiletés de base en relation d'aide, je me suis toujours sentie responsable de la qualité des intervenants que je contribue à former. Par ailleurs, tour à tour directrice de module, directrice de département et responsable de

programmes de 2<sup>e</sup> cycle d'abord en intervention psychosociale puis en art-thérapie, j'ai été responsable de développer et d'asseoir la crédibilité de programmes de qualification professionnelle dans des domaines où la reconnaissance professionnelle en milieu de travail était et est encore loin d'être acquise.

J'aborderai ces deux aspects de mon travail auprès des étudiants et auprès de la collectivité en posant à leur sujet mes questions de départ : de quoi sommes-nous vraiment responsables et comment exerçons-nous et assumons-nous nos responsabilités? Je ne prétends pas trouver des réponses, mais bien poser des repères pour la réflexion.

### Qualité des intervenants à former

Enseigner dans un baccalauréat ou une maîtrise professionnelle engage-t-il ma responsabilité face à la qualité des services que ces futurs intervenants pourront rendre à la population? Qui plus est, dans l'immédiat, suis-je responsable de la qualité des services que des étudiants offrent à la population dans le cadre de leurs stages? Suis-je responsable de l'étudiant, de son comportement, de la faute « professionnelle » qu'il pourrait commettre en contexte d'apprentissage ou, plus tard, dans sa pratique professionnelle? A l'opposé suis-je responsable de ses bons coups, de ses succès et réussites, tant académiques que professionnelles? Poser la question opposée permet de relativiser sinon la responsabilité du moins le sentiment de responsabilité.

Je considère que j'ai des responsabilités comme professeure face à toutes ces situations, même si je n'en suis pas entièrement responsable. Ainsi, je ne pense pas devoir considérer ma responsabilité à propos des étudiants en termes de résultats mais en termes de processus. Je me crois responsable de leur apprendre les notions théoriques, valeurs et attitudes appropriées, selon ma vision de la profession et la conception que je me fais de son exercice. Je me considère responsable de les évaluer équitablement par rapport à l'atteinte d'objectifs précis, objets d'un apprentissage possible. Pour moi, et je dois me le rappeler régulièrement, ma responsabilité n'est pas d'avoir « charge d'âmes » mais de contribuer à former des intervenants compétents et efficaces, capables de réfléchir et de poser des jugements, curieux d'apprendre plus et soucieux de se remettre en question. Je me sens ainsi responsable de leur fournir les outils leur permettant d'atteindre ces objectifs. Entre autres, le sentiment de responsabilité personnelle et professionnelle que j'expérimente alors suscite un souci de transmission de valeurs précises (respect, autonomie, égalité, solidarité, esprit critique, empathie...) qui sous-tendent les approches d'intervention que je choisis d'enseigner.

Dans le quotidien toutefois, cette responsabilité « limitée » n'est pas toujours facile à déterminer et à circonscrire. Puis-je bien vivre avec le fait de confronter à l'échec en stage l'étudiant qui a bien réussi l'ensemble de ses cours théoriques? Puis-je bien vivre avec le fait qu'un étudiant, par son manque de sérieux ou sa difficulté à maîtriser des habiletés de base en relation d'aide, mine la crédibilité de la profession ou de l'Université dans son milieu de stage? Puis-je bien vivre avec le fait de faire couler une deuxième fois l'étudiant qui reprend son dernier stage, alors que je sais que cela fait obstacle à la réussite de son baccalauréat et à sa qualification professionnelle éventuelle?

Un autre exemple de mes questionnements touche l'évaluation des travaux des étudiants. Suis-je juste et équitable dans mes corrections? Il me semble souvent que mes notes se situent aux extrêmes : suis-je trop sévère pour les travaux médiocres et trop élogieuse pour les travaux bien faits? Est-ce que j'établis des critères de correction qui me permettent vraiment d'évaluer les apprentissages ? Ces questions demeurent. Cependant, lorsque j'ai eu l'occasion d'offrir un cours en collaboration avec une collègue, j'ai obtenu une certaine validation de ma façon de faire : en lisant les travaux corrigés par l'autre, nous avons constaté que nos commentaires et évaluations étaient semblables.

### Crédibilité des programmes de formation professionnelle

J'ai mentionné l'impact que peut avoir la bétise, la faute, l'irresponsabilité ou l'incompétence d'un étudiant ou d'un diplômé de nos programmes dans son milieu professionnel. À l'Université incombe ainsi une responsabilité par rapport à la qualité de la formation offerte et par rapport à la qualification des étudiants à une pratique professionnelle. Mais qui, dans l'Université, assume concrètement cette responsabilité? Non seulement contribuons-nous, comme professeurs, à la formation professionnelle des étudiants mais, par les fonctions de responsabilité de gestion et de développement de programmes, nous sommes redevables à la collectivité de la qualité des programmes offerts. Outre cela, nous oeuvrons dans le développement de jeunes professions encore en manque de reconnaissance, comme le fut longtemps et l'est encore la psychoéducation et comme l'est et le sera encore pour un certain temps l'art-thérapie au Québec.

