

En toute collégialité

Entretien avec Louis-Philippe Lampron et Simon Viviers

par Frédéric Morneau-Guérin

S'il faut en croire Louis-Philippe Lampron, professeur titulaire en droits et libertés, et Simon Viviers, professeur titulaire en sciences de l'orientation, il s'est passé quelque chose de très spécial sur le campus de l'Université Laval au cours de l'hiver 2023. Quelque chose qui dépasse largement le conflit de travail ayant opposé, du 20 février au 29 mars 2023, les professeurs de cette même université aux membres de sa direction.

Après de très nombreuses années d'impuissance ressentie quant aux transformations imposées, petit à petit, à leur université, des centaines de professeurs de toutes les disciplines ont découvert qu'ils partageaient un sentiment commun de dépossession doublé d'indignation face à la lente, mais persistante poursuite de la transformation des universités en entreprises comme les autres.

Mû par un très fort sentiment d'urgence et par l'impression que leur capacité à réaliser la mission d'intérêt public de leur université était sur le point d'être irrémédiablement diminuée, un petit groupe de collègues sans expérience de syndicalisme a pris sur lui de secouer de sa torpeur le syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval (SPUL) qui était englué dans une aura de défaitisme, de freiner la débandade, puis d'entreprendre le mouvement de réappropriation collective du cadre régissant le fonctionnement de leur université et, enfin, de lancer la contre-offensive visant à réimposer une vision collégiale de l'université. Dans leur essai *En toute collégialité : chronique d'une aventure syndicale universitaire*, les professeurs Lampron et Viviers, qui ont respectivement assumé les fonctions de président et de vice-président du comité exécutif du SPUL au cours de cette période charnière, relatent les actions qui ont rendu possible le renforcement de la flotte syndicale, la mobilisation du corps professoral ainsi que la négociation d'une nouvelle convention collective enchâssant le caractère d'université complète de l'Université Laval et procurant des gains normatifs sur la collégialité.

Frédéric Morneau-Guérin : Vous dressez dans votre essai un portrait très sombre de l'Université en tant qu'institution du savoir. Les structures des universités seraient, dites-vous, « de plus en plus écrasées par un rouleau compresseur idéologique néolibéral » (p. 317). On assisterait à l'application mur à mur de techniques managériales importées du secteur privé. L'Université, ajoutez-vous, tendrait à subordonner l'atteinte de sa mission première (la production et la transmission du savoir) à des intérêts et considérations avant tout économiques. Une irrépressible propension à vouloir tout mesurer et évaluer à l'aune d'indicateurs financiers ou réputationnels induirait un décalage avec les valeurs fondamentales comme la recherche de la vérité scientifique ou la qualité de l'enseignement. Une forte proportion des universitaires aurait, selon vous, le sentiment d'être dépossédée de l'institution dans laquelle elle est engagée, voire d'assister à un détournement de l'Université.

Pourriez-vous, au bénéfice d'un lecteur qui ne serait pas familier avec les arcanes du monde universitaire et les mœurs de la vie académique, nous faire part de ce qui vous semble être les principales causes de la décadence de l'institution universitaire que vous observez et nous en présenter brièvement certains des effets les plus manifestes ?

Louis-Philippe Lampron : La managérialisation de l'Université est documentée et critiquée depuis plus de 30 ans. Nous faisons référence dans notre livre à deux essais qui nous semblent être les plus marquants – mais il y aurait bien d'autres analyses à mentionner, notamment celles réalisées par la Fédération québécoise des professeurs et professeures d'Université (FQPPU), par l'Association canadienne des professeurs et professeures d'Université (ACPPU) et par leurs pendants aux États-Unis – à savoir les ouvrages de Michel Freitag et Bill Readings. Ces essais datent de la fin des années 1990, moment où Simon et moi étions étudiants

à l'Université. Le constat est le même que celui que l'on dresse et qui nous a poussés à investir les instances du Syndicat. C'est le fait que de plus en plus on met en place des indicateurs quantitatifs (taux de diplomation, financement à la performance, évaluation de la performance des chercheurs au nombre de publications et sans égard à l'originalité ou à l'ampleur de la contribution) visant à mesurer si le contribuable en a pour son argent. On se détournera par la même occasion de tout ce qui peut nous permettre d'évaluer de manière qualitative ce qui se fait à l'Université. Ce type de transformation avait d'ailleurs mené le philosophe et professeur en éducation Normand Baillargeon à écrire, à la fin des années 1990, un essai intitulé *Je ne suis pas une PME*.

