

# Le sens du travail : un ressort psychosocial pour développer la puissance de l'action syndicale dans les services publics\*

Simon VIVIERS

Cet article soutient que le sens du travail peut constituer un ressort psychosocial incontournable pour développer la puissance de l'action syndicale dans les services publics. À partir du cas de la mobilisation du Syndicat des professeures et professeurs de l'Université Laval en 2022-2023, il montre comment des expériences d'empêchement au travail peuvent être progressivement transformées en indignation collective, puis en action syndicale. En mobilisant les apports de la clinique du travail, l'analyse met en évidence le rôle joué par les affects, la reconnaissance du métier et l'attachement à la mission d'intérêt public dans la dynamique de mobilisation. Elle montre également que la référence au sens du travail permet d'articuler conditions d'exercice, organisation du travail et critique des transformations de la gouvernance universitaire, ouvrant ainsi des perspectives pour repenser l'action syndicale à partir du travail réel.

This article maintains that the meaning of work can be a major psychosocial driver to empower trade union action in public services. It shows, through a look at the mobilisation of the teaching staff union of the Laval University in 2022-2023, how the experience of being thwarted at work may gradually be transformed into collective indignation, then into union action. By mobilising input from the work clinic, the analysis sheds light on the role played by affects, recognition of the profession and attachment to the public interest mission in the mobilisation dynamic. It also shows that referring to the meaning of work helps to articulate working conditions, organisation of work and critiques of changes to university governance, thus paving the way to rethink trade union action based on actual work.

---

\* L'auteur remercie les professeur-es Louis-Philippe Lampron et Madeleine Pastinelli avec qui il a développé la stratégie syndicale au cœur de cet article. Plusieurs des idées présentées découlent d'un travail coopératif quotidien réalisé pendant deux ans à l'exécutif du syndicat. Une partie de cet article découle directement de l'ouvrage *En toute collégialité ! Chronique d'une aventure syndicale universitaire* (Lampron, Viviers, 2025).

*Simon Viviers est professeur titulaire à l'École de counseling et d'orientation, faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, Québec.*

Depuis plusieurs décennies déjà, les universités et, plus largement, les institutions de service public sont traversées par un puissant mouvement de transformation d'inspiration néolibérale. L'importation de logiques issues du secteur privé – axées sur la performance, l'efficacité et la rentabilité – affecte profondément le fonctionnement des institutions concernées ainsi que le travail de celles et ceux qui y œuvrent, modifiant leur rapport au sens et à la finalité de leurs activités (De Gaulejac, 2011 ; Grenier *et al.*, 2021 ; Larose, 2019 ; Maroy, 2021). La « managérialisation » des institutions de services publics subordonne l'atteinte de leurs missions sociales d'intérêt public à des intérêts avant tout économiques. Entre autres effets délétères, cette transformation insidieuse a pour effet de dévaloriser les professions au cœur de ces institutions, en les rendant plus administratives et moins humaines, et de réduire d'autant le sens intrinsèque que les travailleurs et travailleuses attribuent à leurs activités.

La « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015), voire la maladie de la mesure (quantophrénie) (de Gaulejac, 2011) sévit partout. À l'université, les professeur-es se voient poussé-es à privilégier la quantité de publications ou d'articles soumis à des revues prestigieuses au dépens de la qualité de l'enseignement ou de l'originalité de leurs recherches ; les centres de recherche sont évalués selon le nombre de subventions, le nombre d'années pris par leurs étudiants pour obtenir leur diplôme, l'argent rapporté, etc. (par exemple Leclerc *et al.*, 2017). Dans les écoles, les enseignant-es sont quant à eux et elles de plus en plus évalué-es selon les résultats scolaires de leurs élèves, au détriment des apprentissages beaucoup plus larges qu'on attend de l'école et qui peuvent ne pas se traduire par la réussite à des examens (Laferrrière *et al.*, 2024). Cette focalisation sur des performances mesurables accentue le décalage croissant entre les valeurs professionnelles des travailleurs et travailleuses (par exemple, la qualité de la relation éducative) et les objectifs managériaux. Ce décalage contribue à fragiliser le sens que les professionnel·les peuvent attribuer à leur activité et nourrit différentes formes de désengagement au travail, voire de dégradation de la santé mentale. À titre d'exemple, les taux de détresse psychologique élevée frisent actuellement les 60 % dans ces milieux de travail (Pelletier *et al.*, 2025).

Malgré l'intensité et la gravité de ces problèmes, le sentiment d'impuissance face à cette dépossession du sens du travail (qui devrait être de contribuer concrètement à la réalisation de la mission d'intérêt public de ces institutions) a longtemps persisté et persiste encore largement. Cette impuissance se traduit bien souvent en cynisme envers les dirigeant-es, voire envers le « système » dont personne ne sort gagnant : repli sur soi et délitement des liens sociaux au travail, désengagement éthique envers son travail qui contribue à accélérer les tendances de contrôle que l'on dénonce, multiplication des arrêts de travail ou des démissions professionnelles, etc.

Au-delà des résistances individuelles qui, souvent, épuisent ou mettent la santé mentale des personnes à risque (Dejours, 2009 ; Lhuilier, 2009), comment arriver à redonner un pouvoir d'agir collectif aux travailleurs et aux travailleuses sur l'organisation du travail et ses finalités dans les institutions de service public ? C'est précisément avec cet objectif en tête que nous avons choisi, avec un petit groupe de collègues sans expérience de syndicalisme, d'investir notre syndicat et de l'utiliser pour coaliser les forces vives de notre institution et tenter d'inverser la tendance.

En m'appuyant sur un corpus décrits en clinique du travail, dans une perspective à la fois analytique et engagée, je soutiendrai l'hypothèse selon laquelle l'aspiration à un travail qui a du sens peut constituer un ressort psychosocial puissant pour redynamiser et repolitiser l'action collective et syndicale et lui permettre de faire reculer la domination sous-jacente à la subordination qui caractérise la relation d'emploi. Le cas du Syndicat des professeures et professeurs de l'Université Laval (SPUL) sera utilisé pour illustrer comment une telle approche peut permettre de redéployer la puissance d'agir collective, de lutter contre les formes d'aliénation contemporaines, et d'obtenir des gains à la fois matériels et symboliques. Après avoir explicité le cadre théorique sur lequel s'appuie l'analyse (I), je présenterai brièvement quelques balises concernant le syndicalisme au Québec (II) et le contexte de l'étude de cas (III), pour ensuite décrire les actions réalisées dans le cadre d'une mobilisation importante du SPUL menée en 2022-2023 (IV). L'analyse s'articulera autour de deux moments-clés du cycle de mobilisation : d'abord, celui du développement de la conscience des enjeux du travail professoral qui seront au cœur de la mobilisation, puis celui de la grève portée par le sens du métier et l'institution. Je terminerai l'article par une discussion sur les apports et les limites d'une telle démarche pour penser l'action syndicale à partir du travail réel, en esquisant quelques pistes de réflexion pour l'avenir.

## **I. Sens du travail et souffrance : entre psychisme et politique**

Le sens du travail ne saurait être appréhendé sans considérer le lien profond et ambivalent qu'entretiennent les individus avec leur activité : source de construction de soi, mais aussi d'épreuves, voire de souffrance. Le travail n'est pas seulement un lieu de production ou de contrainte, mais un espace de subjectivation où l'on investit de soi, où l'on se confronte au réel et où peut se construire une identité professionnelle. Cette section propose de penser le sens du travail à partir de ses deux versants complémentaires : l'un subjectif et clinique, l'autre politique et collectif.

### *1.1. Travailler, c'est vivre : fondements cliniques du sens du travail*

Le sens du travail est ici abordé à partir de la perspective clinique du travail vivant développée par Dejours. Travailler, c'est s'engager corporellement et subjectivement dans le monde, dans une rencontre avec le réel qui convoque autant notre histoire individuelle que les dimensions sociales et culturelles qui nous traversent. Comme le souligne Dejours, l'intelligence du monde se loge dans le corps : c'est par lui que le sujet habite et transforme le monde (Dejours, 2009). Le travail devient ainsi un vecteur de subjectivation : une épreuve du réel qui peut contribuer à la construction de soi et à l'élaboration d'un monde habitable.

Le métier, en tant que forme sociale et éthique du travail, joue un rôle central dans ce processus. Il articule une manière de faire et une manière d'être fondée sur des valeurs et des savoirs partagés (Osty, 2003). Il constitue un appui pour l'identité, une base pour la reconnaissance – à la fois par les pairs et par soi-même – et une ressource pour l'action collective. C'est dans et par ce cadre que le sujet peut se reconnaître comme auteur de son activité (Clot, 2008).

