

**Allocution**  
**de**  
**Monique C. Cormier**  
**Professeure titulaire**  
**Université de Montréal**

**À la réception du**  
**Prix d'excellence académique 2011**  
**de**  
**l'Association canadienne des professeures et professeurs**  
**d'université (ACPPU)**

**7 mai 2011**  
**Fairmont Château Laurier**  
**Ottawa**

## La fonction de cadre dans l'angle mort des rôles académiques

**Monique C. Cormier<sup>1</sup>**

C'est tout un honneur que de se voir décerner le Prix d'excellence académique de l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université (ACPPU). Un honneur dont on met du temps à saisir l'ampleur, tellement il est chargé de sens à extraire. En prenant connaissance de la lettre signée de la présidente et du directeur général m'annonçant cette nouvelle, les émotions et les réflexions se sont bousculées pêle-mêle sur ce que ce prix représentait pour moi, pour mon institution, et sur ce qu'il révèle quant à l'ensemble de mes collègues, hommes et femmes, qui ont choisi d'être professeur d'université. Essayons d'y voir un peu plus clair.

### *Un prix personnel et collectif*

Ce qui rend ce prix si précieux, à mes yeux, c'est qu'il entend souligner l'engagement global d'un professeur dans les trois grandes fonctions qui lui incombent traditionnellement, soit l'enseignement, la recherche et les services à l'établissement et à la collectivité. Non pas la reconnaissance d'un engagement envers une fonction plus qu'une autre, comme le font de nombreux prix, mais aux trois, formant un équilibre stable. Cet honneur prestigieux consacre de fait la vision de fonctions académiques non pas étanches et séparées comme des colonnes distinctes, mais intimement entrelacées, à la manière d'un fil, suivant les expressions du premier lauréat du Prix d'excellence académique, le professeur Bernard Robaire (2006 : 4), dans son allocution de 2006. Dans mon cas, la connaissance approfondie de la langue française, que j'ai acquise par la terminologie et la lexicographie historique, et qui a fait l'objet principal de mon enseignement et de ma recherche, est allée de pair avec la promotion de cette langue dans mon université, comme au sein de ma collectivité, notamment dans mon

---

<sup>1</sup> Je remercie M. Elvio Buono, directeur du Bureau du personnel enseignant de l'Université de Montréal, ainsi que M. Luc Granger, professeur émérite au Département de psychologie de l'Université de Montréal et vice-recteur adjoint aux affaires professorales de 2007 à 2010, pour les échanges fructueux que nous avons eus au cours des dernières années sur les questions professorales.

ordre professionnel, l'Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec. J'en profite d'ailleurs pour remercier les personnes qui assurent aujourd'hui l'interprétation de mon allocution et je les salue chaleureusement. Je n'oserais pas donner de conseils à ceux et celles qui seraient heureux de voir l'excellence de leur travail reconnu un jour par le Prix d'excellence académique de l'ACPPU, mais j'ai le sentiment que le déploiement au maximum de l'éventail d'activités qu'offre un foyer central, le champ de la linguistique dans mon cas, contribue à unifier toute son action. Ainsi, la dispersion est évitée, chaque fonction finissant par épauler les autres, chaque fonction renforçant l'ensemble du projet.

Pour une institution comme l'Université de Montréal, engagée dans la voie de l'excellence, il va de soi que ce prix est important. Le prix que remporte un professeur confirme l'engagement de l'institution dans cette voie et constitue une relance de l'objectif. C'est le recteur, M. Guy Breton, qui m'a fait l'honneur de présenter ma candidature au Prix d'excellence académique de l'ACPPU. Je l'en remercie vivement, lui, ainsi que toutes les personnes qui, au fil des ans, m'ont d'une certaine façon portée jusqu'à cet honneur. Tous mes étudiants, en particulier ceux des études supérieures et parmi ces derniers, ceux et celles qui poursuivent une carrière universitaire, au Québec et en Ontario. Mes collègues avec qui j'ai siégé à de nombreux comités, mes supérieurs également, qui m'ont facilité la tâche grâce à des décisions ou des coups de pouce opportuns. Je les mentionne parce qu'on n'arrive pas à un tel prix tout seul, vous l'imaginez bien. Enfin, j'ai une pensée particulière pour deux personnes que je considère comme mes mentors à l'Université de Montréal. M<sup>me</sup> Mireille Mathieu qui, en plus d'avoir occupé le poste de vice-rectrice aux affaires internationales, a été doyenne de ma faculté lorsque j'étais jeune professeure. Et M. Joseph Hubert, qui a aussi été mon doyen, et qui occupe aujourd'hui le poste de vice-recteur à la recherche et aux relations internationales. De ces deux personnes, je dirai simplement qu'elles incarnent parfaitement la qualité première d'un mentor : être une source abondante d'inspiration et d'encouragement.

