

LA COLLÉGIALITÉ COMME VALEUR DE GOUVERNANCE

MOT DE LA RÉDACTION

L'université est une institution d'éducation supérieure dont le fonctionnement repose essentiellement sur une gouvernance dite collégiale. Ce cadre de gestion relève d'une longue tradition séminariste qui induit encore aujourd'hui un modèle d'organisation où l'autorité et la prise de décisions en découlant sont partagées par les diverses instances qui le définissent. Il s'agit d'une institution qui joue le rôle d'agent de transmission des savoirs et de validation scientifique, tout en formant un collège au pouvoir partagé.

Dans ce numéro du SPUL-lien, nous souhaitons explorer ce thème de la collégialité qui témoigne des fondements mêmes de l'université. Quelle est la contribution réelle de la collégialité dans l'édification de l'œuvre universitaire? Nous sommes ici intéressés à mieux comprendre l'assise philosophique de cet héritage institutionnel qui fonde notre gouvernance en appelant à la responsabilité les parties qui la composent. En définitive, nous cherchons à savoir pourquoi il en est ainsi et comment elle s'incarne dans notre fonctionnement actuel.



Photographie: Marc Robitaille

Ce numéro a été coordonné par

**Le Comité sur
les communications**

Détail de la **maquette didactique** d'une grotte préhistorique montrant l'exécution d'une peinture pariétale il y a environ 20 000 ans. Cette maquette a été réalisée par Claude Clément en 1986 pour le Centre muséographique de l'Université Laval d'après la Grotte de Lascaux (Dordogne, France).

Collections de l'Université Laval (L.maq.16)

Dans ce numéro:

Professeure, d'abord et avant tout – Marie MALAVOY
La collégialité comme vertu – Martin DUMAS
Un poison pour la collégialité – Madeleine PASTINELLI

À la volée:

L'Université comme communauté – Guy LAFOREST
La collégialité comme devoir – Catherine ROSSI

La collégialité: entre ambition, réalité et illusion
– Alain LABERGE

La gouvernance collégiale: réalité ou utopie?
– Daniel-Mercier GOUIN

La destruction de l'université française
– Recension par Christian DESÎLETS

Au pays de la collégialité - Conte savant – Florence PIRON

- 
- Réitérons la nécessité de rester attentif à l'évolution de notre profession
 - Réaffirmons l'importance de la réflexion pour contrer l'hyperproductivité
 - Revalorisons la collaboration et la collégialité
 - Évitions ainsi les effets délétères de la compétition

Le SPUL, gardien des valeurs professorales



MARIE MALAVOY

Professeure à
l'Université de Sherbrooke
et Ministre de l'Éducation
de 2012 à 2014

PROFESSEURE, d'abord et avant tout

Commençons par un souvenir. Je m'apprête pour la première fois à remettre des diplômes lors d'une cérémonie de collation des grades en tant que doyenne de la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Au premier appel de mon nom, j'entends alors « la professeure, Marie Malavoy, remettra maintenant les diplômes de premier cycle... ». Cette référence à mon statut de professeure m'a à la fois étonnée et réjouie. C'était bien d'abord en tant que membre du corps professoral que j'étais présente à cet événement protocolaire et non en tant que cadre de l'institution. Ma légitimité pour accomplir le geste officiel de remise d'un diplôme venait de mon appartenance au métier de l'enseignement, pas à celui de l'administration. Au départ, je fus choisie parmi mes pairs pour diriger ma faculté; c'était donc en leur nom que je consacrais la fin d'un cycle d'études pour des étudiantes et étudiants.

Ce souvenir n'est pas anecdotique. Chaque fois que j'ai eu à me pencher sur des enjeux de l'enseignement supérieur, il m'est revenu à la mémoire, porteur d'un sens profond. En effet, le milieu universitaire possède une longue tradition de dirigeants issus de la base professorale et non de personnes choisies pour leurs compétences en sciences de la gestion. Pourtant, la fonction de doyenne, par exemple, suppose la compréhension de règles budgétaires, de calculs de clientèles et de notions de planification stratégique. À première vue, une formation comme la mienne, en service social, ne prédispose pas à de telles tâches. C'est donc sur une autre base qu'on est choisi dirigeant, celle du principe de la collégialité, du gouvernement avec les pairs. L'idée maîtresse de cette orientation est que l'essentiel, pour comprendre les problématiques et les défis du milieu universitaire, n'est pas de posséder les habiletés pointues de l'administrateur mais bien la sensibilité de l'enseignant. De plus, même si être à la tête d'une faculté confère une autorité formelle, cela n'a rien à voir avec le modèle autocratique de certaines entreprises. Le professeur est son propre patron, il a toute la liberté nécessaire pour accomplir sa tâche, son rang n'est pas inférieur à celui de son supérieur, puisqu'ils sont de la même mouture. Au terme de son mandat, le dirigeant redevient tout naturellement enseignant. Il fut simplement pour un temps le *primus inter pares* auquel on a confié les intérêts du groupe.