Quant au principal effet qui explique le sentiment de dépossession des professeurs, je dirais que c'est le constat que l'on est de plus en plus, en tant que corps professoral, privé du pouvoir décisionnel à l'Université. Pour le dire autrement, on s'éloigne de plus en plus de l'idée de la collégialité universitaire.

Pour qu'une université réalise sa mission d'intérêt public, elle doit être résolument ancrée dans la cité. En revanche, il ne faut pas qu'elle puisse être indûment influencée par des porteurs d'intérêts comme le gouvernement, des bailleurs de fonds, ou des donateurs. Dans ce contexte, la managérialisation (qui se traduit notamment par plus d'opacité, trop de pouvoirs décisionnels dans les mains d'une trop petite catégorie de personnes, et pas assez d'imputabilité envers ceux et celles qui ont l'expertise et qui font vivre au quotidien l'université) représente la principale incarnation de ce qui est dénoncé depuis de nombreuses décennies déjà. C'est à cela que nous avons voulu nous attaquer. C'est ce

combat à mener qui nous a motivés à plonger et à investir le vaisseau amiral – l'exécutif syndical – qui allait peut-être nous permettre d'infléchir cette tendance-là.

Simon Viviers : Les éléments que Louis-Philippe évoque sont des principes qui relèvent de ce que certains vont appeler la « nouvelle gestion publique » qui s'par des principes de gestion et d'organisation du travail qui sont importés du secteur privé dans les organisations du service public suivant une tendance lourde qui naît dans les années 80. Ici, au Québec, les effets se sont fait sentir de façon plus aiguë à partir de la fin des années 1990. La matrice idéologique était cependant déjà bien présente.

Ces principes de nouvelle gestion publique s'actualisent dans les services publics de plusieurs manières. Mentionnons par exemple la compétition entre les Universités pour aller chercher des capitaux étudiants (pensons notamment à la délocalisation des Universités, l'UQTR à Québec, l'UdeM à Sherbrooke, l'UdeS à Montréal). Le principe de concurrence se répercute aussi entre les chercheurs et il est accentué par toutes sortes de systèmes (pensons aux éditeurs scientifiques et à la manière de comptabiliser le facteur d'impact).

C'est ce qui m'amène à parler d'une matrice dans laquelle on est pris, en quelque sorte, et dans laquelle il y a une socialisation. Quand on arrive comme nouveau professeur, on observe autour de soi pour connaître les normes et comment se fait le travail à l'université et, à son insu, on va reproduire un système qui, d'une certaine manière, nous encarcane.

En tout collégialité

suite de la page 33

Ce qu'était l'université dans les années 1980 est déjà en voie d'être oublié. Il y a des savoirs au sujet du sens de l'institution et de sa mission d'intérêt public qui se sont perdus. Pour toutes sortes de raisons, les hauts dirigeants des universités n'effectuent pas ce travail d'éducation sur ce qu'est l'université comme institution forte dans une société. De fil en aiguille, on arrive aujourd'hui avec des collègues qui se disent «pourquoi n'embauchet-on pas des spécialistes de la gestion pour gérer l'Université à la place des directeurs de départements, des doyens et des recteurs?» Ils se disent «Ce que j'aime faire dans la vie, c'est de la recherche et de l'enseignement. Pourquoi devrais-je être impliqué dans les démarches décisionnelles alors qu'il y a des gens qui ont fait des années d'études pour faire de la gestion?» À mon avis, il ne faut pas jeter la pierre aux collègues qui se posent ce genre de questions. Il n'y a personne qui ait expliqué pourquoi l'université fonctionne (et devrait fonctionner) suivant un principe de collégialité. C'est dans ce contexte que nous nous sommes dit que le syndicat doit se charger de le faire, ce travail d'éducation.

