



REVUE D'ANALYSE COMPARÉE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

www.telescope.enap.ca

Vol. 20, n° 2, 2014

ORGANISATION
DES SYSTÈMES
ÉDUCATIFS

**« Discours d'experts et typologie
des conceptions des universités :
la question de la gouvernance »**

Par *Catherine Larouche, Denis Savard et Lucie Héon*

Pour citer cet article :

Larouche, C., D. Savard et L. Héon et (2014). « Discours d'experts et typologie des conceptions des universités : la question de la gouvernance », *Télescope*, vol. 20, n° 2, p. 137-155, www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_20_no_2/Telv20_no2_Larouche_Savard_Heon.pdf

DÉPÔT LÉGAL
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, 2014
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA, 2014

ISSN 1929-3348 (en ligne)

Le choix des thèmes et des textes de *Télescope* fait l'objet d'une réflexion collégiale de la part des membres de L'Observatoire. Avant publication, tout article est soumis à un comité composé d'universitaires qui évalue son acceptabilité. En cas de controverse sur un article ou sur une partie d'un article, l'auteur est avisé. La révision linguistique est obligatoire. Elle est assurée par les services spécialisés de l'ENAP. La reproduction totale ou partielle de *Télescope* est autorisée avec mention obligatoire de la source. Les professeurs d'établissements d'enseignement ne sont pas tenus de demander une autorisation pour distribuer des photocopies.

Les numéros réguliers de la revue *Télescope* sont indexés dans EBSCO et Repère.

Télescope bénéficie du soutien financier de l'ENAP et du gouvernement du Québec.

INFORMATION ET ABONNEMENTS

eve.cloutier@enap.ca | 418 641-3000, poste 6574 | www.telescope.enap.ca

DISCOURS D'EXPERTS ET TYPOLOGIE DES CONCEPTIONS DES UNIVERSITÉS : LA QUESTION DE LA GOUVERNANCE

Par **Catherine Larouche**, Professeure, Université du Québec à Chicoutimi

Catherine.Larouche@uqac.ca

Denis Savard, Professeur, Université Laval

Denis.Savard@fse.ulaval.ca

Et **Lucie Héon**, Professeure, Université Laval

Lucie.Heon@fse.ulaval.ca

RÉSUMÉ Une des principales difficultés de l'évaluation de la performance des universités réside dans la prise en compte de la complexité et de la spécificité des établissements d'enseignement qui conjuguent au pluriel les incarnations de leurs missions dans des dynamiques qui n'excluent pas la concurrence, l'antagonisme et les contradictions. En adoptant une approche typologique pour répondre au défi de la complexité, nous avons, dans une recherche antérieure, validé auprès de 11 experts une typologie comportant 7 types de conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance, soit les conceptions service public, marché, académique, apprenante, politique, entrepreneuriale et milieu de vie. Dans cet article, nous discutons, dans un premier temps, du concept de gouvernance de façon générale et de la gouvernance universitaire en particulier. Puis, nous présentons le discours des experts consultés sur les dimensions retenues en lien avec la gouvernance des universités. Enfin, dans la discussion, nous revenons sur la définition et les éléments clés de la gouvernance universitaire à la lumière des enjeux soulevés par les experts.

ABSTRACT One of the main difficulties in assessing the performance of universities lies in taking into account the complexity and specificity of educational institutions that combine plural incarnations of their mission that do not exclude competition, antagonism, and contradictions. By adopting a typological approach to meet the challenge of complexity, we have, in earlier research, validated with eleven experts, a typology with seven types of conceptions of universities to assess their performance: public service, market, academic, learning, political, entrepreneurial, and environment conceptions. In this article, we discuss, at first, the concept of governance in general and university governance in particular. Then, we present the discourse of experts consulted on the dimensions selected in relation to the governance of universities. Finally, in the discussion, we review the definition and key elements of university governance in light of the issues raised by experts.

Dans nos recherches antérieures, nous avons validé une typologie des conceptions des universités à l'aide d'un processus d'anasyntèse. La typologie complète issue de cet exercice a été publiée dans la *Revue canadienne d'enseignement supérieur* et la méthodologie utilisée dans sa validation est discutée dans la revue *Mesure et Évaluation* (à paraître). Le but de cet article est de présenter le discours des experts sur chacun des types de conceptions des universités et de dégager de ce discours les liens entre les conceptions décrites et les modes de gouvernance préconisés.

Les universités sont des institutions complexes. Leur mission fondamentale repose sur la production, la création, la conservation, la transmission et la diffusion des savoirs. Leurs activités d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité constituent le socle commun sur lequel elles ont édifié leur spécificité. Les universités conjuguent au pluriel les incarnations de leurs missions dans des dynamiques qui n'excluent pas la concurrence, l'antagonisme et les contradictions (Birnbaum, 1988). Elles contribuent au développement de leur communauté sur plusieurs plans et à des échelles diverses. Le fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur repose sur l'agencement incertain et complexe des valeurs, des intérêts, des objectifs et des actions d'une multitude d'acteurs, tant internes qu'externes, couvrant un large spectre de disciplines. Par conséquent, les résultats de leurs actions ne peuvent être considérés comme « linéaires » et parfaitement prévisibles, ce qui a valu aux institutions universitaires d'être qualifiées de bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1990), d'anarchie organisée (March et Olsen, 1979) ou de système de couplage souple (Weick, 1976).

Après avoir discuté du concept de gouvernance de façon générale et de la gouvernance universitaire en particulier, nous proposons une typologie des conceptions des universités selon sept types (service public, académique, marché, entrepreneuriale, apprenante, politique, milieu de vie) élaborée dans le cadre d'une enquête au cours de laquelle onze experts en enseignement supérieur ont été rencontrés. Nous présentons dans cet article, le discours de ces experts sur ces mêmes conceptions et leurs liens avec la gouvernance universitaire. Enfin, dans la discussion, nous revenons sur la définition et les éléments clés de la gouvernance universitaire à la lumière des enjeux soulevés par les experts.

■ LE CONCEPT DE GOUVERNANCE

La gouvernance est un terme polysémique (Baron, 2013). Le terme gouvernance vient du latin *gubernare* qui signifie gouverner, piloter un navire. Pour Gabriel E. Kaplan (2004)

governance refers to the means and actions by which a collective entity decides matter of policy and strategy. [...] The governance system is understood to consist of the explicit and implicit procedures that allocate to various participants the authority and responsibility for making institutional decisions.

Selon Philippe Moreau Defarges (2003, p. 9), la notion de gouvernance émerge au début des années 1990 avec la parution de volumes collectifs anglo-américains (Roseneau et Czempiel, 1992; Kooimn, 1993; James, March et Olsen, 1995). Par la suite, diverses commissions et instances pour l'étude de la gouvernance ont été créées et une multitude d'articles ont été publiés sur la gouvernance des entreprises. La gouvernance envisage l'entreprise comme une totalité vivante et dynamique qui assure la prise en compte des intérêts des différents protagonistes. La gouvernance s'inscrirait dans la constellation d'idées produites par la mondialisation et serait le processus d'organisation et d'administration des sociétés humaines dans le respect et l'épanouissement des diversités

(Moreau Defarges, 2003, p. 6). Dans cette perspective, le pouvoir vise l'amélioration de la condition humaine. Moreau Defarges (2003) va plus loin en indiquant que la gouvernance poursuivrait une quête permanente du meilleur système de gestion des hommes et des ressources. La gouvernance résulte ainsi d'un vaste terrain de jeu où les intérêts divergents sont négociés et s'affrontent.

