



The Limits of Institutional Loyalty / Les limites de la loyauté institutionnelle

Loyalty must be earned, not expected / La loyauté doit être méritée et non attendue

BRYN WILLIAMS-JONES

SEPT 3, 2024



Photo by [Xiaochuan Xu](#) on [Unsplash](#)

La version française de ce texte figure ci-dessous

It used to be the case in many sectors, including in academia, that once you were “lucky enough” to get a permanent job you stayed there for life. You built your entire career (including promotions) within one company or organization and then retired after 30+ years of service. You were loyal to your employer, and in turn you were taken care of with the provision of good social benefits and a pension when you retired. This is arguably the model that is still common in Canadian universities: many professors and administrative staff are hired in their late 20s or early 30s with the expectation that they will spend their entire careers at the university. It is so much the norm, especially for professors, that when someone considers leaving this is met with incredulity: “Are you crazy? How can you risk throwing away a dream job, one that you worked so hard to obtain?”

There is here a problematic notion of institutional loyalty that needs to be questioned. Loyalty should not be expected, it must be earned and based on a reciprocal relationship and mutually beneficial interests; and when those interests diverge, it is legitimate for the employee to leave.

The model of permanent employment is obviously a bit of caricature and one that certainly did not apply to all sectors of the economy nor across all countries. In North America at least, this sort of institutional culture was common in many manual jobs, in service delivery and in managerial positions, and well into the 1970s. But with the rise of the [gig-economy](#) and precarious or part-time employment in the 2000s, and then the post-Covid context and aging populations, there is now widespread unmet need for employees in many sectors. As a result, we've seen greatly increased employee mobility; many people can now demand and choose their work conditions, and if at a certain point they are no longer satisfied, they can leave because they have other options to pursue.

Academia is no stranger to this fluid movement of employees, particularly among the [administrative personnel](#). Yet, it remains one of the few sectors where being an employee-for-life is still the norm, not the exception.

Getting a [job as a university professor](#) is long and arduous. You spend more than a decade studying to obtain multiple diplomas, [culminating with the PhD](#), often followed by a [postdoc](#) to show your autonomy as a researcher while you start applying for jobs. The competition is ferocious with sometimes upwards of a hundred candidates applying for a single position; and this includes 9-month limited-term teaching appointments common in Canada and the US – the [gig-workers](#) of academia.

Before being hired at the Université de Montréal, I applied to 25 positions at universities in the UK, Canada and the US; of these, I managed to get 5 interviews and one job, a 3-year limited-term position at Cardiff University which I left after 1 year to take-up my position in Montreal. This experience, which I found nerve-racking, was nothing compared to that of some colleagues who had applied for literally hundreds of jobs. So, when I obtained the much-coveted tenure-track position of Assistant professor, I was grateful for the chance to pursue my chosen career, and in a city where I had grown up and had family; fortunate as I was, I could not imagine leaving.

In your first few years as an Assistant professor, you're focused on building your courses and launching your research program and working towards tenure and promotion. By contrast, for those colleagues in small undergraduate colleges or in sessional positions, which often have ridiculously heavy teaching loads of 6 (or more!) courses per year and no time for research, the desire for a position at a research-intensive university may keep them on the job market. To be competitive for research positions, alongside their evident teaching experience these colleagues also need to show a strong publication record and ability to obtain grants, activities for which they do not have protected time – so they invariably do their research during evenings and weekends. As one American colleague noted on being recruited into a tenure-track position, “the job offer was like making it onto the [last helicopter out of Saigon](#)”.

Unlike many sectors, the mobility of university professors is relatively low, especially for tenure-track positions with stable salaries and good working conditions. Once promoted to Associate professor and granted tenure, there is even less incentive to leave. But that does not mean that this is not possible or even desirable, and it doesn't make a colleague who leaves disloyal.

Since becoming director in late 2020, I've recruited 1 to 3 new professors per year, almost all at the Assistant professor level, and supported 5 professors moving to retirement. But I've also worked with junior and senior colleagues – both professors and administrative personnel – who left to take up positions in other units or at different institutions. In each of these cases, I was struck by their initial reticence to say that they had been offered another job and were strongly considering accepting the offer; even knowing me well, they evidently feared institutional repercussions.

