

Edwin Bourget

Science, gestion et service public

Réflexions d'un administrateur universitaire

Allocution prononcée lors de la remise du

Prix Gérard-Parizeau 2012

HEC Montréal

Le 22 mai 2012

Edwin Bourget
Professeur émérite de l'université Laval

L'exposé présente le parcours et les réflexions d'un scientifique, devenu très progressivement administrateur universitaire. La conférence examine l'importance de la science comme moyen, comme méthode permettant d'intégrer des connaissances essentielles à la gestion innovante et à l'administration de haut niveau. La présentation porte aussi sur le succès en gestion, et nous rapproche au plus près des conditions qui le rendent possible et conduisent éventuellement à la mise en place de grands projets originaux, dans de grandes organisations, en particulier dans les universités, afin d'en explorer les difficultés et surtout les conditions de succès.

C'est un plaisir d'être ici et de vous présenter le parcours d'un scientifique, devenu très progressivement administrateur universitaire, en espérant que quelques éléments de ce parcours et mes réflexions puissent susciter un intérêt pour l'administration universitaire, un intérêt mêlé entre autres par le désir de contribuer au développement de l'enseignement et de la recherche.

Je ne ferai pas un plaidoyer pour la science, la technologie et l'innovation en raison de leur omniprésence dans notre quotidien, de leur effet catalyseur sur la prospérité de manière générale — la cause est entendue. Je voudrais plutôt insister sur l'importance de la science comme moyen, comme méthode permettant d'intégrer des connaissances essentielles à la gestion innovante et à l'administration de haut niveau.

Mon exposé portera donc sur le succès en gestion, plus précisément sur les conditions qui le rendent possible et conduisent éventuellement à la mise en place de grands projets originaux, dans de grandes organisations, en particulier dans les universités.

Je n'ai certes pas la prétention d'avoir une bonne connaissance théorique du management — en fait je n'en ai pas beaucoup si ce n'est celles que j'ai pu glaner lors de lectures et d'observations diverses. Mais j'ai puisé abondamment dans mes expériences à certaines étapes de ma vie, en particulier ma formation d'écologiste et ma carrière de professeur-chercheur universitaire en sciences, au cours de laquelle j'ai pu réaliser un certain nombre de projets significatifs. Mon exposé sera donc bien différent de ceux qui ont déjà été présentés dans cette série, puisque je ne rapporterai pas de résultats de recherche disciplinaire ou multidisciplinaire.

Je parlerai ici, tout simplement, de mes expériences personnelles, en espérant qu'on pourra en tirer quelques leçons pour l'avenir. Si certains les trouvent utiles, j'en serai ravi, mais je n'aurai certes pas la prétention de me poser en professeur d'administration devant un parterre aussi relevé! Je vais utiliser un pinceau très grossier pour peindre un tableau impressionniste, ou plutôt néo-impressionniste, de quelques événements ou circonstances qui ont pu m'aider à façonner ma carrière. Je l'avoue, mes conclusions pourront vous sembler banales et aller de soi, mais je citerai à ce propos le mot de Tallierand : « Si cela va sans le dire, cela ira encore mieux en le disant »...

Tout d'abord, pour le bénéfice des étudiants, qui pourraient croire qu'il faut des conditions bien particulières, surtout dans l'enfance, pour faire une carrière significative, j'aimerais tout de suite régler cette question.

Je leur dirai que je suis né à Senneterre, en Abitibi, un village de moins de 1000 habitants à l'époque. Mon père était policier, ma mère était femme au foyer. Notre famille comptait quatre enfants. J'ai passé mon enfance à Lévis, mon adolescence aux Îles-de-la-Madeleine et à Gaspé, dans des lieux très excentriques. J'ai connu les écoles de campagne, les classes à degrés multiples, qui, pour

moi, n'ont pas été des expériences négatives, bien au contraire. J'ai aussi connu l'enseignement et le dévouement des Sœurs de Saint-Louis-de-France, des Sœurs de la Charité, des Frères du Sacré-Cœur et des Frères Maristes. Mes expériences d'élève et d'étudiant dans les différentes régions du Québec ont toutes été positives.

Mes parents nous disaient qu'il fallait bien naître quelque part, suggérant par là, bien sûr, que notre lieu de naissance était sans importance et, surtout, que le monde nous appartenait.

Comme pour vous tous, mon enfance a été importante, surtout pour l'éducation reçue de ma mère. Ses valeurs étaient simples, mais très puissantes. Je vous en révélerai quelques-unes ici, surtout celles reliées au travail et à nos obligations comme enfants ou adolescents; elles vous donneront une petite idée de la personne et des messages qu'elle transmettait.

1) Le travail était une valeur importante, centrale. Le devoir était au centre de notre éducation, comme probablement pour la plupart des enfants nord-américains. Mais je soulignerai ici le fait que sa définition était à l'opposé de celle du Petit Robert, qui définit le travail comme l'« *État de celui qui souffre, qui est tourmenté : activité pénible* », et que la sienne incluait les mots : *liberté, maître de sa destinée et de sa vie*.

2) L'efficacité au travail était aussi une valeur importante. Ma mère avait d'ailleurs une expression bien à elle pour caractériser certains comportements dilettantes et une certaine inefficacité à remplir les obligations, qu'il s'agisse de nous ou de qui que ce soit, d'ailleurs. Elle disait que certains comportements ressemblaient à « *de la mélasse dans le mois de janvier* »... Pour elle, l'efficacité au travail était celle d'une « *personne qui agit avec suite dans le but d'obtenir un résultat* » — précisément la définition du Petit Robert!

3) Il y avait aussi, associés à l'importance du travail efficace et bien fait, des concepts importants, notamment celui voulant que la préparation au travail n'était pas du travail, et qu'il ne fallait donc jamais confondre travaux préparatoires et travaux effectifs.

4) Enfin, elle nous faisait bien comprendre que les limites à nos réalisations, c'est nous-mêmes qui les fixions. En somme, il n'y avait pas d'excuses ou d'échappatoires quant à notre performance et nos réalisations, et on n'arrivait pas souvent à la maison avec une ribambelle de raisons pour expliquer pourquoi les choses n'avaient pas fonctionné.

Voilà pour l'enfance!

Étudiant moyen en sciences et génie en 1^{ère} année de baccalauréat, j'ai eu la chance, en 2^e année, de rencontrer des professeurs très motivants, qui m'ont vraiment donné le goût de l'étude et des sciences.

