

L'UNIVERSITÉ en SOI

MOT DE LA RÉDACTION

Comme en témoignent les diverses contributions à ce numéro du **SPUL-lien**, le sentiment d'appartenance institutionnelle s'exprime sous différentes formes. Si l'affichage des armoiries ou des couleurs de l'Université Laval, la revitalisation du campus ou la participation à la vie universitaire peuvent indéniablement contribuer à promouvoir un certain esprit de corps, la reconnaissance de la contribution de chacun au développement et à la construction des savoirs reste fondamentale. Le sentiment d'appartenance renvoie en effet à la notion d'identité et, à ce titre, puise sa source et tire sa force dans la qualité de l'expérience professionnelle telle que ressentie par chacun d'entre nous.

Éric Philippe, auteur d'un avis sur la question transmis à la direction de l'Université Laval en 1999, considère que les problèmes persistants de communication et les nouveaux défis liés aux changements technologiques exigent de penser le sentiment d'appartenance de manière plus humaine. Pour Marc-André Sirard, qui témoigne du point de vue du chercheur, c'est la convergence des objectifs qui rallie les individus, renforce les liens et nourrit le sentiment d'appartenance, tandis que Jean-Claude Méthot souligne l'importance de valoriser l'enseignement comme mission première de l'université et invite chacun d'entre nous à poursuivre en priorité des objectifs communs plutôt qu'individuels.

Michel Ducharme déplore, pour sa part, la marchandisation des relations entre professeurs et étudiants. Il reconnaît toutefois les effets bénéfiques qu'a eus son engagement auprès de la Fondation de l'Université Laval sur son sentiment d'appartenance. Construire pour soi, mais surtout pour les autres, est un puissant levier. Marie-Ève Arbour explore les dimensions psychologiques et juridiques de l'appartenance institutionnelle, tout en reconnaissant les défis particuliers qu'elles posent pour les universitaires québécois. Claude Cossette, «lavallien» convaincu, nous invite à exprimer notre appartenance en travaillant sans cesse à améliorer et à vivifier l'institution.

Soulignons enfin les réflexions présentées sous forme de capsules. Diane Parent évoque l'importance du travail dans l'identité individuelle et le rôle de l'unité dans le développement d'un sentiment d'appartenance. Francine Saillant rappelle que l'engagement des professeurs et professeures va de pair avec la défense de la mission fondamentale de l'université.

Ce numéro a été coordonné par

COLETTE BRIN
ET **LYNE LÉTOURNEAU**

LA RECONNAISSANCE AU CŒUR DE L'APPARTENANCE

Propos recueillis par Colette Brin

Photographie : Jacques Rivet



Éric Philippe
Département de chirurgie
Président de la Commission
des affaires étudiantes

¹ Commission des affaires étudiantes de l'Université Laval, 1999.
Avis sur le sentiment d'appartenance.
En ligne : www.ulaval.ca/sg/greffe/DOC-DIVERS/appartenance/index.htm

Remettre l'humain au cœur de l'institution : voilà ce que recommandait, pour l'essentiel, la Commission des affaires étudiantes dans son *Avis sur le sentiment d'appartenance à l'Université Laval*¹ il y a déjà plus de douze ans. Une proposition toujours pertinente, selon Éric Philippe, professeur à la Faculté de médecine et président de la Commission. Nous l'avons rencontré pour faire le point sur l'évolution du sentiment

d'appartenance, tout particulièrement sur les aspects qui concernent les professeurs et professeures.

L'appartenance passe avant tout par la reconnaissance, souligne-t-il. « Une personne qui vient travailler doit être heureuse, valorisée, reconnue, souligne-t-il. Qu'on soit à l'Université Laval ou qu'on soit ailleurs. Ici, je crois qu'on a un gros effort à faire dans ce domaine. » Et, il insiste : « C'est en permanence qu'il

faut faire ça. À partir de là, on devient fier de faire partie de l'institution et on développe notre sentiment d'appartenance.»

Le professeur Philippe reconnaît que certaines mesures ont été prises à la suite de l'Avis, mais il estime qu'un suivi périodique par la direction de l'Université est nécessaire: «C'est un dossier qui devrait être repris tous les deux ans, parce que les administrateurs changent.» La Commission avait consulté à l'époque près de 6 000 personnes, notamment lors de 22 tables rondes facultaires composées des doyens, vice-doyens, directeurs de programme, professeurs et membres du personnel, ainsi que des représentants des associations étudiantes. Cela a permis de constater la complexité de l'enjeu ainsi que la diversité des «philosophies et des styles de vie» parmi les différents groupes, unités et disciplines qui composent la communauté universitaire. «Il y a 40 000 façons de vivre le sentiment d'appartenance. Faire des recommandations pour l'ensemble de l'Université, ce n'est pas faisable», reconnaît-il. L'Avis formule tout de même 146 recommandations touchant différentes dimensions de la vie universitaire.

Pour le président de la Commission des affaires étudiantes, les doyens et les directeurs de programme peuvent jouer un rôle de premier plan en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs, par une foule de petits gestes au quotidien. Ils doivent notamment souligner les succès des uns et des autres, afin de créer un climat de travail propice au développement du sentiment d'appartenance. «Il faut que chaque membre du personnel, du professeur à la personne qui fait l'entretien de l'extérieur, se sente considéré et que chacun se sente quasiment indispensable», estime-t-il.