Les constructivistes considèrent toute réalité comme construite et les rapports entre les hommes comme des jeux sans fin où les représentations se confrontent (Moreau Defarges, 2003, p. 72). Dans une telle perspective, la gouvernance devient le mode de gestion de ces rapports.

La définition de la gouvernance adoptée dans cette recherche rejoint celle de Moreau Defarges :

La gouvernance constitue un monde ou plutôt un ensemble hétéroclite de dispositifs très divers, chaque problème, chaque institution, chaque entreprise dessinant son propre espace de gouvernance. Ces espaces ne sont ni clos, ni fixes. Ils s'interpénètrent, entretenant des rapports multiples et évolutifs. Ces systèmes se caractérisent par une interprétation commune de la gouvernance, autour de quatre éléments clés : les flux et les réseaux comme source et condition de la richesse et du pouvoir; la participation d'acteurs multiples, unis par un marchandage multiforme et permanent; des normes diverses, règles du jeu, elles aussi en négociation constante; enfin, des gardiens, des arbitres chargés de veiller à la régularité des processus (2003, p. 53).

■ LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

Pour Robert Birnbaum (2004), la gouvernance universitaire

is the term we give to the structures and processes that academic institutions invent to achieve an effective balance between the claims of two different, but equally valid, systems for organizational control and influence. One system, based on legal authority, is the basis for the role of trustees and administration; the other system, based on professional authority, justifies the role of faculties.

L'action de gouverner suppose aussi que l'on s'interroge sur la direction dans laquelle on souhaite piloter le navire et implique une réflexion sur la finalité de l'action (Baron, 2003).

La littérature sur la gouvernance et sur les modèles de gouvernance en enseignement supérieur abonde (Askling, 2001). Les modèles recensés tentent de trouver un équilibre entre la centralisation et la décentralisation, entre les influences internes et externes, entre la stabilité et la flexibilité organisationnelles.

On pourrait dire qu'il existe deux modèles idéaux de gouvernance en enseignement supérieur : à une extrémité, le modèle décentralisé où l'établissement est complètement autonome et, à l'autre, le modèle où l'établissement est complètement dépendant d'une entité centralisée. Dans la réalité, ces modèles n'existent pas à l'état pur, mais plusieurs variantes en sont des dérivés.

Burton R. Clark (1983) conçoit les établissements d'enseignement supérieur comme soumis à un jeu de forces qu'il illustre par un triangle de tensions émanant de trois sources : le milieu professionnel, l'État et le marché. Pour Richard C. Richardson, Kathy Bracco, Patrick M. Callan et Joni E. Finney (1998), les politiques de l'État, de façon explicite ou par défaut, jouent un rôle de balancier entre l'influence du marché et l'influence académique des établissements d'enseignement supérieur. Selon Manuel Crespo (2001), on note une

tendance vers le modèle marché. Les mécanismes de marché et l'autorégulation institutionnelle prennent de plus en plus l'avant-scène dans la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. La tendance à adopter un modèle supermarché (c'est-à-dire une stratégie en fonction des différentes clientèles) se remarque, entre autres, par la stratification des clientèles et la spécialisation des universités (universités d'élite, de masse et spécialisées). Dans une approche comparative et nationale, Alberto Amarald, Glen Jones et Berit Karseth (2002) proposent une classification des modèles dans laquelle chaque système national représente une approche de la gouvernance (*Continental Europe Model, United Kingdom Model, United States Model*) :

- *Continental Europe Model* : l'université est d'abord une institution étatique, un instrument pour le développement économique et social de l'État;
- *United Kingdom Model* : le pouvoir est partagé entre les professeurs et les administrateurs institutionnels. C'est l'autonomie institutionnelle qui importe;
- *United States Model* : les professeurs possèdent peu de pouvoir, il est d'abord partagé entre les administrateurs et les différentes parties prenantes.

Hans G. Schuetz et William Bruneau (2004), à l'aide d'une approche comparative et en se référant aux cas canadien, autrichien, allemand et japonais, font ressortir que les réformes universitaires entreprises dans ces quatre pays envisagent d'accorder moins de subventions et de permettre une dépendance accrue des établissements de deuxième et troisième cycles aux mécanismes du marché et aux nouvelles sources de financement privé. Glen A. Jones, Theresa Shanahan et Paul Goyan (2004) analysent la composition et le rôle des instances académiques dans les universités canadiennes. Jones (2013) constate une fragmentation du travail académique à la fois horizontale (disciplinaire) et verticale par l'embauche de nouvelles catégories de professeurs, et pose la question de l'impact de cette fragmentation sur la gouvernance et le leadership dans les universités canadiennes. Robert Birnbaum (2004) arrive à la conclusion que vouloir rendre la gouvernance plus efficace tout en diminuant le rôle des professeurs et la gouvernance partagée réduit en fait l'efficacité institutionnelle. En effet, la rapidité ainsi exigée par l'université entrepreneuriale risque alors de s'éloigner des valeurs académiques. C'est aussi l'avis de Matthew A. Crellin (2010). De son côté, Kaplan (2004) étudie la relation entre les structures de gouvernance universitaire et leurs résultats. Selon lui, il n'existe pas de relation significative entre les deux, et il indique la nécessité de poursuivre des recherches sur l'alignement des valeurs universitaires entre les différents niveaux, particulièrement entre le niveau des « administratifs » et le niveau des « académiques ».

Nos recherches antérieures ont permis de valider une typologie des conceptions des universités à l'aide d'un processus d'anasyntèse. Le but de cet article est de présenter le discours des experts sur chacune des conceptions des universités et d'analyser son impact sur la compréhension de notre système de gouvernance universitaire.

Quel est le meilleur modèle de gouvernance? Chacune des conceptions de la typologie proposerait probablement le sien. Qui contrôle l'université? Les besoins du marché (conception marché), l'institution et la liberté académique (conception académique), l'État et les besoins de la société (conception service public), les entrepreneurs professeurs-chercheurs et leurs idées (conception entrepreneuriale), la communauté universitaire (conception apprenante), un jeu de force et de négociation entre des intérêts divergents (conception politique) ou la gestion stratégique des ressources humaines (conception

relations humaines)? Le tableau 1 présente les différentes conceptions et leur mode privilégié de gouvernance.

TABLEAU 1 : LES CONCEPTIONS DES UNIVERSITÉS ET LEUR SYSTÈME DE GOUVERNANCE

Conception	Système de gouvernance
Service public	Planification bureaucratique État
Marché	Marché (système client, demande)
Académique	Gestion par les pairs Liberté académique
Apprenante	Gestion collégiale Communauté universitaire Gestion décentralisée et démocratique
Entrepreneuriale	Chefs de file Équipe de gestion Équipe de recherche (système producteur, offre)
Politique	Conseil d'administration Instances de gestion
Relations humaines	Gestion stratégique des ressources humaines

■ LE DISCOURS DES EXPERTS SUR CHACUNE DES CONCEPTIONS

Dans le cadre d'une enquête pour valider la typologie, onze experts en enseignement supérieur ont été interrogés. Ces experts ont déjà publié dans les domaines de la performance, de la gouvernance des universités ou des administrations publiques. Rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels semi-structurés, ils ont livré leur jugement sur la typologie proposée en fonction de six critères de validation : clarté, consistance logique, exhaustivité, économie, utilité et acceptabilité par les usagers. Les résultats ont été analysés et discutés par un comité de validation qui avait la responsabilité de juger les modifications proposées par les experts et de les intégrer, le cas échéant, à la typologie. Nous présentons dans cette partie des extraits du discours des experts pour chaque conception, plus particulièrement ceux traitant de la gouvernance universitaire. Il est alors possible d'en dégager, pour chacune, les caractéristiques de la gouvernance universitaire.

