# Plan d'action

## Sylvain Luc

**Candidat au poste de doyen**
**Faculté des sciences sociales**

**16 septembre 2022**

UNIVERSITÉ LAVAL

# Introduction

C'est avec grand plaisir que je vous propose ci-dessous mon plan d'action pour soutenir ma candidature au poste de doyen de la Faculté des sciences sociales.
D'emblée, je dois reconnaître que l'exercice n'a pas été simple, au point où il m'est même venu à l'idée de ne remettre qu'une feuille parfaitement blanche à l'exception des mots *écouter* et *agir*. Après quelques secondes de réflexion, cela m'est apparu un peu trop audacieux et provocateur.

J'ai trouvé cet exercice complexe pour plusieurs raisons.
La première est que je considère que le rôle de doyen est avant tout un rôle de soutien et de catalyse de projets. Notre faculté étant départementalisée, elle se doit d'être une structure de services aux unités et de leurs projets. Et des projets, il n'en manque pas. Notre faculté déborde de vitalité, d'idées et de passion. Dans ce cadre, un doyen et son équipe se doivent d'écouter, de trouver des solutions, de faire usage d'habiletés politiques pour soutenir les unités et faire en sorte que les projets porteurs de sens puissent se réaliser. En somme, « écouter et agir ».
La deuxième, peut-être plus formelle, relève du fait que l'usage souhaite que le cadre des actions à entreprendre s'inscrive généralement au sein d'orientations stratégiques prédéfinies. Or, le plan stratégique de la Faculté des sciences sociales arrive à échéance à la fin de cette année. Un tel plan stratégique ne se définit pas dans une tour d'ivoire, déconnecté des enjeux du terrain. Il se définit en concertation avec l'ensemble des membres de la faculté et il résulte d'une vaste consultation. Plus encore, comme ce plan stratégique est une occasion de réunir les unités autour d'un projet commun, il se construit sur les principes de la collégialité et du consensus. Dès lors, l'exercice individuel d'élaborer un plan d'action, sans cadre stratégique défini collectivement, m'est apparu particulièrement inconfortable et me mettait dans une situation de double contrainte.
Enfin, la troisième raison, et non des moindres, est que je suis un partisan des stratégies émergentes. Fondamentalement ancré dans les théories psychosociologiques de l'action, je suis convaincu que le sens de l'action émerge des interactions sociales qui se déroulent durant l'action. Ce n'est pas sur la base d'une analyse exhaustive de l'environnement que les actions se définissent, mais au départ d'interprétations plausibles des résultats des actions entamées précédemment. L'action précède en quelque sorte la réflexion, et le sens qui en découle redéfinit l'action. Nous construisons notre réalité de manière incrémentale et collective. L'importance ne se situe donc pas dans le cadre dans lequel l'action se déroule, mais plutôt dans le cadre dans lequel se déroulent les interactions porteuses de sens. Les stratégies émergent lorsque le sens circule.

C'est donc avec le souci d'essayer de stimuler des interactions et de faire émerger du sens que ce plan d'action s'est construit. Il n'est qu'une proposition parmi d'autres, qui pourra éventuellement servir de base à la réflexion lors du processus de consultation et de co-construction qui sera mis en œuvre pour l'élaboration d'un nouveau plan stratégique. Dans un premier temps, je présente mon analyse de la situation actuelle de la faculté. Par suite, je présente les cinq orientations sous lesquelles j'ai réifié un ensemble d'idées émergentes en réponse à plusieurs constats et enjeux que je pointe en enseignement, en recherche ou au niveau de la gestion facultaire.
J'espère sincèrement que la lecture de ce document permettra de susciter des échanges riches et porteurs de sens lors de nos prochaines rencontres.
Bonne lecture.