Mais cet engagement dans l'activité se heurte nécessairement à un réel qui résiste. Cette rencontre produit une souffrance première, inhérente au travail vivant, qui peut devenir le moteur d'une transformation constructive lorsque le sujet dispose de marges d'action pour ajuster, inventer et transformer l'activité (Dejours, 2009). Dans ces conditions, une dynamique de santé peut se développer.

Cette dynamique s'inscrit également dans une conception élargie du travail vivant telle que l'entend Lhuilier : le travail participe à la construction de la santé tout au long de la vie et peut, selon les conditions dans lesquelles il s'exerce, renforcer ou fragiliser la capacité d'un individu à mener une vie qu'il a des raisons de valoriser – autrement dit une vie qui fait sens (Lhuilier, 2023).

À l'inverse, lorsque les contraintes persistent et qu'aucun espace d'élaboration ou d'action n'est disponible, la souffrance devient pathogène. Le sentiment d'impuissance s'installe et le sujet passe d'un affect actif – mobilisateur – à un affect passif qui empêche et désobjective (Clot, 2008). Cette souffrance peut alors se traduire par divers symptômes, individuels ou organisationnels : épuisement, anxiété, retrait ou tensions collectives.

Comme le souligne Périlleux (2015), le symptôme constitue souvent une solution de compromis permettant de supporter une vie au travail appauvrie. Il agit ainsi comme un signal d'alarme révélant ce qui, dans l'organisation du travail, empêche le déploiement du travail vivant.

## ***1.2. Souffrance et empêchement d'agir : de l'affect passif à la politisation***

Politiser la souffrance au travail consiste à la sortir de la sphère privée pour en faire une affaire commune, en la rapportant aux formes sociales et organisationnelles qui la produisent. Ce déplacement vise à transformer l'expérience individuelle de la souffrance en point d'ancrage d'une critique sociale et d'une reprise collective du pouvoir sur le travail (Périlleux, Cultiaux, 2009 ; Cukier, Renault, 2016 ; Viviers *et al.*, 2020).

Cette conception peut être enrichie par une lecture affective du travail, telle que la propose Roche. S'inscrivant dans une filiation spinoziste, Roche (2014, 2016) invite à dépasser une approche uniquement défensive du travail en réhabilitant les affects actifs et la dimension joyeuse de l'activité humaine. Il distingue notamment les plaisirs d'achèvement liés à l'accomplissement d'une tâche et les plaisirs d'accompagnement qui naissent de l'engagement même dans l'activité.

Ces deux conceptions du politique ne s'opposent pas : elles s'articulent. Le politique comme institution du commun (droits, conflits, démocratie) se nourrit du politique comme puissance de vivre ensemble, comme possibilité d'éprouver de la joie avec d'autres dans et par le travail. Politiser la souffrance, c'est aussi créer des espaces où les affects actifs peuvent circuler et soutenir des dynamiques de transformation.

Cette proposition ouvre une voie pour repenser l'action syndicale : non seulement comme résistance aux atteintes, mais comme mise en mouvement d'un désir collectif de travailler autrement. En reconnaissant les empêchements de travailler correctement et en réactivant les affects collectifs, l'action syndicale peut faire du sens du travail le moteur même de la mobilisation.

## **II. Le contexte syndical québécois**

Pour contextualiser l'étude de cas présentée, cette section brosse un bref portrait de l'action syndicale au Québec, ainsi que des particularités liées à son exercice dans un établissement universitaire gouverné selon un modèle collégial. Ces éléments permettent de mieux comprendre les contraintes, les ressources et les tensions qui ont façonné la mobilisation au sein de l'Université Laval.

### ***II.1. L'action syndicale au Québec***

Au Québec, le taux de syndicalisation est autour de 40 % ; dans le secteur public, il monte à 85 %<sup>1</sup>. Ce taux de syndicalisation très élevé par rapport à la France s'explique en partie par ce que l'on appelle la formule Rand : une mesure législative obligeant l'em-

---

1. Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2024. Adaptation par l'Institut de la statistique du Québec : <https://bit.ly/4sfjj9v>.

ployeur à prélever à la source les cotisations syndicales pour l'ensemble des salarié-es d'une unité d'accréditation, même ceux et celles qui ne font pas partie du syndicat. En fait, au Canada, le régime de relations de travail accorde l'exclusivité de la représentation des salarié-es compris-es dans une unité de négociation à un syndicat s'il obtient l'appui de la majorité absolue de ces salarié-es. Dans ce contexte institutionnel, le déclenchement d'une grève nécessite l'obtention préalable d'un mandat de grève voté en assemblée générale par les membres du syndicat. Ce mandat autorise l'exécutif syndical à recourir à ce moyen de pression selon les modalités définies collectivement (par exemple une grève de durée limitée ou une grève générale illimitée). L'expression « mandat de grève » désigne donc l'autorisation formelle donnée par les membres à leurs représentant-es de déclencher un arrêt de travail.

Comme dans de nombreux pays, l'action syndicale au Québec a été portée historiquement d'abord sur l'amélioration des conditions d'emploi en délaissant les conditions d'exercice du travail et l'organisation du travail (Coutrot, 2018). Ce que certain-es ont appelé le « compromis fordiste » en est une bonne illustration. Cet accord plus ou moins tacite suppose que les syndicats acceptent les prérogatives des directions en matière d'organisation du travail visant la mise en place de méthodes et techniques plus productives ou rentables, ce qu'on appelle le droit de gérance ou droit de gestion<sup>2</sup>. En contrepartie, l'employeur consent à offrir de meilleures politiques salariales (qui soutiennent du même souffle la consommation) et des conditions d'emploi plus intéressantes (par exemple contrat à durée indéterminée). En consentant ainsi, *via* cette entente patronale-syndicale tacite, à la subordination de leur activité de travail au droit de gestion, les travailleurs et travailleuses s'exposent toutefois, comment on l'observe massivement ces années-ci, à voir leur travail vidé de son sens et de son potentiel émancipateur<sup>3</sup>.

Bien que cette forme socioculturelle et historique de représentation de l'action syndicale persiste, certains syndicats, notamment dans le secteur public et plus spécifiquement dans l'éducation, ont tenté de faire reposer leurs revendications sur l'amélioration des conditions d'exercice du travail, pour permettre aux travailleurs et travailleuses de faire un travail de qualité à leurs propres yeux, un travail qui respecte le sens de leur métier. Certain-es y voient d'ailleurs une occasion de « renouveau syndical » (Grenier, Jalette, 2016). C'est le cas des syndicats d'enseignant-es du primaire et du secondaire qui, à l'automne 2023, ont fait grève sur la base de l'amélioration de leurs conditions d'exercice, pour arriver à pouvoir faire leur travail (largement empêché par différents éléments relevant de l'organisation du travail) et atteindre ainsi la mission de l'école, au bénéfice des élèves, de leurs parents et de la population en général. En 2015, la mobilisation de la Fédération des syndicats de l'enseignement faisait porter sa négociation sur

---

2. « C'est l'employeur qui décide des tâches à faire, de la façon de les faire et de quand elles doivent être faites. » (CNESST - <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/droit-gestion>).

3. Pour une discussion en profondeur de ces enjeux, voir Coutrot (2018).

la thématique des enseignant-es qui « portent l'école à bout de bras », joignant ainsi la mission de l'institution à leurs revendications. En 2023-2024, l'enjeu de la composition de la classe, laquelle sous-tend une souffrance liée au travail empêché, a mobilisé les troupes de la Fédération autonome de l'enseignement vers une grève générale illimitée qui aura duré un mois. La force de ce mouvement de grève était telle qu'après un mois de mobilisation, les enseignant-es avaient toujours l'appui de la population : un sondage national montrait que 56 % des répondant-es appuyaient le recours à la grève par les enseignant-es et le taux montait à 63 % chez ceux et celles qui avaient des enfants d'âge scolaire<sup>4</sup>.

Au-delà des résultats discutables de la négociation en termes d'avancement dans la convention collective, c'est la nature de la mobilisation qui nous paraît ici intéressante : le sens de l'activité de travail et la soutenabilité des conditions d'exercice sont au cœur des revendications. Celles-ci mobilisent tant les enseignant-es que les groupes d'acteurs susceptibles de soutenir l'amélioration des conditions d'enseignement, liées aux conditions d'apprentissage des élèves et donc des futur-es citoyen-nés.

C'est dans cette voie que s'est inscrite la mobilisation du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval (SPUL) que nous allons examiner de plus près.