Service public

Selon Expert 4 « c'est la relation de l'institution avec le peuple qui est fondamentale pour cette conception ».

Pour Expert 5, il faut distinguer service public et service étatique :

Dans mon esprit, l'État a le mandat de s'assurer que les universités soient un service public. Donc, que les universités comme les hôpitaux, comme le système de santé, répondent aux attentes et aux besoins de la société, qu'elles mettent en place des mécanismes pour que ça se produise. Et quand on dit mécanismes, on dit accord de financement pour que les universités puissent remplir leurs rôles de service public. Mais ça ne veut pas dire que l'État doit

planifier, doit orienter, doit décider, doit être, si on veut, le patron dans un ordre hiérarchique des universités... On n'est pas du tout d'accord pour des universités qui soient sous la responsabilité, si on veut, directe de l'État.

Toujours selon Expert 5, l'État est plutôt garant du statut public des universités. Il existe une loi qui encadre ces établissements, dont leur financement, ce qui veut dire qu'il est impossible qu'une multinationale puisse, par exemple, acheter une université et décider de ses orientations en fonction du profit; au Québec, on ne veut ni d'un système étatique, ni d'un système marché.

Expert 9 est d'avis qu'il faut faire une distinction entre la conception française des services publics (centralisée) et une conception nord-américaine plus décentralisée.

Il y a une distinction à faire entre une conception du service public qui pouvait signifier une forte centralisation universitaire, une forte soumission de l'institution à l'État à la française, où le système éducatif, de la maternelle jusqu'à l'université, c'est une institution publique intégrée à l'État, les employés sont des fonctionnaires, c'est le ministre qui décide de tout, etc. Ça, c'est une conception du service public fortement centralisée. Il y a des pays où on peut avoir une conception de l'université service public, mais qui s'accommode d'une bien plus grande autonomie de l'organisation et de l'institution. Et, c'est le cas aux États-Unis, les universités se conçoivent en termes de service public, mais pas en associant directement service public avec état centralisé.

Il poursuit :

Même la France avec les dernières législations s'éloigne du modèle fortement planifié, elle veut donner de l'autonomie aux présidences et aux conseils d'universités. Ils se sont d'ailleurs inspirés de l'Amérique du Nord et en partie, semble-t-il, du Canada et du Québec pour autonomiser un peu plus.

Selon Expert 5, il faudrait aussi faire la distinction entre des objectifs définis par l'État, des objectifs définis par l'université et des objectifs définis de façon démocratique. Comment sont élaborés les plans stratégiques dans les universités? Qui définit les objectifs? Est-ce le recteur? Un comité dont les membres sont nommés par l'exécutif? Est-ce le conseil d'administration? Si oui, qui sont les administrateurs? Sont-ils nommés par l'État? Sont-ils fonctionnaires? Sont-ils élus démocratiquement par leurs pairs à l'interne? La société est-elle impliquée dans la définition des objectifs?

Expert 7 affirme que le propre du service public est la récurrence des prestations, c'est-à-dire une organisation qui fonctionne à la norme et à l'efficacité, l'apprentissage devenant secondaire dans une telle organisation. Selon cet expert, la préoccupation du gestionnaire de service public est d'améliorer les résultats avec des ressources qui diminuent.

Pour Expert 2, il existe des préjugés sur le concept d'efficacité, il ne faut pas être gêné de la rechercher :

Moi je me rappelle, quand j'ai commencé à enseigner je scandalisais mes étudiants à chaque fois, à chaque coup, je leur répétais parce que je voulais provoquer, je disais : « Notre objectif c'est de travailler le moins possible. Donc, votre objectif, c'est d'arriver à travailler le moins possible, d'apprendre, d'atteindre les objectifs du programme, mais en travaillant le moins possible. [...] Alors que, si on prend tout son temps pour réaliser son programme, on n'est pas très efficace, finalement ». On a tous intérêt à être efficaces.

Alors que les experts 2 et 7 semblent d'accord pour considérer le concept d'efficacité comme un principe du service public, les experts 3 et 9 sont d'avis contraire. Expert 3 propose de différencier le statut public des universités du modèle de gestion privilégié par le gouvernement. Pour Expert 9 (p. 6), il faut distinguer le service public de l'idée du modèle

industriel (ou gestionnaire), ce qui n'est pas tout à fait la même chose : l'idée du modèle industriel, c'est d'abord celle de l'efficacité, c'est-à-dire celle d'une organisation qui cherche des moyens pour atteindre un objectif de la manière la plus économique possible.

Dans cette recherche, les caractéristiques principales du système de gouvernance vues à travers une conception de service public ont été définies comme étant :

- une présence active de l'État;
- des coûts assumés principalement par la société;
- la démocratisation de l'université.

La conception académique

La conception académique, la plus fortement institutionnalisée, est défendue par les universitaires depuis huit siècles (Expert 9). Selon Expert 5, le cœur de l'université académique c'est la préservation, l'avancement et la transmission des connaissances. Expert 2 est d'avis que même si ce modèle a subi des transformations profondes ces dernières années, il ne faut pas perdre de vue les fonctions spécifiques des universités, celles de la théorie, de l'éthique, de la réflexion critique et de la méthodologie. Et ceci est d'autant plus vrai que l'université d'aujourd'hui a perdu le monopole de la production des connaissances. D'après Expert 9 :

La conception académique, c'est la tradition, c'est le cœur de l'institution. Elle s'est construite historiquement dans une lutte constante, une espèce de rapport d'autonomie et de dépendance entre l'institution et les pouvoirs étatiques, religieux, aujourd'hui on dirait économiques. Parce que l'université est une institution dépendante, elle a besoin de ressources, elle ne les produit pas elle-même. Mais, en même temps, elle ne peut rien faire si elle est assujettie à des pouvoirs, qu'ils soient culturels, religieux, politiques ou économiques. Alors, cette espèce de situation problématique où je suis toujours en situation de dépendance, mais en même temps, il faut que je garde un maximum de distance par rapport à ceux qui me donnent à manger, ce n'est pas évident. Ça ne l'a jamais été et ça perdure aujourd'hui, sauf dans quelques institutions qui ont réussi à se doter de fonds de dotation absolument faramineux comme quelques universités américaines. Mais, même là, il faudrait voir; probablement qu'avoir des fonds de plusieurs milliards de dollars, ça comprend certaines dépendances qui doivent causer parfois des petits problèmes. Mais, enfin, ils sont certainement dans une situation plus facile que, par exemple, les universités québécoises par rapport à l'État québécois.