La Commission observait en 1999 un problème généralisé de communication, qui est encore présent, constate Éric Philippe: «Il y a la communication qui part d'en haut et on ne sait pas où elle va; et celle qui vient d'en bas et on ne sait pas où elle arrive.» L'Avis sur le sentiment d'appartenance recommandait à cet égard de multiplier la diffusion des messages institutionnels. Depuis, le développement de l'Internet et en particulier

celui du courriel ont, certes, facilité la circulation de l'information. De sorte que c'est plutôt la surcharge des informations et l'accélération des échanges qui alimentent désormais les frustrations. Le professeur Philippe cite notamment les demandes toujours plus nombreuses et urgentes par courriel, mais aussi les inévitables périodes d'apprentissage et difficultés liées aux nouveaux outils technologiques: «Tout ce qui est informatique a tendance à déshumaniser le travail». Par ailleurs, les cours à distance et le télétravail réduisent les contacts humains directs avec les étudiants et les collègues, ce qui impose à son avis de nouveaux défis pour l'appartenance institutionnelle.

L'auteur de l'Avis note néanmoins certains progrès au chapitre de la valorisation de l'enseignement, dont la création de nouveaux prix d'excellence en pédagogie. Mais c'est encore et toujours la recherche – en particulier celle dont les budgets se chiffrent en millions – qui retient l'attention en première page du *Au fil des événements*. Et pourtant, note-t-il, «pour un professeur, la plus belle reconnaissance, c'est quand à la fin de la session les étudiants applaudissent un cours.»

La revitalisation du campus pourrait également donner aux professeurs le goût de faire de l'université plus qu'un milieu de travail. Éric Philippe se réjouit de l'aménagement des pistes cyclables, mais il voit beaucoup plus grand. Il souhaite que l'Université Laval relance le projet d'un quartier résidentiel multigénérationnel avec des commerces de proximité et des restaurants, ainsi que celui d'une Maison internationale.

Il estime que la participation à la vie universitaire peut aussi contribuer au sentiment d'appartenance. La présence des professeurs lors d'événements comme la collation des grades, la journée portes ouvertes, les spectacles et autres activités organisées par les étudiants devrait être davantage encouragée, à son avis, quitte à devenir un critère de promotion. Enfin, une marque de reconnaissance toute simple peut aussi avoir un impact concret: par exemple, l'ajout sur la carte d'identité du statut et du rang professoral – une recommandation déjà retenue de l'Avis.

LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'UNIVERSITÉ LAVAL

Extraits de l'Avis de la Commission des affaires étudiantes (1999)*

- «Si les coupures draconiennes actuelles effectuées par le gouvernement visent à atteindre un "déficit zéro", elles engendreront plus **un déficit intellectuel et humain.**»
- «(...) plus que l'accueil qui reste ponctuel, **l'intégration** de la personne dans son nouvel environnement est encore plus déterminante pour favoriser le développement et le maintien de son sentiment d'appartenance envers son milieu. Certaines facultés et certains services ont déjà d'excellentes méthodes favorisant cette intégration. Pourquoi ne pas les faire connaître?»
- «Un fort sentiment d'appartenance à son milieu de travail est l'ébauche d'un attachement réel à son service ou à sa faculté et, finalement, à l'Université. **Le sentiment d'appartenance transformera alors un milieu de travail en un milieu de vie.**»
- «Il faudrait que les administrateurs (...) prennent tous les moyens pour **recréer un climat de confiance**, de motivation et de valorisation. L'espoir de la retraite ne doit pas être un but.»

*Gras ajouté



MARC-ANDRÉ SIRARD
Département des sciences animales

L'APPARTENANCE CONJUGUÉE AU MODE « RECHERCHE »

Les humains ont une tendance naturelle à se regrouper. On appartient d'abord à sa famille, à sa ville, à sa province puis à son pays. Or, on réfère alternativement à ces groupes selon le contexte ou le lieu. Quand je voyage en Europe, je suis Canadien; quand je me trouve en Alberta, je suis Québécois; mais quand je passe à Montréal, je suis citoyen de la ville de Québec. De la même manière, on peut faire partie de groupes définis en fonction de nos affinités culturelles, religieuses ou sportives. Qu'en est-il toutefois au plan professionnel? Que représente notre lieu de travail au plan de l'appartenance? Comment s'y rattache-t-on?

Ma perspective en tant que membre de la communauté universitaire est celle du chercheur. C'est de ce point de vue que je formulerai les réflexions qui suivent. En effet, à l'Université Laval, j'appartiens d'abord et avant tout à une communauté de chercheurs, qui partagent avec moi un contexte, une histoire, des défis et un cadre institutionnel particulier. Tous ces éléments se conjuguent dans l'adoption de valeurs communes et l'expression de rêves semblables. Notre institution nous façonne tout autant que nous la façonnons.

Dans le monde de la recherche, le positionnement international d'une université est très important; il constitue une forme de garantie en matière d'excellence et de compétitivité. Le soutien financier à la recherche, et ce, tant au niveau canadien que québécois, devient de plus en plus difficile, de sorte que les jeunes chercheurs font face à un défi de taille au moment de s'établir en recherche. Tel étant le cas, il importe de développer une vision institutionnelle commune, accompagnée d'un « plan de match », qui saura motiver tous les acteurs en recherche. Ce n'est qu'à cette condition que ceux-ci pourront se mobiliser et construire ensemble une université qui affirmera son leadership international.