On ne me taxera pas de féministe à outrance si je vous dis que je suis particulièrement fière d'être la première femme à recevoir le Prix d'excellence académique de l'ACPPU, alors même qu'une femme, M<sup>me</sup> Penni Stewart, que je salue et remercie, est présidente de l'association. Bien sûr que le Prix d'excellence académique a toujours été ouvert aux femmes comme aux hommes, mais j'ose croire que l'attribution du prix à une

femme, cette année, contribuera modestement à faire avancer la cause des femmes, qui est aussi celle des hommes. C'est un petit pas, mais ajouté aux autres petits pas qui se font dans tous les secteurs de la société, il contribue à réduire la distance entre l'égalité souhaitée et l'égalité obtenue, entre l'ouverture théorique à un prix, en l'occurrence, et la possibilité bien réelle de le recevoir. L'ACPPU et le jury du Prix d'excellence académique 2011 doivent être félicités pour cette avancée.

Le Prix d'excellence académique de l'ACPPU, comme on vient de le voir, revêt une grande importance symbolique sur les plans personnel, institutionnel et sociétal. Je n'ai fait qu'esquisser les contours des répercussions qu'il a sur chacun de ces plans; ses effets, je l'espère, se feront sentir encore longtemps.

### *La quête de l'idéal*

Le prix de l'ACPPU consacre et promeut un idéal de professeur. Il faut beaucoup de travail, beaucoup d'appui et beaucoup de chance pour le remporter – mon mari ne m'en voudra pas de déclarer ici qu'il figure au premier rang des appuis et des chances qui m'y ont menée. Se faire dire qu'on satisfait à cet idéal, qu'on répond aux qualités exigées est un immense compliment, c'est la face ensoleillée du prix. Mais, en bonne universitaire, je suis tentée de l'examiner aussi en creux. Songeant à tous mes collègues universitaires du Québec et à ceux du Canada, je me suis demandé quelle proportion d'entre eux pouvait raisonnablement prétendre à un tel prix à l'heure actuelle. En d'autres termes, combien d'entre eux ont pu engager très tôt leur carrière de telle façon que ce prix leur soit accessible un jour ? Combien réussiront à traverser les bouleversements que subissent nos sociétés et nos institutions universitaires – sans parler des difficultés d'ordre personnel ou autre – pour faire une carrière équilibrée, satisfaisante et la voir ainsi couronnée de lauriers par l'ACPPU ? Me serais-je posé ces questions si je n'avais pas occupé, de 2008 jusqu'à cette année, le poste de vice-doyenne aux affaires professorales de la Faculté des arts et des sciences à l'Université de Montréal ? Peut-être pas. C'est ce poste qui m'a permis de prendre conscience que même si la bonne marche des carrières relève avant tout de la responsabilité individuelle de chaque professeur, le cadre académique, au même titre que le directeur de thèse au cours des études supérieures, peut y jouer un rôle déterminant de baliseur et de guide.

Le Prix d'excellence académique m'incite à examiner l'état de ce curieux individu, engagé dans une institution en mouvance continue, à qui on demande qu'idéalement, dans sa carrière, il soit un excellent enseignant, un éminent chercheur, un citoyen passionné de transfert de connaissances envers ses concitoyens et même un cadre chevronné. C'est sur lui, ce cadre académique, en particulier le directeur de département, que je veux porter mon regard aujourd'hui. Il se dit beaucoup de choses sur les rôles d'enseignant et de chercheur dévolus au professeur, mais trop peu, me semble-t-il, sur le rôle de cadre. Notre zone d'observation des rôles académiques a un angle mort et cette fonction s'y retrouve. Pourtant, le sort des deux, de l'université et du professeur qui assume des fonctions administratives, est intimement lié. L'amélioration de l'état de l'une comme de l'autre passe nécessairement par une compréhension de leurs univers respectifs. Il faut s'y employer, même modestement, à partir de sa propre expérience.