Un premier élément déterminant
Le choix de la multidisciplinarité, ou
Rien ne débute vraiment où on le croit

Aux études supérieures, mes rencontres avec Guy Lacroix et Dennis J. Crisp, mes directeurs de mémoire et de thèse, ont été déterminantes.

Patron de mes travaux de maîtrise, Guy Lacroix était d'abord un philosophe qui, après sa formation initiale, avait entrepris des études de biologie et d'océanographie. Exigeant pour lui-même et pour les autres, il était méthodique, très patient et d'une grande compétence scientifique et linguistique. Lui non plus ne voyait pas de limites à ce que l'on pouvait accomplir au prix d'un effort. On était en 1970, je voulais m'impliquer et m'inscrire dans la

mouvance politique de l'époque et je m'en étais confié à Guy. Il m'écouta et sa réponse, très respectueuse et réfléchie comme toujours, m'a profondément marqué. Il me dit alors : « *Tu sais, la meilleure façon de servir et de contribuer à l'évolution du Québec est sans doute de faire ton métier d'étudiant de la manière la plus exceptionnelle qui soit.* » J'en ai fait une sorte de leitmotiv qui m'a suivi tout au long de ma carrière.

Mon patron de thèse, le Professeur Dennis Crisp, était une personne à la réputation immense dans la communauté des biologistes marins et des océanographes biologistes du monde entier. C'est l'un des hommes les plus intelligents qu'il m'ait été donné de côtoyer. Chimiste de formation, la Seconde Guerre mondiale l'avait rapproché de la biologie marine. En effet, la Marine Royale Britannique — il était Britannique — ayant besoin de chercheurs pour travailler sur les salissures marines, ces organismes qui colonisent les coques de navires, on l'avait affecté à des travaux sur la prévention de la fixation de ces organismes marins.

Le professeur Crisp était un homme remarquable à tout point de vue. Il pouvait réaliser des tests statistiques très complexes, des ANOVA non balancées par exemple, sans faire appel à des bouquins ou à des calculatrices, il pouvait discuter aussi aisément de génétique, de biologie cellulaire, moléculaire que d'océanographie. Il écrivait d'un seul jet des articles prêts à être publiés dans les meilleures revues. Pour lui, la science n'était pas divisée en disciplines distinctes, mais était constituée d'un continuum de connaissances — le Monde 3 du philosophe Karl Popper — continuum dans lequel nous n'avons qu'à aller puiser pour réaliser nos objectifs de recherche.. Sous sa gouverne, j'ai appris très vite à faire sauter les barrières disciplinaires, et je crois avoir transmis cela à mes étudiants aux cycles supérieurs.

Après avoir complété mon doctorat et avoir travaillé pendant deux ans à l'INRS et amorcé une carrière de professeur-chercheur autonome à l'Université Laval, la grève des professeurs de l'Université, en 1976, m'a accordé un temps de réflexion très salutaire. À l'aube d'une carrière nouvelle, quelle orientation voulais-je donner à cette carrière? Comment pourrais-je me démarquer par mes travaux dans une mer de publications scientifiques? Comment pourrais-je avoir un impact durable en science? Le centre des champs disciplinaires étant déjà bien occupé, j'ai pris la décision consciente de travailler à l'interface de ma discipline avec d'autres champs disciplinaires. Aujourd'hui, une telle décision ne ferait sans doute pas sourciller grand monde, mais il y a 35 ans, c'était assez novateur. La multidisciplinarité n'était pas encore à la mode, loin de là!

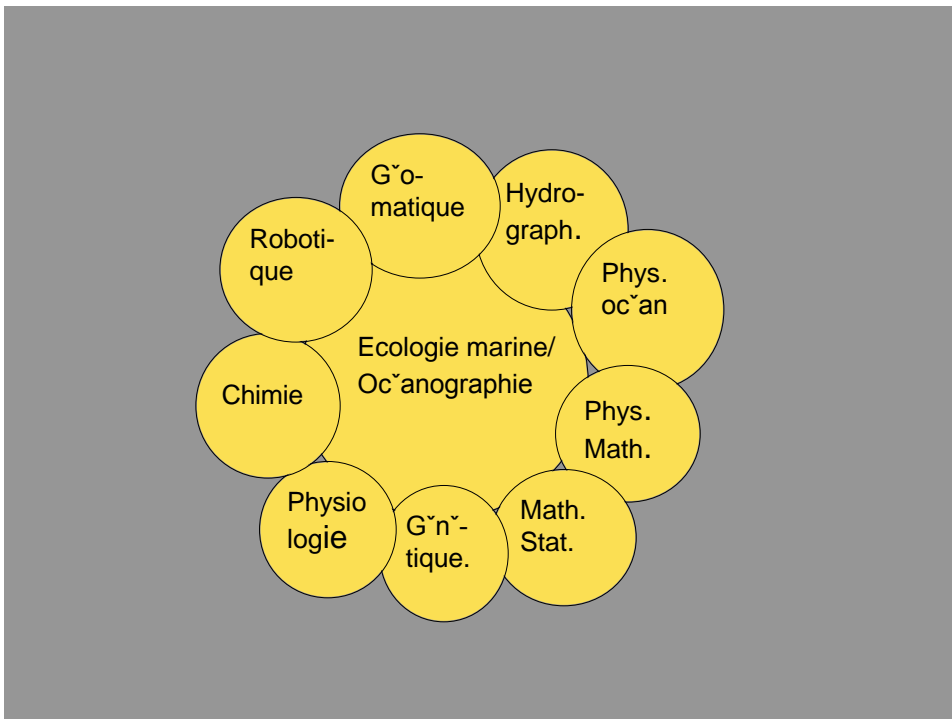


Figure 1. La multidisciplinarité telle que pratiquée dans le laboratoire Bourget

J'aimerais vous raconter une anecdote, qui traduit bien, je crois, la philosophie et la portée de la recherche multidisciplinaire telle que le Professeur Crisp me l'a transmise, et qui prévalait aussi dans mon laboratoire. On peut la définir comme le développement d'une nouvelle génération de professionnels et de scientifiques capables d'intégrer des expertises multiples ou de s'entourer des meilleurs experts pour réaliser leurs objectifs. L'un de mes étudiants au doctorat, Frédéric Guichard, maintenant professeur à l'Université McGill, travaillait sur l'influence de l'hétérogénéité côtière — le fait d'avoir des côtes plus ou moins rugueuses et échancrées — sur l'abondance des peuplements animaux et végétaux marins. Un projet en écologie marine, comme il s'en fait beaucoup.