# Une analyse (sommaire) de la situation

Mon arrivée à la direction du département des relations industrielles en 2018 a été fortement marquée par une situation budgétaire facultaire relativement difficile. Le développement de nouveaux projets ainsi que le maintien des programmes et structures existantes s'avéraient largement conditionnés à l'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité à court terme. Les ressources étaient rares, le bricolage était devenu la norme et la créativité, notre meilleure alliée.
Certes, cette situation était vécue différemment d'une unité à l'autre, mais je ne pense pas me tromper en affirmant que la gestion des indicateurs budgétaires se trouvait au cœur de la gestion quotidienne de différentes unités.
Cette situation était pourtant paradoxale, puisqu'au cours des années qui précédèrent, la Faculté des sciences sociales apparaissait parmi les facultés ayant engrangé les plus fortes croissances de leurs effectifs étudiants. Hélas, la formule d'attribution budgétaire en vigueur à l'époque ne permettait pas de récolter pleinement les fruits de cette croissance. Cette situation donnait une vague impression que les coûts humains engendrés par les efforts des dernières années n'étaient pas rentabilisés par l'augmentation des revenus qu'ils avaient générés sous cette ancienne formule. À tout le moins, la croissance des effectifs professoraux n'était pas proportionnelle à cette croissance de l'effectif étudiant, ce qui engendrait de nombreux problèmes d'ordres pédagogiques, mais aussi humains et sociaux.

Le changement de formule d'attribution budgétaire appliqué en 2020 a clairement été salutaire pour notre faculté, qui pouvait enfin profiter, presque pleinement, de la croissance accumulée au cours des dernières années. Également, la récente décentralisation du contrôle budgétaire, avant fortement centralisé, donne une plus grande latitude à la faculté dans ses décisions budgétaires, augmente ses capacités prévisionnelles et laisse place à l'élaboration de projets innovants, qui étaient peut-être restés trop longtemps dans des cartons par manque de ressources disponibles.

Concrètement, la croissance des effectifs étudiants de la faculté s'est révélée considérable au cours des cinq dernières années, en particulier durant les années 2020 à 2022. Pour 2022-2023, cette tendance à la croissance semble s'atténuer légèrement. Le nombre cumulé de personnes inscrites au sein des 73 programmes proposés par la faculté et ses 5 départements et 3 écoles reste néanmoins largement au-dessus des niveaux prépandémiques, ce qui semble être un indicateur que les développements de nouvelles offres de cours et de programmes courts (certificats, microprogrammes) ou longs (maîtrises) réalisés au cours des dix dernières années continuent de porter leurs fruits.
Ainsi, si nous comparons les données d'inscriptions à la fin des sessions d'hiver des années académiques 2017-2018 à 2021-2022, nous pouvons observer une augmentation de 28 % de l'effectif étudiant (de 4907 à 6283 inscriptions).

Cette croissance, couplée au changement de formule budgétaire institutionnelle, a permis une augmentation significative du budget de base de la faculté. Ce dernier s'est ainsi vu croître de plus de 22 % entre 2019 et 2022. Bienvenu après une longue période de restrictions budgétaires, cet accroissement du budget a permis de soutenir une croissance de l'effectif professoral, qui jusqu'à alors ne tenait quasiment qu'à la création de chaires de recherche ou de leadership en enseignement. Entre 2019 et 2022, les effectifs professoraux de la faculté ont crû de plus de 10 %, passant de 169,25 équivalents temps plein à 186,25 équivalents temps plein. Au total, ce sont près de 33 nouvelles recrues qui sont venues renforcer notre effectif professoral. D'autres processus de recrutement sont actuellement en cours pour 2022-2023 et pourront potentiellement amener cette croissance à près de 15 %.

Au niveau des activités de recherche, même si les chiffres les plus actuels ne sont pas encore connus, nous pouvons également constater une croissance des financements attribués annuellement à des chercheuses et chercheurs de la Faculté des sciences sociales, que ce soit pour des recherches individuelles et collectives ou pour le financement de structures de recherche. De 362 projets de recherche financés pour un montant total de 20 200 000 $ en 2016-2017, nous sommes passés, en 2020-2021, à 460 projets bénéficiant d'un financement total de 27 100 000 $. Durant cette même période, les financements des projets portés par des membres de la Faculté des sciences sociales sont passés de 14 500 000 $ à 20 900 000 $. Les chiffres colligés pour 2021-2022, laissent poindre que cette tendance à la hausse est maintenue et l'année 2022-2023 s'annonce très prometteuse. Plusieurs phénomènes ont certainement concouru à cette croissance des financements : l'accroissement du corps professoral, le renforcement de l'équipe de soutien à la recherche de la faculté, l'agitation scientifique causée par la pandémie, l'arrivée de nouvelles structures et de regroupements de recherches (chaires, observatoires, centres de recherche, etc.) ainsi que le renouvellement de financements institutionnels de plusieurs structures existantes et de centres de recherche.