### *Une institution évolutive*

D'hier à aujourd'hui, vous le constatez comme moi, tout a changé et tout change à une vitesse fulgurante. L'université comme institution bien établie, à la réputation définitive, abritant une petite communauté de pairs dont l'expertise présume à elle seule de son excellence sur tous les plans, détenant le quasi-monopole du mode d'accès aux connaissances comme celui de leur diffusion, ancrée dans un immeuble impressionnant, tantôt au pied de la montagne, espérant participer de sa puissance, tantôt sur la montagne, espérant participer de sa domination – dois-je préciser que je viens de Montréal ? –, cette institution-là, nous le savons tous, a connu ses heures de gloire. Plus ou moins brusquement, mais sans cesser de se manifester, les bouleversements qu'ont engendrés dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle la démocratisation du savoir sous l'effet de la poussée des technologies de l'information, l'accroissement sans précédent des effectifs étudiants, les mouvements sismiques que font subir à nos économies les peuples voulant se tailler une place de choix dans le monde, la contestation dont font l'objet nos États-providence, l'affirmation des droits de la personne, la montée de la concurrence et de l'individualisme et bien d'autres facteurs encore, ces bouleversements, dis-je, chamboulent bien sûr l'institution universitaire. Plus que jamais, l'université est une entreprise traversée de courants très forts, souterrains et de surface, que les uns qualifieront de complémentaires, d'autres d'opposés, mais qui sont souvent déstabilisants. Parce que l'effet de ces courants s'accroît avec le temps, sans que soient

apportés de réformes, de solutions ou de compromis autour desquels se rallier individuellement et collectivement, ces courants contraires rendent ce navire amiral qu'est l'institution universitaire difficile à piloter.

Or, la responsabilité de mener ce navire à bon port est confiée à juste titre à des professeurs, qui, le plus souvent, ont excellé dans l'enseignement et la recherche. Cette responsabilité, qui survient la plupart du temps d'une façon très soudaine, fait entrer le professeur dans un autre monde que celui auquel il était habitué. Elle sollicite de sa part des connaissances et des compétences qu'il découvre souvent avec effarement ne pas posséder à sa prise de fonction, connaissances et compétences qu'il devra acquérir sur le tas. Dans sa conférence de 2006, le professeur Bernard Robaire (2006 : 5) expose, dans deux phrases lapidaires, la situation qui se présente aux nouveaux directeurs de département, doyens et autres membres de la haute direction :

« Departmental chairs, deans and senior administrators receive little or no specialized training to handle these difficult and challenging positions. They are appointed or elected and assume the roles. Initially, most of them are inefficient at carrying out their duties, but are eager to learn. »

Doit-on laisser se débrouiller ce nouveau gestionnaire si désireux d'apprendre ou doit-on l'aider à apprendre ? Poser cette question, c'est en quelque sorte avouer une espèce de trouble, comme si les professeurs, de par leur état, devaient tout connaître, y compris la gestion. Comme si la maturité acquise par les professeurs dans leur domaine de spécialité s'étendait, comme par magie, à tous les autres domaines, dont l'encadrement. On considère normal que ceux et celles qui aspirent à devenir compétents dans la discipline de ces professeurs reçoivent un enseignement, mais cette normalité semble s'arrêter aux professeurs qui aspirent à devenir compétents dans l'administration d'une unité de leur université. Apprentissage et perfectionnement en la matière sont pour l'essentiel laissés aux hasards heureux ou malheureux de l'expérience.