Mais Frédéric était un gars exceptionnel. Il a fait l'ensemble des expériences sur le terrain, procédé aux relevés biologiques et écologiques, de courantométrie, puis il a poussé plus loin en utilisant des techniques de photogrammétrie (on dirait aujourd'hui de géomatique), à l'aide de ballons à basse altitude, pour reproduire le profil littoral à l'échelle du centimètre — du jamais vu — en collaboration avec un géomaticien. Puis il a collaboré avec un ingénieur hydrodynamicien pour modéliser les courants de fond, et a amorcé une modélisation mathématique liant courants, hétérogénéité du substrat et peuplements benthiques. À peu près aux deux tiers de ses travaux, il m'a demandé s'il serait possible de faire un stage avec un mathématicien écologiste de Princeton pour avancer dans son travail de modélisation. Il avait bien sûr réalisé que je ne pouvais pas l'amener là où il voulait aller. Mais, j'avais depuis longtemps réalisé que pour faire des travaux réellement originaux, il fallait miser sur l'intelligence des étudiants, les aider à faire des choix entre ce qui est porteur, ce qui ne l'est pas, mais surtout les laisser aller le plus loin possible, les encourager et les appuyer. Il a donc passé six mois à Princeton.

Lorsqu'il est arrivé là-bas, les chercheurs post-doctoraux et adjoints du laboratoire le prenaient de haut. Qu'est ce qu'un étudiant au doctorat du Québec venait faire dans un laboratoire où on n'acceptait que des boursiers post-doctoraux? Au bout de quelques mois, on lui a demandé de donner une conférence. Il s'exécuta, brossa un tableau de ses résultats et de l'ensemble des approches retenues pour son travail, une présentation si remarquable que dans les semaines suivantes, il fut invité à prononcer une série de conférences dans plusieurs universités de la côte ouest américaine. Le regard multidisciplinaire jeté par Frédéric Guichard sur le problème à l'étude était différent de tout ce qui était connu à l'époque. Par la suite, Frédéric est retourné à Princeton, dans le même laboratoire, comme chercheur postdoctoral.

Un second élément déterminant

**L'apprentissage du métier de professeur-chercheur, ou
*Comment le mentorat a changé ma carrière***

Mes débuts ont été déterminants pour l'évolution de ma carrière. En 1976, en intégrant le Département de biologie de l'Université Laval, je joignais un excellent département d'enseignement et de recherche, et un centre de recherche très structuré pour l'époque, le Groupe interuniversitaire de recherches océanographiques du Québec, le GIROQ, dont j'avais d'ailleurs été le 1^{er} diplômé. Le GIROQ –aujourd'hui Québec-Océan — regroupait alors les chercheurs en océanographie des universités Laval, de Montréal et McGill. Il était dirigé par un conseil d'administration, un conseil scientifique, de vrais responsables d'équipes de recherche, un responsable des moyens à la mer et un secrétariat fonctionnel. Un secrétaire général assumait la direction quotidienne du Groupe. Mais plus important sans doute était le fait que les séniors du Groupe agissaient comme mentors auprès des plus jeunes. On leur confiait des responsabilités majeures, des postes divers (direction scientifique, planification stratégique, direction des moyens à la

mer, etc.), mais surtout on prenait le temps de les entraîner et de les accompagner. Le GIROQ a été une école unique pour mes collègues et moi-même.

Je vous donne quelques exemples à l'appui de mon propos. Le GIROQ comprenait de six à neuf membres professeurs, selon la période, donc un nombre très limité de chercheurs. De ce nombre, tous on mené des carrières de chercheur et d'administrateur assez remarquables :

- Guy Lacroix, le premier secrétaire général, est devenu directeur adjoint de l'École des gradués de l'Université Laval;
- André Cardinal, le second secrétaire général, est devenu Doyen de la Faculté des sciences et de génie;
- Louis Legendre, le troisième directeur général, est devenu directeur des trois laboratoires marins des Universités de Paris et le leader de nombreux programmes de recherche européens d'envergure;
- Edwin Bourget, le quatrième secrétaire général, est devenu vice-recteur des universités de Sherbrooke et Laval;
- Louis Fortier, le cinquième secrétaire général, est devenu directeur d'ArcticNet, un réseau d'excellence pan-canadien du CRSNG et directeur et leader de grands programmes internationaux de recherche dans l'Arctique;
- Grant Ingram est devenu directeur du Kings College de l'Université de la Colombie-Britannique;
- Bill Leggett est devenu vice-président académique de l'Université McGill et président de l'Université Queen's pendant dix ans;
- et Pierre Brunel, président du GIROQ, est devenu et est toujours le Directeur de l'Institut québécois de la biodiversité.

Je me suis souvent interrogé sur ce qui faisait le succès de cette école. J'en suis venu à la conclusion, non scientifique, bien sûr, que l'encadrement était une donnée fondamentale. Mais peut-être plus fondamentale encore était la formation initiale de ces gens, notamment en biologie/écologie. Cette dernière discipline puise ses informations dans de nombreux champs disciplinaires et les intègre pour en faire ressortir des aspects nouveaux. Tous ces gens avaient développé de grandes habiletés à composer avec de vastes ensembles de données, venant de toute part, à les intégrer, à replacer ces divers éléments dans un contexte nouveau. J'aurais le goût de vous dire : à *exceller* dans des situations très complexes.

J'en veux aussi pour preuve la prévalence de nombreuses personnes avec des formations intégratrices de connaissances dans les administrations universitaires et dans les cadres supérieurs des universités. À titre d'exemple, lorsque je suis arrivé en poste à l'Université de Sherbrooke, mes deux collaborateurs immédiats, responsables du Bureau de liaison entreprises-université et du Bureau de la recherche étaient des biologistes. À l'Université Laval, sur les six administrateurs principaux de l'Université, deux étaient biologistes/écologistes et le recteur était ingénieur forestier, une discipline très apparentée à l'écologie. Deux de mes collaborateurs immédiats provenaient aussi de disciplines intégratrices, la biologie et la psychologie. Il n'est évidemment pas nécessaire d'être écologiste ou géographe ou psychologue pour devenir administrateur universitaire — je suis au mauvais endroit pour faire ce type de promotion — mais il y a un mérite certain à avoir appris à intégrer des informations nombreuses et diverses et à composer avec des situations complexes.

