

À propos de la direction d'un département universitaire

PAR JEAN-JACQUES SIMARD

DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE – UNIVERSITÉ LAVAL

N'y-a-t'il pas quelque vanité à dresser le profil de la candidature rêvée à la direction d'un département universitaire ? Si nous pouvions ratisser tout le marché potentiel au pays, voire au monde, une description précise des tâches et qualifications requises s'imposerait. Tandis qu'ici, le bassin de recrutement est d'avance plus que restreint : deux douzaines de professeurs, dont la moitié au moins ferait mieux de s'abstenir, n'est pas intéressée, a « déjà donné », ou n'est simplement pas présentement disponible. Notre mot d'ordre n'est donc pas : « Trouver la perle rare ! ». Mais plutôt : « On laboure avec les boeufs qu'on a ! »¹. Dans ce contexte, « faire comme si » on lançait à la ronde un appel de candidatures ressemblerait à du ritualisme bureaucratique, à du fétichisme administratif. Dieu merci, nous sommes à l'épreuve de ce genre de singeries, n'est-ce-pas ?

Une seconde raison donne à la démarche un je-ne-sais-quoi d'artificiel et de possiblement nuisible. On arrive à décrire formellement les exigences d'une fonction dans une organisation, en tant que maillon impersonnel d'une chaîne de tâches opératoires-décisionnelles. Mais si la direction d'un département exige certaines aptitudes administratives, ce n'est pas ce qui la caractérise spécifiquement. Il s'agit plutôt d'exercer un rôle dans une institution. Un rôle embrasse l'ensemble des comportements attaché à un statut par les attentes normatives d'un milieu social donné ; une institution est un ensemble structuré et durable de rôles/statuts, fondé en valeurs ou en droit. La nuance organisation/institution reprend, bien entendu, celle de Weber, entre la rationalité instrumentale (par rapport à des buts tangibles) et la rationalité culturelle

(par rapport à des valeurs). [On excusera les manies de professeur de sociologie chez un professeur de sociologie, j'espère].

Une université est aussi une organisation, mais c'est d'abord une institution. Depuis un quart de siècle au moins, l'histoire de l'université contemporaine est celle d'une aliénation toujours croissante dans l'esprit techno-bureaucratique (qui n'est pas un vice, en-soi, sauf, précisément, pour une institution). Ainsi perd-elle le sens de sa mission sans y gagner en efficacité ou en productivité (voyez la flambée des coûts par diplômé ; et je ne parle pas de qualité). En un sens, l'illusion techno-bureaucratique est encore plus absurde à l'échelon du département, puisque la division du travail entre les professeurs est égalitaire plutôt que hiérarchique, le directeur lui-même n'agissant qu'au titre de premier

de ses pairs.²

Apportons quelques exemples pour illustrer notre propos. Imagine-t-on l'appel de candidatures pour la fonction parent ? « Famille cherche parent dynamique. Les exigences du poste sont... Ce concours est ouvert aux hommes, aux femmes et aux personnes d'une autre orientation sexuelle. Faites parvenir curriculum à... » La description de tâche d'un directeur de département apostolique aurait-elle permis de recruter Saint-Pierre ? Pris de court, il n'y a pas meilleur exemples d'institutions que la famille ou l'Église, soit dit entre nous.

L'école, alors, pensez-donc ! La semaine dernière encore, l'animateur d'une émission télé sur le « bon prof » faisait remarquer en partant qu'on « ne pouvait pas définir ce que c'était, mais que n'importe qui savait en reconnaître un ou une sur pièce, en en restant marqué pour la vie ». Mère, apôtre, pédagogue, directeur de département — même combat ? À un certain niveau de généralité, si. Talcott Parsons l'expliquait à sa manière en distinguant les rôles particularistes (un peu flous, donc qui demandent un investissement personnalisé, entier) des rôles universalistes (précis, ceux dont on dit : « nul n'est irremplaçable », depuis le pompiste jusqu'à la vice-présidence de la General Motors, et qui se rapprochent de notre « fonction » de tout à l'heure). On ne peut pas réduire un rôle/statut particulariste à la description d'un poste dans un organigramme, puisque, par convention, l'office y est défini abstraitement de façon impersonnelle.