J'ai eu l'opportunité en 2007 de faire l'inventaire des problèmes vécus par les chercheurs à l'Université Laval, à travers mon implication comme responsable du Comité d'étude pour le développement de la recherche (CEDRE). Cet exercice m'a permis de connaître la nature des défis que doivent affronter les chercheurs œuvrant en sciences humaines et sociales, en sciences naturelles et génie et en sciences de la santé, et d'en mesurer l'ampleur. Le CEDRE avait, à l'époque, identifié des problématiques très différentes pour ces trois grands axes de recherche. Son rapport a proposé des solutions adaptées à chaque secteur afin de mieux soutenir la recherche. On ne sera pas surpris d'apprendre que le développement d'un sentiment d'appartenance est apparu comme étant un objectif primordial. Plusieurs pistes ont été suggérées pour y arriver. Tout particu-

lièrement, il a été souligné que, lorsque les chercheurs se donnent un but commun, reconnu et accepté de tous, un effet de levier qui augmente leur force et leur impact est généré. On qualifie souvent cette plus-value d'esprit d'équipe. Cependant, il s'agit plutôt d'un effet de groupe classique. En recherche comme ailleurs, le sentiment d'appartenance est donc nourri par la présence d'un bon leadership et l'adhésion à des intérêts convergents.

Une autre facette bien connue de l'effet de groupe est l'unité dans l'adversité. Quand on vit les mêmes combats, on ressent de l'empathie ou de la fierté pour les autres. Lorsque je regarde les succès de mes pairs, que ceux-ci soient rattachés à mon département, ma faculté ou tout simplement mon université, je ressens une fierté d'appartenir à la même institution. Je réagis à cette douce provocation qui me souffle « toi aussi t'es capable ». Elle devient dès lors une source de motivation à exceller. C'est naturel: on aime être associé et s'associer au groupe qui gagne.

Il y a quelques années, l'Université Laval était l'hôte d'une conférence canadienne sur l'exode des cerveaux. On m'avait demandé de décrire les raisons qui motivent les chercheurs québécois, formés à l'étranger, à revenir s'installer au Québec pour travailler et y vivre. Ma présentation faisait suite à celle de la vice-présidente à la recherche de l'Université de Toronto, aujourd'hui principale de l'Université McGill. Mon souvenir est marqué par la nette différence de contexte entre « eux » et « nous ». En effet, les universités hors Québec sont majoritairement anglophones et ont l'immense privilège de puiser leurs professeurs et chercheurs dans un vaste bassin. Il s'agit là d'un facteur de mobilité non négligeable.

Au Québec, la situation est différente pour une raison évidente: la langue. On n'observe pas le même exode des cerveaux, car il a été démontré que le pouvoir de rétention des universités francophones québécoises est peu relié à des critères financiers; il tient à la langue. Cette situation prévaut probablement encore plus à Québec: comme l'Université Laval est l'unique établissement universitaire à Québec, si l'on adopte la ville comme milieu de vie, alors on adopte aussi son université.

Finalement, selon moi, la composante la plus significative du sentiment d'appartenance provient de l'engagement. Plus on travaille pour son institution, que ce soit en enseignement, en recherche ou dans différents comités, plus on participe à son succès, plus on en tire fierté et satisfaction. Pour aimer vraiment l'Université Laval et en faire partie, il faut participer à sa construction permanente.

ACCOMPLIR SON DEVOIR



Photographie: Jacques Rivet

JEAN-CLAUDE MÉHOTH
Département de génie chimique
(Professeur retraité)

On définit le mot « appartenance » comme étant le « fait d'appartenir » et le verbe « appartenir » comme la volonté de « se rattacher à ». Il s'ensuit que le « sentiment d'appartenance » résulte nécessairement du désir et de la volonté de faire partie. Mais il serait insensé de faire partie d'un groupe ou d'une institution sans préalablement adhérer à sa mission et à ses grands objectifs. L'Université Laval est une institution de formation des personnes, principalement des étudiantes et étudiants. Y a-t-il au monde une mission plus noble que celle de former de jeunes personnes, dont la société a besoin, et d'en faire de bonnes citoyennes, de bons citoyens et, idéalement, de bons professionnels ? Avoir personnellement un sentiment d'appartenance institutionnelle n'implique pas uniquement de prétendre développer en soi ce sentiment, mais surtout d'en faire la preuve au quotidien durant toute sa carrière.

Il est primordial de développer un fort sentiment d'appartenance institutionnelle par des actions concrètes qui vont en ce sens. Dans une large mesure, cela implique qu'il faut oublier ses objectifs personnels et plutôt adhérer à ceux de l'institution. Le grand chercheur peut naturellement viser à devenir une sommité dans son domaine. De ce fait même et peut-être inconsciemment, il pourrait fort bien négliger la formation des jeunes chercheurs de demain. L'enseignant peut consacrer beaucoup d'énergie à roder ses cours en vue de se faciliter la tâche, alors qu'il devrait se rappeler que sa mission première consiste à former des étudiantes et étudiants. Cette formation doit fournir aux étudiantes et étudiants le bagage de connaissances dont ils auront besoin sur le marché du travail. Il en va de même pour le créateur d'œuvres de toute nature. Là encore, la qualité de la formation acquise par les étudiants devrait primer.