Je prendrai aujourd'hui comme point d'appui le directeur de département de la Faculté des arts et des sciences de mon université. Pour information, cette faculté, la plus

grande de l'Université de Montréal, compte 26 départements regroupant quelque 600 professeurs. Lorsque j'y étais vice-doyenne aux affaires professorales, j'ai été en mesure d'apprécier l'importance du directeur de département et aussi de constater trop souvent son peu de préparation à assumer cette tâche. Rassurez-vous, je ne vous donnerai pas le plan de cours du parfait directeur de département. Je sais très bien que je suis devant un parterre de représentants d'associations et de syndicats. Mais précisément parce que nos directeurs de départements sont d'abord et avant tout des professeurs, dont le sort vous tient à cœur, je crois que vous accepterez que j'esquisse brièvement un certain nombre de réflexions auxquelles ces futurs cadres académiques pourraient être sensibilisés en guise de préparation à leur travail. Je parie qu'en fin de compte leur expérience de gestionnaire comme leur engagement syndical n'en seront que plus lucides. Je m'arrêterai plus particulièrement à la forme d'organisation qui enveloppe l'activité du cadre académique et à l'imposante tâche qui lui est confiée. Ce sont ces deux points qui devraient former le cœur de la formation minimale dont ce cadre devrait pouvoir profiter avant même d'occuper ses nouvelles fonctions.

*Premier élément : la forme d'organisation*

Imaginons deux cas de figure que j'ai connus. Deux professeurs sont nommés directeurs. Le premier a fait toute sa carrière à l'Université de Montréal, le second est arrivé directement d'une autre université pour occuper ce poste. Le premier est plongé depuis toujours dans une organisation qui lui semble d'une certaine façon familière, car c'est souvent la seule qu'il connaisse. En même temps, cette organisation lui paraît complexe, tellement le dédale de processus décisionnels lui échappe encore. Le second professeur, qui arrive d'une autre institution, à la culture différente, sent spontanément qu'il est en terre étrangère. Les marques qui l'aidaient à se situer dans son organisation n'existent plus ou revêtent maintenant d'autres significations. Or, je prétends que les deux ont besoin tout autant l'un que l'autre de réfléchir à l'organisation universitaire dans laquelle ils sont désormais appelés à tenir un rôle de cadre. Non seulement pour s'orienter dans l'administration, mais surtout pour avoir une vue d'ensemble de l'échiquier sur lequel les enjeux de leur université se déploient et sur lequel ils s'appêtent à jouer un rôle beaucoup plus actif qu'auparavant.

Le professeur Jean-Marie Toulouse, alors qu'il présidait le Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec, a exposé quatre modèles de base qui, eux-mêmes, peuvent donner lieu à des modèles d'organisation hybrides. Je résume ici brièvement sa pensée (Toulouse 2007 : 11-15) :

- Il y aurait l'université entendue comme organisation professionnelle, dans laquelle les opérations académiques sont centrales et contrôlées à un tel point par les professeurs, experts dans leurs domaines respectifs, que chacun d'eux, à l'intérieur de l'organisation professionnelle, peut être assimilé à un entrepreneur à la tête de son entreprise.

- Il y aurait l'université entendue comme une entreprise dans un marché concurrentiel pour l'obtention des ressources financières, technologiques et humaines nécessaires à son exploitation. Dans ce modèle, la fidélité du professeur va à sa carrière davantage qu'à son institution.

- Il y aurait aussi l'université entendue comme arène politique, c'est-à-dire essentiellement comme lieu conflictuel dans lequel le groupe le plus important, celui des professeurs, dispute le pouvoir à tous les autres groupes – étudiants, chercheurs, administrateurs, employés de soutien, etc. Dans ce modèle, la loyauté va d'abord à son propre groupe.

- Il y aurait enfin l'université entendue principalement comme communauté de pairs, c'est-à-dire de professeurs égaux les uns aux autres, laquelle communauté entraîne une gestion collégiale qui ressemble par certains aspects à une autogestion. Dans ce modèle, ce sont les professeurs qui assument temporairement le rôle de gestionnaires.