Le mentorat au sein du GIROQ comprenait aussi le mentorat de recherche. Je garde un souvenir très vif de commentaires non complaisants reçus de collègues à qui j'avais demandé de relire un projet de demande de subvention. L'un d'eux m'avait répondu : « Bien franchement, Edwin, je n'ai pas été impressionné par ta

demande de subvention, je propose que tu réécrites le tout de la manière suivante... » Je peux vous dire que lorsqu'on reçoit un tel commentaire, à une semaine de la date limite du dépôt de la demande, on sait qu'on a devant soi une semaine de 80 ou 90 heures. Par contre, la sarbacane et les flèches empoisonnées étaient remisées loin des feux de camp et jamais disponibles dans le Groupe.

Ce que j'ai simplement voulu illustrer ici, c'est que l'encadrement des jeunes professeurs et leur apprentissage tôt en carrière des expériences les plus diverses, en dehors du cadre habituel de l'enseignement et de la recherche, peuvent être d'une importance déterminante pour le déroulement ultérieur de leur carrière.

Un point tournant

Une première demande d'infrastructure majeure, ou *Comment nos proches peuvent nous influencer*

J'aimerais maintenant vous amener au cœur de la réalisation de quelques projets d'infrastructure universitaires, et le plus près possible des conditions de réalisation de ces projets, afin d'en explorer les difficultés et surtout les conditions de succès.

Nous sommes en 1993. L'Université Laval planifie la construction du pavillon Marchand, un édifice d'environ 10 000m² affecté à la recherche en biologie moléculaire et en génétique. Avec quelques collègues, nous traçons les grandes lignes d'un laboratoire de sciences aquatiques et convainquons l'administration de l'époque de creuser davantage et d'ajouter un étage additionnel sous-sol pour aménager un laboratoire aquatique en circuit fermé. Avec deux autres collègues, nous arrachons cet appui de l'université contre la promesse de déposer une demande majeure de fonds d'infrastructure au CRSNG, une demande de l'ordre du million de dollars. C'était beaucoup à une époque où la Fondation canadienne pour l'innovation n'existait pas encore.

Au début du mois d'août suivant, je convoque mes collègues pour distribuer les tâches de rédaction et de préparation de la demande. Tous étaient occupés, si bien que j'étais seul pour rédiger et préparer la demande, dont la date de tombée était fixée au 30 septembre.

Alors que je m'en plaignais à Paule, ma femme, celle-ci eut un commentaire qui fut déterminant pour le reste de ma carrière. Je traduis assez librement, mais justement, je crois, ce qu'elle me dit à ce moment : « *Depuis des années tu publies des articles qui intéressent un nombre limité de personnes, il serait peut-être temps que tu réalises aussi des choses plus tangibles et durables.* » Il n'était évidemment pas question pour moi de manquer à mon engagement envers l'Université. Je me rappelle encore très bien de cette période aujourd'hui. Nous étions le 7 août et la demande devait inclure, entre autres, un devis complet du laboratoire, deux soumissions pour chacun des équipements demandés, dont le nombre dépassait la cinquantaine. Du 7 août au 30 septembre, sans pause aucune, de 8 heures du matin à 11 heures du soir, dimanches inclus, avec une ajointe, nous avons préparé cette demande, planifié le laboratoire avec les architectes et les ingénieurs, soumis la demande à temps et obtenu les sommes demandées. La satisfaction fut énorme. Le laboratoire fut construit, avec ses 21 postes différents, ses bassins, ses aquariums, ses chambres environnementales. Il était techniquement à la fine pointe de la technologie, mais lorsqu'est venu le temps de mettre le tout en opération, aucun ingénieur, aucun architecte, aucune personne du service des terrains et bâtiments de l'Université, de l'entreprise de réfrigération, ne voulait, semble-t-il, se trouver dans les parages. Eh bien, croyez-le ou non, le système fut mis en marche par deux biologistes...

Cette réalisation était bien en dehors de mon champ de compétences, mais j'ai appris au contact des architectes et des

ingénieurs à fractionner un projet très complexe en ses composantes fondamentales, à solutionner les problèmes un à un, à bâtir une infrastructure ou un projet complexe à partir de chacune de ses unités, puis à lier ces unités en systèmes et ces systèmes entre eux jusqu'à ce que l'ensemble d'un projet soit ficelé. Ce fut pour moi une révélation! J'en étais presque à regretter de ne pas avoir choisi le génie.

Ce fut le premier d'une série de projets d'infrastructure qui m'ont permis de réaliser des choses concrètes, pour le bénéfice de la communauté scientifique. Une communauté qui en retour m'était bien reconnaissante de l'énergie que j'y mettais. Ce projet me confirmait aussi que le mode service dans une grande organisation, en particulier universitaire, était celui qui permettait de développer et de réaliser des choses, et le seul à être porteur pour une communauté qui attend beaucoup de ses administrateurs. C'est aussi le mode qui repose sur un *oui* et qui met de côté le *non* !

La force du oui, ou **Le mode service plutôt que le mode contrôle**

D'après le dictionnaire Robert, l'un des sens du verbe *administrer* est « *assurer l'administration en exerçant des fonctions de direction et de contrôle* ».

J'ai appris à la dure la différence entre les modes contrôle et service. Je veux plaider ici en faveur du second. Pour moi, la fonction de direction est primordiale. Diriger, dit le Robert, c'est *conduire, mener comme maître ou chef responsable*. C'est donc assumer le leadership et, par extension, prendre l'initiative, mais pour les autres et au nom des autres, ce que j'appelle être en mode service, et délaissier son opposé, le mode contrôle, que je considère comme contreproductif. En bref, apprendre à dire oui, alors qu'on nous enseigne à dire non !

Pour moi, il s'agit de l'élément le plus significatif ayant orienté mes carrières de chercheur et d'administrateur. Celui que m'ont appris mes étudiants, et que j'ai essayé de transmettre à mes collègues dans plusieurs administrations universitaires tout au long de ma carrière.