C'est dans cet esprit que les instances décisionnelles des

universités comportent une majorité de professeurs. On estime que les orientations doivent être définies dans un esprit de collégialité, idéalement par consensus, précisément pour garantir la fidélité à la mission universitaire. Cela est toutefois remis en question régulièrement. J'ai eu l'occasion de le vivre de près alors que j'étais porte-parole de l'Opposition officielle pour l'enseignement supérieur à l'Assemblée nationale du Québec. Par deux fois, le gouvernement libéral a tenté, sans réussir, de faire modifier la loi, entre autres pour introduire une majorité de membres externes dans les conseils d'administration. Le but avoué était d'offrir une meilleure impartialité dans les décisions, comme si le regard des membres internes était inévitablement teinté de leurs intérêts propres et donc suspicieux. Le milieu universitaire s'est fortement mobilisé contre cette orientation qui apparaissait comme une atteinte directe au principe de la collégialité. Dans le document du Conseil supérieur de l'Éducation préparé à la suite du dépôt des projets de loi sur la gouvernance des cégeps et des universités (CSE août 2009, p. 7), on rappelle que plusieurs intervenants estiment « qu'il faille renforcer la collégialité et non la restreindre, car elle assure la légitimité et la transparence du processus décisionnel, elle accroît le sentiment d'appartenance à l'organisation et elle prévient certaines dérives administratives et financières ». Dans ce même avis, le Conseil rappelle une prise de position précédente allant dans le même sens: « Le mode de décision fondé sur la collégialité auquel participent professeurs et étudiants protège, dans une certaine mesure, les valeurs d'autonomie universitaire et de liberté académique, en plus d'encadrer l'activité universitaire autour des piliers de sa mission » (CSE, 2008a, p. 20). J'adhère totalement à ce point de vue. Je pense que mettre fin aux principes de collégialité constitue un grand risque pour l'avenir de nos universités. Leur mission est séculaire, elle a traversé bien des mouvements sociaux et des révolutions. La pression actuelle pour la discipliner, la mettre aux normes de la gouvernance des sociétés d'État ou des ministères, c'est la priver de son essence même: un lieu de création et de transmission des savoirs, au-delà des impératifs du marché, de la rentabilité ou des pressions politiques. Je dis cela en ayant moi-même assumé des responsabilités ministérielles et donc vécu dans un monde qui trouve des bénéfices à la centralisation et au contrôle. Mais je crois que je resterai toujours, d'abord et avant tout « la professeure Marie Malavoy... ». ■

La collégialité comme VERTU



Photographie : Jacques Rivet

P. MARTIN DUMAS

Département
des relations industrielles

Je prends la plume aujourd'hui pour mieux dégager – d'intuitions à peine échouées – une proposition sur la nature de la collégialité entendue comme vertu. Il s'agira simplement de mettre en lumière l'un des deux vices qui me semble guetter le mauvais exercice de cette collégialité, c'est-à-dire son atomisation, faute de mot plus juste pour évoquer son désagrègement graduel dans une spirale du laisser-faire.

Au sens aristotélien du terme, une vertu, grande de centralité, s'entoure de deux vices opposés, comme le courage s'élève entre la couardise et la témérité aveugle: *in medio stat virtus*. La collégialité comme vertu se distingue ainsi des vertus de la collégialité. Et cela même si ces dernières, entendues dans leur sens populaire, ne manquent pas à l'appel de l'esprit collégial et nous éclairent sur la marque de cet esprit. On reconnaît en effet, sans difficultés, que la collégialité s'accompagne idéalement de délibérations actives et transparentes, d'une volonté d'examiner rationnellement des questions complexes, d'un processus décisionnel qui se veut consensuel, empreint d'un contrôle mutuel qui tend à objectiver la pensée. Ce sont bien là ce que l'on pourrait appeler des vertus de la collégialité. Mais qu'en est-il de la collégialité comme vertu ?

D'abord l'évidence: au premier chef, la collégialité comme vertu s'oppose au pouvoir tyrannique. Même si une gamme d'expériences de contrôle relativement satisfaisantes trouve sa niche entre l'expérience de la collégialité et celle de la tyrannie, il va sans dire que l'esprit collégial se pose naturellement comme un rempart devant les influences de type autoritaire. Quand l'autocratie, dans son état pur, s'exerce arbitrairement (voire personnellement), doctrinalement (voire totalitairement) et émotionnellement (voire follement), la

collégialité se démarque par des traits contraires, et ses vertus propres, aux yeux de qui observe bien, en témoignent au quotidien.

Des difficultés pointent plus discrètement de l'autre côté du nuancier. Si la collégialité est vertu, si elle se distingue bien de l'autoritarisme, de quoi se distingue-t-elle par ailleurs ? Quel avertissement nous sert-elle alors ? Plus discrètement, la collégialité se révèle peut-être aussi antithétique du laisser-faire que de l'autoritarisme. Ne doit-elle pas en effet se conjuguer avec l'exigence, souvent pénible, de justes accommodements, de concessions mutuelles, du respect des avis divergents et, plus généralement, d'un véritable effort de solidarité ? Pour conserver sa vitalité, la collégialité devrait craindre le confort de l'indifférence et apprivoiser la douleur des exercices composés. Certes, l'union fait la force, «...mais la force de qui ?», nous demande sagement le philosophe Alain.