Ceci étant dit, les objectifs personnels et ceux de l'institution ne sont pas incompatibles pour autant. En poursuivant en priorité les objectifs institutionnels, on peut très bien atteindre du même coup un grand nombre d'objectifs personnels. Quand les membres d'une institution travaillent à développer un fort sentiment d'appartenance, et que l'institution met tout en œuvre pour leur permettre d'atteindre cet objectif, toutes et tous « rament » dans la même direction. Or, plusieurs facteurs contribuent à l'effritement du sentiment d'appartenance et font en sorte que les objectifs personnels prennent le dessus sur les objectifs institutionnels. En début de carrière, le jeune professeur est tout feu tout flamme. Il participe à des programmes de formation en relation avec le rôle qu'il devra idéalement jouer au sein de l'université. Par la suite, peu d'occasions se présentent pour lui rappeler les objectifs prioritaires qu'il devrait poursuivre, en particulier la qualité de la formation qu'il devrait dispenser. Graduellement, plusieurs éléments favorisent la mise en place d'objectifs personnels. C'est tout le contraire pour les professeurs qui acceptent d'agir à titre de directeur de programme, très souvent en sacrifiant plusieurs de leurs objectifs personnels. Ils œuvrent principalement au maintien de la qualité des pro-

grammes et à l'encadrement des étudiants qui, dans certains cas, en ont grand besoin. Au niveau universitaire, on a tendance à penser que les directeurs de programme sont les premiers responsables de la qualité de la formation. Ces derniers jouent certes un rôle très important, mais en général peu valorisé. En réalité, les premiers responsables de la qualité de la formation sont les professeurs-administrateurs, à tous les niveaux universitaires. Malheureusement, les circonstances et les préoccupations administratives font en sorte que ces derniers se soucient davantage de questions budgétaires, au détriment de la qualité de la formation. À ces facteurs s'ajoutent d'autres éléments comme les critères de promotion des professeurs (heureusement améliorés depuis quelques années) et les critères de répartition des budgets de recherche, où la qualité de la formation des étudiants n'occupe pas la place qui devrait lui revenir.

Le sentiment d'appartenance institutionnelle peut se manifester de plusieurs façons :

- les professeurs-administrateurs qui accordent une grande importance à la qualité de la formation et qui s'assurent au besoin que des points en relation avec la qualité de la formation des étudiants sont régulièrement portés à l'ordre du jour des réunions administratives auxquelles ils participent ;
- les chercheurs qui font preuve de générosité envers leurs étudiants et qui sont régulièrement disponibles à bien les encadrer, quitte à ce que ce soit au détriment du nombre de leurs publications, du niveau de leurs subventions de recherche et de la poursuite d'une renommée internationale ;
- les professeurs qui enseignent pour leurs étudiants avec une grande préoccupation pour la qualité de la formation, qui sont disponibles en dehors des heures de cours en classe, qui n'enseignent pas seulement pour les meilleurs étudiants, mais également pour ceux qui en « arrachent » et qui se réjouissent de leurs succès, en particulier en participant à la collation des grades ;
- les créateurs qui produisent des œuvres tout en formant de jeunes talents.

Fort heureusement, année après année, plusieurs professeurs choisissent de mettre de l'avant la qualité de la formation dispensée aux étudiantes et étudiants.

Le principal obstacle au développement d'un sentiment d'appartenance institutionnelle est probablement l'individualisme : « ma profession, ma carrière, mes cours, mon domaine de recherche, mon laboratoire de recherche, mes propres créations artistiques et mes activités parauniversitaires rémunérées ». S'ajoute probablement le manque de critères de performance au niveau institutionnel. La publication périodique du niveau d'atteinte de ces critères permettrait de rappeler à tous les objectifs prioritaires de l'institution et d'ajuster le tir par rapport à ceux-ci, au besoin. Également, pourquoi ne pas accentuer le « contrôle de la qualité » de la formation transmise à l'aide d'un plus grand nombre d'enquêtes auprès des employeurs, auprès de la société en général qui, faut-il le rappeler, finance en bonne partie les activités des institutions de formation ? Les

moyens de développer un fort sentiment d'appartenance sont nombreux. Par exemple, à l'embauche, on pourrait vérifier les qualités humaines des candidats, et non pas seulement leurs qualifications et leurs diplômes. On peut très bien développer un fort sentiment d'appartenance, mais il est préférable d'en avoir des prédispositions en ce sens en début de carrière. Un autre moyen réside dans l'adoption ou la révision de règlements et politiques institutionnels qui viendraient favoriser et encourager le sentiment d'appartenance institutionnelle. Finalement, il faudrait inciter les membres de la communauté universitaire à associer l'institution à leurs succès personnels, principalement ceux qui sont reconnus à l'extérieur du campus.

À l'Université Laval, un fort sentiment d'appartenance contribue directement au succès de la poursuite des objectifs institutionnels et à une grande satisfaction personnelle, celle du devoir accompli.