Ces quelques chiffres pourraient laisser présager que la faculté se retrouve aujourd'hui dans une situation d'abondance, après une période de vaches maigres. Il y a certes lieu de se réjouir. La croissance de l'effectif étudiant démontre clairement que, plus que jamais, l'intérêt pour les sciences sociales, qu'elles soient disciplinaires ou inter et multidisciplinaires, a atteint un niveau historique et laisse entrevoir l'aura et la capacité d'attraction acquises par notre faculté au cours des dernières années. Le bouillonnement en recherche démontre lui aussi toute l'actualité et la pertinence de la recherche en sciences sociales de même que le positionnement incontournable de notre faculté dans le paysage scientifique québécois, canadien et international.

Toutefois, selon mon expérience des quatre dernières années à la direction départementale et en tant que membre du comité exécutif de la faculté, cette croissance n'a pas été sans soulever de nombreux enjeux structurels et enjeux de gestion. Si la grenouille n'a pas voulu se faire aussi grosse que le bœuf, force est de constater que les nobles bricolages édifiés ces dernières années auraient besoin d'un peu de consolidation. Plusieurs indicateurs laissent entrevoir que nous avons atteint les limites de l'élasticité organisationnelle et que notre capacité d'absorption est saturée. Cette situation soulève de nombreux enjeux humains, sociaux et psychosociaux qu'il s'agit de considérer pleinement.

# 5 orientations

Le présent plan d'action s'est construit autour de cinq grandes orientations : (1) l'interdisciplinarité et la créativité, (2) l'inspiration et la réussite, (3) l'inclusion et le bien-être, (4) l'engagement et le rayonnement et (5) l'efficience organisationnelle.
Pour chaque orientation, je propose différentes actions concrètes qui pourraient être menées. Ces dernières sont plus à considérer comme un ensemble d'idées qui visent à stimuler la réflexion lors des différentes rencontres que j'aurai l'occasion d'avoir avec les différents membres de notre communauté dans les prochaines semaines.

## L'interdisciplinarité et la créativité

Notre faculté possède cette richesse d'être naturellement multidisciplinaire. L'interdisciplinarité, si elle soulève de nombreux défis d'ordre opérationnel, favorise la fertilisation croisée des idées et permet de développer de nouvelles manières d'aborder et de résoudre des problèmes sociaux et sociétaux

complexes. Durant la pandémie, plusieurs projets de recherche interdisciplinaires ont été initiés. Également, la faculté s'est fortement impliquée au sein des différents chantiers d'avenir initiés par l'université, et plusieurs programmes courts interfacultaires ou dont les cursus empruntent des cours à d'autres facultés ont vu le jour. Toutes ces initiatives ont permis à de nombreuses personnes issues de différents horizons et aux statuts différents de se côtoyer, d'échanger leurs points de vue, leurs perspectives, leurs pratiques dans le but de répondre à des enjeux contemporains. Ces initiatives ont aussi été bien souvent fortement appréciées de la part des étudiantes et étudiants, tous cycles confondus. Je suggère de poursuivre et de renforcer ce mouvement de décloisonnement favorable à la créativité et à l'innovation en enseignement et en recherche.

### Actions proposées

- Créer de nouveaux programmes interdisciplinaires (certificats, microprogrammes, DESS, etc.) au départ de l'offre de cours existante qui répondent aux attentes et besoins sociétaux sans toutefois alourdir la charge actuelle d'enseignement
- Favoriser les synergies entre les unités dans l'offre de cours
- Favoriser les initiatives de coenseignement ou de codéveloppement de cours, notamment dans le cadre d'écoles d'été
- Développer des webinaires ou d'autres événements publics autour d'enjeux sociaux spécifiques qui seraient abordés sous différentes perspectives disciplinaires
- Renforcer l'offre de cours au sein de programmes extérieurs à la faculté
- Offrir plus de flexibilité pour le passage d'un programme à un autre au sein de la faculté
- Favoriser les passerelles entre les programmes de baccalauréats et les programmes de maîtrises au sein de la faculté (rétention d'un cycle à l'autre)
- Stimuler et valoriser la recherche interdisciplinaire
- Développer une offre de stages de recherche intrafacultaire au premier cycle
- Favoriser, quand c'est possible, l'engagement de professeure ou de professeur en double rattachement
- Soutenir le développement de groupes de recherche interdisciplinaire (intrafacultaires ou interfacultaires)
- Stimuler et valoriser les encadrements en codirection aux cycles supérieurs