Dans chacune de ses tenues, des plus communes aux cérémonieuses, la collégialité véritable avance délicatement, le pas mesuré. Elle cherche à tout voir et ne s'écarte ni du vent ni de la pluie. Elle entend pareillement le leader, l'indigné, le revendicateur et l'accablé. Elle ne s'alimente pas de hauts cris, ici et là, mais d'échanges pluriels, attentive au devoir de synthèse, et dans cette direction, son appétit pour la solidarité trouve une source intarissable.

Hors de cette route, les pièges du laisser-faire succèdent aux appels à la facilité et à l'indifférence. Ils sont d'autant plus redoutables qu'ils engendrent fragmentations, craintes et suspensions. On observe alors que les fruits de la tyrannie s'apparentent à ceux du laisser-faire.

Longue vie à la collégialité! ■



MADELEINE PASTINELLI
Département de sociologie

UN POISON pour la collégialité

Si la collégialité évoque pour plusieurs la dynamique des rapports qui prévalent entre collègues, le terme réfère plus fondamentalement au fait de prendre et d'assumer collectivement les décisions qui concernent le devenir de l'université, de nos programmes d'études, de nos associations et de nos revues savantes. Ainsi comprise, la collégialité dépend non seulement des conditions qui permettent son exercice, à savoir l'existence d'instances comme les assemblées de professeurs auxquelles on accorde un réel pouvoir, mais elle est également tributaire du genre de rapport que les professeurs entretiennent à leur fonction et à la façon dont ils se sentent ou non responsables du devenir de l'université comme institution. Or, la dernière décennie a été marquée par un important renouvellement du corps professoral, un changement qui survient à un moment où les universités continuent de connaître des transformations majeures: augmentation de la taille des administrations, raréfaction des financements disponibles pour le soutien à l'enseignement et à la recherche, multiplication et complexification des dispositifs de contrôle administratif et donc des procédures qui y sont liées, etc. On peut se demander comment évoluera l'expérience des professeurs dans ce contexte et avec quels effets sur la collégialité.

De façon générale, au cours des dix ou même des vingt dernières années, les professeurs ont vu leur autorité et le prestige lié à leur fonction s'effriter lentement mais sûrement, comme ce fut le cas d'ailleurs pour plusieurs professions libérales. Sans porter de jugement sur les changements en question, on peut au moins constater qu'aujourd'hui un professeur d'université n'est plus reconnu comme apte à déterminer si un étudiant a plagié; ni apte à évaluer correctement les risques et avantages de ses recherches, de façon à œuvrer comme chercheur dans le respect des collectivités et des personnes; ni encore digne de confiance d'une manière qui permettrait de s'en remettre à sa parole lorsqu'il présente des factures et produit un rapport de dépenses pour des activités académiques, etc. Bref, tout se passe comme si l'institution universitaire – voire l'ensemble de la société – avait retiré aux professeurs la confiance dont ils avaient jusque-là bénéficié. Dans ce contexte, on comprend mieux

que les professeurs soient moins enclins à se sentir investis d'un sacerdoce et plus susceptibles de se reconnaître comme de simples salariés. Or, à bien des égards, la vie universitaire dépend du volontariat, de l'esprit de sacrifice et du sens des responsabilités des professeurs.

Constituer des comités qui multiplient les réunions et les rapports, composer des jurys, produire des revues dont les articles sont évalués par les pairs, organiser des colloques, etc., tout cela n'est possible que dans la mesure où les professeurs et professeurs trouvent et prennent le temps d'accomplir ces tâches liées à l'enseignement et à la recherche. Si les professeurs sont ainsi enclins à s'investir spontanément dans la vie académique et que nombreux le font sans compter leurs heures de travail et sans ménager leurs énergies, c'est à la fois parce qu'ils sont passionnés par ce qu'ils font et parce qu'ils se sentent responsables, qu'ils ont le sentiment que c'est leur devoir de prendre en charge différentes responsabilités et d'œuvrer dans l'intérêt commun.

