

Un plan divin pour une carrière de prof.

Stéphane Allaire, Ph. D.

Département des sciences de l'éducation

Université du Québec à Chicoutimi

Lorsque j'étais jeune adulte, ma belle-mère, dont une des vies a flirté avec l'ésotérisme, disait, lors de soupers familiaux où nous discutons de la vie avec un grand V, que le plan divin est parfait. À cette époque, je fréquentais le cégep et j'étais friand des cours de philosophie, en particulier ceux de logique où l'on étudiait les sophismes. Je me moquais bien de la devise d'Esther. Son déterminisme sous-jacent était un non-sens à mes yeux. Vingt-cinq ans plus tard, dont 16 à titre de professeur d'université, je confirme que ma belle-mère avait raison. Ce texte explique la pertinence de ladite devise pour la carrière professorale à partir de quelques jalons de mon parcours.

Un choix de carrière naturel... et pas!

Je suis détenteur d'un baccalauréat en enseignement du français et de la vie économique au secondaire. Ce choix de carrière a mûri progressivement au fil des années pour finir par s'imposer de lui-même. Mon grand-père paternel, qui était enseignant, a exercé une influence positive sur ce mûrissement.

Lorsque j'ai été admis dans le programme, j'étais convaincu que l'entièreté de ma vie professionnelle se déroulerait dans une école secondaire. Je n'envisageais rien d'autre, et surtout pas une carrière en milieu universitaire! Voici deux anecdotes pour illustrer mon aversion à l'époque. D'abord, à la suite de la présentation de concepts et résultats de recherche qui m'apparaisaient particulièrement déconnectés de la réalité de mes stages, je me souviens d'avoir juré ne jamais faire de maîtrise. Ensuite, je me rappelle une rencontre avec un superviseur de stage lors de laquelle, en compagnie de deux collègues, nous avons remis en question l'usage abondant du sacro-saint modèle du praticien réflexif. L'ironie du sort a fait que j'ai parachevé une thèse de doctorat en contexte de formation pratique à l'enseignement et que le concept d'analyse réflexive en a été au cœur. Trouvez l'erreur...

De la frustration au désir de changement

Rendu en quatrième année de formation à l'enseignement au secondaire, j'accomplis mon dernier stage, d'une durée d'environ quatre mois. Je suis supposé tenir les rênes, pouvoir déployer mon potentiel créatif. Hélas, on me contraint non seulement à suivre une planification imposée, mais aussi exagérément ciselée. Les blagues sont même écrites dans la marge des pages du cahier! L'enseignement ne peut se réduire à une telle cadence machinale, me dis-je. Ma déception est d'autant plus importante que j'ai plutôt souhaité réaliser mon stage dans une rare classe technologique, ce qui a été impossible. Je me résigne finalement à faire mon temps, sans brasser l'air, pour décrocher mon

diplôme. À mon insu, ma frustration se transforme en désir de changement. Il était inconcevable à mes yeux que l'enseignement soit réduit à un tel conformisme.

Ne jamais dire jamais

À l'automne suivant, coup de théâtre, je partage mon temps entre le travail et... la réalisation d'une maîtrise en technologie éducative. Je m'intéresse rapidement aux outils numériques de discussion et de collaboration. Coïncidence étonnante quand on sait qu'à l'adolescence, ère pré-Internet, je passais plusieurs heures par semaine à écrire sur des babillards électroniques. De façon concomitante à la maîtrise, j'interviens dans une classe technologique dans laquelle j'avais souhaité accomplir mon dernier stage en enseignement.

C'est à ce moment aussi que je rencontre celle qui est devenue ma directrice de thèse de doctorat. Une femme d'exception, qui a transformé de façon durable ma représentation de la recherche. De la pure abstraction et déconnexion, la recherche est devenue une pratique ancrée dans la réalité du terrain, contribuant de façon concrète aux conditions d'apprentissage des élèves. L'ambition qui m'habitait à l'aube de mon dernier stage en enseignement prenait vie!

Pendant plusieurs années, dont la plupart à titre de professeur d'université, j'ai participé avec Thérèse à une vaste recherche-développement visant à améliorer l'environnement d'apprentissage des petites écoles rurales. À partir de quelques outils de collaboration, nous avons développé un dispositif sociotechnique de mise en réseau des classes qui est aujourd'hui pérennisé.

Cette implication a pris un sens tout particulier dans le contexte où j'ai obtenu un poste dans une université en région en 2005. Au plus fort de la recherche, plus d'une vingtaine de commissions scolaires y participaient. J'ai découvert les quatre coins du Québec et collaboré avec des centaines d'intervenants des milieux scolaires. Le désir d'innovation qui m'habitait depuis des années s'incarnait maintenant de façon collective. Et j'en étais aux premières loges.