En donnant un cours ou en supervisant des stages dans un programme, je participe à la formation d'un étudiant, je n'en ai pas la charge entière. L'esprit individualiste qui règne souvent à l'Université, qui nous fait constituer des chasses gardées, s'isoler dans notre « tour d'ivoire » ou simplement travailler la porte fermée... se retourne contre nous lorsqu'il s'agit d'assumer nos responsabilités. Chacun sait que la culture universitaire n'est pas propice au développement de la solidarité et au partage des responsabilités. Après avoir travaillé longtemps seule ou avec des collègues isolés, depuis quelques années, je travaille au sein d'une équipe et j'y apprend le partage des responsabilités. Et quand je dis que j'apprends, c'est bien au présent. En effet, le piège qui guette le « travailleur autonome » qu'est le professeur d'université, responsable ou directeur de programme, de département, d'équipe de recherches... c'est souvent la difficulté à déléguer et le besoin de tout contrôler. Or, sans y être quotidiennement, les autres membres du comité de programme, du département, de l'équipe de recherches sont là pour m'épauler et j'apprends à en bénéficier.

Une autre de nos responsabilités (paradoxalement!) mais aussi un de nos défis est donc de partager les responsabilités. Par exemple avec les collègues des programmes d'art-thérapie, nous avons fait un relevé des responsabilités administratives rattachées aux exigences d'offre des cours, de maintien et de développement des programmes : tout un déblayage! Cela a permis de nous répartir les responsabilités et de nous responsabiliser individuellement et collectivement. Cela nous demande du temps et de la patience et nous avons parfois l'impression de répéter les mêmes choses et de se retrouver face aux

mêmes écueils. Cependant, même si chacune conserve ses propres projets par ailleurs, l'isolement est ainsi brisé face au projet commun, soit le développement de programmes et de la recherche dans un domaine où beaucoup est encore à faire.

De la même façon, quand il s'agit des étudiants, que ce soit par rapport à la qualité ou à la crédibilité de la formation, à l'atteinte des objectifs d'apprentissage ou à la réalisation et à l'évaluation de leurs travaux, il importe de tabler sur leur responsabilité et de leur apprendre à la développer!

## **Conclusion**

Personnel administratif, personnel de soutien, cadres... étudiants actuels et potentiels, sujets et objets de recherche, actrices et acteurs du milieu environnant, local, régional et plus largement, national et international... tous sont susceptibles de contribuer à augmenter sinon nos responsabilités elles-mêmes du moins notre sens des responsabilités et la charge qu'elles représentent pour nous. Cependant, ces responsabilités ont pour corollaire une grande autonomie. Notre statut est ambigu, certes, étant à la fois patron et employé, administrateur et administré, travailleur autonome et salarié, mais nous jouissons, dans l'exercice de fonctions variées et multiples, d'une grande liberté d'action, de gestion et d'organisation. Aussi, tout en reconnaissant la lourdeur et l'exigence de la responsabilité de professeur universitaire, je souhaite la concevoir autrement. Si on me confie ces responsabilités et si je tente tant bien que mal de les assumer (objectivement et subjectivement), ceci peut constituer un cadre à l'intérieur duquel j'exerce mon expertise, je fais appel à mes connaissances, compétences et habiletés. Cette perspective me paraît plus valorisante.

Dans les traditions autochtones, la responsabilité correspond à l'habileté à répondre (« response-ability ») en lien avec le passé, le présent et l'avenir. Ceci m'interpelle particulièrement, dans ma tâche à l'Université, en lien avec les savoirs à transmettre (les acquis du passé), les savoirs à expérimenter et à vivre (les valeurs et attitudes souhaitables dans le ici et maintenant et porteurs de transformation) et les savoirs à développer et diffuser (dans la recherche et sa communication pour les générations actuelles et futures). La responsabilité liée au rôle de professeur universitaire ne pourrait-elle ainsi être inscrite dans le temps, comme l'habileté à répondre, au sens de réagir à son environnement, dans un esprit de partage de connaissances, d'apprentissage d'habiletés et de développement de compétences mutuelles? Ma responsabilité dans ce contexte serait d'apprendre à l'autre à se responsabiliser... et d'apprendre de l'autre...

Outre le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, le savoir-devenir... il y aurait donc un savoir répondre?