Photographie : Jacques Rivet

Michel Ducharme
Faculté de musique

En tant que porte-parole des professeures et professeurs pour la campagne annuelle *Communauté universitaire* de la Fondation de l'Université Laval depuis de nombreuses années déjà, je puis témoigner de l'importance que j'accorde au sentiment d'appartenance institutionnelle. Je crois profondément que ce type d'engagement peut faire une réelle différence, non seulement pour la cause elle-même, mais aussi pour toute la communauté universitaire et, ultimement, pour moi-même en tant que personne active dans cette communauté. Je dois malheureusement constater une dégradation du sentiment d'appartenance ou, à tout le moins, un grand changement dans sa nature. Ce constat s'appuie sur mes presque trente ans d'enseignement à l'Université Laval, sans compter mes années d'études au baccalauréat et à la maîtrise.

Dans un premier temps, je m'interroge sur le rapport marchand qui se dessine entre les universités et les étudiants. L'institution dispense des services, des connaissances et des formations diverses et l'étudiant devient un client qui achète ces services et ces connaissances. Le lien éducatif traditionnel, tel que je l'ai connu durant mes études, où un étudiant se mettait en quelque sorte en apprentissage chez un maître est chose du passé, et à mon avis, cet état de fait contribue à la perte du sentiment d'appartenance. Ce que je retiens le plus de mes années d'études au Québec et à l'étranger, c'est à quel point notre formation s'inscrivait dans une forme de filiation intellectuelle et, dans mon cas personnel, artistique aussi. Cette filiation m'a construit et je m'en réclame chaque fois que j'enseigne. Or, si l'on a l'impression de vendre ou d'acheter des connaissances, l'enseigné tout autant que l'enseignant ne s'investissent plus avec la même intensité ou avec la même qualité d'être. En fait, les deux parties se retrouvent dans « l'avoir » et non plus dans « l'être » et tout le monde y perd : l'enseigné, l'enseignant et peut-être, surtout, l'institution.

Par ailleurs, le développement du sentiment d'appartenance passe par le soin que l'on apporte à la qualité des rapports humains. Mais outre le traditionnel party de Noël et les parties de football du Rouge et Or, où sont les lieux de rencontre entre les différents silos qui constituent notre institution : direction, professeurs, chargés de cours, employés, étudiants ? Les contacts professionnels attendus de chacun sont certes établis de façon convenable, mais la véritable rencontre humaine, la

nécessaire solidarité et la collaboration créative me semblent souvent absentes de nos rapports. Ceux-ci sont rendus trop souvent compétitifs par la course aux demandes de subventions et par l'urgence de répondre aux critères de promotion, ou tout simplement déshumanisés par la grisaille des tâches quotidiennes.

Les centres de recherche multidisciplinaires impliquant plusieurs facultés ou départements sont porteurs d'espoir à cet égard. Toutefois, en général, les chargés de cours et les membres du personnel en sont exclus. Le véritable sentiment d'appartenance ne peut naître que d'une collaboration authentique entre tous les intervenants au sein de notre institution et c'est précisément ce que j'ai trouvé en acceptant d'agir à titre de porte-parole des professeures et professeurs au comité de la campagne annuelle *Communauté universitaire* de la Fondation. Je fais partie de cette équipe depuis six ou sept ans, et les autres représentants (professeurs retraités, professionnels, employés de soutien, chargés de cours) sont les mêmes depuis au moins cinq ans. La complicité, l'estime mutuelle et la chaleur qui se sont développées entre nous, comme avec les responsables de la Fondation, font en sorte qu'aucun ne songe à remettre en question sa participation au comité. Pour moi, c'est un plaisir constant de retrouver des personnes d'autres facultés, exerçant d'autres types de compétences et œuvrant à d'autres niveaux, puis d'échanger avec elles afin d'imaginer de nouvelles stratégies d'action pour susciter plus d'implication de la part de nos pairs.

En ce qui me concerne, le véritable sentiment d'appartenance ne peut émerger que si l'université devient un authentique milieu de vie, et non plus seulement un milieu de travail ou un lieu où l'on doit se rendre pour assister à des cours que l'on ne peut malheureusement pas suivre à distance. Il ne faut pas s'attendre à ce que le sentiment d'appartenance institutionnelle émerge spontanément. Il faut au contraire une action commençant par la direction de l'université et orientée par la suite vers les facultés, les départements, le corps professoral, les chargés de cours et les employés puis les étudiants. Cette action concertée, faite essentiellement de contacts personnels signifiants, doit viser à reconnaître et valoriser la contribution et l'importance de chacun.

D'UNE SEULE VOIX

FORMES ET CONTOURS DE L'APPARTENANCE INSTITUTIONNELLE



Photographie: Jacques Rivet

MARIE-ÈVE ARBOUR
Faculté de droit

Qu'est-ce que l'appartenance institutionnelle? Une réponse étoffée appellerait l'interdisciplinarité. Même sans s'y livrer, on peut assez intuitivement affirmer qu'elle comporte un double volet, en ce qu'elle se veut un quant-à-soi, en même temps qu'une obligation juridique qui découle du contrat de travail nous unissant à l'Université Laval. L'importance du rattachement institutionnel n'avait pas échappé au recteur François Tavenas qui avait, durant son mandat, chargé la *Commission des affaires étudiantes* d'enquêter à son sujet. Le résultat a pris la forme d'un *Avis sur le sentiment d'appartenance à l'Université Laval*¹, lequel a été déposé au Conseil universitaire en novembre 1999. Si l'appartenance institutionnelle se prête plutôt mal à l'observation, tentons néanmoins de poser quelques balises à l'espace psychologique et éthico-juridique qu'elle occupe.