My response was the same for each: “You are not a galley slave chained to the oar and destined to pull until you die – follow your passion and seize this new opportunity!” I would then start asking questions about the job, what it offered in terms of resources or opportunities that were not available in their current position, and how it fit as part of their career objectives. I never tried to convince them to stay, accepting that their decision was well thought out and already made; instead, I focused on supporting them in their transition, making it clear that they would remain valued colleagues and collaborators.

For other colleagues who shared with me that they were considering moving to other positions, but had not yet made the decision, I would ask other questions: Why did they want to leave? Were they getting bored with their current position? Were there problematic working conditions? Had they considered the [opportunity costs](#) of starting over in a new position, of forgoing the expected progression and benefits of their current position? Did the new position offer improved benefits or opportunities for new learning and career progression? And most importantly, what could I (or the institution) do to better meet these needs and so incite them to stay?

I convinced some colleagues to stay – and I'm delighted they did! – by helping them ask the right questions but also by working with them to change their environment to one that was more rewarding. Other colleagues left to pursue their careers elsewhere, and I've remained in touch with a few, seeing their move as a normal part of a professional career but also a means to expand my (and their) network into different services within the university or at other institutions.

Since taking up my position in 2005, I have twice flirted with the idea of leaving when I came close to [burnout](#), which also coincided with experiencing [toxic relations](#) with some colleagues. Both times, I pulled back from the edge because, with the support of my wife, I recognized that the desire to quit was not linked to a reasoned analysis of the situation or part of my career objectives. I instead worked on myself and re-organized my work conditions to once again find joy in my profession.

Now as a senior professor and administrator, I am increasingly solicited by “head-hunters” to take on leadership positions at other universities, but while flattered, I have never been seriously tempted. I am deeply invested in my career at the Université de Montréal, and it’s an environment where I continue to have opportunities to learn, explore and progress in my career. If at some point these opportunities ceased or I felt no longer valued, then I would certainly consider leaving for another university, but it is not something that I foresee happening.

To the extent that an institution provides an environment where employees are treated with respect and given opportunities to progress in their careers, the institution is due the loyalty of its employees to work hard to advance the interests of the institution.

While your loyalty to your institution can be strong, it should also be conditional.

Autrefois, dans de nombreux secteurs, y compris dans le monde universitaire, lorsque vous aviez la “chance” d’obtenir un emploi permanent, vous restiez à vie. Vous faisiez toute votre carrière (y compris les promotions) au sein d’une entreprise ou d’une organisation, puis vous preniez votre retraite après plus de 30 ans de service. Vous étiez loyal envers votre employeur et, en retour, on prenait soin de vous en vous offrant de bonnes prestations sociales et une pension lorsque vous preniez votre retraite. C’est sans doute le modèle qui est encore courant dans les universités canadiennes : de nombreux professeurs et membres du personnel administratif sont embauchés à la fin de la vingtaine ou au début de la trentaine avec l’espoir qu’ils passeront toute leur carrière à l’université. C’est tellement la norme, surtout pour les professeurs, que lorsque quelqu’un envisage de partir, il est accueilli avec incrédulité : “Vous êtes fou? Comment pouvez-vous prendre le risque de laisser tomber un emploi de rêve, un emploi pour lequel vous avez travaillé si fort?”

Il y a ici une notion problématique de loyauté institutionnelle qui doit être remise en question. La loyauté ne doit pas être attendue, elle doit être gagnée et basée sur une relation réciproque et des intérêts mutuellement bénéfiques; et lorsque ces intérêts divergent, il est légitime pour l’employé de partir.