Or, ce sens du devoir qui est le fondement même de la collégialité universitaire a, me semble-t-il, toujours été le corolaire du prestige de la fonction de professeur, du pouvoir et des responsabilités qui y étaient reliés. Si le prestige de la fonction s'effrite, si l'institution et la société ne considèrent plus les professeurs comme dignes de confiance et aptes à agir de façon responsable, bref si on fait disparaître tout ce sur quoi se fonde le sens du devoir et l'esprit de sacrifice des professeurs, on ne voit pas pourquoi ni comment ceux-ci entretiendraient le même rapport à l'université. Dans la mesure où la multiplication des dispositifs de contrôle et des obligations administratives occupe désormais une part importante du temps qui serait nécessaire aux professeurs pour se consacrer à leurs activités de recherche, il n'est pas sûr qu'il soit très réaliste de compter sur la seule passion des professeurs pour alimenter leur volonté de s'engager activement et sans réserve dans la vie académique. En somme, la montée en puissance du contrôle et de l'encadrement du travail des professeurs pourrait bien s'avérer être un poison pour tout ce qui fonde la collégialité. ■



Photographie: Jacques Rivet

GUY LAFOREST
Département
de science politique

L'UNIVERSITÉ COMME COMMUNAUTÉ

L'idée de l'Université comme communauté tournée vers le savoir a toujours été difficilement conciliable avec le concept d'égalité. Dans l'université de tradition classique, la hiérarchie ne touchait pas uniquement les gens mais aussi les disciplines. Y trônaient la philosophie et la théologie. Dans l'université managériale du XXI^e siècle, le génie, la médecine et l'administration dominent. Les sciences sociales, quant à elles, se reconnaissent davantage dans l'université positiviste du XIX^e siècle, laquelle était aussi inégalitaire. C'est d'ailleurs le cas de l'université humaniste tournée vers la recherche du Beau, du Bon et du Vrai.

L'institution universitaire n'était pas, et n'est toujours pas, une démocratie. Les professeurs et professeuses y jouent certes un rôle privilégié. En toute franchise, je ne pense pas qu'il puisse en être autrement. L'Université est soumise à un régime démocratique mais elle n'est pas, en elle-même, une démocratie. Toutefois, elle peut être une communauté authentique, humaine, admirable. Cela demeure un bel idéal.



Photographie: Jacques Rivet

CATHERINE ROSSI
École de service social

LA COLLÉGIALITÉ COMME DEVOIR

La collégialité universitaire est devenue aujourd'hui un concept fragile, difficile à protéger et à défendre. Elle est sans cesse attaquée de l'extérieur mais, curieusement, elle semble surtout devenue plus vulnérable de l'intérieur. Le contexte professionnel et social actuel exige une rentabilité jamais égalée. Or, la surabondance de sous-comités, la désertion des assemblées, l'augmentation des processus de consultation précipités ou de négociations privées au détriment des mouvements décisionnels collectifs, la difficulté de plus en plus grande d'aller plus loin que sa propre discipline ou même que son seul objet de recherche, sont autant de coups assenés à ce principe de collégialité universitaire. Combien de chercheurs et de professeurs savent-ils encore mettre de côté leur intérêt personnel au nom du bien collectif de leur unité ou, mieux, de leur institution?

La collégialité n'est pas une simple règle de conduite. Il ne suffit pas de participer à une rencontre ou à un groupe de travail, ou de favoriser le travail en équipe, pour la rendre concrète. La collégialité n'est pas non plus un droit. Elle ne va pas de soi, elle ne s'acquiert pas par le statut, pas plus que ne s'acquiescent les privilèges qui naissent d'elle. La collégialité est et doit rester un devoir. Elle se construit, s'incarne et se mérite. Elle exige de chacun l'engagement personnel et une forme de conscience et de responsabilité collective.

**ALAIN LABERGE**

Département des sciences historiques

LA COLLÉGIALITÉ: entre ambition, réalité et illusion

Le jargon usuel des conventions collectives comporte un certain nombre de mots-clés qui contribuent à définir, baliser et caractériser la carrière du professeur d'université à une échelle individuelle. Ainsi en est-il de termes comme « charge de travail », « fonctions professorales », « liberté universitaire » ou « propriété intellectuelle ». Malgré leur caractère collectif, les contrats de travail sont en effet généralement muets sur des principes qui transcendent le seul droit de l'individu. On ne devrait sans doute pas s'en étonner compte tenu de la nature de ces documents. Cependant, même si des termes de ce genre ne sont pas enchâssés dans les contrats de travail, ils sont pourtant chers aux professeurs tant ils sont porteurs de sens et représentent les fondements mêmes de leur conception de la vie universitaire. C'est assurément le cas du mot « collégialité » dont l'usage au quotidien est omniprésent sous sa forme de désignation des membres partageant un même vécu: les collègues.

L'âge d'or d'une ambition devenue réalité

La collégialité est indissociable du mouvement de syndicalisation des professeurs d'université qui obtient graduellement sa pleine reconnaissance au cours des années 1960 et 1970. Dans sa définition comme « forme d'organisation du pouvoir confiant la fonction exécutive à plusieurs personnes », la collégialité imprègne les structures syndicales. Il est clair à ce moment que les professeurs entendent bien en faire un mode de fonctionnement de la vie universitaire, du moins au niveau des unités de rattachement regroupant justement les « collègues ». Ce fut là la « belle époque » ou « l'âge d'or » de la collégialité, une réalité encore bien présente quand j'ai joint le corps professoral au début des années 1990.