En début de carrière, je confiais à mes étudiants aux cycles supérieurs les projets que je n'avais pas le temps de réaliser moi-même, mais j'allais avec eux sur le terrain, je surveillais de près l'avancement des travaux et je leur apportais un appui – ou du moins ce que je considérais être un appui – jusqu'à ce qu'ils terminent leurs travaux. Il faut dire que le professeur universitaire subventionné reçoit des sommes considérables pour les travaux de recherche de son laboratoire et doit rendre des comptes au terme de ces subventions, ce qui ajoute beaucoup de pression.

J'ai vécu une sorte de mutinerie chez plusieurs étudiants. J'étais omniprésent et je considérais les projets comme les miens, et ils m'ont fait clairement savoir qu'ils ne travaillaient pas pour moi. Les étudiants ont terminé leurs études avec brio, mais j'avais de la difficulté à établir avec eux un lien d'amitié fort et de mentorat. J'étais en mode contrôle et les étudiants le sentaient bien. J'ai alors pris une décision très difficile, celle de laisser toute cette première cohorte d'étudiants terminer son cursus avant d'accepter de nouveaux étudiants.

Quant j'ai accepté de nouveaux étudiants, c'était sur des bases renouvelées. Je me mettais en appui distant à leurs travaux, j'agissais comme mentor, je ne retournais plus sur le terrain avec eux. Par contre, j'exigeais une planification très serrée des expériences à réaliser. Une fois passées ces étapes préliminaires, les étudiants et étudiantes devenaient les principaux responsables de leurs succès et de leurs échecs. En somme, les projets devenaient les leurs et non ceux du patron, et ils étaient perçus comme tels par les étudiants. La réussite serait la leur et non la

mienne et, le cas échéant, leur échec également. Je me mettais en appui aux travaux de mes étudiants et non l'inverse. C'était un changement d'attitude majeur de ma part. Je troquais le *non* pour le *oui*, et cela a provoqué un changement d'attitude fondamental chez mes étudiants, caractérisé notamment par la responsabilisation, la maturation, le professionnalisme.

Tout au long de ma carrière, j'ai appliqué ce même principe : se mettre au service des personnes plutôt que de tenter de les contrôler ou de contrôler leurs activités. J'avais trouvé le bon mode de gestion, en milieu universitaire, en tout cas. Cela ne veut pas dire qu'on ne pose pas de balises, qu'on n'édicte pas de règles à respecter, qu'on ne reste pas rigoureux. Cela veut simplement dire qu'une fois une initiative évaluée sans complaisance, une fois présenté un chantier d'importance, on tente par tous les moyens d'appuyer ses collègues, de limiter ou de lever les obstacles administratifs à la réalisation de leurs projets et de les accompagner le plus loin possible dans leurs démarches, en prenant fait et cause pour eux et leurs initiatives. Lorsqu'on occupe un poste administratif, peu importe le niveau, les bilans reposent surtout sur le succès des autres. Il faut toujours se rappeler, comme l'a dit l'un de mes étudiants à sa soutenance de thèse, en réponse à une question sur sa propre contribution et celle de son patron, que « *le cocher n'est pas celui qui tire la charrette* ».

Faire une différence et avoir un impact **L'importance de la réflexion**

Quand on pratique la science, on se pose souvent les questions suivantes : Est ce que ce que je fais est vraiment original? Est ce que mes découvertes se démarquent suffisamment pour que je puisse publier mon travail dans les meilleures revues? Qui sont mes compétiteurs principaux et comment leurs travaux se démarquent-ils des miens? Ce qui distingue les laboratoires, c'est souvent, comme en art, le regard sur le sujet et le *spin* que l'on

donne à ce sujet. Cela nécessite une connaissance approfondie du dossier et beaucoup de temps de réflexion, pour justement regarder les choses différemment. Ce temps-là peut être optimisé par l'organisation du travail. Or, j'ai appris très tôt qu'il en était de même en administration.

Lorsqu'on accepte un nouveau poste, la simple gestion du quotidien pose d'importants défis d'apprentissage, puisque tout est nouveau. Pourtant, au-delà de la gestion des dossiers courants, la question importante est encore: comment puis-je avoir un impact significatif et durable sur l'organisation? La réponse à cette question déterminera le type de gestionnaire que nous serons : une personne simplement efficace, un bon gestionnaire, ou un visionnaire, un leader, capable d'amener son organisation à un autre niveau, au sens de Henry Mintzberg et Patricia Pitcher. Comment se donner le temps de réflexion et la distance nécessaire à l'identification et à la gestion de chantiers importants? En somme, comment ne pas se laisser submerger alors que tous les moyens modernes conduisent à alourdir le quotidien des administrateurs et à leur donner l'illusion d'être efficaces. Il faut se rappeler que « *La préparation au travail n'est pas du travail* », *n'est ce pas?*

Je ne veux pas entrer dans le royaume des recettes et des conseils. Je prends pour acquis que les personnes qui accèdent à des postes de gestion de haut niveau ont développé des moyens de ne pas se laisser submerger par leur quotidien et qu'ils savent se réserver du temps de réflexion.

Je donnerai un exemple qui illustrera bien, je pense, ce que je veux dire par l'importance du temps de réflexion. Du temps utilisé pour la réflexion stratégique, notamment. L'exemple que j'utiliserai pour illustrer mon propos, est celui de la mise en place du Programme pour l'avancement de l'innovation et de la recherche, le programme PAIR, dont l'objectif était la création de 100 chaires

de recherche pour un investissement de 100 millions de dollars en cinq ans à l'Université Laval.

En 2007, j'arrive en poste dans une grande université, que je connais bien. J'ai 6000 professeurs, chercheurs et étudiants chercheurs sous ma responsabilité directe ou indirecte. La recherche touche toutes les facultés et tous les départements de l'Université. Comment puis-je mobiliser ces gens? Comment puis-je les atteindre tous, leur insuffler un dynamisme nouveau, dont ils seront fiers? Quelle sorte de chantier puis-je lancer qui mobilisera toute la communauté universitaire lavalloise? En somme, comment puis-je lancer un chantier qui aura un impact majeur sur l'écosystème de la recherche universitaire? La notion de chantier est importante parce qu'elle implique une participation des acteurs à presque tous les niveaux. L'idée de mettre en œuvre un chantier par la création de chaires s'est imposée à la suite de constats bien simples.