Le modèle de l’emploi permanent est évidemment un peu caricatural et ne s’appliquait certainement pas à tous les secteurs de l’économie ni à tous les pays. En Amérique du Nord au moins, ce type de culture institutionnelle était courant dans de nombreux emplois manuels, dans la prestation de services et dans les postes de direction, et ce jusque dans les années 1970. Mais avec l’essor de [l’économie à la demande](#) (*gig economy*) et de l’emploi précaire ou à temps partiel dans les années 2000, puis avec le contexte post-Covid et le vieillissement des populations, il y a maintenant un besoin généralisé d’employés, non satisfait dans de nombreux secteurs. En conséquence, nous avons assisté à une augmentation considérable de la mobilité des employés; de nombreuses personnes peuvent désormais exiger et choisir leurs conditions de travail, et si à un certain moment elles ne sont plus satisfaites, elles peuvent partir parce qu’elles ont d’autres options à poursuivre.

Le monde universitaire n’est pas étranger à ce mouvement fluide des employés, en particulier parmi le [personnel administratif](#). Pourtant, il reste l’un des rares secteurs où être un employé à vie est encore la norme, et non l’exception.

Obtenir un [poste de professeur d’université](#) est un processus long et ardu. Vous passez plus d’une décennie à étudier pour obtenir de multiples diplômes, dont le point [culminant est le doctorat](#), souvent suivi d’un [postdoc](#) pour démontrer votre autonomie en tant que chercheur pendant que vous commencez à postuler à des emplois. La concurrence est féroce : il arrive que plus d’une centaine de candidats postulent à un seul poste, y compris les postes d’enseignement à durée limitée de neuf mois, fréquents au Canada et aux États-Unis – les [travailleurs à la demande](#) (*gig workers*) du monde universitaire.

Avant d’être embauché à l’Université de Montréal, j’ai postulé à 25 postes dans des universités au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis; parmi ceux-ci, j’ai réussi à obtenir 5 entretiens et un emploi, un poste à durée limitée de 3 ans à l’Université de Cardiff que j’ai quitté après 1 an pour prendre mon poste à Montréal. Cette expérience, que j’ai trouvée éprouvante, n’était rien comparée à celle de certains collègues qui avaient postulé à des centaines d’emplois. Aussi, lorsque j’ai obtenu le poste très convoité de professeur adjoint, j’étais reconnaissant d’avoir la chance de poursuivre la carrière que j’avais choisie, et ce dans une ville où j’avais grandi et où j’avais de la famille; aussi chanceux que je fusse, je ne pouvais pas imaginer partir.

Au cours de vos premières années en tant que professeur adjoint, vous vous concentrez sur l’élaboration de vos cours et le lancement de votre programme de recherche, et vous vous efforcez d’obtenir la titularisation et la promotion. En revanche, pour les collègues qui travaillent dans de petits établissements d’enseignement supérieur ou qui occupent des postes de vacataires, qui ont souvent des charges d’enseignement ridiculement lourdes de 6 (ou plus!) cours par an et qui n’ont pas de temps à consacrer à la recherche, le désir d’un poste dans une université à forte intensité de recherche peut les maintenir sur le marché de l’emploi. Pour être compétitifs pour les postes de recherche, ces collègues doivent montrer, en plus de leur expérience évidente de l’enseignement, qu’ils ont publié de nombreux articles et qu’ils sont capables d’obtenir des subventions, activités pour lesquelles ils n’ont pas de temps protégé – ils font donc invariablement leurs recherches les soirs et les fins de semaine. Comme l’a fait remarquer un collègue américain recruté pour un poste menant à la permanence, “l’offre d’emploi, c’était comme monter dans le [dernier hélicoptère quittant Saigon](#)”.

Contrairement à ce qui se passe dans de nombreux secteurs, la mobilité des professeurs d’université est relativement faible, en particulier pour les postes menant à la permanence, avec des salaires stables et de bonnes conditions de travail. Une fois

promu professeur agrégé et rendu permanent, il y a encore moins d'incitation de partir. Mais cela ne signifie pas que ce n'est pas possible ou même souhaitable, et cela ne rend pas un collègue qui part déloyal.