Avez-vous remarqué comment tous les enseignants pérorant sur le bon prof en se prenant pour exemple ? [En général, les mauvais ont encore plus d'idées arrêtées à ce propos que les bons]. Tous les professeurs d'université, pareillement, se prennent pour des directeurs, doyens ou rec-

teurs potentiels, surtout quand ils ne l'ont jamais été. Les vertus idoines sont connues : « patron » au sens de « modèle d'inspiration » (comme en couture), plutôt qu'au sens de « commandant » ; entraîneur plutôt que manager ; animateur plutôt qu'opérateur ; pilote plutôt que capitaine, etc. J'irai plus loin : les Grecs appelaient MÉTIS, par opposition à TECHNÉ, le type d'adresses qu'un pareil rôle exige : ruse, ingéniosité, finesse, sagacité, capacité de retomber vite sur ses pieds, etc., par opposition à : précision, certitude, esprit analytique, carré, réglé, rigoureux, logique, cartésien, etc. (Pascal a repris la même distinction). Essayez d'enfermer ce genre de choses dans un profil-type, une description de tâches, un curriculum vitae : facile en esprit, mais ça ne donne rien en pratique. On ne saurait passer « commande » de qualités aussi vaporeuses. Et partout, on se demande par quel hasard fortuit un joyau aussi exceptionnel se tapirait déjà dans les rangs de notre département.

Sauf si on se rappelle qu'il s'agit de jouer un rôle. Alors, nous ne pouvions mieux tomber. Où, sinon parmi les membres du département de socio, peut-on espérer trouver quelqu'un qui puisse incarner les « attentes normatives » de l'institution connue sous le même nom ? Il n'y pas d'autres endroits où les chances sont meilleures d'avoir été socialisé aux « normes » en question. De la même manière, que les catholiques, ou les Bochimans Kung, choisissent leurs chefs en leur sein, et non par quelque appel de candidatures publié dans la section « Carrières et professions » du New York Times.

Insister sur le côté normatif de la responsabilité, ce n'est pas balayer sous le tapis des exigences de la fonction en matière de savoir-faire administratif, de doigté dans la gestion des ressources humaines, etc. Mais je n'hésite pas à suggérer qu'à moins d'être pénétré d'un sens de la « mission » qui rallie son monde, un directeur, une directrice ne réussira pas à bien s'occuper des aspects instrumentaux de sa tâche. À cause de cet ordre de priorités, il me semble qu'il ne faut surtout pas écarter les gens mal doués pour la gestion, plutôt que d'en chercher qui aient des aptitudes exceptionnelles de pousser-dossier (excusez l'expression), sans égard aux raisons/passions qui ordonnent l'engagement institutionnel. Ne faisons pas exprès pour tirer des rangs quelqu'un qui a manifesté une propension spéciale à compliquer les choses au lieu de les simplifier, à braquer les gens plutôt qu'à les encourager au meilleur d'eux-mêmes, ou à monter sur les procédures bureaucra-

tiques comme sur de grands chevaux. En somme : évitons le pire à ce propos sans nécessairement chercher le mieux. Le mieux, selon un vieux dicton, est l'ennemi du bien.

Si un directeur de département dispose de quelques moyens de contrainte légitime, d'un certain pouvoir administratif, la luxuriance des conventions collectives, l'anorexie budgétaire chronique et le principe de la liberté universitaire lui laissent la portion congrue. En l'occurrence, l'idéal est de ne pas avoir à se servir de son pouvoir. L'arme principale du poste, à part sa nodalité entre les réseaux formels et informels d'information, réside surtout dans l'autorité morale du titulaire. Or, cette sorte d'autorité s'attache à la personne plutôt qu'à la fonction et repose en dernière analyse dans la reconnaissance des autres. Rien en somme, faut-il le rappeler une dernière fois, dont on puisse passer commande dans une définition de tâches », au sens habituel du terme. On ne choisit pas un directeur de département comme on choisit un plombier, mais comme on choisit son médecin de famille.³