Au-delà de la forme éminemment collégiale des délibérations lors des assemblées d'unité, la conception de la collégialité s'exprime sans gêne à cette époque autour du statut de directeur de département, le responsable de l'unité dans la convention collective. Élu par ses pairs, les collègues, le professeur désigné demeure l'un du groupe et devient ainsi l'agent du fonctionnement collégial de l'unité, basé sur la consultation et non l'imposition.

Une réalité malmenée

On sait bien que cette réalité n'a pas perduré. Ainsi, au gré des négociations et des conflits de travail qui en ont parfois découlé, il a pu apparaître un clivage ou un fossé entre les collègues de certaines unités et leurs responsables. Aussi, pour des

responsables d'unité, l'attrait de la filière administrative comme plan de carrière a pu les éloigner davantage de leur base d'origine. Surtout, les administrations universitaires ont réalisé qu'il n'était pas dans leur intérêt de conserver le caractère électif des responsables d'unité et ainsi de contribuer à la confusion des genres entre le représentant d'une pratique collégiale de la gestion et le cadre au service de l'atteinte des visées supérieures de l'institution. C'est ainsi que s'est imposé un nouveau mode de désignation de direction départementale qui de fondamentalement électif, s'est subtilement transformé en nomination en bonne et due forme, entérinée ultimement par le Conseil d'administration universitaire après la tenue d'un vote consultatif des collègues de l'unité. La réalité de la collégialité appliquée sur le terrain s'en trouve donc passablement amoindrie.

Il serait toutefois inexact d'attribuer cette dérive uniquement aux finalités institutionnelles. En effet, l'individualisme aigu qui sévit dans nos sociétés postmodernes a également atteint les cercles de la vie universitaire. Le professeur d'université n'est pas seulement individualisé dans le texte de sa convention collective. Bien des aspects de son activité professionnelle, notamment depuis le début du 21^e siècle, tendent à exacerber son profil personnel au détriment de ce qu'il partage avec ses collègues. Le « starsystem » issu des programmes de chaires de recherche tout comme le régime conventionné des primes individuelles ne vont évidemment pas dans le sens d'une affirmation de la collégialité. Tout semble vouloir se passer comme si l'unité de rattachement ne regroupait plus des collègues au sens plein du terme, mais servait de club pour entrepreneurs en recherche et en enseignement visant à parfaire leur trajectoire professionnelle. Un signe manifeste de cet individualisme à l'outrance: la désaffection, voire la résistance, envers l'éventualité de devenir responsable d'unité. Cette fonction a toujours constitué un défi et il est clair qu'il n'est pas donné à tous ou à toutes de le relever efficacement. Cependant, il me semble qu'à une certaine époque, il était entendu que, collégialement parlant, il s'agissait là d'un devoir à accepter dignement advenant une désignation par le reste des collègues. Aujourd'hui, combien de collègues adhèrent à ce principe? Il m'est arrivé d'entendre de jeunes collègues affirmer haut et fort que ce genre de pensum n'était pas pour eux et qu'il n'était pas question qu'ils envisagent quelque intermède que ce soit, et surtout pas celui-là, dans leur carrière de chercheur.

L'illusion de la collégialité?

Malgré les propos qui précèdent et qui peuvent paraître pessimistes, je crois tout de même que la collégialité n'est pas morte pour autant. Mon expérience comme directeur du département d'histoire entre 2003 et 2008 m'a révélé que plusieurs de ses potentialités restent effectives. Par exemple, la recherche de

l'équité dans la répartition de la charge de travail et l'existence de voies/voix de consultation pour le directeur qui veut bien jouer le jeu demeurent des jalons importants de la collégialité dans les unités. Il reste à continuer d'attiser la flamme pour qu'elle ne devienne pas qu'une simple illusion ou qu'un vestige nostalgique du passé.

La gouvernance collégiale : RÉALITÉ OU UTOPIE ?

Réponse simple : un peu des deux selon mon expérience

Du côté réalité, il en va du contenu même de la convention collective des professeurs et professeures qui précise un certain nombre de règles de gestion collective, notamment des charges de travail et du processus de recrutement des ressources professorales. Mais il y a loin de l'énoncé de telles règles à un réel fonctionnement en collégialité. En effet, l'application de ces aspects de la convention collective – pour importants qu'ils soient – n'est que très ponctuelle, surtout que les recrutements ont pu se faire rares dans le contexte des dernières années. Et même plus, la tenue des assemblées de l'unité est souvent rythmée par ces opérations statutaires peu fréquentes. Prenant en considération le peu de temps que plusieurs collègues sont prêts à y allouer, il est loin d'être évident qu'elles permettent de réfléchir collectivement à des sujets de fond.