En tenant compte de l'évolution de l'institution universitaire dans son pays et dans le monde occidental, le futur directeur de département devrait pouvoir situer son université dans un de ces modèles ou, comme on s'en doute bien, quelque part entre tous ces modèles, avec des caractéristiques empruntées à l'un ou l'autre. Il en va de son aptitude à bien saisir les forces qui plongent dans l'histoire et la culture de son institution, à prendre du recul par rapport aux forces et aux faiblesses inhérentes à l'organisation de son université, à bien évaluer le pouvoir relatif de son département et son propre pouvoir d'influence, à miser sur les forces comme à bien cerner les faiblesses qui devraient faire l'objet de réformes.

Je prendrai, par exemple, le modèle d'organisation auquel l'Université de Montréal appartient. Ce modèle se rapproche, avec bien des nuances, du modèle de la communauté de pairs. Il se caractérise par la collégialité dans la prise de décisions. En bref, ce modèle instaure le corps professoral au cœur de toutes les grandes décisions qui le touchent : les engagements, les nominations, les promotions, les créations de programmes d'études, etc. D'où une multitude d'assemblées départementales, facultaires et universitaires qui, toutes ensemble, constituent pour l'essentiel le côté formel de ce modèle. À ce côté formel du modèle collégial, correspondait, à l'origine du moins, un côté plus informel reposant sur une relation cadre-professeur, qui servait en particulier, par des discussions, par des échanges, à débloquer les situations difficiles, et à faire en sorte que les rouages décisionnels continuent de tourner. Ainsi, pendant de nombreuses années, les deux côtés, formel et informel du modèle, se sont en quelque sorte équilibrés. La présence décisionnelle constante du corps professoral qu'imposait le côté formel du modèle servait de protection contre l'abus de décisions arbitraires et, en revanche, la souplesse qui caractérisait le côté informel de ce modèle, en particulier dans la relation cadre-professeur, contrebalançait la rigidité du premier. L'échiquier qui se présentait au directeur de département il y a une vingtaine d'années, à l'Université de Montréal, se résumait pour l'essentiel à bien saisir ce modèle et à bien jouer ses cartes. Aujourd'hui, le jeu s'est complexifié, la fonction clé que le modèle accordait aux professeurs est diluée. L'appareil décisionnel, avec ses nombreuses assemblées, qui assurait cette fonction clé, demeure, mais il semble aujourd'hui décalé, car le pouvoir qu'il fondait s'est transformé.

Une des causes de cette transformation, car il y en a d'autres, se trouve dans le fort encadrement de l'administration par des textes à caractère législatif. Nos nouveaux directeurs devront y être sensibilisés. Les textes, par exemple, sur lesquels s'appuient l'économie générale de notre droit, comme le Code civil, le Code du travail, bien sûr, au Québec, mais aussi la Charte des droits et libertés de la personne et la Loi d'accès à l'information. Les nouveaux directeurs devront également savoir que la haute direction a elle aussi des contraintes touchant, par exemple, la réduction des dépenses de fonctionnement de nature administrative comme celles de la taille de son personnel d'encadrement et administratif. Viennent ensuite les statuts, les règlements et les politiques institutionnelles qui orientent et régissent la vie universitaire, notamment les nombreux comités dans lesquels la communauté

des pairs se manifeste. J'ai été surprise de constater que certains directeurs ne les connaissaient pas, n'ayant pas été appelés à y siéger.

Sur le seul plan des conditions de travail, la transformation est considérable. Nos futurs directeurs seront sans doute surpris du nombre de textes de différentes natures qui en traitent. Par exemple, pour ne prendre que les conventions collectives, celle qui touche les professeurs, celle qui touche les employés de recherche, celle qui touche les étudiants salariés auxiliaires d'enseignement et les auxiliaires de recherche, celle qui s'applique aux chargés de cours et celle qui s'applique au personnel de soutien. J'arrête ici mon énumération. Elle suffit, je crois, à montrer que l'appareil décisionnel du cadre académique s'est considérablement formalisé et professionnalisé, déstabilisant le fragile équilibre sur lequel reposait traditionnellement la collégialité. Comment garder tout son sens au modèle collégial, qui visait entre autres à souder la collectivité des professeurs et à contrer le plus possible les décisions arbitraires, dans une époque où la protection des personnes est fortement assurée par un encadrement législatif, universitaire et syndical ? À peu de choses près, cette question de pertinence s'applique, j'en suis certaine, à tous les autres modèles.