## II.2. L'action syndicale dans une organisation collégiale

Si le sens du travail autour de l'éthos du service public (Fortier, Émery, 2011) peut constituer un levier de mobilisation porteur pour soutenir la réappropriation du pouvoir d'agir, le travail au sein de l'État demeure largement enchâssé dans un ensemble de contraintes et de relations politico-administratives qui rendent difficile la réappropriation du pouvoir d'agir des travailleurs et travailleuses sur l'organisation du travail. Pour le dire autrement, à l'autorité managériale découlant de la propriété de l'entreprise que l'on retrouve dans les entreprises privées se substitue, dans les organisations de service public, l'autorité managériale fondée sur les décisions des haut-es dirigeant-es politiques<sup>5</sup>. Cette tendance à la centralisation des décisions dans une perspective « *top-down*<sup>6</sup> » s'est

---

4. D. Lelièvre, « Négos du secteur public : 56 % des Québécois appuient le recours à la grève par les enseignants », *Le Journal du Québec*, 18 décembre 2023, <https://bit.ly/4bOZ1al>.

5. On pourrait, et il le faudrait, discuter de la légitimité de ces décisions politiques par rapport aux besoins de la population, premier bénéficiaire des services publics.

6. Le gouvernement actuel fait d'ailleurs référence à des « *top guns* » pour désigner les hauts gestionnaires censés redresser l'organisation du travail dans les réseaux publics. Voir par exemple : O. Lemieux, « Éducation, "top guns" et démocratie », *Acfas Magazine*, 17 avril 2025, <https://bit.ly/4bPOdBf>.

d'ailleurs largement accentuée dans les dernières années au Québec, notamment dans le secteur de l'éducation (Lemieux *et al.*, 2024).

Les universités, comme institutions de service public, font en partie bande à part sur ce plan : la forme historico-culturelle de gouvernance fondée sur la collégialité et la liberté académique (UNESCO, 1997) légitime une autorité fondée sur l'expertise des travailleurs et des travailleuses qui sont au cœur de la mission de l'université. Fondement de l'organisation du travail universitaire par rapport à d'autres formes d'organisation, la collégialité universitaire désigne un mode de gouvernance basé sur la participation collective et égalitaire des membres du corps professoral (et parfois d'autres acteurs) aux processus décisionnels, en particulier en matière d'enseignement, de recherche et de gestion académique. Elle peut s'incarner de différentes façons et à différents degrés, mais elle suppose que les professeur-es, dont les fonctions sont un miroir de la mission articulée de recherche et d'enseignement, soient au cœur des décisions qui orientent le fonctionnement de l'institution. Le sens du travail universitaire devrait donc être au centre de l'organisation du travail.

Il importe ici de distinguer deux plans étroitement liés, mais non équivalents. La gouvernance renvoie aux modalités de répartition du pouvoir décisionnel au sein de l'institution : composition des instances, règles de délibération, accès à l'information, capacité d'influer sur les orientations. L'organisation du travail renvoie, quant à elle, aux conditions concrètes d'exercice de l'activité professorale : charge de travail, répartition des tâches, soutien administratif, temporalités, marges d'autonomie et possibilités de faire un travail de qualité. Dans le cas universitaire, les transformations de la gouvernance ne sont pas sans effet sur l'organisation du travail, mais elles ne s'y réduisent pas.

Or, la vague de managérialisme n'a pas épargné les universités dans les dernières années et on assiste à une verticalisation croissante de leur fonctionnement et à un effritement, voire à un détournement de la collégialité ayant des conséquences délétères sur le sens du travail et la santé psychologique des professeur-es (Leclerc *et al.*, 2017).

### **III. Une étude de cas : la mobilisation des professeur-es de l'Université Laval**

Les professeur-es universitaires se retrouvent, comme l'ensemble des travailleurs et travailleuses des services publics, face à des contraintes qui rendent difficile l'exercice de leur travail, un travail qui a du sens, un travail de qualité, qu'ils et elles ont des raisons de valoriser, et dans des conditions viables pour leur santé. Les 1 300 membres du Syndicat des professeurs et professeurs de l'Université Laval (SPUL) ne font pas exception.

Cette section revient plus en détail sur le contexte institutionnel et conjoncturel dans lequel a émergé la mobilisation.

### III.1. Présentation du milieu

Située dans la ville de Québec, l'Université Laval fait partie au Québec d'un écosystème universitaire composé d'un réseau d'universités publiques et d'universités dites « à charte », c'est-à-dire des universités dont l'existence et les pouvoirs sont définis par une charte établie par le gouvernement du Québec qui précise son cadre juridique, ses missions, ses structures de gouvernance et ses règles de fonctionnement. Financée en grande partie par l'État québécois, elle est considérée comme une « université complète » dans la mesure où ses enseignements et recherches couvrent l'ensemble des domaines de savoir, lesquels sont répartis au sein de 17 facultés et 60 départements, écoles et instituts. Elle accueille autour de 50 000 étudiant-es annuellement et emploie plus de 10 000 personnes, dont 1 300 professeur-es<sup>7</sup>.

Le SPUL a été fondé en 1974, à une époque où la majorité des universités québécoises entreprenaient elles aussi des démarches de syndicalisation. C'est à l'issue d'un des plus longs conflits jamais vécus dans une université nord-américaine que la première convention collective a été signée, en 1976. Le syndicat est dirigé par un conseil syndical, composé d'une soixantaine de délégué-es provenant de l'ensemble des départements, écoles et instituts, et de cinq membres du comité exécutif, conformément aux statuts et aux orientations déterminées par l'assemblée générale. Le comité exécutif veille à l'application des décisions de l'assemblée générale et du conseil syndical, et leur rend compte. La convention collective prévoit la libération, annuellement, de sept professeur-es à temps complet ou l'équivalent pour assumer l'ensemble des tâches qui découlent de l'application de la convention collective.

Selon ses statuts, la mission du SPUL est : 1) de veiller aux intérêts et aux droits de ses membres, particulièrement par la négociation et l'application de la convention collective ; 2) de défendre et promouvoir la liberté universitaire, le principe de la direction collégiale de l'université, les meilleures conditions, tant sociales que politiques, permettant aux membres d'exercer l'ensemble des fonctions professorales, et la mission d'intérêt public de l'université ; 3) de collaborer avec les autres associations et syndicats ayant des objectifs similaires.

Comme la plupart des organisations syndicales universitaires au Québec, le SPUL dispose d'un exécutif élu, de différents comités internes et d'un fonds de grève destiné à soutenir financièrement les membres en cas d'arrêt de travail. Ces ressources organisationnelles constituent des leviers importants pour structurer l'action collective, soutenir la communication avec les membres et organiser les activités de mobilisation.

---

7. Aux 1 300 membres du SPUL, il faut ajouter les médecins cliniciens enseignants et les dentistes cliniciens enseignants qui ont également des fonctions professorales selon la convention collective de leurs associations respectives.

### **III.2. Contexte de la mobilisation**

L'analyse porte sur le mouvement de mobilisation des professeur-es initié par le comité exécutif du SPUL, dont j'ai fait partie de juin 2021 à décembre 2023. Elle prend appui, entre autres, sur les principes théoriques de la clinique du travail exposés ci-dessus. L'analyse présentée dans cet article repose sur plusieurs types de matériaux empiriques. Outre mon expérience directe comme membre du comité exécutif du syndicat durant la mobilisation, elle s'appuie sur différents documents produits dans le cadre du conflit : procès-verbaux et relevés de décisions du syndicat, communications adressées aux membres, lettres ouvertes, documents de négociation, ainsi que des traces médiatiques et numériques (communiqués de presse, reportages journalistiques, publications sur les réseaux sociaux). Ces matériaux ont été complétés par des notes d'observation prises lors d'assemblées générales et d'activités de mobilisation. L'ensemble permet de documenter la dynamique de la mobilisation à partir de sources multiples. Dans le cadre de cet article, je m'attarderai plus spécifiquement sur deux périodes de ce mouvement de mobilisation, préparé dès notre arrivée à l'exécutif et parvenu à son apogée durant la grève de près de cinq semaines tenue entre le 20 février et le 29 mars 2023 : 1) le début de la négociation de la convention collective (septembre 2022 à février 2023) ; et 2) la grève (février à avril 2023).

Lorsque je suis entré à l'exécutif de mon syndicat en juin 2021, la nouvelle équipe que nous constituions a commencé à préparer la négociation de la convention collective, qui devait débiter en septembre 2022. Le noyau militant ayant porté cette mobilisation regroupait principalement des professeur-es titulaires et agrégé-es provenant de différentes facultés. Le groupe présentait une composition relativement mixte du point de vue du genre et rassemblait des collègues d'âges variés, généralement situés entre le début de la trentaine et la fin de la cinquantaine. Si plusieurs membres du comité exécutif disposaient d'une expérience limitée du militantisme syndical avant leur entrée en fonction, la mobilisation a progressivement attiré des collègues ayant des trajectoires plus longues d'engagement dans la vie universitaire ou associative.