FMG: Depuis aussi loin que la fondation de l'Université Humboldt au XIX^e siècle, soulignez-vous à grands traits dans votre essai, le fonctionnement interne des universités repose sur le principe de la «collégialité universitaire». Pouvez-vous nous expliquer ce principe et ce qu'il implique? Comment, selon vous, ce principe devrait-il s'incarner et se déployer? Représente-t-il un idéal inaccessible ou, au contraire, est-il à portée?

Louis-Philippe Lampron: Le grand défi avec lequel on est confronté quand on veut se réapproprier ce qui serait la notion d'intérêt public de l'Université, c'est d'expliquer ce qu'est la collégialité.

Mais attention, comme avec tout principe général, certains vont essayer de faire entrer tout et n'importe quoi là-dedans. On peut donner l'impression qu'on respecte la collégialité universitaire quand on organise une rencontre sympathique, mais stérile ou quand on a fait des scrutins consultatifs qui n'ont aucune valeur contraignante et à la suite desquels les dirigeants vont faire à leur tête.

J'ajoute que l'exigence de transparence structure le fonctionnement d'une institution collégiale. Car pour pouvoir prendre une décision éclairée il faut qu'on ait accès aux faits nous permettant d'apprécier la situation et de jauger s'il est préférable d'aller dans telle ou telle direction.

Au cours des 30 dernières années, il y a eu une concentration des pouvoirs dans les mains de celles et ceux qui, traditionnellement, dans une institution collégiale, sont destinés à prendre les rênes de l'institution temporairement et ensuite de redevenir professeurs. Cette idée de la circulation du leadership est d'ailleurs au cœur de la collégialité universitaire.

Il importe de préciser que la collégialité n'est pas une marotte. Ce n'est pas parce qu'on était collégiaux qu'on doit demeurer collégiaux. Ce n'est pas parce que ça valait pour l'Université Humboldt que ça vaut pour nous maintenant. Le fait est qu'avec l'effritement de la collégialité, il y a vraiment une perte. On le voit avec des scandales qui découlent du trop important niveau d'opacité dans les services publics. De tels scandales auraient pu être évités grâce à des structures résolument collégiales, car la collégialité vient avec un partage du pouvoir décisionnel. Elle implique une certaine forme de co-gestion.

À l'université, le droit de gérance n'est pas aussi large que dans d'autres institutions du service public (pensons à l'embauche des collègues par les collègues). Mais ça ne veut pas dire que collégialité rime avec microgestion. Ça ne veut pas non plus dire que les doyens, directeurs de départements et recteurs ne peuvent plus prendre de décisions ou mettre en place des plans d'action. Ça signifie que sur les grandes orientations, il doit y avoir des jalons importants où le pouvoir est partagé pour éviter qu'on se rende compte trop tard que le petit groupe de personnes qui est aux commandes de l'institution est capable de prendre ses décisions sans être imputable à la communauté et qu'il a envoyé l'institution dans le mur (comme ce fut le cas à l'Université Laurentienne en Ontario).

FMG: Le moins que l'on puisse dire est que vous formulez dans votre essai de vives critiques à l'égard de la vieille garde de l'exécutif du SPUL, celle à qui vous avez succédé au printemps 2021 à la suite d'une démission en bloc survenue en pleine crise de la COVID-19.

Vous reprochez notamment aux capitaines du navire amiral de la flotte syndicale d'avoir navigué sans carte ni boussole et sans idée claire quant à la destination sur laquelle il convenait de mettre le cap et, surtout, d'avoir fait la sourde oreille lorsque des membres de l'équipage élaboraient des propositions concrètes pour éviter les icebergs qui se profilaient le long de la route choisie. Vous reprochez également à l'ancien comité exécutif d'avoir oublié la nature exécutive de sa fonction et d'avoir déployé diverses tactiques procédurales ou technocratiques afin d'étouffer la capacité des membres à remettre en cause les décisions de l'exécutif dans les instances délibératives. Comment votre syndicat en était-il venu à développer la conception verticalisée des rapports entre dirigeants et membres que vous avez combattus vigoureusement? À votre avis, s'agit-il là d'un symptôme ou plutôt d'un facteur contributif au dévoiement susmentionné de l'Université? Ne vous semble-t-il pas utopique d'espérer supprimer les racines d'une culture de gestion verticale?