Une transition aventurière vers le professorat

À l'automne 2004, un poste en technologie éducative est à pourvoir à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) pour le mois de décembre. Je dépose ma candidature, laquelle est retenue. Puisque je suis dans une période charnière de la collecte de données de ma thèse, qui se déroule dans la région de Québec, je demande un report d'embauche à l'été. Ce qui m'est refusé. Après une longue fin de semaine de réflexion, je décline le poste. Une partie de mon entourage me trouve cinglé. Comment peut-on lever le nez sur un poste menant à la permanence?

Cette décision s'avéra pourtant salutaire pour le parachèvement de mon doctorat. Qui plus est, elle aura permis d'obtenir le poste que j'occupe depuis 2005 et qui correspond mieux à mon profil. Il y a de ces paris parfois dans la vie...

J'entre en poste en août et je me consacre à ce que tout nouveau professeur fait : poursuite des projets dans lesquels j'étais impliqué comme étudiant-chercheur; préparation de cours; rédaction de demandes de subventions, d'articles et de propositions de communications; appropriation de la vie départementale. Naturellement, j'accepte un paquet d'autres projets en tout genre dont la nomenclature donnerait lieu à un roman-fleuve. Tout comme je le fais depuis la maîtrise, je travaille sans calculer les heures. La principale différence réside dans l'explosion du nombre de dossiers à gérer. En dépit d'un sentiment occasionnel d'éparpillement, la cadence est grisante. J'adore mon travail et j'en éprouve beaucoup de plaisir. L'époque où j'excluais toute maîtrise a-t-elle vraiment existé?

Le choix de la contre-intuition

En 2007, la Société canadienne pour l'étude de l'éducation (SCÉÉ) me sollicite pour assumer la gestion du volet francophone de la Revue canadienne de l'éducation. Il s'agit d'une implication chronophage dont la décision mérite réflexion. Je suis déjà bien occupé. En outre, il ne me reste qu'une tentative pour obtenir la subvention nouveau-chercheur du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC). Une question est au cœur du dilemme. Serait-il préférable que je consacre plutôt mon temps à rédiger davantage d'articles pour bonifier mon *curriculum vitae*? Je décide finalement d'accepter la proposition de la SCÉÉ, même si ce choix est contre-intuitif pour un nouveau professeur.

Malheur! Au moment du transfert des dossiers, je découvre que des dizaines d'articles ont été reçus depuis plusieurs mois sans jamais avoir été envoyés en évaluation. Visiblement, quelqu'un a négligé son *job*! Après un moment de découragement et d'anxiété, je me retrousse les manches et je prends contact avec tous les auteurs concernés. Leur frustration est plus que compréhensible mais je ne peux céder à la demande de certains de faire fi de l'évaluation par les pairs et de publier leur texte tel quel.

Mon expérience à la barre de la revue a été fort enrichissante. J'apprécie m'y être lancé à ce moment de ma carrière, en dépit de la surprise qui m'attendait. J'ignore toutefois si ma décision aurait été la même si je n'avais pas eu une facilité relative à rédiger. Somme toute, ma propre production d'articles a été peu affectée.

Par ailleurs, en tant que revue généraliste en éducation, cette implication a beaucoup enrichi ma culture scientifique. Cela fait grand bien lorsqu'on a foré un sujet pendant cinq ans. Elle fut aussi une riche expérience de réseautage pancanadienne. En outre, j'y ai peaufiné mon tact et mon sens de la diplomatie. Il en faut pour expliquer un refus d'article. Enfin, elle ne m'a pas empêché de décrocher la subvention pour laquelle j'étais acculé au pied du mur.

Un choix logique et sans ambiguïté

Au tournant de 2010, je suis pressenti pour assumer la direction du Consortium régional de recherche en éducation du Saguenay-Lac-St-Jean (CRRE). Il s'agit d'un partenariat autofinancé depuis une vingtaine d'années qui regroupe l'UQAC et tous les cégeps et centres de services scolaires de la région. On y mène des projets qui prennent appui sur les besoins des milieux scolaires, dans le cadre d'approches de recherche participative. Ma carrière en recherche est plutôt florissante. Je suis aussi passablement impliqué dans la supervision des stages en enseignement, donc souvent en déplacement. La revue m'occupe encore beaucoup. Puis il y a le reste... Ai-je vraiment besoin d'une telle implication?

Cette fois, la réflexion est de courte durée. Je fais le saut naturellement. J'y vois une opportunité pour approfondir le travail des dernières années avec les milieux scolaires sous un angle organisationnel. Je suis conscient que la collaboration n'est pas toujours un long fleuve tranquille, qu'il faut concilier des besoins et des impératifs parfois différents, selon des temps et des logiques d'action qui le sont aussi. Les habiletés sociales et relationnelles que j'ai développées à la revue me mettent en confiance.