UN QUANT-À-SOI

Les approches multiples à la profession universitaire (que décrit si bien, quoique de manière caricaturale, David Lodge, dans son divertissant roman *Small World* (1984, traduction française *Un tout petit monde*, Rivages, 2004)) induisent des sentiments variables envers notre institution d'enseignement. Adoptons d'entrée de jeu une définition destinée à structurer notre propos: pour ce faire, la notion doit être élargie à celle, plus englobante, d'*appartenance sociale*, laquelle « [...] est défini[e] par un sentiment d'intimité et de proximité entre deux ou plusieurs personnes. [Elle] comporte également un sentiment d'acceptation, c'est-à-dire que l'individu se sent compris et écouté par les personnes en qui il a confiance et qui sont significatives pour lui »². Appliqués à la réalité universitaire, ces trois sentiments clés – l'intimité, la proximité et l'acceptation – doivent pourtant être appréhendés sous l'éclairage de certaines caractéristiques inhérentes à la profession universitaire que sont l'indépendance intellectuelle, la recherche de l'excellence et la transmission du savoir.

Au Québec, l'appartenance institutionnelle prend une forme assez singulière. S'inspirant de la logique qui sous-tend l'idéal de l'accès universel aux études supérieures, certains membres du corps professoral se sentent peut-être plus proches du réseau parapublic que d'une véritable entreprise privée. Sous cet angle, l'appartenance institutionnelle évoque davantage le lien qui unit le fonctionnaire à l'État, et peut sembler en apparence plus ténue, dépersonnalisée. Cela dit, elle est aussi configurée par des infléchissements à l'anglo-saxonne qui tempèrent fortement la portée de l'affirmation précédente. On prendra pour preuve l'apparition, plutôt récente, des objets promotionnels à l'enseigne de l'Université Laval. Destinés autant aux étudiantes et étudiants qu'au corps professoral, ceux-ci ont pour but, telle une campagne publicitaire, d'affirmer, consolider et diffuser l'existence d'un « moi » lavallois. Ces représentations qui sont certes un brin superficielles – et coûteuses³ – épousent

la logique qui sous-tend la société de consommation. Selon toute vraisemblance, elles indiquent sans doute un désir de s'arrimer, côté *marketing*, à une esthétique universitaire typiquement nord-américaine. Mais contribuent-elles vraiment à consolider l'appartenance institutionnelle? Probablement, puisque la signature visuelle du rouge et or fait figure de marque de commerce; un brin superficielle, soit, mais suffisamment puissante, sur le plan cognitif, sinon pour renforcer le sentiment d'appartenance, du moins l'agrémenter.

L'obligation de loyauté

Sur un autre versant, l'appartenance institutionnelle connote aussi une **obligation de loyauté**, dans la mesure où un contrat de travail unit tous les professeures et professeurs à l'université. Si l'obligation de loyauté est généralement appréhendée dans le contexte de la concurrence déloyale, rien n'empêche qu'elle embrasse d'autres situations. D'où une certaine ambiguïté, sachant que si obligation de loyauté il y a, elle se heurte potentiellement à l'absence d'**exclusivité** de la prestation de service. En pratique, il semble donc que l'obligation de loyauté soit plus susceptible de viser la *nature* que l'*importance* d'une activité externe. Peut-on quantifier, en heures, l'étendue de notre prestation de travail?

Poser la question, c'est y répondre : sauf à compter le temps dédié à l'enseignement (une donne qui varie au sein des unités), la qualité des produits de la recherche est plutôt jugée au regard des résultats obtenus (facteur d'impact ou autre). Ce qui amène une difficulté : qu'est-ce qu'un 100 % de tâche? 40 heures/semaine? Je vous vois sourire. Mais à défaut d'isoler un paramètre temporel, il en découle que le *volume* d'activités externes est peu susceptible d'être assimilé à un manquement à l'obligation de loyauté, pour peu que le professeur s'acquitte de ses tâches universitaires avec diligence.

C'est plutôt *la nature* des activités externes qui est susceptible de faire naître un conflit opposant le chercheur et l'université et d'amenuiser, voire d'annihiler, le sentiment d'appartenance institutionnelle. À titre d'illustration, considérons l'exercice d'une profession libérale. À tort ou à raison, se grave souvent dans l'esprit de la personne concernée une image elliptique: « un(e) bon(ne) professeur(e) est un(e) bon(ne) professionnel(le) et un(e) bon(ne) professionnel(le) accroît la visibilité et la réputation de l'université ». Sous cet angle, l'exercice d'une profession libérale contribuerait – bien qu'indirectement – au rayonnement de l'université. Soit. Mais encore importe-t-il, dans ce cas, d'utiliser le nom de l'Université Laval à bon escient: il est impératif que les clients du professionnel perçoivent clairement la « double personnalité » du prestataire de services et qu'ils saisissent bien sous quelle bannière il agit. En ce sens, la professeure ou le professeur « ne prétend pas agir au nom de l'Université et ne se sert pas de l'entête ou du logotype de

¹ Voir textes en p.1 du présent numéro.

² Sylvie F. RICHER et Robert J. VALLERAND, « Construction et validation de l'Échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS) », *Revue européenne de psychologie appliquée*, n° 48, vol. 2., 1998, p. 129, à la p. 130

³ Voir UNIVERSITÉ LAVAL, COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES, *Avis sur le sentiment d'appartenance à l'Université Laval*, cit., Recommandation n° 47.

l'Université lors de la sollicitation ou de la réalisation de ces activités [externes]» (clause 3.6.32 a).