Nous avons ancré le cahier de revendications dans les préoccupations que nous avons recueillies préalablement auprès des collègues. Les quatre « piliers de notre cahier des charges » étaient donc : 1) la charge de travail et la reconnaissance de l'ensemble des fonctions professorales ; 2) la rémunération et l'accessibilité des fonds dédiés à soutenir la recherche ; 3) la liberté universitaire, la transparence et la direction collégiale de l'Université Laval, et ; 4) la protection des collègues professeur-es vulnérables ou dont le statut d'emploi est précaire. On peut lire ces revendications selon deux registres complémentaires. Certaines portaient directement sur l'organisation du travail professoral : charge, reconnaissance des fonctions, soutien à la recherche, conditions d'exercice. D'autres relevaient davantage de la gouvernance universitaire : transparence, liberté universitaire, direction collégiale, répartition du pouvoir au sein de l'institution. L'un

des enjeux de la mobilisation a précisément consisté à montrer que ces deux plans, sans se confondre, étaient intimement liés.

L'ensemble de ces préoccupations et des revendications qui en ont découlé sont inscrites dans la capacité (ou l'incapacité) des professeur-es de réaliser la mission d'intérêt public de l'université. Elles font écho au travail de recherche qui avait été réalisé, pour le compte du SPUL, par les collègues Chantal Leclerc et Bruno Bourassa, qui avait donné lieu à un ouvrage intitulé *Travail professoral et santé psychologique. Sens et dérives*. (Leclerc *et al.*, 2017).

Ces dernier-es avaient documenté « ce qui tient à cœur » aux professeur-es : la liberté et l'autonomie, les occasions d'apprendre et de créer, les expériences de convivialité, de collégialité et de collaboration, une production de connaissances et un enseignement scientifiquement et socialement significatifs, et la reconnaissance de ses contributions. La pratique de ce « cœur de métier » s'avérait empêchée, depuis longtemps, par divers obstacles relevant de l'organisation du travail : surcharge de travail, manque de ressources professorales, manque de soutien, mesures administratives contraignantes, pratiques de gestion axées sur les performances individuelles. Certains obstacles relevaient de déterminants plus « macro » de l'organisation du travail (par exemple, critères d'évaluation des demandes de subvention, sous-financement du réseau de l'enseignement supérieur), mais nous souhaitons, dans le cadre de la négociation, contribuer à résorber concrètement et durablement ces problèmes.

Par ailleurs, au-delà de cet ancrage de nos priorités dans le sens du métier de professeur-es, il fallait pouvoir mobiliser les collègues pour pouvoir établir un rapport de force avec l'employeur dans les négociations. Or, mobiliser des professeur-es universitaires ne va pas de soi : culture de compétition, isolement ou individualisme, cynisme politique, syndicalisme historiquement ancré dans une approche collaborative plutôt que combative, etc. L'Université Laval est aussi reconnue pour être une université plutôt conservatrice, en comparaison par exemple avec les institutions du réseau de l'Université du Québec. Bref, le défi était grand.

#### **IV. Analyse de la mobilisation des professeur-es de l'Université Laval**

La stratégie de mobilisation déployée s'est construite en écho direct aux fondements théoriques présentés précédemment. Elle visait à favoriser une prise de conscience des entraves au travail porteur de sens, à activer les affects d'indignation pour transformer la souffrance en levier d'action, et à stimuler les passions joyeuses comme ressources de puissance collective. Nos actions ont ainsi été pensées en fonction de finalités multiples et de destinataires variés, dans une perspective explicitement politique : rendre visibles

les négociations en cours, légitimer publiquement nos revendications et soutenir l'appropriation des enjeux par les membres eux-mêmes.

Obtenir l'appui d'alliés et, plus largement, d'une partie de l'opinion publique constituait un enjeu stratégique important. Il fallait faire connaître les négociations, montrer le bien-fondé de nos demandes et souligner en quoi elles concernaient aussi d'autres groupes de la communauté universitaire et de la société québécoise. Mais le principal défi restait la mobilisation de nos propres membres. Rien n'allait de soi de ce point de vue : il ne suffisait pas qu'ils et elles soient informés des revendications, encore fallait-il qu'ils et elles s'y reconnaissent suffisamment pour accepter de s'engager. Cela supposait de relier les enjeux de négociation à leur expérience concrète du travail, tout en tenant compte de leurs contraintes professionnelles et du risque, bien réel, que certaines formes d'action apparaissent trop coûteuses, trop éloignées de leur culture de travail ou insuffisamment légitimes.

Cette stratégie n'a d'ailleurs pas produit que de l'adhésion. Elle a aussi dû composer avec des formes de scepticisme, de réserve, voire de malaise, tant chez certains membres du SPUL que dans d'autres groupes de la communauté universitaire. C'est précisément cette tension entre mobilisation, réticences et travail d'appropriation que permet d'éclairer l'analyse qui suit.

#### *IV.1. Avant la grève : mobiliser autour du sens du métier*

Dès le début des négociations, en septembre 2022, nous avons mis en place une stratégie de mobilisation articulée autour d'une identité visuelle forte et signifiante. L'objectif était que les membres puissent repérer facilement les actions syndicales liées à la négociation et s'y associer spontanément. Cette identité s'est déclinée sur différents supports matériels et numériques – par exemple des affiches, des autocollants, des signatures courriel et des visuels pour les réseaux sociaux – pensés à la fois comme outils de visibilité et comme moyens simples d'afficher son adhésion aux revendications dans les espaces de travail quotidiens.

Nous avons également développé un site web consacré à la négociation, conçu comme un vecteur d'information et de mobilisation pour les membres comme pour l'ensemble de la communauté universitaire. Structuré autour des quatre piliers du cahier des charges, il permettait de diffuser les revendications, les arguments les soutenant et différents contenus destinés à accompagner la montée en intensité de la négociation, notamment des graphiques, des capsules explicatives et des ressources réutilisables par les membres.

##### *S'attaquer à des problèmes concrets, s'adapter à la conjoncture*

Alors que nous avions initialement prévu de centrer nos premières communications sur la surcharge de travail, le thème de la liberté académique s'est rapidement imposé,

dans une conjoncture marquée par plusieurs événements médiatisés. Ces épisodes nous ont permis d'illustrer de manière concrète à quel point la collégialité et la liberté académique étaient essentielles à la réalisation de la mission universitaire.

En août 2022, notre syndicat rendait public un rapport intitulé *Mettre fin au détournement du rôle des comités d'éthique*, qui exposait les dérives croissantes de certains comités d'éthique dans l'ingérence méthodologique et théorique des recherches. Le constat, largement relayé dans les médias, a été nié par la haute direction de l'université, révélant d'emblée l'écart entre les réalités vécues par les chercheur-es et les discours institutionnels.

Parallèlement, nous avons pris position sur la suspension de deux collègues, l'administration invoquant des manquements à la « politique sur la conduite responsable en recherche » dans un contexte où les faits reprochés relevaient d'interventions publiques. Nous avons dénoncé une interprétation restrictive de la liberté d'expression incompatible avec la définition même de la liberté académique inscrite dans la convention collective. D'autres décisions de la haute direction concernant l'enseignement et la supervision aux cycles supérieurs venaient nourrir la même inquiétude.

Ces épisodes ont renforcé la légitimité de notre position syndicale en ancrant nos revendications dans des situations tangibles. Ils ont également permis de mobiliser spontanément plusieurs collègues. Cela dit, leur réception n'a pas été uniforme : chez certain-es, ils ont agi comme révélateurs d'un problème plus général ; chez d'autres, ils ont surtout confirmé un malaise déjà ancien face à la transformation des rapports de pouvoir au sein de l'institution.

#### Rendre visible (et inacceptable) la surcharge de travail : (1) ses effets subjectifs

Dans le cadre de notre campagne sur la surcharge de travail, nous avons multiplié les angles d'approche et les formats de communication. Nous avons d'abord cherché à rendre visible l'ampleur des tâches liées aux trois fonctions professorales – enseignement, recherche et service à la collectivité – en reprenant dans nos communications une infographie déjà largement diffusée sur les réseaux sociaux.

Nous avons ensuite mis en lumière l'accroissement des tâches administratives, dans un contexte de sous-dotations chroniques et de technologisation croissante du travail universitaire. Pour documenter cette réalité et sensibiliser les membres, souvent enclins à compenser ces manques sans en mesurer pleinement l'impact, nous avons lancé une consultation sur le soutien administratif en octobre 2022.

Nos efforts ont ensuite porté sur les effets concrets de cette surcharge sur les professeur-es. Une série d'infographies produites à partir de diverses sources, dont une enquête interne menée par la direction de l'université, mettait en évidence l'ampleur du

phénomène et ses effets sur la qualité du travail, la vie personnelle et la santé mentale. Pour incarner ces constats, nous avons lancé une initiative inspirée de la méthode du photovoix, invitant les collègues à témoigner, images à l'appui, de leur réalité quotidienne. Certains de ces témoignages ont été diffusés sur notre site et sur les réseaux sociaux.