Premièrement, la recherche universitaire, son volume, ses succès sont directement liés aux dollars investis dans cette activité. En effet, les investissements conditionnent le nombre d'étudiants aux cycles supérieurs, d'assistants, d'associés de recherche, de techniciens qu'on peut supporter financièrement ou qu'on peut embaucher. On pourrait toujours argumenter que ce n'est pas tout à fait juste, qu'il y a des découvertes ne nécessitent pas de si gros investissements, mais sur une base statistique et organisationnelle, cette démonstration est facile à faire. Si l'on se situe dans l'écosystème mondial de la recherche, nos laboratoires doivent concurrencer des laboratoires hautement subventionnés, de cinq à dix fois plus par exemple chez nos amis américains.

Deuxièmement, les sources de fonds pour la recherche proviennent des gouvernements, de l'université, de l'entreprise privée ou d'organisations diverses, généralement sous forme de partenariats

de recherche, surtout sous forme contractuelle; une équation aux paramètres bien connus!

Troisièmement, les gouvernements provincial et fédéral donnent le maximum de ce qu'ils peuvent donner pour la recherche, d'autant plus que, sur le plan politique, il n'y a pas un bénéfice concret immédiat à tirer de l'injection de fonds additionnels en recherche.

Quatrièmement, les universités font déjà face à des défis financiers insolubles et sont incapables d'injecter des sommes additionnelles en recherche.

L'équation conduit à une seule conclusion : si l'on veut augmenter les fonds de recherche universitaire, il faut accroître la part du privé dans cette recherche. La question se posait donc ainsi : Comment le faire d'une manière encadrée? Et comment faire pour que la contribution accrue du privé ne résulte pas en une ingérence incontrôlable ?

L'idée d'investissements par la création de chaires s'est imposée d'elle-même, puisqu'elle avait le mérite de faire participer l'entreprise, souvent le CRSNG ou d'autres partenaires institutionnels, et favorisait nos professeurs les plus performants et surtout les domaines d'excellence de l'université.

Par ailleurs, il fallait aussi un défi de taille, un défi qui mettrait à contribution toutes les facultés et tous les départements de l'université. L'idée des 100 chaires et 100 millions de dollars en cinq ans s'est imposée comme un défi de taille, mais un défi réaliste.

Ainsi, en distribuant les chaires, bien virtuelles à ce moment-là, par grands secteurs, 25 en santé, 25 en sciences naturelles et génie, 25 en sciences humaines et sociales au sens large, et 25 à l'Université à des fins stratégiques, nous nous assurons qu'il y aurait un grand

chantier mobilisateur, une réflexion sur les priorités et le développement de la recherche à l'échelle du campus, faculté par faculté, département par département.

La réalisation de ce chantier d'une manière organisée était centrale au succès de l'initiative. Fort de l'expérience de levée de fonds vécue à l'Université de Sherbrooke, j'ai mis en place des balises très strictes pour le montage des chaires avant le lancement du programme. En bref, elles étaient à peu près les suivantes :

- création d'un Bureau des Chaires — une première au Canada et probablement au monde, ayant une mission, un mandat et une structure bien établis et approuvés par l'Université et dirigé par un directeur de haut niveau;
- révision de nos politiques concernant l'éthique de la recherche, les partenariats et la valorisation de la recherche;
- des directives claires quant au cheminement des dossiers;
- des documents clairs quant à la mise en place, au cheminement, à l'évaluation et au renouvellement des chaires.

En gros, en ce qui concernait la mécanique initiale du montage et du cheminement des dossiers, nous avons exigé qu'avant toute démarche auprès de partenaires financiers éventuels, il y ait:

- (1) *rédaction d'un projet* de recherche détaillé semblable à une véritable demande de subvention, un budget justifié et l'identification de bailleurs de fonds potentiels;
- (2) *soumission des dossiers par la Faculté* au Bureau des chaires pour une évaluation initiale;
- (3) *approbation préliminaire du projet par le Comité exécutif*, une procédure visant à s'assurer de la qualité du projet et à éviter que plusieurs personnes n'aillent solliciter les mêmes partenaires, etc.;

(4) *discussion d'une stratégie de démarchage* avec le Bureau des Chaires, prévoyant que toute démarche soit accompagnée du dépôt de documents très détaillés auprès d'un partenaire envisagé. Les démarches se font en une seule séance, complète. Les discussions peuvent se poursuivre, mais à la demande du partenaire seulement.

Par ailleurs, les embauches de professeurs associés aux chaires demeurent sous la responsabilité des assemblées départementales et des facultés, qui ont tout le loisir de mettre en place les conditions des concours. Les chaires ont souvent plus d'un partenaire, de sorte que les orientations suggérées font l'objet de bonnes discussions. De plus, le fait que le programme projeté soit approuvé avant le démarrage de la chaire réduit les probabilités de mécontentement des partenaires.

En somme, on amène nos partenaires à privilégier un investissement sous forme d'une participation à des subventions, des partenariats à plus long terme, plutôt que des contrats de recherche de courte durée.

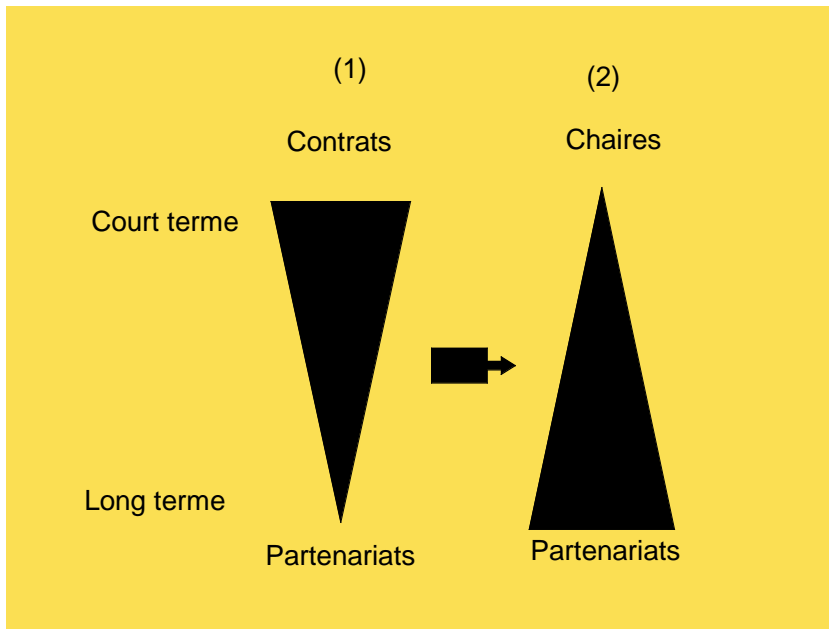


Figure 2. Le développement des chaires de recherche a transformé la relation entre les entreprises et l'université. Les chaires

favorisent les investissements à long terme plutôt que les relations à court terme

Le succès de ce programme a été immédiat : en deux ans et demi, 26 chaires avaient été créées pour des investissements totaux de l'ordre de 125 millions de dollars. Deux chaires d'excellence en recherche du Canada avaient été obtenues, chacune avec des investissements de l'ordre de 35M\$.