À ce premier exemple s'ajoute celui du double rattachement institutionnel – plus rare bien qu'en vogue, surtout aux États-Unis, en Europe et dans certains pays asiatiques. Pour peu qu'elle ne place pas la professeure ou le professeur en conflit d'intérêts, une telle situation apparaît envisageable, du moment que la seconde institution d'appartenance promeut des valeurs similaires à celles qui animent l'Université Laval (*in primis*, la liberté académique). De fait et outre la divulgation de ce double rattachement institutionnel à l'employeur, il apparaît nécessaire – à la différence de l'exemple précédent – que la professeure ou le professeur fasse toujours mention de ses deux appartenances, dès lors qu'il s'agit de « rayonnement croisé » pour l'une et l'autre. Par analogie, c'est souvent la solution que préconisent les collègues qui appartiennent à un ou plusieurs centres de recherche: aussi l'exposition d'affiliations multiples est-elle, dans la pratique, chose courante. Selon l'importance de la collaboration (en enseignement, plus qu'en recherche), une réduction du régime d'emploi peut s'avérer nécessaire.

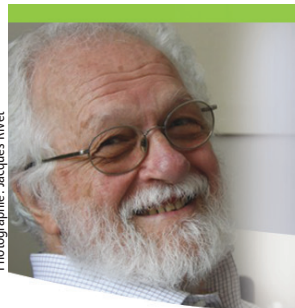
L'IMPORTANCE DU SENTIMENT D'APPARTENANCE À SON INSTITUTION

Il est commun de penser qu'un fort sentiment d'appartenance

catálise, au travail, la performance. Pour atteindre cet objectif, les obstacles au développement du sentiment d'appartenance devraient être réduits. Outre un espace architectural parfois hostile à l'échange et un campus à ses heures désertique, il nous semble que parmi ceux-ci, se trouvent: 1) la dégradation du milieu de travail (conflits, marginalisation); 2) l'absence de perspective d'une récompense (surtout en enseignement); 3) l'insuffisance de débats intellectuels au sein des unités; 4) l'absence de projets collectifs; et 5) la dépersonnalisation des rapports avec les étudiantes et étudiants.

Deux stéréotypes sont cependant de nature à induire la fausse impression d'une faible appartenance à l'institution: celui du professeur-solo (réservé et peu enclin à participer aux activités collectives) et celui du professeur-satellite (fortement sollicité, qui butine d'un événement scientifique à l'autre). Paradoxalement, tous deux peuvent concourir à renforcer le sentiment d'appartenance, dans la mesure où ils accroissent leur rayonnement personnel et, par ricochet, celui de l'université. Le renforcement du sentiment d'appartenance institutionnel doit prendre acte de ces différentes approches à la profession, sans suggérer l'image d'un « professeur modèle » qui se révélerait autant idéaliste que simplificatrice à l'excès. À l'inverse, l'appartenance institutionnelle doit plutôt être appréhendée avec suffisamment d'ouverture et de créativité pour inclure tous les protagonistes du Small World ... et en attirer de nouveaux.

Photographie: Jacques Rivet



CLAUDE COSSETTE
Département d'information
et de communication

Laval est mon berceau depuis bientôt 50 ans. Comment peut-on fréquenter pendant si longtemps une institution? Pas une amante. Une institution! C'est qu'elle doit bien nous procurer quelques plaisirs. L'Université Laval est pour moi un lieu exceptionnel d'exploration, d'évolution, de régénération et d'épanouissement. Je me sens partie prenante de cette institution. Je suis un « lavallien » convaincu.

UN GROS «UL» suffit-il?

Je suis donc animé d'un fort sentiment d'appartenance. Tous mes complets et pardessus sont piqués des armoiries de l'Université; pour moi, c'est afficher ma rosette de la Légion d'honneur. Mais une autre personne pourrait déambuler en portant un coupe-vent rouge et or sur lequel est écrit en grosses lettres « UL », sans que ce sentiment la pénètre. Les personnes qui éprouvent ce sentiment sont fidèles à l'institution, la défendent sur la place publique, travaillent à la changer, à l'améliorer, à assurer sa notoriété.

UN MÊME CORPS

Pour survivre, toute institution a besoin de l'implication de ses membres. Le désintérêt des affiliés lance le signe d'une organisation moribonde. C'est donc la responsabilité de chaque membre de travailler à la vivifier — et ça l'est d'autant plus pour les personnes qui, à tous les niveaux, assument des

responsabilités officielles. Les personnes qui assurent un leadership naturel doivent également prendre en compte cet aspect quand ils défendent leurs idées; un égocentrisme trop marqué blesse les solidarités et entraîne une morosité qui peut affaiblir dangereusement une institution.

Un sentiment d'appartenance, c'est un sentiment de cohésion, l'idée que tous participent du même corps, que le succès d'un membre se reflète par ricochet sur tous les autres... et sur l'institution elle-même. De même que la grandeur accolée à un grand nom institutionnel comme « Université Laval » laisse paraître des reflets de prestige sur tous et chacun des membres.