Cette stratégie a contribué à transformer une souffrance souvent vécue de manière diffuse ou individualisée en problème collectif. Elle ne produisait toutefois pas les mêmes effets chez tout le monde : si plusieurs collègues s'y sont reconnu-es immédiatement, d'autres restaient plus prudent·es, soit par réserve à l'égard d'une mise en visibilité de leur vécu, soit parce qu'ils et elles doutaient encore qu'un tel registre puisse réellement soutenir une mobilisation syndicale.

#### Rendre visible (et inacceptable) la surcharge de travail : (2) ses effets sur la mission

Parmi les enjeux structurants de la négociation, la question du plancher d'emploi constituait un point névralgique. Ce seuil minimal de professeur·es pour l'Université Laval, inscrit dans la convention collective, agit comme garde-fou contre l'alourdissement des charges de travail. Nous souhaitons par ailleurs y ajouter des mesures garantissant une répartition des postes apte à soutenir la pérennité et le développement des disciplines. La haute direction, de son côté, invoquait sa « capacité de payer » pour refuser d'aller en ce sens.

Nous avons voulu déconstruire cette opposition entre contraintes budgétaires et qualité du travail universitaire, en montrant que le plancher d'emploi n'était pas une dépense superflue, mais une condition de possibilité du travail bien fait. L'une des actions phares de cette campagne a été la mise en image de l'évolution du ratio étudiant·es/professeur·es à l'Université Laval. Alors que le nombre d'étudiant·es augmentait depuis 2000, le corps professoral diminuait. Synthétisée dans la campagne « L'écart se creuse », cette visualisation rendait tangible un déséquilibre ressenti depuis longtemps.

Ce matériau visuel s'est avéré précieux non seulement pour mobiliser les collègues, mais aussi pour interpeller la communauté étudiante, en montrant que la dégradation des conditions de travail professorales affectait directement la qualité de l'enseignement, de l'encadrement et de la recherche. À partir de là, nous avons déployé divers outils de communication visant à souligner que la surcharge n'était pas qu'un problème individuel, mais un enjeu collectif concernant l'avenir même de l'institution.

#### Nourrir la boucle de rétroaction de l'indignation

L'assemblée générale tenue à l'automne a constitué un moment charnière. Elle a permis de prendre le pouls de l'engagement des membres tout en insufflant un regain

d'énergie militante. Les visuels comparant l'évolution du nombre d'étudiant-es et celle du corps professoral sur vingt ans ont eu un effet percutant. Dans les jours qui ont suivi, trois rencontres d'information supplémentaires ont été organisées dans différents pavillons, où les constats présentés ont suscité à la fois stupéfaction et indignation.

L'un des éléments les plus mobilisateurs concernait la stagnation des salaires. À partir de données publiques, nous avons montré l'ampleur du retard accumulé par rapport aux autres universités membres du U15 – un groupe qui rassemble les principales universités de recherche au Canada, incluant l'Université Laval, l'Université de Montréal et McGill. Ce sentiment d'injustice a été amplifié par la mise en évidence d'un autre contraste : entre 2008 et 2019, la masse salariale des cadres dirigeants de l'Université Laval avait bondi de 96 %, contre 37 % pour les professeur-es.

Enfin, l'inflation des dernières années a contribué à légitimer nos revendications salariales, que nous avons structurées autour de deux axes : un rattrapage historique et une augmentation tenant compte de la perte de pouvoir d'achat. Ces arguments ont joué un rôle important dans le renforcement de la mobilisation, les données objectivant une injustice jusque-là ressentie de manière diffuse.

#### Prendre soin de la relation aux étudiant-es

Vers la mi-décembre, nous avons commencé à solliciter les collègues afin qu'ils et elles se préparent plus concrètement à l'éventualité d'une grève. En pleine fin de session, nous leur avons demandé, d'une part, d'informer leurs étudiant-es de la possibilité d'un arrêt de travail pendant la session d'hiver à l'aide d'un canevas de message ; d'autre part, de retarder, autant que possible, la mise en ligne du matériel pédagogique du semestre d'hiver, afin que l'exercice de la grève conserve son effectivité.

Nous avons également pris contact avec les associations étudiantes pour leur signaler que l'assemblée générale de grève évoquée au début décembre aurait bel et bien lieu, compte tenu de l'intransigeance persistante de l'employeur sur des enjeux touchant directement, selon nous, les conditions d'apprentissage.

Cette stratégie visait à préserver la relation pédagogique en évitant que les étudiant-es ne soient réduits-es à de simples dommages collatéraux du conflit. Elle ne supprimait pas pour autant les tensions : pour une partie des étudiant-es, l'éventualité d'une grève restait source d'inquiétude et d'incertitude.

Nos efforts de communication ont néanmoins contribué à obtenir un taux de participation record à la première assemblée générale de grève et un appui très élevé au recours à ce moyen de pression (96 %). La question du sens du travail, du métier et de l'institution nous semble avoir joué un rôle central dans ce mouvement. Lors de cette

assemblée générale, pour reprendre une formule qui a circulé parmi nous, « nous nous sommes vus » capables de reprendre du pouvoir sur l'organisation et sur l'institution.

#### **IV.2. Pendant la grève : des événements porteurs de sens**

Le déclenchement d'une grève générale constitue toujours une épreuve pour un collectif de travail. Il suspend les activités ordinaires, expose les membres à des coûts matériels et symboliques et rend visibles des tensions parfois latentes au sein de l'institution. Mais il peut aussi devenir un moment privilégié pour raviver le sens de l'action collective. C'est dans cet esprit que nous avons abordé la période de grève non comme une simple interruption du travail, mais comme une occasion de réinvestir l'espace public, de retisser les liens professionnels et de faire émerger, dans et par l'action, une représentation partagée de l'université que nous souhaitons défendre.

Plutôt que de reproduire des formes d'action syndicale plus conventionnelles, nous avons fait le choix d'une grève événementielle, fondée sur la participation volontaire et sur la création de moments collectifs susceptibles de mobiliser à la fois les affects et la réflexion. L'objectif était double : rendre visibles les revendications tout en nourrissant, au sein même du mouvement, un sentiment renouvelé d'appartenance au métier et à l'institution. Cette stratégie n'allait toutefois pas de soi, elle misait sur la capacité du collectif à soutenir un rythme élevé d'engagement, tout en évitant que la multiplication des événements n'épuise les collègues ou ne donne au conflit une allure trop performative.

##### **Une grève événementielle basée sur la confiance**

Lors de la présentation du mandat de grève aux membres, nous avons explicitement énoncé la conception du rôle qu'ils et elles seraient appelé-es à jouer en cas de déclenchement du débrayage. Cette approche reposait sur un pacte de confiance et sur le principe d'imputabilité collective. Plutôt que d'imposer des obligations rigides assorties de sanctions, nous avons choisi de susciter l'engagement par l'adhésion aux revendications et par le désir de participer à une action commune.

Contrairement aux recommandations reçues de plusieurs organisations syndicales – certaines nous prédisant un échec –, nous avons décidé de ne pas conditionner l'indemnité de grève à la participation obligatoire à des activités<sup>8</sup>. Nous souhaitons éviter que la mobilisation repose sur une logique instrumentale ou disciplinaire, et privilégier un engagement fondé sur le sentiment d'appartenance au collectif et au projet défendu.

---

8. Détail non négligeable, le SPUL avait pris la décision, plusieurs années auparavant, de se doter d'un imposant « fonds de grève » dont nous pouvions disposer selon la volonté des membres.

Dans la même logique, nous avons annoncé dès l'assemblée générale du 20 janvier qu'aucune activité de piquetage traditionnel ne serait organisée. Dans le contexte d'un campus étendu et dispersé, ce mode d'action nous apparaissait peu adapté pour rendre la grève visible ou pour renforcer la cohésion interne. Nous avons plutôt proposé un modèle reposant sur des actions ponctuelles et collectives, conçues pour rendre le mouvement visible tout en favorisant la participation volontaire.

Ce choix s'appuyait sur notre connaissance du milieu et sur le lien de confiance développé avec les collègues durant les mois précédant la grève. En échange d'une compensation complète pour le salaire perdu, nous comptions sur leur présence concrète aux activités proposées, la force de ces actions reposant précisément sur la visibilité d'une mobilisation collective.