## L'inspiration et la réussite

Un des grands enjeux au sein de notre faculté est la rétention et la persévérance dans les études. Dans certains programmes le taux d'abandon est élevé et le taux de diplomation, relativement faible en comparaison à d'autres programmes universitaires. Bien entendu, l'analyse de ces taux est complexe et les causes réelles de ces abandons sont bien souvent multifactorielles, ce qui rend difficile l'identification des leviers d'action concrets qui favoriseraient la réussite et la poursuite des études pour chaque personne. Cela étant, il est de notre ressort de mettre en œuvre l'ensemble des moyens à notre disposition en vue d'améliorer la situation et en particulier de renforcer la motivation intrinsèque des étudiantes et des étudiants à poursuivre leurs études.

De plus, la pandémie a forcé la plupart d'entre nous à expérimenter l'enseignement à distance et à mobiliser un ensemble d'outils numériques qui ont modifié certaines de nos approches pédagogiques, voire notre identité professionnelle dans certains cas. Il est temps de faire le bilan de cette période d'apprentissage et de définir la manière dont nous aborderons le futur de nos enseignements et en

particulier la place du présentiel au sein de notre enseignement. Cet automne a vu revivre notre campus. Les étudiantes et les étudiants viennent en nombre en classe. Les cohortes que nous accueillons en ce moment ont vécu presque deux années complètes d'enseignement à distance et des enjeux d'adaptation risquent de poindre. Il s'agira d'être vigilante et vigilants, mais surtout de maintenir l'attrait de notre offre de formation et sa pertinence tout en valorisant l'expérience étudiante.
Enfin, et non des moindres, la pénurie de main-d'œuvre actuelle influence négativement notre capacité d'attraction et la persévérance dans les cycles supérieurs. Ce phénomène risque à terme d'entraîner une attrition aux cycles supérieurs qui engendrera en retour, outre une diminution de nos financements, des conséquences sociales importantes tant pour la communauté que pour l'université. En particulier, considérant l'intensification des activités de recherche sur le campus, nous risquons de nous retrouver dans une situation de pénurie d'auxiliaires de recherche.

Je suis convaincu qu'une de nos missions à venir est d'inspirer et de soutenir nos étudiantes et étudiants durant leur cursus académique, de les stimuler à la poursuite des études aux cycles supérieurs. Je conçois le développement d'apprentissages innovants, parfois peut-être en dehors des cadres traditionnels, en me rappelant aussi que l'étudiante ou l'étudiant vient, en plus de chercher un diplôme, développer une passion, une carrière.

### Actions proposées

- Évaluer les dispositifs d'appui à la réussite existants, renforcer les dispositifs efficaces et développer de nouveaux outils si nécessaires
- Améliorer, pour tous les cycles d'études, l'intégration des nouvelles cohortes au sein de la faculté
- Maintenir un dialogue soutenu avec les associations étudiantes en vue de mieux saisir les besoins et les différents défis de la population étudiante
- Soutenir le développement d'innovations pédagogiques permettant de favoriser l'apprentissage et l'acquisition de compétences et de connaissances
- Redéfinir les ententes avec le Service du développement professionnel pour améliorer le soutien aux unités dans la recherche de stages rémunérés et offrir des services de proximité aux étudiantes et étudiants pour les soutenir dans leur développement de carrière
- Soutenir les initiatives d'apprentissages expérientiels et toute autre forme d'apprentissage qui favorisent la mise en contact des étudiantes et étudiants avec les milieux professionnels
- Soutenir les chargées et chargés de cours, les professeures et les professeurs dans l'élaboration de matériel pédagogique innovant et unique (livres, manuels, médias, etc.)
- Soutenir le développement d'infrastructures pédagogiques innovantes et qui renforcent la valeur de l'expérience en présentiel
- Faciliter le passage de programmes de certificats de premier cycle vers des programmes de baccalauréats
- Favoriser les passages intégrés entre les programmes de cycles inférieurs et de cycles supérieurs
- Développer des programmes courts aux cycles supérieurs (microprogrammes, DESS) qui peuvent être suivis à temps partiel
- Renforcer la promotion de nos programmes de cycles supérieurs tant au niveau national qu'à l'échelle internationale
- Développer des stratégies pertinentes de recrutement à l'étranger en particulier en misant davantage sur les programmes de mobilités aux cycles supérieurs et sur des ententes-cadres avec des universités étrangères