Pour Expert 1, la conception académique c'est l'université de l'échange libre : « La première mondialisation est celle des universités. Les princes avaient peur de la mondialisation parce que les universitaires se promenaient et ils ramenaient des idées de partout. Et, de temps en temps, ça ne faisait pas l'affaire de tout le monde. »

Selon Expert 10, le modèle de gouvernance académique serait beaucoup plus celui dicté par les organismes subventionnaires et, dans ce sens, il n'y a pas de véritable autonomie académique. Il y a deux niveaux d'autonomie, selon cet expert : l'autonomie réelle et l'autonomie voulue par une conception académique :

Le modèle académique, c'est un modèle où le système de gouvernance c'est bien plus par les organismes subventionnaires. On se laisse beaucoup dicter par les organismes. Et, en ce sens-là [...] les professeurs comme producteurs ne sont pas si libres que ça dans ces universités-là, au contraire! Leur autonomie... dans le fond... eux aussi répondent à des exigences comme les autres répondent à des exigences de l'État en termes de démocratie, de services démocratiques ou des exigences de clients. Ils répondent à des grands réseaux institutionnels

de recherche. [...] Et ça, ça n'a rien à voir avec la liberté académique! Dans le fond, ce qui les oriente c'est beaucoup les grands réseaux de recherche internationaux, c'est véritablement les grandes fondations de recherche [...] Quand je regarde mes jeunes collègues, ils n'ont pas le choix! Ils sont obligés de publier dans des revues avec comité de lecture! Ils ne sont plus libres. [...] Tout le monde veut, par ailleurs, la liberté académique. [...] Mais ils sont très contraints! Alors, pour moi, l'autonomie est à deux niveaux et il faut le préciser.

Le discours académique, selon Expert 7, est l'idéologie dominante dans le monde universitaire, c'est une conception normative; mais cela ne traduit pas bien le fonctionnement des universités. Si on veut fonctionner comme un service public, ce n'est pas évident que le modèle académique soit le bon modèle :

Le discours académique, c'est vraiment l'idéologie dominante dans le monde universitaire, ce qui est normal d'ailleurs, mais ça correspond très imparfaitement au fonctionnement réel de nos universités. Donc, c'est un discours normatif. [...] Mais le paradoxe du discours qu'on entend au Québec, c'est qu'on aurait une université de service public, mais qui devrait être gérée selon le modèle académique. Alors, il faudrait une sorte de main invisible pour que, dans le service public, les gens au bout soient bien servis... Si ce dont il s'agit c'est vraiment de fonctionner comme un service public, ce n'est pas du tout évident que le modèle académique soit le bon modèle.

L'autonomie universitaire et la liberté académique ne peuvent se garantir que dans un contexte de gestion collégiale, c'est-à-dire la participation de la communauté universitaire à toutes les instances de gestion. La gestion collégiale s'oppose ainsi au modèle hiérarchique de gestion.

La conception académique est une conception normative de la gouvernance. Elle correspond à un idéal recherché par la communauté universitaire et dont les principes de gouvernance s'articulent autour d'une autonomie institutionnelle forte et de la gestion collégiale.

La conception marché

L'idée de marché, précise Expert 9, se préoccupe d'abord et avant tout du positionnement sur le marché et de la satisfaction de la clientèle :

Alors, je crois que l'université marchande, sa préoccupation première, c'est d'assurer sa position sur un marché concurrentiel, donc d'offrir des produits pour lesquels il y aura des acheteurs! Et pour lesquels les acheteurs seront prêts à déboursier ultimement le prix requis ou pour lesquels éventuellement les acheteurs seront satisfaits. [...] L'idée du marché c'est d'abord celle de la rencontre entre un producteur de services ou de biens et un futur consommateur ou un acheteur et de la négociation pour déterminer un prix et/ou des modifications dans le comportement d'un ou de l'autre pour qu'il y ait une transaction. [...] Et, par définition... dans le modèle idéal, les marchés sont concurrentiels, c'est-à-dire qu'il y a plusieurs producteurs, plusieurs consommateurs, alors il y a donc une concurrence.

Toujours selon Expert 9, la logique marchande serait d'élaborer des programmes uniquement en fonction des besoins des différentes clientèles :

La logique marchande [...] c'est, par exemple, construire des programmes exclusivement en fonction de la clientèle possible, c'est risquer de tomber dans ce que certains appellent « le clientélisme ». C'est la concurrence de plus en plus forte entre les universités pour les étudiants. Et je crois qu'on rentre pour les quelques prochaines décennies, certainement dans une logique marchande très, très forte, donc dans une logique de concurrence en partie parce que démographiquement, il va y avoir un plafonnement.

Le marché s'exprime beaucoup en termes de rentabilité de programme, précise Expert 5 :

On ouvre un programme s'il est rentable et si toutes les universités font ça avec tous leurs programmes, c'est-à-dire une évaluation fine coût/bénéfice; il y a des pans de la connaissance qui ne seront plus accessibles aux Québécois. Le gouvernement en imposant la rentabilité impose aussi sa logique.

Selon Expert 3 :

Paradoxalement, ce qu'il y a de plus profond dans la logique de marché, ce n'est pas le commerce... c'est la mise en ballottage! La logique du marché, c'est la logique du choix. J'achète ce qui me plaît ou j'essaie de vendre ce qui va plaire à quelqu'un. [...] Ça veut dire que toutes les universités [...] sont confrontées à la logique de marché. Si elles n'entrent pas du tout là-dedans, elles se marginalisent.

Selon Expert 5, pour certains pays de l'OCDE ou pour l'OMC, il n'est plus question du droit à l'éducation, mais l'enseignement supérieur est plutôt considéré comme une marchandise au même titre que des autos, du bois ou des « 2 par 4 ». On favorise l'échange au-delà du contenu.

Expert 9 donne l'exemple de la satisfaction des parents dans le monde scolaire :

Et, dans le monde scolaire américain, les tenants les plus purs d'une logique marchande disent « Au fond, le seul indicateur pour une école publique, c'est le sondage sur la satisfaction des parents. Si les parents sont satisfaits, *that's it!* » Parce qu'on est dans une logique de concurrence, alors la satisfaction est ultimement la seule chose qui importe. Bien sûr, diront-ils, elle est corrélée à d'autres choses... à la réussite académique des élèves, etc., mais ultimement qu'on soit efficace ou pas, qu'on ait des professeurs qualifiés ou pas, qu'on ait une grande bibliothèque ou un grand gymnase ou un grand club de ceci ou de cela, ce n'est pas ça qui est important. Ce qui est important, c'est que, ultimement, les parents soient satisfaits.

Dans la conception marché, on pourrait parler de rentabilité dans certains programmes de recherche liés au secteur privé : « Une industrie, quand elle met cinq millions dans une chaire industrielle, elle les met sous conditions. Moi, je mets cinq millions, vous me réglez tel problème. La rentabilité est définie, paramétrée... comme ça ». (Expert 4)

Pour Expert 7, la conception marché est très présente dans le monde universitaire québécois et la concurrence entre les universités est féroce. Expert 3 précise qu'il faut distinguer cette conception d'une conception gestionnaire qui prône que les universités soient dirigées par des personnes compétentes en gestion. Expert 9 abonde dans le même sens et propose de distinguer l'idée de marché de l'idée du modèle industriel. Le modèle industriel cherche des moyens pour atteindre un objectif de la manière la plus efficiente possible. Selon Expert 9, tout le courant de la gestion par résultat est teinté du modèle industriel :

Ce serait industriel... les logiques qui nous disent... il faut sortir un diplômé dans quatre ans à la maîtrise, au doctorat dans cinq ans... Il faut que les étudiants au CÉGEP ne prennent pas quatre ans pour faire leur DEC, théoriquement ça peut aller jusqu'à deux ans et demi, après ça, on va taxer. Ça, ce sont des logiques d'efficacité industrielle. Il faut que ça sorte!