L'importance du hasard
La planification est importante, mais...
Il ne faut jamais sous-estimer le grand hasard

Le hasard est modélisable, le « grand » hasard ne l'est pas!

L'histoire que je vais vous raconter maintenant est presque anecdotique, mais c'est une histoire vraie! C'est d'ailleurs ainsi que plusieurs projets porteurs émergent.

Un jour que je tondais ma pelouse, mon voisin immédiat, vice-président à la recherche et au développement chez Bombardier Produits Récréatifs, me mentionne, au cours d'une discussion banale entre voisins, qu'il projetait le développement d'un centre de recherche pour BRP. Je lui dis que nous venons de terminer le montage du plan d'affaires et d'obtenir le financement pour la mise en place d'un centre de recherche en génie de l'information, en collaboration avec l'industrie locale. Je lui remets copie du plan d'affaires pour qu'il y jette un coup d'œil et voie si ce type de partenariat pourrait l'intéresser. Quelques jours plus tard, il me confirmait l'intérêt de BRP.

Depuis l'accord de principe de BRP, en avril 2005, jusqu'au financement par les deux paliers de gouvernement et la tenue d'un premier conseil d'administration, il s'est écoulé seulement un peu

plus d'un an et demi. C'est sans doute le projet le plus rapide auquel j'aie participé.

Je prends quelques minutes pour vous présenter les principales étapes de ce projet et la manière dont certains obstacles majeurs ont été levés, car elles recèlent des enseignements intéressants.

(1) En septembre 2005, nous avons créé un petit comité de travail et de coordination BRP-Université de Sherbrooke ;

(2) Nous avons immédiatement entrepris la négociation de la propriété intellectuelle, écueil majeur à surmonter, et avons conclu une entente à cet égard, j'y reviendrai;

(3) En février 2006, nous avons tenu une première rencontre avec les gouvernements en leur présentant des documents précis;

(4) À l'automne 2006, nous déposons officiellement la demande de subvention;

(5) En décembre 2006, on annonçait officiellement la création du Centre de technologies avancées (CTA) BRP-Université de Sherbrooke et l'octroi de la subvention.

L'histoire de ce projet me permet d'illustrer plusieurs points :

1. Les opportunités d'affaires se présentent souvent dans les circonstances les plus inusitées; on pourrait dire que le hasard est quelque chose de planifié, mais le petit hasard ne l'est pas. Il faut savoir saisir l'occasion qui se présente.

2. Il faut des champions pour réussir des projets, mais il faut maintenir leur nombre au strict minimum. Dans ce projet, le nombre de personnes fut maintenu à deux de part et d'autre : une personne en autorité capable de prendre des décisions sur-le-champ et une autre capable de mettre la main à la pâte et de produire des documents. Il faut un réel engagement de la part des participants et une grande célérité. Les retards ne doivent jamais être imputables à un groupe de personnes, mais à une personne bien identifiable.

3. Il faut décomposer les projets en unités plus petites, identifier les obstacles, les contourner et au besoin innover pour réussir.

4. Par exemple, propriété intellectuelle présentait un réel défi pour les partenaires. La solution a été de faire fi des politiques existantes d'un côté comme de l'autre, de trouver un nouveau terrain d'entente et de convaincre les deux organisations du bien-fondé de la nouvelle entente. La souplesse et l'agilité des organisations en présence furent déterminantes. Le partage de la PI s'est fait en deux étapes : BRP exerce un premier choix et dispose de trois ans pour valoriser la technologie; si celle-ci n'est pas utilisée par BRP pendant cette période, l'Université devient propriétaire des découvertes et peut les valoriser à sa guise.

5. La propriété légale du Centre constituait un autre défi. La solution retenue fait du CTA un centre de recherche hybride n'appartenant ni à l'un ni à l'autre des partenaires, avec des conditions d'utilisation bien précises pour les deux parties, garanties par une entente à long terme.

6. Le reste est assez mécanique, c'est-à-dire la définition des besoins, le montage du plan d'affaires et la soumission des dossiers aux gouvernements.

Mais il est clair que le projet a été rendu possible par l'agilité des organisations en présence, leur capacité à délaissé le mode contrôle et à dire oui, à se mettre en mode service. C'est dans la foulée de ce projet, pour accueillir le CTA et le Centre en génie de l'information, que fut conçu et créé le Parc Innovation à l'université de Sherbrooke.

***L'invisible et intangible protection de l'organisation, ou
Le diable est dans les détails***

L'administrateur universitaire est confronté à une multitude de projets, parmi lesquels il doit forcément faire le tri pour ne retenir que les plus porteurs et même, à l'occasion, prendre la décision de mettre fin à certains dossiers mal engagés.

Je vais utiliser un exemple tiré d'une histoire vraie pour illustrer mon propos sur la très grande importance de bien connaître les projets et surtout de lire à fond les documents qui nous sont soumis. Je n'identifierai pas le projet, ni les personnes en cause, mais je crois que vous aurez un éclairage suffisant pour bien comprendre mon propos, et surtout pour mesurer l'importance pour un gestionnaire d'exercer pleinement ses fonctions, de ne jamais céder à la tentation de laisser à d'autres le soin de prendre les décisions dont il a la responsabilité. C'est un danger qui guette les grandes organisations parce que leurs administrateurs ont souvent l'impression que la responsabilité individuelle est partagée entre tous les administrateurs. Autant les interfaces sont intéressantes en sciences, autant elles peuvent être sources de problèmes majeurs en gestion: la jonction des responsabilités partagées restera toujours problématique. Le projet dont il sera question ici se situe donc à l'interface entre les fonctions de plusieurs administrateurs. Je ferai état de problèmes fondamentaux dans un dossier périphérique à l'université, un projet élégant et porteur, du moins en apparence.