Résumons-nous en concluant. Ce qu'on vient d'appeler « autorité morale » est synonyme de l'expression précédente « incarner des attentes normatives ». Dans un cas comme dans l'autre, l'indicateur-clé est la reconnaissance du milieu institutionnel, composé de cercles concentriques stratifiés : les étudiants et professeurs du département, les échelons supérieurs de l'administration et, au plus large, la Cité érudite, débouchant sur la Cité tout court dont l'Université constitue une des institutions axiales (la principale, de nos jours, d'après Daniel Bell : qui suis-je pour en douter ?)

À tout moment donné — et cela change au fil des ans — un département comptera deux ou trois personnes qui, au point où elles se trouvent dans leur carrière, sont reconnues comme *primi inter pares*, au titre d'enseignant, de chercheur, d'animateur, d'auteur, de scientifique, ou d'intellectuel. Par les meilleurs étudiants, leur collègues les plus actifs, les administrateurs auxquels elles ont eu affaire, les noms ou instance réputés de leur discipline, voire les auditoires non spécialisés où elles auront rayonné. [Ces « meilleurs », « plus actifs », « réputés » indiquent que les jugements de valeur à porter englobent la valeur des sources de reconnaissance. Les renvois d'ascenseurs sont trop bienséants dans notre petit monde pour ne pas s'en méfier]. Pour ménager les susceptibilités immédiates, notons par exemple que les

Falardeau, Dumont, Fortin ont assumé la direction du département de sociologie de Laval alors que chacun, en son temps et à sa manière, possédait au regard ambiant cette sorte de « grâce d'office ».

À mon humble avis, le comité de nomination ferait bien de repérer qui s'adonne à jouer parmi nous, à ce moment-ici comme on dit en outaouais, de ce qui approche la « grâce d'office ». Voir ensuite, dans ce cercle nécessairement menu, qui se porte volontaire (ou, à défaut, peut être persuadé de le devenir). Enfin, last but not least, prendre la peine de vérifier avec quelle aisance (pour soi et pour ses clients — là, le mot s'applique) la personne en question s'est acquittée des charges administratives qu'elle a eu l'occasion d'exercer par le passé (direction de cycle, de groupe de recherche, de comité, etc.).

Heureusement et par définition, il ne sert à rien de chercher l'« oiseau rare » dans un voilier d'outardes. Mais il s'en trouve toujours au moins une pour incarner au bon moment l'outarditude en prenant la pointe du V jusqu'à la relève. Une outarde ordinaire, mais en pleine possession de ses moyens, au moment opportun et à sa place. Toutes pour unes et une pour toutes. Il y a chez l'outarde, c'est connu, de la plume de mousquetaire. Je ne vois pas pourquoi un voilier d'universitaires serait nécessairement plus bête qu'un voilier d'outardes. Vous ? ■

1 N'importe quel laboureur vous avouera qu'on y mène en suivant. Mon père m'assurait que c'était pareil avec les chevaux : si tu t'imagines les pousser, ils crignent ; leurs oreilles leur couchent dans le crin, signe qu'il n'y a plus rien à en tirer. Le crignage est assez courant chez les universitaires aussi, quand on ne sait pas comment s'y prendre pour les faire travailler.

2 Soulignons en passant que c'est là, dans les relations face-à-face entre professeurs et étudiants d'un département, qu'une autre forme d'aliénation instrumentaliste avoue le plus spontanément son insignifiance : la mercantilisation de l'université, avec sa vision aberrante des étudiants comme « clientèle de consommateurs » et du savoir comme marchandise assujettie à la loi mécanique de l'offre et de la demande (astrologie, anyone ?). Mais passons.

3 Encore que... Les plombiers arrivent chez vous, se fourrent la tête sous l'évier, puis en hochent désespérément : Tst, Tst, KICKKIVOU-ZAAMANCHÉCADMÈME ? Ce qui prouve que même la plomberie a ses normes, hélas moins objectives qu'on croit à l'extérieur de la profession.