La loi 198 serait aussi issue d'une logique industrielle, selon Expert 9 :

La loi 198, avec Monsieur Bouchard, ça, ce sont des logiques d'efficacité et de réduction de coûts. Le profit, ce n'est pas nécessairement la satisfaction du client, c'est la satisfaction des actionnaires. [...] Les logiques industrielles sont des logiques d'efficacité technologique, de processus de travail, d'économie de ressources, de réduction de coûts ou de maximisation du rendement des ressources, etc. C'est [...] pour en avoir pour notre argent. Alors qu'une logique de marché sans être contradictoire par rapport à ça, c'est la logique de la rencontre entre un producteur et un consommateur.

Expert 9 est d'avis que les universités québécoises, ces dernières années, ont beaucoup plus fait face à une logique industrielle qu'à une logique marchande. Le gouvernement n'avait peut-être pas les ressources pour assumer une croissance de la clientèle, c'est pourquoi il a imposé sa logique industrielle.

Le principal mécanisme de gouvernance privilégié par la conception marché est la régulation du marché par la demande qui s'exprime à travers les besoins de la clientèle.

La conception entrepreneuriale

Selon Expert 7, l'université entrepreneuriale est un modèle relativement nouveau qui semble décrire une tendance forte, mais qui est aussi contestée par certains universitaires. Expert 2 estime, quant à lui, que les universités sont de plus en plus entrepreneuriales. Pour Expert 10, la conception entrepreneuriale est une conception intéressante :

Une conception entrepreneuriale c'est intéressant en termes de conception. Je ne pense pas qu'on va trouver des universités qui vont être véritablement ce modèle-là, peut-être, mais c'est une conception importante. Et les universités n'ont presque plus le choix, même les universités très classiques, il faut qu'elles développent une forme d'*entrepreneurship* et de toutes sortes parce qu'elles ont besoin d'aller chercher des commandites, elles ont besoin de faire du transfert de technologies. [...] Et puis, à l'international, c'est le volet par excellence de toutes les universités [...]. Et toutes les universités s'y lancent.

Expert 9 est d'avis que la notion d'entrepreneuriat peut aussi impliquer la construction d'une image institutionnelle. Selon Expert 9, l'entrepreneuriat va devenir une valeur de plus en plus importante chez les gestionnaires universitaires. Pour cet expert, l'entrepreneuriat représente la capacité prospective : voir venir les bonnes questions, les bonnes pistes de développement, les bons partenariats, les bonnes innovations. On va demander aux gestionnaires universitaires, non pas d'être efficaces (c'est la responsabilité de leur équipe), on va plutôt leur demander d'être visionnaires au sens entrepreneurial du terme et non au sens académique traditionnel.

D'après les experts 11 et 4, l'innovation constitue une valeur importante de la conception entrepreneuriale. Toutefois, l'innovation exige, en même temps, la prise de risque. La conception entrepreneuriale implique une certaine tolérance à l'incertitude ainsi qu'une certaine souplesse de l'organisation qui laisse place à l'erreur. Aux dires d'Expert 5, il faudrait considérer l'innovation sociale. L'entrepreneuriat serait vu, ici, comme la capacité de mobiliser des ressources, des moyens, autour d'un projet qui n'est pas nécessairement un projet économique.

Dans une conception entrepreneuriale, les professeurs doivent se positionner sur le plan international et être réseautés, selon Expert 3. L'université doit être branchée sur l'environnement et avoir des alliés.

De l'avis d'Expert 7, le partenariat compte pour beaucoup dans l'université entrepreneuriale : « Parce qu'une université entrepreneuriale c'est une université [...] où le partenariat est important. [...] c'est une université qui se soucie de ses relations avec les clientèles ». Il y a des éléments de marché très importants dans la conception entrepreneuriale : « Comme Clark, son modèle de l'université entrepreneuriale, c'est quand même une université qui est très proche du modèle américain de l'université de recherche ».

Pour Expert 3, les universités, lorsqu'elles deviennent entrepreneuriales, c'est notamment pour compenser des revenus insuffisants :

Entrepreneurial, autonomie, innovation, goût du risque, c'est aussi fabriquer des revenus. Les entrepreneurs ne font pas ça uniquement pour prendre l'initiative. Les universités, quand elles deviennent entrepreneuriales, c'est notamment pour compenser des revenus insuffisants. Ils font des montages. [...] Un petit peu dans le fonds du département, un petit peu de la faculté, puis de sa poche, un petit peu de ci, un petit peu de ça, puis là il fait un gros montage.

Expert 9 est d'avis que les conceptions entrepreneuriale et marché sont distinctes. On peut avoir des entrepreneurs sur le plan académique ou sur le plan service public :

On peut très bien avoir ça, des gens qui ont de la vision, qui veulent bâtir quelque chose. Il y en a eu d'ailleurs historiquement. [...] Il va y avoir des entrepreneurs sur le plan académique, sur le plan disciplinaire ou sur le plan du service public. [...] Je crois que dans l'avenir, la conception de l'*entrepreneurship* universitaire qui va se développer, elle va être reliée avec la recherche de financement, avec des niches concurrentielles dans un marché de plus en plus mondialisé; de telle sorte que l'*entrepreneurship* académique va être marqué par des phénomènes qu'on pourrait appeler « marchands ».

Toujours selon Expert 9, le *branding* est un mélange de la conception académique et de la conception marché. Expert 7 partage cet avis et croit que l'université entrepreneuriale de Clark s'avère un mariage entre l'université marché et l'université académique très axée sur la haute performance en recherche.

Expert 11 voit l'enseignant comme un entrepreneur :

J'ai envie de faire ça, je dis... eh! Il faut le faire! Il faut être là! Je sais qu'il y a un marché, je sais qu'il y a une demande. [...] Je suis prêt à m'embarquer pour les cinq, dix prochaines années. [...] Vous voyez que je parle comme un entrepreneur... Ah! c'est que je suis l'entrepreneur justement, je suis l'offreur, je suis celui qui dit : « je m'en fous qu'il n'y ait pas de demandes, mais là, justement, mon conseil d'administration, avant de dire, on va dépenser des centaines de milliers de dollars, wo! wo! wo! Montre-nous qu'il y a une demande! » Là, je suis là-dedans, il faut que j'aille rencontrer les entreprises et il faut que je prouve qu'il y a une demande. C'est l'entrepreneur qui se fait remettre sur terre...

Sept experts sont d'accord avec la distinction entre la conception marché et la conception entrepreneuriale et quatre experts sont d'avis que la distinction n'est pas évidente et qu'il existe des rapprochements entre ces deux conceptions.

Les caractéristiques fondamentales de la gouvernance pour cette conception sont :

- l'autonomie institutionnelle axée sur l'offre de services;
- la diversification des sources de financement;
- une structure de gestion qui s'assure de l'autonomie des équipes.