Depuis que j'ai pris mes fonctions de directeur à la fin de l'année 2020, j'ai recruté un à trois nouveaux professeurs par an, presque tous au niveau de professeur adjoint, et j'ai aidé cinq professeurs à partir à la retraite. Mais j'ai également travaillé avec des collègues juniors et seniors – professeurs et personnel administratif – qui sont partis pour occuper des postes dans d'autres unités ou dans d'autres institutions. Dans chacun de ces cas, j'ai été frappé par leur réticence initiale à dire qu'on leur avait proposé un autre emploi et qu'ils envisageaient fortement d'accepter l'offre; même s'ils me connaissaient bien, ils craignaient manifestement les répercussions institutionnelles.

Ma réponse a été la même pour chacun d'entre eux : "Vous n'êtes pas un galérien enchaîné à la rame et destiné à tirer jusqu'à votre mort – suivez votre passion et saisissez cette nouvelle opportunité!" Je commençais alors à poser des questions sur le poste, sur ce qu'il offrait en termes de ressources ou d'opportunités qui n'étaient pas disponibles dans leur poste actuel, et sur la manière dont il s'inscrivait dans le cadre de leurs objectifs de carrière. Je n'ai jamais essayé de les convaincre de rester, considérant que leur décision était mûrement réfléchie et déjà prise; je me suis plutôt attaché à les soutenir dans leur transition, en leur faisant comprendre qu'ils resteraient des collègues et des collaborateurs appréciés.

Pour d'autres collègues qui m'ont dit qu'ils envisageaient de changer de poste, mais qu'ils n'avaient pas encore pris leur décision, j'ai posé d'autres questions : pourquoi voulaient-ils partir? S'ennuyaient-ils dans leur poste actuel? Les conditions de travail étaient-elles problématiques? Avaient-ils pris en compte les [coûts d'opportunité](#) liés au fait de recommencer à zéro dans un nouveau poste, de renoncer à la progression et aux avantages escomptés de leur poste actuel? Le nouveau poste offrait-il de meilleurs avantages ou des possibilités d'apprentissage et de progression de carrière? Et surtout, que pouvais-je faire (ou que pouvait faire l'institution) pour mieux répondre à ces besoins et les inciter à rester?

J'ai convaincu certains collègues de rester – et je suis ravi qu'ils l'aient fait! – en les aidant à se poser les bonnes questions, mais aussi en travaillant avec eux pour changer leur environnement et le rendre plus gratifiant. D'autres collègues sont partis poursuivre leur carrière ailleurs, et je suis resté en contact avec quelques-uns d'entre eux, considérant leur départ comme une étape normale d'une carrière professionnelle, mais aussi comme un moyen d'étendre mon réseau (et le leur) à différents services au sein de l'université ou dans d'autres institutions.

Depuis que j'ai pris mes fonctions en 2005, j'ai flirté à deux reprises avec l'idée de partir lorsque j'étais proche de [l'épuisement professionnel](#), ce qui coïncidait également avec des [relations toxiques](#) avec certains collègues. Les deux fois, je me suis éloigné du bord car, avec le soutien de mon épouse, j'ai reconnu que le désir de démissionner n'était pas lié à une analyse raisonnée de la situation ni ne faisait partie de mes objectifs de carrière. J'ai plutôt travaillé sur moi-même et réorganisé mes conditions de travail pour retrouver le plaisir d'exercer ma profession.

Aujourd'hui, en tant que professeur et administrateur chevronné, je suis de plus en plus sollicité par des "chasseurs de têtes" pour occuper des postes de direction dans d'autres universités, mais, bien que flatté, je n'ai jamais été sérieusement tenté. Je suis profondément investi dans ma carrière à l'Université de Montréal, et c'est un environnement où je continue à avoir des occasions d'apprendre, d'explorer et de progresser dans ma carrière. Si, à un moment donné, ces possibilités disparaissaient ou si je ne me sentais plus valorisé, j'envisagerais certainement de partir pour une autre université, mais ce n'est pas quelque chose que je prévois.

Dans la mesure où une institution offre un environnement où les employés sont traités avec respect et où ils ont la possibilité de progresser dans leur carrière, l'institution a droit à la loyauté de ses employés pour travailler dur pour faire avancer les intérêts de l'institution.

Si votre loyauté envers votre institution peut être forte, elle doit aussi être conditionnelle.