Il faut souligner aussi que bien que les réels pouvoirs décisionnels d'un directeur de département soient de fait plutôt limités en ces matières, le responsable bénéficie tout de même d'un certain pouvoir d'initiative en mettant au jeu les textes de base qui seront discutés en unité : description et exigences de nouveaux postes de professeur, plan de déploiement des ressources, plan de développement du département, etc. Bien entendu, tout ce qui est déposé à l'assemblée peut être rediscuté, modifié, réécrit. Toutefois, l'écriture de tels documents étant exigeante et le temps à y consacrer limité, peu de volontaires se bousculeront pour se proposer. Ce pouvoir d'initiative peut conduire à l'isolement du directeur dans la prise de décisions qui, théoriquement, devrait revenir à l'exercice collégial ; d'autant plus, si les collègues jugent qu'ils ont mieux à faire que de s'occuper de ces questions, trop occupés qu'ils sont de mener leur propre carrière.

Si ce risque apparaît bien réel pour un simple directeur de département, en interaction fréquente avec ses collègues,

il est décuplé pour un doyen et « mégacuplé » pour un recteur, éloignés de la vie départementale. Dans ce contexte, la collégialité peut devenir une véritable utopie.

Un directeur soucieux de la collégialité devra tenter de briser cet isolement, par exemple en s'appuyant sur ses collègues prêts à discuter, en dehors des instances formelles, des enjeux du département. Il pourra partager, auprès des directeurs de programme, des versions préliminaires des documents à discuter. Bref, il devra solliciter des avis afin de pouvoir construire une réflexion, à tout le moins partiellement collective. Ce sera déjà mieux que s'il réfléchit tout seul dans son coin, mais pas autant que dans un monde idéal où les assemblées pourraient se faire en prenant tout le temps requis pour une véritable discussion sur les enjeux de fond où tous les membres y participeraient activement et positivement.

Cette question du temps révèle un dilemme : l'individualisme inhérent au cheminement de carrière (chaque professeur constitue en quelque sorte une PME), encouragé par le mode d'évaluation des promotions, mais en contradiction avec une collégialité qui prélève justement cette ressource rare que constitue le temps. De plus, que dire du partage des tâches communes, comme l'enseignement, les directions de programme et même la direction de département, qui interfèrent avec l'activité des PME et qui pèsent moins dans le processus d'évaluation. Finalement, l'individualisme et la collégialité ne vont pas de pair, ils ne requièrent pas le même état d'esprit.

Au total, le mandat de directeur peut s'exercer dans un climat qui permet de faire vivre jusqu'à un certain point l'idée de collégialité, mais il en revient au directeur lui-même d'y veiller. Par ailleurs, la collégialité ne constitue pas en soi une limite à la gestion efficace d'un département, en autant qu'une vision consensuelle de l'orientation à y donner puisse être dégagée autour de quelques grands objectifs de développement. Cependant, la recherche d'une vision consensuelle ne doit pas se laisser paralyser par la recherche d'une vision unanime. Autre utopie... ■



Photographie: Jacques Rivet

DANIEL-MERCIER GOUIN

Département
d'économie agroalimentaire et
des sciences de la consommation



CHRISTIAN DESÎLETS

Département
d'information et de communication



GRANGER, Christophe. 2015
*La destruction de
l'université française*
Paris: Éditions La Fabrique,
176 p.

D'après l'historien Christophe Granger, les universités en France ont subi, comme les universités nord-américaines et britanniques avant elles, une transformation radicale qui a liquidé leurs trois principaux fondements.

Premièrement, les universités françaises ne seraient plus pour les étudiants un lieu de socialisation apte à développer des idées politiques subversives. Sous la pression de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la Banque mondiale, elles ne seraient plus qu'une antichambre de la vie professionnelle.

Deuxièmement, leur organisation ne serait plus fondée sur un pouvoir collégial ayant la main haute sur les contenus de cours, les orientations de la recherche et l'élection des pairs. Le monde universitaire se serait dégradé en un marché du travail au sein duquel les chargés de cours et les auxiliaires d'enseignement, et même une grande partie des doctorants et post-doctorants, sont placés en situation d'anomie. Si l'accession au statut de professeur est toujours présentée comme le cheminement universitaire normal, son processus s'est fait si lent et si difficile, son succès si rare, que la plupart des aspirants n'occuperont jamais que des postes de subalternes et de vacataires.

Troisièmement, la nouvelle organisation du travail scientifique fait que les professeurs ont abandonné leur liberté académique au profit des priorités du marché, telles que définies par les bureaucrates des organismes subventionnaires.

L'originalité du livre de Granger n'est pas dans le portrait qu'il fait de l'évolution des universités, en France et ailleurs, ni même dans sa critique de la marchandisation du savoir. Tout cela suscite depuis longtemps une abondante littérature, essentiellement de la part de chercheurs en sciences humaines et sociales. Pensons par exemple au concept des universités entrepreneuriales, ou *multiversités*, de Clark Kerr (1963), à l'université comme un système ouvert incapable de résister aux influences externes, selon Léon Dion (*Rapport de la Commission d'étude sur l'avenir*

Recension de Christian Desîlets

de l'Université Laval, 1979), au constat de précarisation de l'*homo academicus*, selon Bourdieu (1984), ou, plus évidemment, au livre décapant de Michel Freitag dont le titre *Naufrage de l'université* (1995) préfigure celui-là même de Granger.