La conception politique

L'université, selon Expert 9, est de plus en plus politisée; elle est devenue une grosse machine bureaucratique :

On peut penser que dans le contexte actuel, à l'interne, l'université est en train de se politiser davantage; en partie, parce qu'elle est devenue plus grosse, plus anonyme, plus bureaucratisée et, en partie, parce qu'il y a une bureaucratie. En tous les cas, j'observe ici, depuis quelques années... des rapports entre les profs et l'administration de plus en plus

durs, de plus en plus conflictuels, le syndicat prend plus de place, il y a une distance qui est perçue plus grande entre les profs et l'administration.

Selon Expert 9, on pourrait dire qu'un fossé est en train de se creuser entre les acteurs de la base (les enseignants), les intermédiaires et les gestionnaires qui sont de plus en plus nombreux et qui importent des conceptions étrangères au noyau dur de l'université, ce qui donne lieu à des luttes de pouvoir entre des visions contradictoires :

C'est comme s'il y avait des modèles qui étaient en train de s'opposer... Et, en ce sens-là, il y a une politisation de bien plus d'affaires qui deviennent plus conflictuelles, qui donnent lieu à des luttes de pouvoir ou à des visions plus contradictoires qu'avant. Et ça, c'est probablement lié à un sentiment à l'interne d'une plus grande distance entre ceux qui font le travail proprement académique (les profs, les étudiants, les professionnels de recherche ou les chargés de cours) et les gens de l'administration.

Il décrit la réalité d'aujourd'hui comme bien différente de celle des années 1950 :

Le recteur des années 1950, quand il y avait, je ne sais pas moi, 150 profs et 5 000 étudiants, il ne se demandait pas s'il connaissait le monde, s'il y avait une distance entre lui et les profs. Il avait juste à circuler sur le campus ou à aller manger le midi à la cafétéria parce que tout le monde était à la même place... C'est un tout autre univers! C'est 50 ans de bureaucratie, c'est 50 ans de croissance, c'est 50 ans de complexification organisationnelle et c'est 50 ans de ça, ce que vous me présentez là, de complexification des modèles de références qui aboutissent à un fonctionnement politique... pffft! compliqué!

La conception politique n'a rien d'idéal, comme celle du service public, c'est une conception qui décrit la réalité, précise Expert 9. Expert 2, quant à lui, est d'avis qu'il faut tenir compte de la conception politique, c'est un fait, c'est comme cela que l'université fonctionne :

C'est comme ça que ça marche; malheureusement, il faut en tenir compte. Et je dirais que le degré de politisation est variable d'un établissement à l'autre, d'une période à l'autre, d'un contexte sociopolitique, socioculturel, à l'autre. Parfois, c'est très important, ça va paralyser un établissement complètement. D'autres fois, c'est atténué. [...] Ce serait un mythe de penser qu'on va dépolitiser quoi que ce soit. [...] D'abord, il faut que ça ne soit pas que politique. Il y a d'autres préoccupations qui existent et, en même temps, c'est de voir les bonnes choses, là-dedans. Et ça, c'est le rôle des équipes de direction de canaliser les énergies politiques [...], pour que ça devienne des forces et non pas des faiblesses.

Pour Expert 1 :

À l'université, il y a bien des gens qui ont des solutions : il y a des problèmes et, on ne sait pas trop, on sort une solution, on sort un problème et on essaie de les connecter parce que ce ne sont pas les mêmes personnes et tout ça devient aléatoire parce que ça repose sur le principe de l'incertitude. [...] Alors, tu ne sais jamais comment ça va virer parce que tu ne sais pas ce qu'il y a dans la poubelle, sur la table.

Expert 9 voit dans le modèle politique, le côté médiéval de l'université :

Moi, ma vision du modèle politique traditionnel... vous savez l'université a quelque chose de très médiéval avec des petits royaumes, des petits chefs de royaume et une cour autour du roi qui est le recteur. L'université a quelque chose d'assez médiéval, donc d'une espèce de lutte constante pour les territoires, pour l'agrandissement ou le maintien des territoires, pour l'accès à la décision et à la puissance si vous voulez... moi j'appelle ça, le roi, mais c'est le recteur. [...] Ça n'a rien de démocratique d'une certaine manière et il y a une espèce d'ordre de pouvoir et de puissance très clair qui est lié à l'histoire et à l'importance des champs et des professions.

Le *nursing* n'a pas le même statut que la médecine, ni les humanités par rapport aux sciences. Pour Expert 9, il existe un marché ou une bourse académique qui lutte pour maintenir ou garder ses rentes :

Il y a donc, on pourrait dire, un marché ou une bourse académique, il y a des hauts et des bas, il y a l'histoire et enfin... il y a un capital historique, culturel, et il y a un capital qui n'est pas historique et qui est montant. Tout le jeu politique est autour de ça pour maintenir ses parts, si je peux dire ça comme ça, ou pour garder sa rente, si on a une rente historique. Ou au contraire pour faire reconnaître sa puissance actuelle.

La conception politique privilégie comme système de gouvernance un système décentralisé qui répartit les lieux de pouvoir et qui favorise la diversité et la participation des parties prenantes.

La conception apprenante

Selon les experts 8 et 9, les conceptions apprenantes et milieu de vie sont le résultat de l'évolution des conceptions de l'organisation dans le domaine du management. Ces deux conceptions ont la même filiation idéologique : l'école des relations humaines. Ces conceptions ne sont pas si étrangères au monde universitaire puisque le métier d'universitaire est un métier d'apprenant :

Ce sont des individus, des personnes qui ont des ressources, qui interagissent et qui peuvent avoir des idées, qui peuvent apprendre et qui doivent apprendre les uns des autres. Et l'organisation moderne... à la limite, au nom même de l'efficacité et de l'efficience, au nom même de l'entrepreneuriat, doit être beaucoup plus souple, beaucoup plus axée sur les individus, leurs relations, le climat. [...] Le métier d'universitaire, le métier d'étudiant universitaire, le métier de chercheur c'est un métier d'apprenant. [...] Même s'il est vrai qu'on peut dire que l'université n'a pas conçu traditionnellement ses processus administratifs comme des processus d'apprentissage.

L'apprentissage organisationnel est un processus de développement continu durant lequel les acteurs réfléchissent sur leurs actions pour s'améliorer. Pour Expert 2, ce qui caractérise l'organisation apprenante c'est sa capacité à mieux faire son travail :

L'université apprenante, ça, ça me rejoint beaucoup! Ça fait partie de ce que je pense des modes d'organisation. [...] On devrait tendre à être effectivement apprenant comme organisation au sens de développer notre capacité à apprendre, à mieux faire son travail. Ça, à mon avis, c'est un gros problème posé pour les universités [...] parce que c'est le cas du cordonnier mal chaussé.

Selon Expert 11, l'organisation apprenante c'est un peu comme un robot apprenant : « L'organisation doit s'évaluer, doit se changer elle-même, doit devenir organique... un peu comme une machine qui se corrigerait elle-même ».

La conception apprenante, selon Expert 4, c'est une prise de conscience que l'institution est en train de faire. Pour Expert 6, ce qui caractérise l'université apprenante et l'université entrepreneuriale, c'est la rencontre des différents savoirs; les savoirs ne proviennent pas uniquement du milieu universitaire, mais également des milieux de pratique et des acteurs de terrain.

Avec la multiplication des lieux de savoir, le rôle de l'université est remis en question. L'université, aux dires d'Expert 5, doit rester une instance, un lieu de validation de connaissances :

Je pense que ça prend quelque part un lieu de validation des connaissances. Et là, on essaie même de structurer ça de plus en plus au niveau mondial... l'évaluation des diplômes et de codifier ça, normer ça. Et je ne sais pas jusqu'où ça ira, mais il reste que ça prend un lieu où on a un espace commun, une instance de validation. Les universités ont un rôle crucial à jouer là-dedans.