J'étais loin de me douter que cette nouvelle implication allait devenir un levier déterminant pour une phase subséquente de ma carrière...

Une impression de tourner en rond et son improbabilité

An 2012. Ma première année sabbatique! Elle tombe à point. La cadence effrénée du début de carrière commence à impacter le niveau d'énergie. J'éprouve aussi de la lassitude par rapport à mon principal objet de recherche. J'ai l'impression de faire du surplace, de me redire dans les textes que je rédige. Cette année de ressourcement me fera grand bien. J'amorce le tout en force avec un séjour de plusieurs semaines en Finlande pour suivre un séminaire sur la théorie historico-culturelle de l'activité.

En cours d'année, la nouvelle administration de l'UQAC envisage des changements à la structure organisationnelle. Sans entrer dans les détails, on se retrouve avec un décanat de la recherche et création et un décanat des études. Deux postes de doyen sont à pourvoir. Demeurant habité par un sentiment de lassitude, je prends la plus improbable des décisions : je postule à la recherche! Ma candidature est complètement inattendue, pour moi le premier. L'intérêt de mon ami et collègue Étienne Hébert pour l'autre poste a joué dans la balance. Nous travaillerions ensemble à mettre en place la nouvelle structure envisagée. J'étais conscient que ma carrière en recherche en pâtirait, mais cela m'était égal. La lassitude était trop forte. J'avais besoin d'un nouveau défi.

C'est ainsi qu'en septembre 2013, nous sommes devenus doyens. Mon expérience à la barre du CRRE a été un levier important dans l'obtention du poste. Notamment, elle m'a permis de témoigner de capacités de gestion et de travail avec des personnes d'horizons variés.

En termes d'ampleur de dossiers, le passage de professeur à doyen doit équivaloir au passage de doctorant à professeur, exposant 10. Il faut aussi savoir que dans une université en région, il y a un doyen à la recherche pour l'ensemble des secteurs. Je ne travaillais donc plus seulement en sciences de l'éducation. Les premières semaines, je rentrais à la maison en ayant le cerveau complètement lessivé. J'avais l'impression d'apprendre sept langues simultanément : les arts et lettres, les sciences fondamentales, les sciences de la santé, les sciences humaines et sociales, les sciences économiques et administratives, l'informatique et la mathématique, les sciences appliquées.

Malgré son coût humain, cette expérience fut inestimable. Tel que j'en avais besoin, elle m'a sorti de ma zone de confort. J'ai été choyé qu'une équipe de qualité m'entoure. J'appréciais particulièrement être l'équivalent d'un passeur de frontières entre les projets des professeurs et la haute administration. Cela stimulait ma capacité d'explication et de persuasion, tout en affinant mon aptitude à communiquer avec franchise et délicatesse. Hélas, dans ce type de poste, il faut parfois annoncer des décisions qui déplaisent. C'est particulièrement crève-cœur lorsqu'on sait que les collègues ont passé plusieurs heures à élaborer leur dossier. Mon implication comme doyen m'a aussi fait pleinement comprendre l'importance de s'investir dans des dossiers institutionnels, qu'il existe d'autres enjeux en plus de nos « petites affaires de prof », soient-elles si importantes. J'y ai aussi développé une compréhension approfondie du fonctionnement d'une université, incluant ses méandres bureaucratiques frustrants. Enfin, j'ai vécu de près la conciliation complexe de niveaux de buts variés qui caractérisent une université, et ce, en dépit du fait qu'on se targue souvent de tous poursuivre une finalité commune.

Début 2017. J'amorce le dernier droit de mon mandat. On me demande si je souhaite le renouveler. Compte tenu de conflits internes qui règnent (voir le récit de Étienne Hébert pour certains détails), lesquels contribuent à un fonctionnement universitaire déficient, je renonce à poursuivre. Il vient un temps où l'on se lasse profondément de décupler les efforts pour accoucher d'une souris.

Un difficile départ du septième ciel

En septembre 2017, je prends donc l'ascenseur du septième au troisième étage pour reprendre mon siège de professeur. Le retour aux sources est pénible. Bien que je dispose d'un tout nouveau contrat de recherche avec un ministère et que je sois impliqué dans différents autres projets et comités, un grand vide se crée. Un vide quantitatif puisque je reprends le contrôle de l'agenda et des courriels. Un vide qualitatif puisque la portée des projets est fort différente. Mon sentiment d'accomplissement au travail est en chute libre.

Ce qui descend ne remonte pas

En 2018, dans l'espoir de retrouver ma pleine motivation professionnelle, je dépose ma candidature à un poste de vice-recteur à l'UQAC. Le processus de sélection se termine autrement que souhaité. Étonnement pour certains. Amère déception pour moi. Surtout

qu'on m'avait offert un poste semblable ailleurs. Il paraît que nul n'est prophète en son pays.