La thèse de l'auteur ajoute aux précédentes une originalité: si la destruction de l'université moderne n'a pas suscité de révolte, c'est parce qu'elle a été conçue pour être opaque et inintelligible. En somme, les universitaires européens seraient les victimes d'une vulgaire combine de l'OCDE. Granger explique que les déficits de plus en plus nombreux des universités seraient un dispositif prévu pour justifier la nécessité de la destruction de l'ancien modèle. Dans le modèle nouveau, s'il y a crise économique, c'est que l'université ne joue pas bien son rôle; s'il y a du chômage, c'est que les étudiants sont mal formés; s'il n'y a pas croissance économique, c'est que les universitaires ne sont pas capables, à partir de leurs recherches, de créer de l'innovation pour les entreprises.

Comment en sommes-nous arrivés là? Granger postule que si ce recadrage a été accepté par les professeurs, c'est parce qu'ils ne s'intéressent pas à l'organisation de leur université, qu'ils ne l'habitent pas, ne s'en sentent pas responsables et méprisent les chargés de cours autant que les étudiants.

Il y a dans cet essai matière à réflexion. Les solutions que Granger expédie dans les dernières pages sont toutefois si radicales qu'on peut se demander comment elles pourraient être démocratiquement avalisées, en toute collégialité: fermer les grandes écoles élitistes qui opèrent une sélection basée sur l'argent, expulser le patronat des universités, arracher le pouvoir au rectorat, bouter les formations professionnelles hors des murs. Le côté impraticable de cette vigoureuse contre-attaque peut étonner mais Granger, involontairement peut-être, glisse dans son texte une explication: « comme tous les tenants des classes moyennes, les universitaires, face à leur perte d'influence, puisent dans la morale, un capital de substitution ». ■

AU PAYS DE LA COLLÉGIALITÉ

Conte savant



Photographie : Jacques Rivet

FLORENCE PIRON
Département d'information
et de communication

Il était une fois, au Royaume de la science, une professeure qui était en pleine dissonance cognitive. Ses valeurs de citoyenne et ses convictions politiques profondes la conduisaient à vouloir pratiquer la science ouverte et, en premier lieu, à publier ses articles en libre accès pour que son travail soit accessible et utile à ses collègues du monde entier, incluant ses collègues des pays des Suds où l'accès aux revues scientifiques est limité. Elle voulait aussi pouvoir être lue par les amateurs de sa discipline, les journalistes scientifiques, les militants associatifs et les décideurs publics. Pour réaliser son rêve, elle souhaitait publier en français autant qu'en anglais ou dans d'autres langues, écrire des billets de blog, travailler en collaboration avec les gens de sa région, ceux et celles dont elle parlait dans ses travaux ou qui allaient utiliser les connaissances qu'elle produisait, contribuer au tourisme culturel et éducatif; en somme, partager largement le savoir qu'elle produisait afin qu'il contribue au bien commun tout en faisant avancer les connaissances. Profondément démocrate et égalitaire, elle aspirait à une collégialité dans son université qui lui permettrait d'exprimer ces valeurs en toute légitimité et de les faire valoir dans les décisions collectives qui s'y prendraient.

Mais elle était persuadée que ces activités n'apporteraient rien à sa vie de chercheuse, qu'elles s'ajouteraient à sa tâche sans lui valoir la moindre trace d'admiration ou de reconnaissance et qu'elles pourraient même nuire à ses perspectives de carrière scientifique. Selon elle, la seule chose qui comptait pour les pairs du Royaume de la science, c'était sa capacité de publier rapidement un maximum d'articles dans des revues internationales à haut facteur d'impact; peu importe qu'elles soient en libre accès, presque toujours en anglais et au cœur d'un système économique marchand aux taux de profits indécents. Tout ce qui la détournait de ce but, à savoir la pratique de la science ouverte, lui paraissait non seulement peu utile, mais dangereux pour sa carrière de scientifique car cela risquait de la rendre moins performante et intéressante aux yeux de la cour des docteurs.

Dans ce Royaume où elle espérait s'épanouir, impossible, pensait-elle, de faire de la science ouverte ou de vivre une collégialité authentique, car ce serait s'opposer directement au régime dominant du Roi positiviste dont l'imagination

morale était – elle le voyait bien – limitée aux moyens de dépasser les autres pour accumuler les publications et les subventions. Toute aspiration à la collégialité lui semblait ridicule quand les pairs les plus adulés, ayant la mainmise sur les postes les plus importants du Royaume, ne semblaient connaître que le champ sémantique de la compétition. L'état d'incertitude ou de précarité qu'ils généraient poussait plutôt les plus jeunes à la soumission et à la peur, ce qui tournait en dérision l'aspiration au commun, au partage, à la collégialité.