Expert 5 est d'avis que la conception apprenante complète la conception service public puisqu'elle prône la démocratisation, la participation, la gestion collégiale et la contribution des différents groupes à la création et à la vie du milieu universitaire. Mais, même si le métier d'universitaire est un métier d'apprenant, les processus administratifs universitaires ne seraient pas conçus comme des processus d'apprentissage, précise Expert 9. Selon Expert 5, les organisations n'apprennent pas les unes des autres, elles se suivent, s'adaptent, mais elles n'apprennent pas :

On l'a vu très clairement dans les années 1980 où on a introduit les stratégies de gestion de ce qu'on appelait la décroissance et l'austérité... des stratégies réactives. [...] On l'a fait au primaire, au secondaire et on n'a pas eu d'apprentissage organisationnel, on l'a reproduit au cégep, on l'a reproduit à l'université avec les conséquences que l'on connaît... Toute la pénurie des enseignants, l'espèce de hiatus entre les générations très âgées et les jeunes sans un intermédiaire parce qu'on avait utilisé comme politique de ne pas engager.

Selon Expert 8, la gestion par les pairs est du ressort de la conception académique, elle appartient à une communauté scientifique et est différente de la gestion collégiale :

Je dirais que c'est plus intraorganisationnel, l'organisation apprenante. Et que les pairs, évidemment par définition, ce qu'on appelle le collègue invisible, c'est-à-dire cette appartenance à une communauté qui dépasse les frontières physiques de l'organisation, c'est l'académique.

Pour Expert 5, la conception apprenante recherche les contributions internes, mais aussi externes à l'organisation :

Oui, mais ce sont des moyens qui font que l'université n'est pas dans une tour d'ivoire [...] Je dirais que, dans un service public, ça serait presque comme un mélange, l'académique avec université apprenante où là il y a une contribution extérieure, mais intérieure aussi, pour faire en sorte que l'université soit vivante et se développe pour répondre aux besoins d'une société qui veut évoluer, veut se développer. [...] Bien, je trouve que, si on avait de l'académique et de l'apprenant, ça nous ferait un bon service public...

La conception apprenante privilégie un système de gouvernance marqué par :

- une gestion décentralisée et démocratique;
- une gestion participative;
- la participation de la communauté universitaire.

La conception milieu de vie

D'après Expert 3, les ressources humaines sont actuellement très complexes dans les universités en raison des modèles dominants :

C'est sûr que, les relations humaines, c'est très compliqué, actuellement dans les universités, justement à cause des modèles dominants. Une *business* ne peut pas fonctionner avec l'empathie totale. Parle-moi de ton vécu... Sens-tu ce que je sens?... Il faut fonctionner avec des résultats. En même temps, il y a un seuil où... si tu piles sur le monde, il n'y aura pas de résultat. Moi, j'ai comme l'impression que le minimum est fait pour ne pas que ça saute, mais à certains endroits, ça saute. Je ne pense pas que ce soit très dominant actuellement.

Dans la conception des relations humaines, l'université est un milieu de vie, une petite société. Une conception dans laquelle le concept de culture est important. Il existe une culture universitaire, une culture institutionnelle, une culture facultaire, une culture départementale et, lorsqu'il est question de développement de projet, on ne peut penser à leur mise en œuvre sans penser au concept de culture, selon Expert 4 :

Les relations humaines, ce n'est pas toujours là... en fait, c'est toujours là, mais ce n'est pas toujours compris comme étant là et, moi, la façon dont je comprends cette dimension-là, je la comprends université milieu de vie, université société, une petite société... [...] Il y a le concept de culture d'entreprise, mais il y a une culture d'institution, il y a des cultures de facultés, moi, je travaille beaucoup avec ça. [...] Quand je développe des projets, je mets toujours comme principe de fond le respect de la culture. Donc, quand tu développes un projet, tu développes habituellement à l'extérieur du milieu dans lequel tu veux l'implanter. [...] Si je veux être capable de transférer un projet que j'ai développé et l'insérer dans le département de sociologie, il va falloir que je tienne compte de sa culture, que je fasse

adhérer les gens du milieu au principe que je veux leur vendre. Et ça, c'est fondamental, mais je trouve que ça rejoint beaucoup la dynamique des relations humaines parce que [...] c'est toute une dynamique de personnes et de conceptions des personnes, une institution, un groupe.

Expert 11 relève l'importance de l'éthique :

L'éthique c'est important. [...] Une organisation qui a plus de revenus que de dépenses, c'est une organisation bien gérée sur cet aspect-là. Une organisation qui survit, c'est une bonne organisation. Oui, il faut faire ce qu'on est censé faire de la meilleure manière possible en termes académique, de recherche, d'excellence, de qualité. On a tous ces mêmes préoccupations, plus survivre [...] non seulement survivre, mais aussi agir de façon éthique.

Selon Expert 5, l'éthique, est un critère très important; l'intégrité, l'éthique, ce sont des valeurs académiques. Toutes les universités possèdent une politique de l'éthique. Expert 8 est d'accord avec le critère d'éthique, mais il croit que ce n'est pas exclusif à la conception des relations humaines.

D'après Expert 5, on n'est pas plus efficient si on a plus de gens stressés ou malades. On ne parle pas beaucoup de ce critère, mais on augmente le ratio étudiants/professeurs; la clientèle augmente, mais pas le nombre de professeurs. Cela a un impact important : « Peut-être le contraire, si on a plein de gens qui sont stressés, qui sont médicamentés, je ne suis pas sûre que c'est plus efficient, je trouve que c'est le contraire ».

Expert 11 pense que les universités se préoccupent peu de la santé de leurs employés :

Moi, il y a quelque chose qui me surprend toujours : on me donne un beau bureau, un bel ordinateur [...] mais on ne s'occupe pas du tout de ma santé. [...] On ne s'assure pas que ma machine humaine fonctionne, on ne me fait pas passer un examen médical chaque année. On ne m'incite même pas à le faire, on ne m'incite pas à faire de l'exercice. Oui, il y a un pavillon sportif, j'ai juste à y aller. [...] Mais on ne met pas l'accent bien, bien là-dessus. Ils ont dit : « Performe, travaille... ». Enfin, il n'y a personne qui me force à faire ça, mais je le fais quand même. Je travaille comme un malade, je ne m'occupe pas de ma santé, donc de ma machine humaine... Je vous dis ça parce que deux de mes collègues viennent de faire de l'angine de poitrine, des artères bouchées, ils travaillent trop, ne font pas assez d'exercices...

Toujours selon Expert 11, « la connaissance, la réflexion, l'esthétisme, ça marche ensemble ». Son sens de l'esthétisme comprend aussi l'harmonie et une structure bien organisée. La seule chose qui a intéressé Expert 1 dans la conception des relations humaines, c'est l'esthétisme. Expert 5 croit que le critère d'esthétisme est intéressant, mais qu'il n'est pas présent dans les universités, comme critère, du moins. Expert 4 ajouterait deux choses au concept d'esthétisme – les espaces et l'université comme milieu de vie –, comme il l'avait proposé au début de l'entretien :

Si on parle d'une université dans une dynamique de conceptions... conception des universités, des relations humaines, la dimension des espaces c'est fondamental dans la gestion des ressources humaines. [...] Je l'ai vécu dans toutes sortes d'environnements. [...] Les espaces [...] c'est très important.