LES PRIVILÈGES «TOUT DE SUITE»

Or, il semble désormais que la carrière et les revenus soient plus importants que le bien-être collectif de la communauté universitaire (d'ailleurs, emploie-t-on encore cette expression dans la vie de tous les jours?). Beaucoup de jeunes collègues se battent pour obtenir « tout de suite » les privilèges dont nous bénéficions qu'après des décennies. Quelques-uns agissent comme le rapace sur sa branche recherchant d'un œil cupide des conditions d'emploi plus juteuses. L'engagement envers la communauté et la fidélité sont devenus des vertus bien secondaires. Les technologies numériques n'aident en rien le sentiment d'appartenance, car elles permettent la distanciation.

MON UNIVERSITÉ C'EST DAVANTAGE QU'UNE INSTITUTION

UN PARTY DE NOËL PAS JOYEUX JOYEUX

Comment voit-on que le sentiment d'appartenance se dissout tranquillement? Quand les initiatives qui profitent aux étudiants se font plus espacées, quand les discussions de corridor sont rares et courtes, quand on ne trouve plus de « temps à perdre » pour défendre des propositions inspirantes.

Dites-moi, quand avez-vous participé pour la dernière fois à une activité étudiante dans laquelle vous n'étiez pas directement impliqué? Ces dernières années, êtes-vous allé au party de Noël par devoir ou parce que c'était l'occasion de tisser des liens avec de nouvelles personnes que vous connaissiez moins? Le sentiment d'appartenance se manifeste par un minimum d'esprit de groupe.

LES FAUX INCITATIFS

Les relations de travail précisées à coup de conventions collectives, de dépôt de griefs, de poursuites légales, n'aident

en rien le sentiment d'appartenance, ni la course au temps libre, aux avantages marginaux ou aux augmentations de salaire (alors que nous faisons partie du 3% des salariés les mieux payés au Canada). Le sentiment d'appartenance se construit sur la poursuite d'un idéal commun, sur le plaisir de la convivialité, de la commensalité. Ce sont les étudiants de premier cycle comme ceux des cycles supérieurs qui, avec tous les autres employés, forment « l'Université ». C'est tous ensemble que nous construisons le sentiment d'appartenance.

« L'UNIVERSITÉ, C'EST NOUS! »

Le sentiment d'appartenance ne s'éveille que par des chefs qui ne sont pas que des bureaucrates, des exécutants; il s'entretient par le rappel répété que « l'Université, c'est nous! » Après seulement, il se marque par l'affichage de signes d'appartenance: boutonniers, cravates, fanions, coupe-vents... et surtout par l'enthousiasme que nous démontrons à la cité entière.

VOX Magister

DIANE PARENT

Département des sciences animales

« Le lien d'appartenance qui nous lie au travail est particulier, il prend beaucoup de place dans la construction de notre identité – la preuve: demandez aux gens ce qu'ils sont, ils vous répondent par ce qu'ils font! »

« Le sentiment d'appartenance à mon institution est fait de plusieurs couches, dont la plus importante est celle qui me relie à mon unité (...). Il y a six ans, j'ai changé volontairement d'unité et je peux affirmer qu'à l'époque j'ai été attirée dans le pré voisin non pas par l'herbe qui semblait plus verte, mais par les voisins qui m'avaient invitée à participer activement aux travaux du jardin. Je ne l'ai jamais regretté ».



Photographie: Jacques Rivet

FRANCINE SAILLANT

Département d'anthropologie

« L'université est d'abord et avant tout un lieu de développement des connaissances et de construction des savoirs. Ce sont là les premières raisons qui amènent des intellectuels à choisir l'enseignement universitaire. Une université qui néglige ces grandes missions pour des motifs mercantiles ou administratifs risque de perdre la confiance de sa base névralgique que sont les professeurs-chercheurs. Qui perd cette confiance, perd aussi le sens de l'appartenance institutionnelle de la part de ceux qui font que l'université a encore sa raison d'être. »



Photographie: Jacques Rivet

NUMÉROS déjà parus

<http://spul.ulaval.ca/spul-publications/le-spul-lien/>

ÉQUIPE ÉDITORIALE du **spulien**

Le bulletin socioprofessionnel du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval

Le SPUL-lien est le journal socioprofessionnel du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval (SPUL). Sa coordination est assurée par les membres du Comité sur les communications. Son contenu est consacré à l'information à caractère socioprofessionnel, ainsi qu'aux enjeux actuels d'intérêt général pour les membres. Les échanges avec les lectrices et lecteurs sont encouragés (**Spul-lien@spul.ulaval.ca**). Les auteures et auteurs sont responsables de leurs propos et de leurs opinions.

COLETTE BRIN, Département d'information et de communication

PHILIPPE DUBÉ, Département d'histoire

CLAUDETTE FORTIN, École de psychologie

MARIE J. LACHANCE, Département d'économie agroalimentaire et sciences de la consommation

LYNE LÉTOURNEAU, Département des sciences animales

MARQOT KASZAP, Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage

JACQUES RIVET, Département d'information et de communication

FRIDA FRANCO, graphiste

LUCIE HUDON, réviseuse

spul
SYNDICAT DES PROFESSEURS
ET PROFESSEURES
DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Pavillon Alphonse-Desjardins
2325, rue de l'Université
Bureau 3339
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Tél.: 418 656.2955
Télec.: 418 656.5377
spul@spul.ulaval.ca
www.spul.ulaval.ca