Louis-Philippe Lampron: Au cours des nombreuses années où nous avons milité comme membres du Syndicat, il nous était apparu hautement problématique que plusieurs des membres de l'exécutif syndical siègent sur cette instance depuis très longtemps (parfois depuis 10 ou 15 ans).

Nous avons senti un fossé se créer entre eux et les membres. Il y avait d'importantes tensions, de profondes incompréhensions, entre ce que les membres demandaient et

la manière dont les membres de l'exécutif essayaient de comprendre. À un moment, ça devient un dialogue de sourds.

De notre point de vue, l'équipe doit être capable d'instaurer institutionnellement plus de circulation du leadership pour faire en sorte que celles et ceux qui ont envie de s'investir dans l'exécutif syndical n'aient pas besoin d'avoir fait leurs preuves pendant 10 ans dans les instances syndicales pour être capables d'aller sur l'exécutif syndical. Notre mot d'ordre était qu'il n'est pas vrai qu'«il faut avoir déjà fait pour faire».

Ajoutons que, essentiellement, un exécutif, ça exécute. Ce n'est pas décisionnel.

Enfin, la collégialité universitaire, en principe, est censée rendre inutile le syndicalisme parce que ce sont déjà des collègues qui décident entre eux. Pourquoi devraient-ils se regrouper au sein d'un syndicat alors qu'ils sont déjà regroupés dans un mode de gestion collégiale? Cette posture explique pourquoi pendant longtemps les professeurs de McGill n'étaient pas syndiqués. Mais à partir du moment où la collégialité universitaire s'effrite, le syndicalisme professoral devient paradoxalement le lieu de la collégialité. Le syndicat devient le lieu où les consultations ont cours. Ces consultations mènent ensuite à des revendications auprès des membres de la direction qui détiennent le pouvoir décisionnel. C'est parce qu'on est rendu très loin dans la transformation de l'Université que les syndicats de professeurs ont un rôle central à jouer.

FMG: Quant à l'approche que vous avez préconisée pendant votre mandat – une approche reposant sur une structure décisionnelle résolument horizontale et cherchant à renforcer la volonté d'action politique et ne se limitant pas à la seule sphère de l'amélioration des conditions individuelles de travail des syndiqués – si elle peut être hautement mobilisatrice en temps de crise, ne risque-t-elle pas d'être perçue (à tort ou à raison) comme trop astreignante ou épuisante à la longue?

Simon Viviers: Vous mettez le doigt sur la grosse difficulté, à savoir parvenir à maintenir la mobilisation dans le temps. La grève fut un important moment de repolitisation.

Bien entendu – et nous en faisons d'ailleurs abondamment mention dans l'essai –, nous avons préparé les choses de longue date. Il a fallu susciter l'indignation propice à l'action, intéresser les collègues aux enjeux, et leur permettre de se documenter sur ceux-ci et de s'approprier les enjeux de la convention collective.

Les manifestations et les grèves sont des moments où survient un saut qualitatif en matière de repolitisation des collègues. Quand on retourne dans notre quotidien, lorsqu'on mène nos recherches, qu'on encadre nos étudiants et qu'on prépare nos cours, on en a par-dessus la tête. Le défi le plus important de mobilisation ne survient donc pas durant la grève, mais après. D'une certaine manière,

suite à la page 35

En tout collégialité

suite de la page 34

c'est entre deux négociations que le travail est le plus important et le plus difficile à faire. En parallèle, nous avons une pente à remonter en termes d'éducation politique (sans vouloir être infantilisant) sur les rouages de l'institution. Comment incarner la collégialité? Comment l'actualiser? Comment délibérer de manière organisée et sereine?

Louis-Philippe Lampron: Nous sommes d'avis qu'il n'est pas vrai que le seul moyen de pression d'un syndicat et d'un groupe de professeurs se matérialise dans le contexte des négociations de la convention collective. Notre grand défi, quand nous sommes arrivés à l'exécutif en 2021, a été le suivant: comment faire pour être non seulement pertinents, mais également un vecteur de mobilisation entre les négociations de convention collective?