- Renforcer les dispositifs d'intégration et d'accompagnement des étudiantes et étudiants aux cycles supérieurs
- Développer la philanthropie en vue de soutenir financièrement les étudiantes et les étudiants dans leur épreuve finale de cycles supérieurs

## L'inclusion et le bien-être

C'est un fait éprouvé, la pandémie a catalysé les inégalités sociales. En tant que directeur d'unité, j'ai particulièrement été frappé par les situations de précarité au sein de notre communauté, tous statuts confondus, ainsi que par les effets délétères de l'isolement social sur la santé mentale de toutes et tous. Même si cette période de crise semble s'être éloignée de nous, ce n'est pas pour autant que les inégalités ont disparu et que les risques d'exclusion sociale sont moindres pour certaines personnes, en particulier pour les personnes issues des diversités qui sont bien trop souvent marginalisées. De plus, le milieu universitaire est connu pour être un milieu à grande charge psychosociale. Les situations de stress et de pression sont courantes tant chez le personnel qu'au sein de la population étudiante.
Les défis en matière d'EDI et de bien-être dépassent largement le cadre de l'action facultaire et doivent s'étendre à l'ensemble de l'université. Ces défis sont également d'une grande complexité et nécessitent l'usage de la nuance et de la précaution. Au-delà des grandes annonces et du discours décolonisateur et bienveillant, c'est un travail de longue haleine, pas à pas, qui nous attend. Toutefois, notre faculté possède en son sein une grande expertise sur ces enjeux et, de ce fait, est particulièrement bien positionnée pour prendre un rôle de chef de file dans le développement d'une université inclusive et en santé.

### Actions proposées

- Mettre en place un comité EDI interne à la faculté qui, en collaboration avec le vice-rectorat EDI, développera des stratégies et des actions concrètes en vue de favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de toutes les sphères d'activités de la faculté
- Soutenir et renforcer les pratiques d'apprentissages inclusives en mettant à profit les expériences déjà réalisées au sein de la faculté
- Renforcer les activités de reconnaissance pour le personnel administratif et de soutien
- Soutenir les associations étudiantes dans le développement d'activités visant à renforcer la solidarité entre étudiantes et étudiants
- Évaluer l'efficacité des programmes de mentorat récemment initiés
- Collaborer étroitement avec le centre d'aide aux étudiants en vue d'accroître les services de proximité aux étudiantes et étudiants
- Soutenir et renforcer les programmes d'autogestion de la santé mentale déjà initiés
- Développer un outil diagnostique du bien-être et des risques psychosociaux en collaboration avec le Vice-rectorat aux ressources humaines
- S'assurer que l'équipement de bureau est adéquat et adapté d'un point de vue ergonomique pour l'ensemble du personnel
- Soutenir financièrement l'aménagement des espaces de rencontres informelles au sein des différentes unités
- Soutenir financièrement l'organisation d'activités sociales et divertissantes accessibles à tous les membres de la communauté, tous statuts confondus

## Engagement et rayonnement

Depuis sa création, la Faculté des sciences sociales a contribué significativement, par son engagement sociétal, à façonner le Québec d'aujourd'hui. Au-delà de répondre à des attentes de la société civile, la faculté contribue depuis sa création, par ses activités de formation et de transfert de connaissances, à définir les attentes sociétales de demain. Les milieux professionnels sont en recherche constante de nouveaux éclairages sur la société actuelle et sur ses transformations en cours. Les demandes de formation courtes, créditées ou non, arrivent régulièrement sur les tables des directions d'unité qui, par manque de temps ou de ressources, sont parfois obligées de les décliner.

Notre faculté possède à ce jour 16 chaires (chaires du Canada, chaires en partenariat ou chaires de leadership en enseignement). Nos chercheuses et chercheurs participent à des structures de recherche interuniversitaires et internationales dont les recherches ont une influence considérable sur des décisions politiques et l'orientation de l'action sociale au Québec et ailleurs. Plusieurs de nos professeures et professeurs participent régulièrement aux débats publics sur des enjeux de sociétés, que ce soit lors de conférences grand public ou au travers d'interventions dans les médias, siègent à des comités décisionnels d'organismes publics et parapublics, présentent des mémoires sur des enjeux législatifs, etc. Toutes ces activités sont autant de témoins de la vitalité et de notre engagement envers les communautés locales et globales.