À mon arrivée en poste à l'Université Laval, j'eus le plaisir de rencontrer à peu près tous les directeurs de centres et les promoteurs de projets en marche ou en montage. C'est un privilège, mais un privilège qui recèle de réels dangers, parce qu'on essaie souvent de soutirer un accord du nouveau gestionnaire sur simple présentation verbale d'un dossier. L'un d'eux m'a mis au parfum d'un projet immense, en apparence externe à l'Université. On m'en fit une présentation orale. Je pus constater qu'il était piloté par un conseil d'administration de très haut niveau et qu'il impliquait les professeurs d'un secteur complet

de notre université. Le projet visait à harnacher des investissements majeurs de l'entreprise privée, à sous-traiter la recherche appliquée dans un organisme à but non lucratif (OBNL) — mais un OBNL dont la majorité des chercheurs seniors étaient nos professeurs. Par contre, le projet prévoyait laisser la recherche fondamentale à l'Université. Il prévoyait par ailleurs utiliser les retours fiscaux des contrats de recherche pour grossir cette organisation de recherche, l'OBNL, et éventuellement verser des revenus additionnels aux participants. Enfin, on regrouperait dans une nouvelle entité les cours disciplinaires de diverses universités canadiennes ou européennes, et on offrirait ainsi de nouveaux « programmes » aux étudiants.

Je demandai le plan d'affaires de la nouvelle organisation et reçus, dans les jours qui suivirent, un volumineux document décrivant le *modèle* d'affaires qui avait été conçu par des spécialistes, mais pas le plan d'affaires demandé. L'épaisseur du document était de nature à décourager quiconque voulait en entreprendre la lecture. Ayant été impliqué dans le montage structurel et financier de plusieurs sociétés de valorisation des produits de la recherche, en particulier à l'Université de Sherbrooke, je pouvais très bien faire la différence entre un modèle d'affaires et un plan d'affaires. Je redemandai donc le plan d'affaires, qui ne vint pas. Je me rappelai alors une citation de directeur de thèse, Dennis Crisp : « *Avec une once de faits, on peut produire une tonne de théorie.* »

C'est donc avec un esprit critique que j'entrepris la lecture du document. Cette brique avait sans doute impressionné les interlocuteurs précédents, y compris plusieurs membres du Conseil d'administration de l'organisation. J'y découvris un modèle d'affaires très complexe. J'y découvris aussi que, si le projet était maintenu, nos professeurs pourraient réaliser des contrats lucratifs de recherche appliquée, vraisemblablement avec des équipements universitaires, mais que l'Université serait tenue en dehors de la boucle des frais indirects. J'y découvris que les brevets et licences

seraient sous la responsabilité de la nouvelle entité et donc, par déduction, que nos professeurs négocieraient les conditions de licences, de redevances et même de réalisation de ces contrats avec la nouvelle entité et non plus avec l'Université. J'y découvris que les cours offerts par nos professeurs seraient placés dans un véhicule nouveau, avec ceux d'autres institutions participantes au projet, et placés sous la responsabilité d'une organisation indépendante, mais relevant ultimement du Conseil d'administration de l'ONBL, puisque le conseil d'administration de l'entité se réservait le droit de nommer la majorité des membres du Conseil responsable de ce programme, etc. En somme, on sortait les cours des universités participantes et on créait, en quelque sorte, une nouvelle université en périphérie de l'université existante.

Il fut rapidement mis fin au projet. Mais que s'était-il passé? Pourquoi un dossier aussi important s'était-il rendu aussi loin sans que personne ne lève un drapeau?

D'abord, il est probable que les volumineux documents qui décrivaient le projet n'avaient jamais été lus avec suffisamment d'attention. Comment cela est-il possible? Je présume qu'on a privilégié des présentations orales bien adaptées pour présenter le projet à différents auditoires, tel qu'on l'avait fait au vice-recteur à la recherche. Les messages à retenir ici sont nombreux, mais les plus importants sont sans doute les suivants :

- (1) Les projets très complexes doivent être décortiqués pour en comprendre tous les détails de fonctionnement;
- (2) Le document le plus révélateur du fonctionnement d'un projet complexe demeure toujours le plan d'affaires ou son plan de financement à long terme; si on ne peut le fournir, on doit sérieusement se questionner;
- (3) Les développements majeurs sont faits par des personnes enthousiastes, mais qui, souvent, connaissent peu les politiques, le

fonctionnement et les obligations des organisations, même si elles en font partie depuis longtemps;

(4) L'administrateur est-il besoin de le préciser, doit lire tous les documents qui lui sont soumis, surtout s'ils conduisent à une décision significative pour son organisation, et ne jamais se fier à d'autres, aussi nombreux et aussi célèbres soient-ils, pour asseoir sa décision;

(5) Enfin, l'administrateur ne doit jamais baser ses décisions uniquement sur des présentations orales, qui peuvent certes fournir des éléments intéressants, mais peuvent aussi en omettre d'autres, peut-être plus importants et significatifs pour l'organisation.

En conclusion...

Les messages principaux que je veux vous laisser cet après-midi sont au nombre de six.

(1) Il faut apprendre à travailler avec des personnes de toutes disciplines, à intégrer beaucoup d'informations et à gérer des problèmes complexes, si l'on veut faire une carrière significative en administration;

(2) Il faut apprendre à dire oui, à se mettre en mode service et à appuyer des champions pour leur permettre de réaliser leurs rêves — des rêves qui, bien souvent, rejoignent les nôtres;

(3) Il faut apprendre à réfléchir à des stratégies d'ensemble et à y situer ses actions importantes;

(4) Il faut souvent mettre en place de grands programmes mobilisateurs si on veut rallier un grand nombre personnes à ces stratégies d'envergure;

(5) Il faut scruter attentivement tous les documents d'importance, qui doivent fournir toutes les informations nécessaires à la prise de

décision; dans le cas contraire, il faut demander — et obtenir! — les compléments d'information;

(6) En corollaire, et enfin, on doit se fier à son propre jugement. Le nombre de personnes déjà convaincues du bien-fondé d'un dossier ne doit pas entrer en ligne de compte pour la prise d'une décision importante.

Je vous remercie de votre attention.