#### Des actions symboliques ancrées dans le quotidien

La grève menée du 20 février au 29 mars – avec une interruption pendant la semaine de lecture<sup>9</sup> – a ainsi été pensée comme un levier pour redonner sens au travail professoral et à la mission d'intérêt public de l'université. Plutôt que d'organiser du piquetage, nous avons privilégié une série d'activités symboliques ancrées dans le quotidien universitaire et visant à entretenir des « passions joyeuses » – joie, convivialité, fierté – susceptibles de soutenir l'engagement collectif (Roche, 2016).

La programmation poursuivait un triple objectif : rendre visibles les revendications, démontrer l'ampleur du soutien dont elles bénéficiaient et maintenir une présence continue dans l'espace public. Chaque activité était également conçue pour produire des images et des récits diffusables auprès des membres, des allié-es et du grand public, contribuant ainsi à alimenter le rapport de force à la table de négociation.

### **Un premier mandat de grève : visibiliser les enjeux et faire naître le plaisir de partager une lutte commune**

Le premier mandat de grève, d'une durée de deux semaines, visait à rendre visibles les enjeux centraux de la négociation tout en favorisant l'entrée progressive des collègues dans l'action collective.

La mobilisation s'est ouverte le 20 février par une manifestation rassemblant un nombre important de professeur-es, dans la continuité de l'assemblée générale très mobilisatrice du 20 janvier. Le même jour, une lettre ouverte intitulée « Nous sommes le cœur battant de l'Université Laval », signée par plus de 700 professeur-es, a été publiée dans un quotidien de Québec. Elle visait à montrer que les revendications portées par le

---

9. La semaine de lecture est une semaine durant laquelle les étudiant-es n'ont pas cours. Les enseignant-es demeurent néanmoins au travail.

syndicat concernaient la mission d'intérêt public de l'université et dépassaient les seuls intérêts corporatifs.

Quelques jours plus tard, une opération de « tintamarre » a été organisée dans les pavillons du campus afin de rendre visible la mobilisation et d'interpeller symboliquement le conseil d'administration, réuni ce jour-là. L'action visait à rappeler que les décisions prises dans ces instances avaient des effets directs sur les conditions d'exercice du travail professoral.

D'autres initiatives ont cherché à mobiliser les collègues dans des registres plus informels. Une distribution de chocolats accompagnés de tracts reprenait avec humour certaines formes de reconnaissance symbolique utilisées par la direction de l'université pour rappeler que la véritable reconnaissance du travail professoral ne pouvait se limiter à des gestes symboliques.

La deuxième semaine de grève a été marquée par la tenue d'une « Nuit blanche des profs », organisée afin de favoriser l'expression d'un vécu partagé du travail universitaire. Témoignages, discussions et performances artistiques ont permis de mettre en mots certaines tensions liées à l'exercice du métier tout en renforçant le sentiment d'appartenance au collectif.

D'autres actions plus brèves ont ponctué cette période, notamment une mobilisation éclair organisée malgré une tempête de neige, dont les images ont contribué à maintenir la visibilité du mouvement, ainsi qu'une manifestation dans le Vieux-Québec réunissant professeur-es, étudiant-es et collègues d'autres universités, illustrant l'importance de l'Université Laval dans la vitalité de la ville.

Ce premier cycle d'actions a culminé lors de l'assemblée générale du 2 mars, qui a rassemblé près de 900 membres. À cette occasion, un mandat de grève générale illimitée (GGI) a été adopté avec un appui de 94 %. L'analyse budgétaire réalisée par un groupe de collègues a joué un rôle important dans cette décision : elle révélait que l'université avait accumulé 257 millions de dollars de surplus transférés du fonds de fonctionnement vers les immobilisations entre 2018 et 2022, remettant en question l'argument de l'« incapacité de payer » invoqué par l'employeur.

La décision d'interrompre temporairement la grève pendant la semaine de lecture répondait à plusieurs objectifs : maintenir la pression sur l'employeur, permettre aux membres de reprendre contact avec leurs étudiant-es et préserver les ressources du fonds de grève.

Toutes les activités menées durant ce premier mandat n'ont toutefois pas suscité les mêmes effets. Certaines ont surtout mobilisé les collègues déjà fortement engagés dans le mouvement, tandis que d'autres ont permis d'élargir la participation. Maintenir

le rythme des actions, renouveler les formes de mobilisation et éviter l'essoufflement constituaient en soi un défi pour le comité de grève.

### **Deuxième mandat de grève... illimitée : élargir le désir de l'institution**

Porté par l'élan du premier mandat, le comité de grève a orchestré une nouvelle série d'actions visant à maintenir la pression tout en élargissant la portée symbolique du conflit. L'enjeu n'était plus seulement de rendre visibles les revendications professorales, mais de montrer que celles-ci s'inscrivaient dans une conception plus large de l'université comme bien commun. Les activités organisées durant ce second mandat ont ainsi cherché à élargir le cercle des personnes concernées – étudiant-es, citoyen-nes, acteurs politiques – tout en réaffirmant que la mobilisation visait avant tout à défendre les conditions permettant d'exercer pleinement le métier de professeur.

Certaines actions visaient d'abord à rendre visibles les contradictions du discours institutionnel. Lors de la manifestation du 13 mars, nous avons mis en lumière l'écart entre les surplus financiers accumulés par l'université et l'incapacité alléguée de répondre aux demandes syndicales. Une « chasse aux surplus », organisée avec les enfants de collègues, proposait une mise en scène ludique de cette contradiction : en cherchant symboliquement des « surplus » dissimulés sur le terrain du campus universitaire (des chocolats en forme de pièce de monnaie), les enfants donnaient à voir les effets concrets de choix budgétaires perçus comme incompatibles avec les exigences de conciliation vie familiale-vie professionnelle auxquelles sont confronté-es plusieurs professeur-es.

Le 15 mars, une grande manifestation s'est tenue devant l'Assemblée nationale sous le thème « L'Université, un bien commun ». Face à l'inaction persistante de la direction et à l'impact croissant du conflit sur les étudiant-es, nous avons voulu déplacer la mobilisation vers un espace politique plus large. La présence de représentant-es de plusieurs partis d'opposition témoignait de la capacité du conflit à susciter un intérêt au-delà du campus. Cette manifestation a aussi marqué le début de ce que nous avons progressivement conçu comme un continuum symbolique de réappropriation de l'institution. Les drapeaux et les couleurs de l'université, largement visibles dans le rassemblement, incarnaient cette volonté de réaffirmer l'attachement des professeur-es à l'institution tout en contestant certaines orientations de sa gouvernance.

Plusieurs actions ont également cherché à rappeler que la grève ne constituait pas un retrait du travail universitaire, mais une manière de défendre les conditions permettant de l'exercer. Le 17 mars, nous avons ainsi organisé une reprise symbolique de cours dans deux amphithéâtres remplis. Des professeur-es y ont présenté publiquement les enjeux non résolus à la table de négociation, transformant temporairement l'espace pédagogique en espace de discussion sur l'avenir de l'université. L'action s'est conclue

par un défilé autour du bureau de la rectrice, manière de rappeler que la volonté de retour en classe restait conditionnelle à des avancées substantielles dans la négociation.

L'annonce du maintien d'une conférence de la rectrice auprès d'un cercle d'affaires montréalais, en pleine grève, a ensuite donné lieu à l'organisation d'une contre-conférence à proximité du lieu de l'événement. Cette initiative visait à rendre visible l'opposition entre deux représentations de l'université : d'un côté, une vision managériale orientée vers les partenariats économiques et les élites d'affaires ; de l'autre, une conception collégiale de l'institution, enracinée dans sa mission d'intérêt public. En ce sens, l'événement a joué un rôle de cristallisation symbolique, en exposant de manière particulièrement nette le clivage qui traversait le conflit.

Dans la même logique, un second « tintamarre » organisé avec les étudiant-es le 21 mars visait à renouer explicitement le dialogue avec la population étudiante. La mobilisation de plusieurs associations étudiantes, déjà visible depuis les premières semaines du conflit, trouvait ici un point d'orgue. En joignant leurs voix à la nôtre, ces associations rappelaient que les conditions de travail des professeur-es sont étroitement liées aux conditions d'apprentissage des étudiant-es, même si cette convergence n'effaçait pas les inquiétudes bien réelles suscitées par la prolongation de la session.

Enfin, certaines activités ont misé sur des formes de convivialité susceptibles de renforcer la cohésion interne du collectif. Pour clore ce second mandat, nous avons organisé une version détournée d'un événement emblématique de l'université : un *tailgate*<sup>10</sup> et un match de football amical entre collègues. En nous réappropriant le mot-clic #FiertéUL, largement utilisé par l'institution dans ses communications, nous cherchions à rappeler que cette fierté reposait d'abord sur l'engagement de celles et ceux qui font vivre l'université au quotidien. L'événement participait ainsi d'un travail de réinvestissement symbolique de l'institution, au croisement du ludique et du politique.