Au niveau scientifique, plusieurs de nos professeures et professeurs sont membres de divers organismes et associations scientifiques nationales ou internationales, publient leurs recherches dans des revues de premier plan et sont membres de comités éditoriaux de revues savantes, dont certaines sont hébergées au sein de notre faculté.

Toutes ces activités contribuent de manière remarquable au rayonnement de notre faculté. Toutefois, j'ai toujours été surpris de voir à quel point le proverbe « nul n'est prophète dans son pays » s'applique particulièrement bien aux institutions universitaires. Si nos réalisations sont connues à l'extérieur de notre faculté, elles ne sont pas toujours reconnues au sein de notre institution. Faire connaître ces actions, ces bons coups, au sein même de notre communauté me semble être un enjeu important. Le rayonnement ne devrait pas être qu'externe afin de renforcer notre sentiment d'appartenance et notre identité organisationnelle. Ainsi au-delà des actions déjà mises en œuvre à la faculté, je compte renforcer les canaux de communication internes en vue de valoriser aux yeux de notre communauté toutes les facettes de notre engagement social et scientifique. Bien entendu, il s'agira également de poursuivre les efforts de diffusion vers l'extérieur et en particulier vers l'international, dans le but de faire de notre faculté une destination privilégiée pour les étudiantes et étudiants internationaux.

De plus, la quantité de projets de recherche de grande ampleur qui se tiennent actuellement au sein de notre faculté est probablement sans précédent. Se pose la question de la diffusion des résultats de ces recherches. Bien souvent, j'ai pu constater que les chercheuses et chercheurs, une fois les résultats de recherche terminés manquaient bien souvent de temps pour exploiter tout le potentiel de publication et de diffusion de leurs recherches. La publication scientifique, en particulier au sein de revues à grand facteur d'impact, est un processus long et laborieux. Certains articles peuvent prendre jusqu'à trois années avant d'être publiés dans des revues prestigieuses, ce qui peut naturellement apparaître particulièrement décourageant. Cet exemple un peu paradigmatique me laisse à penser que nous pouvons encore faire mieux dans le soutien à la diffusion scientifique des résultats de recherche au sein de la faculté.

### Actions proposées

- Renforcer l'offre de formation continue en travaillant étroitement avec le service de formation continue de l'université et les unités

- Développer un outil de communication qui permettrait de diffuser l'ensemble des activités et des « bons coups » de la faculté auprès de toute sa communauté (ex. : téléviseurs qui diffuseraient les nouvelles au sein des locaux de la faculté)
- Développer des stratégies de communication internationale efficiente
- Renforcer l'identité visuelle de la faculté et sa présence sur les médias sociaux
- Présenter la faculté lors des grands salons d'études internationaux
- Soutenir l'organisation de colloques internationaux à la faculté
- Octroyer un budget annuel aux unités en vue de dégager ou de soutenir les professeures et les professeurs dans leur effort de publication dans des revues prestigieuses
- Soutenir le recrutement de stagiaires postdoctoraux

## Efficience organisationnelle et confiance

Les besoins en ressources humaines administratives pour le soutien aux activités d'enseignement et de recherche deviennent de plus en plus importants depuis quelques années. Il n'est pas rare que certains processus administratifs soient ralentis, voire abandonnés, par manque de personnel. De plus, les tâches administratives occupent une place grandissante dans les activités professorales et celles de directions de programmes et d'unités. Le recrutement de ressources et la stabilisation de l'effectif actuel sont un enjeu majeur. Toutefois, le contexte de pénurie de main-d'œuvre n'est pas réellement favorable à une stabilisation des effectifs et à de nouveaux processus de dotation. Cela étant, outre ce problème de ressources, il m'est apparu que certains de nos processus ne sont pas efficients et qu'il y aurait certainement de la marge de manœuvre pour les améliorer.