Je réaliserai plus tard que le dénouement est finalement pour le mieux. En effet, j'aurais été incapable d'adhérer à la culture managériale mise en place par la nouvelle administration.

Une chute libre salvatrice

Ma crise existentielle professionnelle demeure insoluble. À l'automne 2018, rien ne va plus. La perte de sens éprouvée, combinée à la chute d'adrénaline marquée par la fin du mandat au décanat, puis à quelques événements personnels éprouvants, créent les conditions pour expulser la fatigue latente accumulée pendant toutes ces années. Incapable d'écrire un simple courriel, inapte à lire le plus banal des articles de journal, je pars en arrêt de travail. Une descente aux enfers de six mois, dont deux passés à ruminer des remords et à accepter la collision frontale.

Un événement malheureux dont, a priori, je me serais passé et que je ne souhaite à personne. Un événement qui, malgré tout, s'est avéré transformateur. La théorie historico-culturelle de l'activité explique que le changement naît de la résolution des tensions et des contradictions au sein d'un système. C'est ce à quoi je me suis consacré pendant le congé. Avec de l'aide, j'ai pris conscience que le travail occupait une place exagérée dans ma vie. D'un équilibre, je me suis doté. Il est étonnant à quel point on peut être aveugle devant certaines évidences, n'est-ce pas? Visiblement, la possession d'un doctorat n'est pas un gage de brillance en tout temps...

Aujourd'hui, je m'accomplis au travail sans désormais en faire une fin en soi. J'ai retrouvé le plaisir d'être professeur, tout en vivant en partie l'apport structurant que j'appréciais lorsque j'étais doyen.

Par exemple, en misant sur les acquis du CRRE, je pilote, avec une vingtaine de collègues, le développement d'une nouvelle programmation de recherche dans le cadre d'une équipe financée par le FRQSC.

Alors que j'ai longtemps affirmé que je ne siègerais pas au comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains en raison de son aridité, j'y conçois maintenant ma participation comme un levier pour apporter des changements qui bénéficieront aux collègues et aux étudiants-chercheurs.

J'ai récemment conclu la création d'un programme de formation avant-gardiste dont les activités seront ancrées dans les projets de recherche participative que mon département mène avec les intervenants des milieux scolaires.

Ce qui découle de la fontaine

Le plan divin est parfait, disait donc ma belle-mère. Elle avait raison. Le déterminisme attribué initialement à la devise était erroné. La gamme des tâches et implications potentielles pour un professeur d'université est telle qu'il est impossible de toutes les embrasser au cours d'une seule carrière, soit-elle si longue et intense. Se pose donc régulièrement la question des choix qu'on fait. Sont-ils adéquats? Les fait-on au bon moment? En découlera-t-il quelque chose de positif? J'ai compris au fil du temps que ces questions sont davantage superflues que fondamentales. Une carrière se développe à partir de décisions conscientes, inconscientes, raisonnées et intuitives. Même si on peut parfois avoir l'impression qu'un changement de cap est incongru, d'accomplir quelque chose en décalage, de se tromper, de tomber, voire de se casser carrément la gueule, une cohérence d'ensemble se tisse à travers les événements. Celle-ci peut d'abord être latente puis devenir plus tard explicite; elle est néanmoins présente. L'accomplissement se forge en continu, au gré des hauts et des bas.

Ce qui est remarquable avec la carrière de professeur d'université, c'est qu'il peut y avoir autant de plans valables qu'il y a d'individus. Un défi consiste à faire preuve d'un certain lâcher prise pour vivre le nôtre au gré des possibilités qui se présentent, et si possible en limitant les comparaisons avec nos homologues.

Au bilan, on contribue d'une façon ou d'une autre à l'accomplissement de la vaste et noble mission collective qui nous est confiée...

Si c'était à refaire

Je considérerai un seul événement de mon récit pour illustrer qu'il peut être périlleux de vouloir rembobiner son existence professionnelle.

Il serait si facile d'affirmer que je mettrais en place un équilibre de vie plus tôt dans ma carrière, dans l'espoir d'éviter la malheureuse période d'arrêt de travail que j'ai traversée. Toutefois, un système d'activité humaine est une entité complexe, qui est souvent lui-même en interaction avec d'autres systèmes. Par conséquent, tout changement est susceptible d'avoir une incidence sur l'ensemble. Dans mon cas, il est probable que l'absence du douloureux événement m'aurait privé de vivre la paternité. En privé, je vous en raconterai un jour les coulisses. D'ici là, la négation de l'autopoïèse de nos vies est un pensez-y bien...