Il y a bien sûr d'autres causes à cette transformation, la contraction du temps par exemple. Dans le modèle traditionnel, le temps devait pouvoir s'étirer pour permettre à de nombreuses instances, parfois quatre, cinq ou six, de se prononcer sur une foule de sujets. Ce n'est pas dénigrer ce mode d'organisation que de constater que ses exigences temporelles détonnent avec la rapidité fulgurante du monde actuel et qu'elles sont souvent sources de frustration chez nos cadres.

Il ne s'agit pas de plonger les nouveaux directeurs dans la nostalgie d'une époque révolue, ce serait inutile et contreproductif. Il s'agit cependant de leur faire prendre conscience rapidement des contraintes de toutes natures, réglementaires comme temporelles, de plus en plus fortes qu'ils devront affronter. C'est la seule façon de leur permettre de développer rapidement et de faire évoluer sereinement la collégialité, à laquelle l'Université, ses cadres et ses professeurs tiennent toujours.

*Second élément : la fonction confiée au cadre*

Revenons un instant à ce moment heureux où un professeur en poste ou provenant d'une autre institution se voit invité à devenir directeur de département. À juste titre, ce professeur peut se réjouir de la confiance que lui témoignent ses collègues ou la direction de la faculté. Bien sûr, sa joie n'est pas sans nuage, il se demande probablement déjà quel effet cette nomination aura sur ses activités de recherche. Se rend-il compte que ses nouvelles fonctions ne sont pas liées à celles qu'il exerce maintenant avec succès depuis de nombreuses années ? Est-ce un tournant dans sa carrière de professeur-chercheur ou une simple parenthèse ? Se promettant de tout faire pour poursuivre ses recherches en libérant quelques heures par semaine, il accepte.

*Primus inter pares*, le directeur de département réalisera rapidement, s'il ne le sait déjà, qu'il se situe à un lieu névralgique, entre les professeurs et la direction facultaire ou universitaire. Sur le plan personnel, son statut aussi est particulier. Dégrevé la plupart du temps d'une partie de son enseignement, il est appelé à diriger ses collègues, qu'il retrouvera après son mandat. C'est un poste pivot, qui exige des manœuvres délicates, car son titulaire est d'emblée pris entre l'arbre et l'écorce. À titre de directeur de département, ses tâches sont multiples et complexes : il doit notamment, en consultation le plus souvent avec l'assemblée départementale, selon le modèle que nous avons vu, développer des programmes d'études, assurer l'application des règlements pédagogiques, rédiger des descriptions de postes, participer activement au recrutement de nouveaux professeurs et à celui du personnel administratif. Il doit rédiger des lettres de recommandation, gérer les plaintes et les conflits interpersonnels, préparer le budget du département et l'administrer, défendre auprès de ses collègues des décisions impopulaires provenant de la direction qu'il représente. D'un autre côté, pressé par ses collègues, il sera également tenté de faire corps avec eux pour défendre leurs positions auprès de cette direction. Frais sorti de son unité d'accréditation syndicale, comme c'est la règle dans mon université, ou toujours rattaché à son unité syndicale, comme c'est le cas dans d'autres institutions, ce gestionnaire en puissance, qui peine à faire ses premiers pas dans l'administration, dont on ne sait trop à qui va sa première loyauté, et dont on attend les premières décisions pour s'en faire une opinion, se retrouve en équilibre instable. Est-ce ce qui explique l'angle mort dans lequel se dissimule cette fonction?