Parfois, une voix dissidente, celle de la science ouverte, parlait de gentillesse, de dévouement, de générosité, de respect, de partage de références bibliographiques, de mise en commun d'outils de laboratoire, de données de recherche ouvertes, de carnets de bord en ligne, d'envie d'écrire à plusieurs pour le plaisir, de science métissée ou hybride, de savoirs locaux, de liberté d'écrire et de penser. Mais c'était comme si cette voix venait d'une autre planète.

Pourtant, à force d'entendre cette voix, la professeure réalisa que le libre accès intégral et immédiat aux ressources scientifiques pouvait fort bien ne pas déranger le Roi positiviste si on le lui présentait comme un moyen d'accélérer l'accès des pairs aux résultats scientifiques. Elle comprit que l'existence de revues en libre accès, tant qu'elles continuaient à pratiquer l'évaluation par les pairs, à privilégier l'anglais et à maximiser le nombre de co-auteurs par article, ne nuisait pas vraiment au consensus dominant. L'existence des dépôts institutionnels et des archives ouvertes mis en place par les universités dérangeait à peine plus. Découvrant que ces sites Internet pouvaient héberger de manière pérenne une copie numérique de ses articles publiés dans des revues scientifiques, fermées ou ouvertes, la professeure résolut d'y déposer ses textes admissibles et de diffuser largement leur adresse sur les réseaux sociaux et dans des billets de blog.

Elle avait compris que, grâce au libre accès, elle pourrait continuer à être une loyale soldate du Royaume tout en permettant aux impairs, les non-scientifiques, d'avoir accès à ses textes. Qui sait? Cette intrusion pourrait peut-être finir par engendrer une révolution et détrôner le Roi positiviste pour faire place à un nouveau Royaume dans lequel une collégialité respectueuse de la pluralité des valeurs et des convictions pourrait enfin être instaurée. ■

Le SPUL-lien en quelques chiffres...

Production éditoriale

- 10 ans d'activité continue
- 18 numéros publiés
- Plus de 20 thématiques
- Plus de 150 pages publiées
- 12 capsules *À la volée*
- 5 recensions de livre
- Plus de 10 textes repris dans d'autres publications
- Plus de 20 œuvres sélectionnées des Collections de l'Université Laval
- 1 cahier spécial pour les 35 ans du SPUL
- Des affiches pour les 40 ans du SPUL (1974-2014)
- 3 chartes visuelles du SPUL-lien

Collaboration collégiale

- Plus de 120 auteures et auteurs dont 53 professeures et 55 professeurs de l'Université Laval
- Plus de 10 professeures et professeurs retraités
- Plus de 55 unités de rattachement (provenance des auteures et auteurs)
- Plus de 10 contributions externes
- Près de 10 entrevues de professeures et professeurs
- Plus de 20 membres du SPUL ont composé le Comité sur les communications au fil des ans

NUMÉROS déjà parus

Disponibles sur le site Internet du SPUL: www.spul.ulaval.ca/spul-publications/le-spul-lien/

1. L'ENQUÊTE SUR LES COMMUNICATIONS du SPUL, décembre 2005
2. LA SANTÉ AU TRAVAIL, mai 2006
3. LES FEMMES À L'UNIVERSITÉ LAVAL, décembre 2006
4. L'ENGAGEMENT, mai 2007
5. LA PASSION DE L'ENSEIGNEMENT, décembre 2007
6. LES RÔLES DU PROFESSEUR: ENJEUX ET NOUVEAUX DÉFIS, septembre 2008
7. PROPOS D'ENVOL, mai 2009
8. PÉDAGOGUES BRANCHÉS, juin 2010
9. UNIVERSITÉ ET SOCIÉTÉ, mars 2011
10. L'UNIVERSITÉ EN SOI, septembre 2011
11. LA FONCTIONNALISATION DE L'UNIVERSITÉ, juin 2012
12. LA CRÉATION SOUS L'ANGLE DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE, mars 2013
13. DE TOUTES LES MUTATIONS, novembre 2013
14. LE CAMPUS UNIVERSITAIRE COMME MILIEU DE VIE, mars 2014
15. LE SYNDICALISME UNIVERSITAIRE - UN MODÈLE À REMETTRE À JOUR, novembre 2014
16. LA MÉMOIRE PROFESSORALE EN HÉRITAGE, mai 2015
17. L'UNIVERSITÉ COMME TERRE D'ACCUEIL, décembre 2015

ÉQUIPE ÉDITORIALE du **spulien**

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

Richard BAILLARGEON, École des arts visuels
CHRISTIAN DESJÉTS, Département d'information et de communication
LYNE LÉTOURNEAU, Département des sciences animales
MARÇOT KASZAP, Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage
JACQUES RIVET, Département d'information et de communication
ANNIE ROYER, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation
Philippe Dubé, président du Comité sur les communications
Département des sciences historiques
FRIDA FRANCO, graphiste, Frida Franco Concept Design
CATHERINE VÉZINA, adjointe administrative, SPUL, réviseure

spul
SYNDICAT DES PROFESSEURS
ET PROFESSEURES
DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

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



Papier 100% recyclé