Ce que nous déplorions, c'était la vision voulant que la mission d'un syndicat dans la période de paix industrielle, c'est-à-dire pendant la durée de vie de la convention collective, ne se résume qu'à veiller au respect du contrat collectif de travail. Pour nous, le rôle du syndicat ne doit pas – sous peine de démobiler les membres – se limiter à cela. Il nous semble essentiel d'être capable de dépasser cette vision-là de syndicalisme de service pendant la durée de vie de la convention collective qui pour nous est trop limitée.

Ce qu'on a essayé de faire, lorsque nous sommes arrivés à l'exécutif syndical, ça a été de repolitiser le syndicat pour faire entrer dans la négociation des éléments qui avaient trait à la mission d'intérêt public de l'Université et au mode de gouvernance collégiale à l'Université. Nous n'étions pas là que pour obtenir des augmentations salariales pour nos membres. Nous étions là pour faire entrer dans la convention collective des principes qui auraient dû être tenus pour acquis et qui l'étaient antérieurement et dont on a été peu à peu dépossédé. C'est cela qui explique le succès de la mobilisation.

Le rôle que nous souhaitions voir notre syndicat jouer permet une grande créativité et implique surtout un dialogue constant avec les membres. Nous nourrissions l'espoir de faire du syndicat un lieu vers lequel on ne se tourne pas uniquement quand il y a une crainte de non-respect de la convention collective. Nous visions à faire du syndicat un lieu de délibération et même comme un lieu de création de solutions potentielles à des problèmes qui sont vécus sur le terrain pendant la durée de vie de la convention collective. J'ose croire que nous y sommes parvenus.

Même s'il y a nécessairement un ralentissement ou un essoufflement naturel de la mobilisation pendant la durée de vie de la convention (surtout après un moment aussi galvanisant qu'une grève et de mobilisation de l'ampleur de celle qu'on a connue à l'hiver 2023), l'objectif doit demeurer de la maintenir les braises chaudes à travers la communication et à travers le lien de confiance qui doit

exister entre les exécutifs syndicaux et les membres. Il ne fait toutefois aucun doute qu'il s'agit là d'un défi colossal.

FMG: Sans insister sur la question ni approfondir votre réflexion sur le sujet, vous laissez entendre dans votre essai que les dirigeants universitaires tendent à instrumentaliser les nobles principes que sont la bienveillance, la civilité et le respect des opinions d'autrui afin d'entraver le droit d'étudier de manière critique toute donnée, de remettre en cause toute hypothèse, d'aborder tout sujet controversé, dérangeant ou impopulaire et de critiquer ou contester toute doctrine, tout dogme, toute théorie et toute idée.

À la lumière de votre expérience (tant votre implication syndicale que votre engagement à titre de chercheurs dans les débats relatifs à la liberté d'expression), comment peut-on faire en sorte que le *carewashing* ne puisse ni compromettre l'exercice de la liberté académique ou en affecter les conditions d'exercice, ni permettre (en le mettant à l'abri de la critique) la propagation d'un faux savoir, c'est-à-dire d'une logorrhée creuse singeant le savoir en utilisant un langage technique abscons, mais qui, en réalité, est vide de sens, sans contenu réel, ou mensonger?

Louis-Philippe Lampron: La bienveillance est un principe qui est merveilleux en lui-même, mais dans la bouche d'un gestionnaire (et mon propos ne se restreint pas ici simplement à l'Université, on assiste à la même chose dans toutes les institutions du service public de même que dans les entreprises privées) c'est une manière de faire taire la dissidence et de faire taire la critique qui ne cache à peu près pas son nom par ailleurs. Les appels à la bienveillance et à la civilité servent souvent à créer une forme d'effet paralysant visant à limiter la capacité de celles et ceux qui sont considérés comme des subalternes à remettre en cause de manière tout à fait légitime les décisions prises par leurs supérieurs hiérarchiques. La bienveillance consiste donc, pour l'employé, à accepter de bonne grâce la décision qui a été prise par le titulaire de l'autorité à l'intérieur de mon institution.