S'appuyant sur les difficultés que traversent les universités, de prétendus spécialistes clament haut et fort que les professeurs sont disqualifiés comme cadres et qu'on devrait les remplacer par des gestionnaires professionnels. Je ne partage pas cette opinion. La gestion universitaire dans le modèle de communauté de pairs est différente de la gestion d'entreprise dont les objectifs sont plus concrets et plus homogènes. Le milieu universitaire est fondé sur la force de professeurs aux compétences et aux identités multiples et souvent conflictuelles. Comment prétendre exercer un leadership auprès d'eux, surtout dans un modèle collégial, sans crédibilité, c'est-à-dire sans démontrer une connaissance intime des arcanes du monde universitaire et, surtout peut-être, sans offrir, par son propre parcours, une aptitude éprouvée à franchir les obstacles que présentent les études supérieures, l'enseignement et la recherche ? En d'autres termes, je soutiens que c'est dans le bassin de professeurs que les universités sont le plus susceptibles de trouver leurs leaders. C'est de ce bassin que peuvent sortir des personnes capables de motiver leurs collègues, de les convaincre d'adopter des mesures difficiles, comme les restructurations, ou toute autre mesure qui s'impose pour l'adéquation de l'institution au monde actuel. Ce sont eux, enfin, qui jouissent de la crédibilité voulue pour faire vivre un certain idéal de collégialité et de bien commun, dans un contexte fortement individualiste et revendicateur. Plus encore que l'esprit de décision, savoir convaincre, forger des consensus, savoir rassembler sont, de toutes les qualités d'un chef, vraisemblablement les plus précieuses.

De fait, les contraintes générales imposées par le modèle de gestion consensuel qui est le nôtre comme par l'esprit défensif et individualiste qui caractérise notre époque font ressortir le besoin de leadership. Les recettes toutes faites, les ambitions aveugles, les décisions imposées d'autorité ou les rapports de force sont ultimement voués à l'échec. Reste le leader, qui guide son unité par l'exemple d'abord, par la parole, par la vision qu'il sait partager. C'est lui ou c'est elle qu'il faut faire émerger le plus rapidement possible dans une formation pouvant s'étendre sur plusieurs semaines avant son entrée en fonction et, régulièrement, par la suite, en cours de mandat. La complexité de la tâche qui l'attend et pour laquelle il ou elle n'a généralement aucune préparation le commande. Cette formation devrait tenter de mettre au jour ce qui est attendu de lui ou d'elle, en théorie et en pratique. Elle devrait viser à l'outiller concrètement, bien sûr, mais aussi à lui présenter l'orientation vers

laquelle l'évolution des universités s'effectue, comme l'a fait ici devant vous, par exemple, M. Chad Gaffield, lauréat du Prix d'excellence académique de l'ACPPU en 2007. En somme, il s'agit de permettre au futur cadre d'approfondir la nature, l'horizon et les limites de la marge de manœuvre dont il jouira à l'intérieur du modèle d'organisation de son université.

### *Conclusion*

Comme vous pouvez le voir, la réflexion à laquelle donne lieu le Prix d'excellence académique de l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université peut mener loin. Elle peut nous faire pénétrer jusque dans l'angle mort de notre profession où le cadre académique est dissimulé depuis trop longtemps. J'espère, en toute modestie, y avoir jeté un éclairage utile.

On risquerait de nous traiter de cordonniers mal chaussés si nous néglignons d'appliquer la formation et la recherche, qui ont constitué le cœur de notre activité professionnelle, à l'une des fonctions auxquelles plusieurs parmi nous sont susceptibles d'être appelés, celle de cadre académique. Cette fonction est un des choix qui peuvent se présenter à nous. Il arrive même qu'elle couronne magnifiquement une carrière d'enseignant et de chercheur. Il faut reconnaître pleinement les défis que cette fonction présente, les écueils qu'elle comporte et les grandes satisfactions qui enrichissent leurs titulaires. Il faut préparer le professeur à s'y engager. En somme, il faut désormais sortir ce choix de l'ombre.

Je remercie l'ACPPU, ses dirigeants et son jury, pour ce Prix d'excellence académique et je vous remercie tous et toutes de votre attention.

### *Références*

Gaffield, Chad (2007) : « Embracing the New Metaphor for 21<sup>st</sup> Century Universities », Award Acceptance Address, <http://www.caut.ca/uploads/gaffield.pdf>

Robaire, Bernard (2006) : « Challenges and opportunities in integrating teaching, research and contributions to the community in a changing university », Paper presented on receipt of

CAUT's first Distinguished Academic Award,

[http://www.caut.ca/uploads/robaire\\_paper\(1\).pdf](http://www.caut.ca/uploads/robaire_paper(1).pdf)

Toulouse, Jean-Marie (2007) : *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires*, [Montréal], 72 p.