Comme lors du premier mandat, toutes les actions n'ont pas suscité les mêmes niveaux de participation ni les mêmes effets. Néanmoins, l'ensemble de ces initiatives a contribué à maintenir une dynamique collective et à soutenir un récit partagé de la grève, dans lequel la défense des conditions de travail apparaissait indissociable de la défense d'un certain idéal d'université.

### Partager et contraster le sens de l'institution

Ce deuxième mandat de grève a contribué à rendre particulièrement visible la relation entre l'engagement professionnel des professeur-es et la mission d'intérêt public de

---

10. Typique du football américain et devenu une tradition pour l'équipe de l'Université Laval, le Rouge et Or (une vraie dynastie du football universitaire), un *tailgate party* est un rassemblement festif, souvent sur le parking d'un stade, où des supporters se réunissent avant un événement sportif pour manger, boire, jouer et socialiser autour de leur véhicule, souvent à l'arrière duquel est installé le repas.

l'université. La mobilisation a notamment réaffirmé le lien entre conditions d'enseignement et conditions d'apprentissage. Vingt-trois associations étudiantes ont exprimé leur appui formel aux revendications professorales – certaines allant jusqu'à déclencher des journées de grève – en rappelant que la qualité de l'enseignement dépend directement des conditions dans lesquelles il peut être exercé.

La mobilisation n'a toutefois pas été exempte de tensions au sein de la communauté universitaire. Comme dans de nombreux conflits de travail en milieu académique, la grève a suscité des préoccupations chez certains groupes, notamment parmi des étudiant-es inquiet-es des conséquences sur le déroulement de la session, ou chez des personnels administratifs confrontés aux perturbations organisationnelles qu'un tel mouvement implique. Ces réactions illustrent la complexité des mobilisations dans les institutions de service public, où différents groupes professionnels peuvent entretenir des rapports différenciés au travail universitaire et à ses transformations. Elles n'ont toutefois pas empêché l'émergence de solidarités significatives, plusieurs associations étudiantes réaffirmant publiquement leur appui aux revendications professorales.

La mobilisation a également trouvé des échos au-delà de l'Université Laval. Plus de 70 organisations syndicales, au Québec, au Canada et à l'international, ont exprimé leur solidarité avec le mouvement, parfois en relayant publiquement les revendications, parfois en contribuant financièrement au fonds de grève. Cette vague d'appuis témoignait d'un malaise plus large dans l'enseignement supérieur face à la montée de logiques managériales, à la fragilisation des instances collégiales et à la dégradation des conditions d'exercice du travail académique.

Paradoxalement, l'attitude de la direction a également contribué à alimenter la mobilisation. L'absence de gestes d'ouverture, le refus répété de rencontres visant à sortir de l'impasse et certaines communications perçues comme dépréciatives ont été vécus par plusieurs collègues comme des formes de déni de leur contribution à l'institution. Pour des professeur-es jusque-là peu investi-es dans la vie syndicale, cette posture a constitué un élément déclencheur d'engagement. Plus encore que les désaccords eux-mêmes, c'est le sentiment d'indifférence ou de mépris institutionnel qui a nourri un sentiment d'injustice et renforcé l'implication dans le mouvement.

Mais c'est sans doute le contraste entre deux visions de l'université qui s'est le plus nettement cristallisé au cours de cette période. D'un côté, une conception collégiale de l'institution, fondée sur la délibération démocratique et l'autonomie professionnelle ; de l'autre, une logique gestionnaire davantage orientée vers la performance organisationnelle et les partenariats externes. La décision de maintenir, en pleine grève, une conférence de la rectrice devant un cercle d'affaires montréalais a été largement interprétée comme un symbole de ce décalage. Pour plusieurs collègues, cet épisode a cristallisé le sentiment d'une dépossession progressive du sens de l'institution et renforcé l'exigence d'un partage réel du pouvoir dans la gouvernance universitaire.

Dans ce contexte, les actions menées pendant ce second mandat ont contribué à maintenir – et parfois à raviver – l'élan de mobilisation en réaffirmant le lien entre défense des conditions de travail et défense d'un certain idéal d'université. En ce sens, la grève n'a pas seulement rendu visibles des revendications ou des désaccords de négociation : elle a aussi permis de transformer des expériences diffuses d'empêchement, de déclassement ou de dépossession en problème collectif, politiquement formulable et partageable. Restait alors à voir si cette dynamique collective suffirait à modifier le rapport de force et à débloquer la négociation.

### *IV.3. Les effets : entre reconnaissance, fierté et politisation*

Au terme de la grève, de nombreux collègues ont témoigné du fait que cette expérience collective leur avait permis de renouer avec le sens de leur travail dans l'institution universitaire. Certain-es évoquaient un moment charnière, alors qu'ils et elles se sentaient proches de l'épuisement ou envisageaient de quitter le milieu ; d'autres disaient avoir retrouvé le plaisir d'être ensemble dans des facultés pourtant réputées pour évoluer dans un climat tendu, voire conflictuel. Pour plusieurs, la mobilisation a ainsi constitué un moment de reconnaissance mutuelle, permettant de réaffirmer la valeur du travail professoral et l'importance de la mission universitaire.

Cette remobilisation collective du sens du travail comporte toutefois une dimension paradoxale. En réactivant l'attachement au métier et à certaines valeurs constitutives de l'institution universitaire, la mobilisation peut également accroître les attentes envers l'université et rendre plus difficile l'acceptation de pratiques organisationnelles perçues comme contraires à cet idéal. Autrement dit, ce regain de sens peut rendre certaines tensions institutionnelles plus saillantes et exposer les collègues à de nouvelles formes de désillusion si les transformations attendues tardent à se concrétiser. Par ailleurs, le conflit a aussi contribué à accentuer certaines lignes de fracture au sein de l'institution. Les communications de la haute administration durant la grève, souvent perçues comme disqualifiant les revendications professorales ou minimisant leur portée, ont nourri un climat de polarisation entre la direction et une partie du corps professoral. Si cette tension a parfois renforcé la cohésion interne du mouvement, elle a également laissé des traces dans les relations institutionnelles.

Au-delà de ces effets psychosociaux, la mobilisation a également produit des effets institutionnels sur deux plans distincts. D'une part, elle a permis certaines avancées touchant l'organisation du travail professoral, notamment en matière de balisage de la charge de travail et de reconnaissance de l'ensemble des fonctions professorales. D'autre part, elle a débouché sur des gains relevant plus directement de la gouvernance universitaire, en particulier sur la reconnaissance du principe de direction collégiale et sur l'arrimage des statuts de l'université avec la convention collective. Une clause reconnaissant

explicitement le principe de direction collégiale a en effet été intégrée à la convention collective. Elle stipule que « la collégialité est un principe fondamental de la vie universitaire » et que cette reconnaissance implique que les professeur-es sont « au cœur de la gouvernance de l'université » et participent démocratiquement aux décisions concernant son présent et son avenir. La clause affirme également que la transparence constitue une composante essentielle de cette collégialité.

Une autre disposition prévoit par ailleurs que les statuts de l'université ne peuvent être incompatibles avec la convention collective et que l'employeur s'engage, le cas échéant, à y apporter les modifications nécessaires. Par ce biais, le syndicat a cherché à infléchir la répartition des pouvoirs au sein des instances universitaires afin de renforcer le principe de gouvernance collégiale. Cette évolution visait notamment à freiner l'expansion d'un mode de gestion inspiré du modèle de l'entreprise privée, caractérisé par une division verticale du travail et par une centralisation accrue des décisions.

Le défi demeure toutefois, au-delà des modifications juridiques et structurelles obtenues, de faire vivre concrètement ce principe de collégialité dans les pratiques quotidiennes de l'institution et dans l'exercice même du métier professoral. Ces acquis conventionnels ne garantissent pas, à eux seuls, une transformation immédiate des pratiques : ils ouvrent plutôt un espace de conflictualité et de négociation sur la manière d'interpréter et d'instituer concrètement la collégialité.

Plus largement, cette expérience, qui fait écho à d'autres mobilisations dans le milieu de l'enseignement, invite à considérer l'aspiration à un travail qui ait du sens comme un levier potentiel de transformation des rapports au travail et des formes de gouvernance dans les organisations publiques. Sans suffire à elle seule à transformer durablement les institutions, une telle mobilisation peut néanmoins contribuer à rouvrir des espaces de délibération collective et à réactiver des dynamiques de démocratisation du travail.