Le rapport entre dirigeants et professeurs est pourtant essentiel au fonctionnement de l'institution d'une université. Il y a une plus-value à ça. Le droit des titulaires de la liberté académique de critiquer les décisions de leur propre institution est même inscrit noir sur blanc dans la loi sur la liberté académique. Tout cela découle de la vieille idée des Lumières selon laquelle c'est par un échange de points de vue opposés que l'on est censé parvenir à de meilleures décisions.

L'université étant une institution qui fonctionne autour du désaccord, il est impératif de s'entendre sur une éthique du désaccord.

Je vois d'ailleurs un parallèle entre, d'une part, le recours frénétique au terme de bienveillance dans à peu près tous les plans d'action dans les universités et les institutions du service public et, d'autre part, de telles dérives du devoir de loyauté qu'on impose aux employés des grandes institutions du service public. La loyauté, encore une fois, est un terme noble qui peut être retourné

comme une crêpe afin de lui attribuer un sens qui est contraire à ce qui est nécessaire pour que les institutions du service public effectuent leur travail au bénéfice de l'entière de la population. On ne peut pas sortir publiquement des éléments qui montrent des dysfonctionnements institutionnels sous peine de se faire imputer un manque de loyauté envers l'institution pour laquelle on travaille. On voit bien en fait que l'objectif de tout ça ce n'est pas de protéger la confiance de la population envers l'institution, mais de protéger en fait les dirigeants qui parfois peuvent prendre de mauvaises décisions, des décisions qui sont délétères pour le fonctionnement des institutions du service public qui, en principe, appartiennent à l'ensemble de la population.

Simon Viviers: Sur la question spécifique de la délibération, j'ajouterais que dans le rapport horizontal de collègue à collègue aussi il y a des appels à la bienveillance et à la civilité, le tout avec la possibilité de sanctions en trame de fond. À mon avis, cela laisse planer un risque réel de renforcer une tendance déjà présente à vouloir éviter les désaccords alors qu'on est dans une institution où on devrait s'attendre à ce qu'il y ait des débats corsés dans les départements.

S'il y a pourtant un lieu où on devrait pouvoir débattre et pouvoir exprimer des désaccords, c'est précisément à l'université, parce que, justement, du choc des idées jaillit sinon la lumière du moins de meilleures idées.

Je vois un lien entre cette culture-là et l'effritement de la collégialité, l'effritement du sens de l'institution dont nous avons parlé plus tôt. Il y a un terreau fertile chez le corps professoral et la communauté universitaire de manière plus large sur lequel pourra mûrir le germe de cette tendance à percevoir le désaccord comme un conflit et le conflit comme un manque de civilité et de bienveillance devant être sanctionné. De mon point de vue, ça peut constituer un éteignoir et générer de la paralysie.

Louis-Philippe Lampron: Il y a là quelque chose de l'ordre de «l'enfer est pavé de bonnes intentions» ici. Évidemment, il n'y a ni liberté ni droit fondamental qui est absolu. La collégialité ne justifie pas tout; il y a des limites tout à fait raisonnables à la liberté académique. Il y a des situations où des sanctions sont possibles, voire nécessaires. Le problème est que l'on monte toujours en épingle – et c'est là assurément un truc vieux comme le monde – le pire exemple d'abus de liberté que l'on peut trouver (qu'importe si celui-ci s'est produit dans les années 1970) de manière à être en mesure de dire «pour éviter de tels abus, il faut absolument qu'on autorise les doyens, les recteurs et le vice-rectorat aux ressources humaines à sanctionner celles et ceux qui agissent de manière pas très gentille avec autrui».

suite à la page 36

En tout collégialité

suite de la page 35

Ce faisant, on sape des garanties octroyées à un groupe professionnel et on fait complètement abstraction de ce qui est au cœur de la mission universitaire, c'est-à-dire la collégialité. Au cœur de la collégialité, on retrouve la délibération. Au cœur de la délibération, on retrouve le fait qu'on ne s'entendra pas sur tout, tout le temps, avec tout le monde et il va falloir être capable de le dire, mais aussi de le prendre quand un collègue sera en désaccord avec nous sur de grands enjeux. Il faut être capable de se dire qu'un collègue ne nous attaque pas personnellement lorsqu'il est en désaccord avec nous. Il faut avoir la peau assez épaisse pour participer de manière active à la délibération. Souhaiter qu'un collègue se taise ou qu'il ne dise plus jamais qu'il est en désaccord avec nous, ça n'a pas sa place à l'université.