Pour Expert 1, les administrateurs universitaires se préoccupent peu des relations humaines et ils sont dans une position inconfortable :

Il faut voir dans quel jeu de forces les dirigeants sont placés. Le dirigeant est neutre... l'université décide... *over and above*... eh bien non! Des fois, il n'y a personne qui décide quelque part... souvent c'est par inconscience ou par réaction de survie ou par n'importe quoi! [...] Alors, même si tu as des idées, même si tu veux, tu es dans un contexte de force où les administrateurs doivent rendre compte à l'extérieur des sommes d'argent qu'ils reçoivent, sauver l'imputabilité et ils doivent éduquer la société civile, la société marchande

et le gouvernement de ce qu'est l'université. Et, en même temps [...] ils doivent expliquer à l'intérieur de l'université, ce qu'est la société civile, ce qu'est la société marchande. Ils essaient un jeu d'équilibre comme une sorte de chef de gouvernement minoritaire en disant on va essayer de faire quelque chose. Je ne dis pas qu'ils font pitié, mais c'est une position inconfortable.

La conception milieu de vie privilégie un système de gouvernance axé sur :

- un leadership orienté vers le développement de la personne;
- le développement durable.

■ DISCUSSION ET CONCLUSION

La typologie des conceptions des universités permet de rendre compte de la diversité des conceptions de la gouvernance universitaire. La mission fondamentale de l'université demeure le socle commun et les différentes conceptions de l'université s'y déploient selon un éventail correspondant aux différentes conceptions de la gouvernance de l'université comme le montre la figure 1. Pour la conception service public, l'état doit intervenir dans le financement universitaire et élaborer des normes explicites pour garantir l'équité, l'accès et la démocratisation. Pour la conception académique, il faut protéger l'autonomie institutionnelle, la liberté académique et s'assurer d'un processus de gestion collégiale et par les pairs. Pour la conception marché, c'est la demande et la satisfaction de la clientèle qui doit guider les décisions de gouvernance. La conception apprenante voudrait une gouvernance en réseaux, la conception entrepreneuriale prône une gouvernance souple capable de soutenir l'innovation; la conception politique vise la satisfaction des parties prenantes, et la conception milieu de vie met le développement durable et le développement de la personne au centre de ses préoccupations.

FIGURE 1 : UNE TYPOLOGIE DES CONCEPTIONS DE LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE



La typologie permet de situer les différents discours sur l'avenir de nos universités dans l'une ou l'autre des conceptions, de les distinguer et donc de mieux les comprendre. Elle met en relief les quatre éléments clés de la gouvernance proposés par Moreau Defarges (2003). Ce dernier propose de considérer les flux et les réseaux comme source et condition de la richesse et du pouvoir dans les institutions. Les conceptions proposées bénéficient-elles du même espace de discussion et d'influence? Cet espace de discussion peut-il être constructif et s'effectuer avec rigueur? S'interroger sur les conceptions de la gouvernance, c'est se questionner sur la direction que l'on souhaite donner à l'organisation, s'impliquer dans une réflexion collective sur les finalités et le modèle universitaire à privilégier pour les générations futures. Moreau Defarges fait ressortir les avantages de la participation d'acteurs multiples lors de ces discussions, unis par un marchandage multiforme et permanent. Doit-on se contenter d'un compromis? Le débat n'est-il pas le moteur du devenir? Si l'État se désengage du financement des universités en refusant de reconnaître l'inadéquation du mode de financement conduisant aux actuels déficits des universités et reportant cet état de fait sur une gestion à revoir; quel sera le modèle de remplacement? Veut-on laisser de plus en plus de place au financement privé et favoriser la conception marché? Veut-on faire de la qualité de l'éducation un produit bon marché? Comment peut-on s'assurer que les compressions budgétaires imposées aux universités et les modèles de gestion adoptés par celles-ci ne les distancient pas de leur mission fondamentale? Des enjeux de taille s'y cachent, des questions sont placées au centre du débat; les réponses seront-elles au rendez-vous?

■ BIBLIOGRAPHIE

- Amaral, A., G. A. Jones et B. Karseth (2002). *Governing Higher Education*, Dordrecht, Kluwer Academic publishers.
- Asking, B. (2001). « In Search of New Models of Institutional Governance: Some Swedish Experiences », *Tertiary Education and Management*, vol. 7, n° 2, p. 197-210.
- Baron, C. (2003). La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique, *Droit et société*, n° 54, p. 329-349.
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Birnbaum, R. (2004). « The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back », *New Directions for Higher Education*, n° 127, p. 5-22.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley, University of California Press.
- Crellin, M. A. (2010). « The Future of Shared Governance », *New Directions for Higher Education*, n° 151, p. 71-81.
- Crespo, M. (2001). « Tendances actuelles des politiques à l'égard de l'enseignement supérieur: une analyse comparative », *Canadian Public Policy – Analyse de politiques*, vol. XXVII, n° 3, p. 279-294.
- Fallis, G. (2005). *The Mission of the University*, Rapport de recherche n° 26 adressé à la Canadian Society for the Study of Higher Education.
- Jones, G. A., T. Shanahan et P. Goyan (2004). « The Academic Senate and University Governance in Canada », *Canadian Journal of Higher Education*, vol. 34, n° 2, p. 35-68.
- Jones, G. A. (2013). « The Horizontal and Vertical Fragmentation of Academic Work and the Challenge for Academic Governance and Leadership », *Asia Pacific Education Review*, vol. 14, n° 1, p. 75-83.
- Kaplan, G. E. (2004). « Do Governance Structures Matter? », *New Directions for Higher Education*, n° 127, p. 23-34.
- Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government Society Interactions*, Newbury Park, Sage Publications.
- Larouche, C. (2011). *La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance*. Thèse de doctorat, Université Laval.
- Larouche, C. et autres (2012). « Typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer la performance : rendre compte de la diversité pour en saisir la complexité », *Revue canadienne d'enseignement supérieur*, vol. 42, n° 3, p. 45-64.
- Larouche, C. et autres (2014) (à paraître). « L'anasynthèse comme méthode pour la validation de modèle d'évaluation de la performance appliquée à la validation d'une typologie optimale des conceptions des universités », *Revue mesure et évaluation*.
- March, J. G. et J. P. Olsen (1979). *Ambiguity and Choice in Organizations* (2^e éd.). Bergen, Universitetsforlaget.
- March, J. G. et J. P. Olsen (1995). *Democratic governance*, New York, Free Press.

- Mintzberg, H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Moreau Defarges, P. (2003). *La gouvernance*, collection *Que sais-je?*, Paris, Les Presses universitaires de France.
- Richardson, R. et autres (1998). *Higher Education Governance, Balancing Institutional and Market Influences*, The National Center for Public Policy and Higher Education.
- Rosenau, J. N. et E. O. Czempiel (1992). *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge et New York, Cambridge University Press.
- Schuetz, H. G. et W. Bruneau (2004). « Less State, More Market, University Reform in Canada and Abroad », *La revue canadienne d'enseignement supérieur*, vol. 34, n° 3, p. 1-12.
- Weick, K. E. (1976). « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 1-19.