## Conclusion

Loin de s'en tenir à un simple levier de mobilisation, la notion de sens du travail s'est révélée, dans cette grève, un vecteur de politisation et de transformation des pratiques syndicales elles-mêmes. En s'appuyant sur les expériences vécues, les affects partagés et les références professionnelles mobilisées par les membres, le comité de grève a contribué à articuler des enjeux systémiques liés à l'organisation du travail, à la reconnaissance professionnelle et à la gouvernance universitaire avec les représentations subjectives du métier professoral. Ce travail d'élucidation, enraciné dans l'activité des personnes, a permis non seulement de rendre visibles les atteintes au sens du travail, mais aussi de réaffirmer publiquement ce qui mérite d'être soutenu, protégé et reconquis collectivement.

L'analyse du cas met également en lumière l'articulation entre organisation du travail et gouvernance universitaire, deux dimensions souvent évoquées ensemble sans être clairement distinguées. Dans la mobilisation étudiée, les difficultés éprouvées dans l'exercice quotidien du métier – surcharge, manque de soutien, contraintes administratives – ont été progressivement interprétées non seulement comme des problèmes organisationnels, mais comme les effets de transformations plus larges des modes de gouvernance de l'institution. Autrement dit, c'est à partir de l'expérience concrète du travail et de son sens pour les professeur-es que la critique des orientations institutionnelles a pu être formulée et partagée collectivement.

L'expérience analysée ici suggère ainsi que la référence au sens du travail peut jouer un rôle structurant dans les dynamiques de mobilisation. En reliant les revendications syndicales aux valeurs constitutives du métier – autonomie professionnelle, collégialité, qualité de l'enseignement et de la recherche –, les acteurs de la mobilisation ont contribué à transformer des enjeux organisationnels en enjeux professionnels et politiques. Plus précisément, ils et elles ont contribué à montrer que des difficultés apparemment situées au niveau de l'organisation du travail (par exemple surcharge, soutien insuffisant, dégradation des conditions d'exercice) étaient aussi liées à des transformations des modes de gouvernance et à une redistribution du pouvoir au sein de l'institution. La mobilisation ne portait dès lors pas uniquement sur des intérêts matériels, mais sur la possibilité même d'exercer le métier conformément aux normes et aux valeurs qui lui donnent sens.

Ce processus a eu des effets importants sur les dynamiques de mobilisation : les événements conçus autour du sens du travail ont renforcé l'adhésion, stimulé l'engagement et produit un sentiment de puissance d'agir collective. Ils ont aussi favorisé une mise en récit symbolique de la grève, où chaque geste – qu'il soit festif ou revendicatif – devenait signifiant au regard de la mission d'intérêt public de l'université. Loin d'opposer les registres stratégique et subjectif, cette grève montre au contraire comment les luttes syndicales peuvent tirer leur force de leur ancrage sensible et existentiel.

Sur le plan organisationnel, l'expérience décrite ici témoigne d'une évolution des formes d'action collective et syndicale, faisant barrage à la fragmentation des collectifs et à l'individualisation du travail. En misant sur une grève « habitée » par les valeurs et les finalités du métier, le SPUL a expérimenté une forme d'action qui conjugue exigence politique, enracinement professionnel et créativité tactique. Cela suppose une posture syndicale capable d'accueillir les vécus, de faire place à l'expressivité des membres et de valoriser des formes de participation moins traditionnelles.

Ce faisant, l'action syndicale s'est rapprochée de certaines formes de démocratie du travail, où les collectifs se réapproprient les normes et finalités de leur activité. Si le sens du travail peut nourrir les luttes, c'est qu'il en constitue aussi un enjeu : un point

de tension entre des logiques d'instrumentalisation managériale et des aspirations à la reconnaissance, à l'autonomie et à la contribution au bien commun. En ce sens, l'expérience relatée illustre le potentiel transformateur d'un syndicalisme attentif au vécu des travailleuses et travailleurs, à leur désir d'un travail et d'une vie qui a du sens.

Ce récit d'une mobilisation universitaire vient rappeler que le travail n'est pas qu'un objet de régulation, mais un espace de construction identitaire, sociale et politique. À l'heure où les droits syndicaux sont fragilisés<sup>11</sup> et où les atteintes au sens du travail se multiplient, il devient d'autant plus crucial de renouer avec une action syndicale capable de résonner avec la vie au travail. Faire du sens du travail un ressort de l'action collective, c'est peut-être une manière de redonner souffle à des pratiques syndicales qui, à leur tour, redonnent vie à l'institution.

---

11. Une loi, récemment adoptée par le Parlement québécois, amoindrit le droit de grève des syndiqués.

## Références bibliographiques

- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf.
- Coutrot T. (2018), *Libérer le travail : pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cukier A., Renault E. (2016), « Introduction », n° spécial, « Enjeux politiques du travail », *Travailler*, vol. 36, n° 2, p. 7-11, <https://doi.org/10.3917/trav.036.0007>.
- de Gaulejac V. (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dejours C. (2009), *Travail vivant. Tome 2. Travail et émancipation*, Paris, Payot.
- Fortier I., Émery Y. (2011), « L'éthos public en tant que processus social dynamique », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, n° 22, p. 83-114, <https://journals.openedition.org/pyramides/905#-quotation>.
- Grenier J., Bourque M., Marchand I., Monette Dréville M.-F., Sisavath A., Laau-Laurin O., Barbe M. (2021), « Réformes successives du système de santé et services sociaux au Québec et effets délétères de la pandémie : enjeux du travail émotionnel et de *care* pour les travailleuses sociales », *Intervention*, n° 154, p. 101-111, <https://doi.org/10.7202/1088310ar>.
- Grenier J.-N., Jalette P. (2016), « Austerity as an opportunity for union revival: Québec public school teachers », *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 27, n° 1, p. 64-80, <https://doi.org/10.1177/1035304616630475>.
- Laferrière T., Savard D., Ethier M.-A., Makdissi H., Allaire S. (2024), *Le PL23 et l'INEE : excellence ou standardisation en éducation ? Réserves et propositions d'universitaires*, <https://bit.ly/3No4qTb>.
- Lampron L.-P., Viviers S. (2025), *En toute collégialité ! Chroniques d'une aventure syndicale universitaire*, Montréal, Somme toute.
- Larose F. (2019), « Néolibéralisme et productivité scientifique de la recherche universitaire en éducation au Québec. Trajectoires et perspectives », *Les dossiers des sciences de l'éducation*, n° 41, p. 137-154, <https://doi.org/10.4000/dse.3737>.
- Leclerc C., Bourassa B., Macé C. (2017), « Dérives de la recherche et détresse psychologique chez les universitaires », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 19, n° 2, <https://doi.org/10.4000/pistes.5155>.
- Lemieux O., Bernatchez J., Viviers S., Cordeau W. (2024), « Le projet de loi n° 23 : continuité ou rupture ? », in Laferrière T., Savard D., Ethier M.-A.,

Makdissi H., Allaire S. (dir.), *Le PL23 et l'INEE : excellence ou standardisation en éducation ? Réserves et propositions d'universitaires*, p. 8-13, <https://bit.ly/3No4qTb>.

- Lhuilier D. (2009), « Christophe Dejours. Résistance et défense », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 7, n° 1, p. 225-234, <https://doi.org/10.3917/nrp.007.0225>.
- Lhuilier D. (2023), « Du travail émotionnel au travail de santé », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 25, n° 1, <https://doi.org/10.4000/pistes.7449>.
- Maroy C. (2021), *L'école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats. Sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Osty F. (2003), *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, PUR.
- Pelletier M., Lafantaisie M., Nicolakakis N., Perron S., Sylvain-Morneau J., Jauvin N., Viviers S., Chevrier A.-A., Vézina M. (2025), *Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail*, Rapport de recherche, Institut national de santé publique du Québec, février, <https://bit.ly/4bACuDs>.
- Périlleux T. (2015), « “Un coup de bec sur la vitre”. Le symptôme et sa puissance... de protestation », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 19, n° 1, p. 49-63, <https://doi.org/10.3917/nrp.019.0049>.
- Périlleux T., Cultiaux J. (2009), *Destins politiques de la souffrance : intervention sociale, justice, travail*, Toulouse, Érès.
- Roche P. (2014), « Normativité, grande santé et persévérance en son être », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 16, n° 1, <https://doi.org/10.4000/pistes.3469>.
- Roche P. (2016), *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*, Toulouse, Érès, <https://doi.org/10.3917/eres.roche.2016.01>.
- Supiot A. (2015), *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard.
- UNESCO (1997), *Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur*, 11 novembre, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113234.page=20>.

- Viviers S., Maranda M. F., Morel N., Ruelland I. (2020), « Reconnaître à la souffrance au travail son potentiel de transformation et d'action », in Román Hernández J., Lhuilier D., Newton Garcia de Araújo J., Pujol A. (dir.), *Subjectivité et travail : entre mal-être et bien-être, construction d'un nouveau paradigme de la santé au travail*, Paris, L'Harmattan.