Peter Drucker, penseur du management, disait que l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience, à faire les choses de la bonne façon. La question reste de savoir ce qu'est faire les choses de la bonne façon.
Le paradigme gestionnaire classique, inspiré par les ingénieurs de l'organisation scientifique du travail, détermine que l'organisation serait efficiente si elle est efficace tout en assurant une allocation optimale de ses ressources. Si la notion peut être expliquée facilement au sein d'un cours d'introduction à la gestion, elle devient plus complexe à mettre en œuvre; *l'allocation optimale des ressources* est relativement difficile à définir a priori et, presque en boutade, nous pourrions même considérer qu'elle se définit bien souvent a posteriori, lorsque les modifications apportées aux processus de gestion génèrent un accroissement de la satisfaction des gestionnaires. Dans ce paradigme, c'est le gestionnaire-ingénieur qui détermine l'efficience, généralement sur la base d'indicateurs de performance qu'il détermine a priori et qu'il vise à maximiser en supposant que chaque membre de l'organisation partage ce même intérêt, voire cette même passion, pour les indicateurs. Et si les indicateurs viennent à changer, c'est l'ensemble des processus qui doivent être repensés. Certes, je le reconnais, je caricature un peu. Néanmoins, c'est en opposition à ces conceptions *top-down* et unitaristes de l'organisation que je m'inscris. De mon point de vue, la « bonne façon de faire » ne peut être définie que par les personnes qui font les choses. Et si elles ne sont pas en mesure de trouver la bonne façon de faire, c'est peut-être parce qu'elles ne font pas la bonne chose ou la chose pour laquelle elles sont bonnes. Il n'y a pas d'efficience sans efficacité.
Selon moi, une organisation est efficiente, non pas lorsqu'elle améliore les indicateurs des gestionnaires, mais plutôt lorsque ses membres sont en mesure de modifier leurs modèles mentaux, leurs procédés ou leurs connaissances dans le but d'accroître leur performance. En somme lorsqu'ils s'engagent dans un processus d'apprentissage dont la finalité est un accroissement de leur performance. Ce processus ne peut s'engager que si la confiance règne entre les différentes parties prenantes. En effet, un processus d'apprentissage implique le transfert de connaissance et d'expertise, de l'expérimentation et de la prise

de risque, des processus de prises de décision participatifs, de la divergence dans les points de vue, etc. Ces processus ne peuvent aboutir que si les parties prenantes ont confiance entre elles et en elles.
La confiance ne se gagne pas facilement. Elle implique d'être transparent, honnête et franc, authentique, d'accepter et de respecter les règles établies. Elle implique surtout de s'investir dans les relations sociales, de travailler en proximité avec les personnes et de respecter ses engagements.

### Actions proposées

- Rencontrer personnellement chaque membre des différents corps de métier de la faculté
- Revaloriser la dimension participative du comité exécutif
- Clarifier les processus d'attribution de postes de professeure et de professeur et d'allocation des ressources budgétaires aux unités
- Créer des canaux d'échanges de pratiques entre les directions d'unité
- Développer des canaux de communication permettant d'informer l'ensemble du personnel de la faculté sur les grandes orientations prises par la faculté
- Organiser un événement pour présenter le nouveau plan stratégique de la faculté à l'ensemble des membres de la faculté
- Organiser un événement annuel pour présenter le rapport annuel des activités de la faculté durant l'année à l'ensemble des membres de la faculté
- Faire des rencontres régulières avec les membres du personnel administratif de toutes les unités pour analyser et résoudre collectivement des problèmes rencontrés dans l'exécution de leur travail
- Élaborer des outils de gestion utiles à la gestion quotidienne des unités (tableaux de bord, outils de rentabilité des programmes, etc..) en vue d'aider les directions d'unité dans leur tâche d'allocation des ressources
- Analyser les besoins de soutien aux activités de recherche en collaboration avec un échantillon de chercheuses et de chercheurs de la faculté et développer les outils adéquats en vue d'y répondre et renforcer les services de soutien si nécessaire
- Favoriser la formation du personnel administratif et le développement de leur carrière

# Conclusion

Ce plan d'action n'est qu'un projet, un ensemble d'intentions qui, je l'espère, recevront un accueil favorable de votre part ou, à tout le moins, stimuleront l'envie d'en discuter et d'en débattre. Les orientations qui y sont présentées s'ancrent dans mon expérience au sein de la faculté depuis mon entrée en fonction comme professeur. Elles m'ont été inspirées par les échanges et les débats que j'ai eus avec plusieurs d'entre vous durant ces dernières années. Je suis convaincu qu'elles permettent de soutenir l'épanouissement de toutes et tous au sein de la faculté et, partant, d'accroître son aura et son rayonnement au sein de la société. C'est avec beaucoup d'enthousiasme que j'attends de pouvoir en discuter avec vous.