FMG: La grève des professeurs de l'Université Laval a pris fin le 29 mars 2023 après que l'entente proposée eut été entérinée dans une proportion de 92,6 %. S'il ne fait aucun doute que les événements de l'hiver 2023 auront permis, chez plusieurs Lavalais, une repolitisation et une réappropriation de l'importance d'une réelle collégialité pour la réalisation de la mission universitaire, on est en droit de se demander quels sont des résultats concrets.

Rappelons que votre objectif principal était de tenter de contrer la tendance lourde « qui a pour effet de transformer, peu à peu, l'université en "entreprise privée comme une autre", avec une structure de prise de décision entièrement verticale et étrangère à sa nature collégiale » (p. 325) et de réimposer un cadre de gestion démocratique aux dirigeants de l'Université. Le recadrage collégial tant souhaité a-t-il pu être effectué? Au sortir de la grève, les professeurs ont-ils récupéré du pouvoir sur le devenir de leur institution? Et si oui, de quelle(s) façon(s)?

Simon Viviers: Il faut savoir que nous sommes arrivés à l'exécutif en équipe. Nous avions les idées claires sur nos objectifs, sur ce qu'on voulait faire. De plus, nous avions annoncé nos couleurs en présentant un programme (ce qui historiquement ne se faisait pas vraiment). Les membres ont voté pour les personnes, certes, mais ils ont aussi voté pour là où on proposait d'aller. Si on ne regarde que ce programme-là, il n'y a pas grand-chose qu'on n'ait pas fait. En ce sens, nous avons atteint nos objectifs. À la fin de la négociation, nous avons communiqué aux membres les avancées réalisées en lien avec chacune de nos revendications. Certains nous ont d'ailleurs reproché d'avoir cherché à faire un victory lap [NDLR : un tour d'honneur]. Mais de notre point de vue, cet exercice s'inscrivait en cohérence avec notre manière de structurer la négociation: nous n'allions signer une convention collective que si nous avions coché toutes les cases.

En définitive, donc, il me semble que nous avons atteint – voire outrepassé à certains égards – nos objectifs. Je dois d'ailleurs reconnaître avoir été plutôt surpris de l'effet de la grève sur le tissu social des professeurs. Nous avons vu des gens qui appartenaient à des

factions entre lesquelles il y avait beaucoup de tensions auparavant se rapprocher; des gens ont tissé des liens avec des collègues appartenant à d'autres unités; des gens ont pu découvrir la dynamique au sein d'autres facultés; des gens qui songeaient à quitter l'institution ont vu leur sentiment d'appartenance se renforcer et ont décidé de rester.

Louis-Philippe Lampron: Nous avons réalisé beaucoup d'avancées concrètes sur la raisonnablement de la charge de travail (ex. plus de soutien administratif, augmentation salariale, etc.). Mais c'est assurément sur la question de la collégialité que nous avons été capables de faire le plus de gains normatifs.

Ces gains normatifs, cependant, doivent être opérationnalisés et, pour cela, il faut être capables d'être très clairs sur ce qu'on souhaite obtenir et ce qui va permettre d'instaurer de vrais changements plutôt que de simples changements d'appareils. C'est un travail de longue haleine. On ne peut pas s'attendre à ce que l'employeur laisse déplacer le curseur du pouvoir décisionnel de bonne grâce. Il faut vraiment travailler d'arrache-pied pendant la vie de la convention collective pour être capable de faire sortir l'argumentaire permettant à terme d'obtenir les concessions qu'on a commencé à esquisser dans le texte de la convention.

FMG: Le récit que vous faites des mois passés «aux manettes» du SPUL permet d'apprécier l'importance des changements normatifs et culturels que vous avez tenté d'induire. Toutefois, dans la conclusion de votre essai, vous reconnaissez en toute candeur estimer que, en rétrospective, vous avez peut-être mis un terme à votre implication comme officiers syndicaux un peu trop précipitamment. Est-ce à dire que vous percevez des signes que l'élan que vous avez cherché à imprimer s'essouffle? L'opérationnalisation des changements normatifs auxquels la plus récente négociation de convention collective a mené vous apparaît-elle compromise?

Simon Viviers: Nous avons mis en place une transition que l'on souhaitait la plus efficace possible. Occuper une fonction au sein d'un exécutif syndical, c'est un peu comme jongler avec un grand nombre de balles en même temps. Afin de faire en sorte que les personnes qui étaient appelées à nous succéder puissent jongler avec toutes les différentes balles associées aux dossiers en cours, nous avons pratiqué avec eux. Nous avons mis en place ce qu'on pouvait avant de partir, mais, pour toutes sortes de raisons, certaines balles sont tombées par terre. À la décharge de ceux qui nous ont succédé, le défi de faire atterrir les acquis dans les pratiques concrètes était substantiel. On se rend compte qu'actuellement il y a de l'eau dans le gaz et on ne peut pas faire autrement qu'être déçu du fait que la mobilisation ne se soit pas nécessairement maintenue au niveau qu'on aurait souhaité et que les acquis que nous avons eus avec la nouvelle convention ne trouvent pas écho dans le quotidien des professeurs autant qu'on le souhaiterait.

Louis-Philippe Lampron: Simon et moi avons décidé de rester six mois supplémentaires au-delà de notre premier mandat (qui était

de deux ans) précisément pour assurer une transition entre le moment où l'on négocie et le moment où l'on obtient de nouveaux outils. Nous souhaitions nous assurer que le nouvel exécutif soit capable de garder l'avion en vol plutôt que de laisser la mobilisation atterrir. Entendons-nous, c'est clair qu'il va y avoir une baisse de la mobilisation pendant la durée de vie de la convention collective, mais là où il y a quelque chose qui me confronte beaucoup, c'est dans le fait de laisser aller et de devoir tout reprendre à zéro à la prochaine négociation.

Cela me porte à croire que nous avons peut-être été un peu naïfs et que, considérant l'ampleur des changements que nous avons réussi à obtenir, nous sommes sans doute partis un peu trop tôt. À tout le moins, il aurait peut-être fallu qu'il n'y ait pas un renouvellement complet de l'exécutif.

Avec toute la générosité possible pour celles et ceux qui ont pris la relève, manifestement la greffe n'a pas pris. Il y a sans doute beaucoup de choses qui se seraient déroulées différemment si une personne qui avait vécu la négociation était demeurée en poste pour continuer à donner le la et ainsi épauler celles et ceux qui soudainement se retrouvaient aux manettes de cette chose très étrange qu'est un exécutif syndical (avec son fonctionnement propre, le rapport avec les membres, les instances syndicales, etc.).

Ce n'est pas charger l'exécutif qui nous a suivis que de dire que, tout compte fait, lorsqu'on opère un changement de paradigme peut-être que ceux et celles qui initient le mouvement doivent rester un an ou deux pour s'assurer que le ballon ne soit pas échappé.

Simon Viviers: Pour utiliser l'image du cheval de Troie, on pourrait dire qu'avec le renouvellement complet de l'exécutif tout de suite après que le cheval ait été placé à l'intérieur de la forteresse, ça donne l'impression que les nouveaux soldats qui ont émergé du ventre du cheval ne s'attendaient pas à voir ce qu'ils ont vu à leur sortie et ils ne savaient pas comment réagir dans les circonstances.

Louis-Philippe Lampron: Les actions de ceux et celles qui nous ont suivis suggèrent qu'ils ont été un peu déconcertés par le refus de l'employeur d'accepter le narratif qui était celui du syndicat pour opérationnaliser les changements que nous avons obtenus dans le contexte de la négociation. Je n'arrive pas à comprendre pourquoi ni à faire un diagnostic clair. Peut-être s'attendaient-ils à ce qu'au sortir du cheval de Troie, la victoire soit acquise. Ils n'avaient peut-être pas anticipé qu'il puisse y avoir encore une ligne de défense.

Louis-Philippe Lampron
et Simon Viviers

**En toute collégialité! Chroniques
d'une aventure syndicale
universitaire**

Montréal, Somme toute, 2025,
336 pages