

# LE CONTRÔLE DES UNIVERSITÉS.

Mémoire de Gilles Gagné sur la transformation des structures d'autorité à l'Université Laval.

*[Le conseil d'administration de l'Université Laval a entrepris de faire modifier la charte et les statuts de notre institution afin de redéfinir les pouvoirs de ceux qui la dirigent de même que la nature de ses instances dirigeantes. La réforme qu'il a adoptée s'inspire étroitement des travaux de l'IGOPP et du projet de loi sur les Universités de l'actuel gouvernement. S'étant avisé sur le tard qu'il faudrait à sa demande de révision de notre charte l'aval des autres instances décisionnelles de l'Université, le conseil d'administration a consenti à faire passer son effort de convaincre la communauté universitaire par un processus de consultation mené auprès de ses membres. On trouvera les modifications envisagées (ou adoptées?) par le conseil d'administration le 20 avril 2011 sous le titre «Rapport des travaux du comité de suivi de la gouvernance et du conseil d'administration de l'Université Laval sur la gouvernance» (sic) à l'adresse suivante :*

*[http://www2.ulaval.ca/fileadmin/ulaval\\_ca/Pages\\_unites/gouvernance/rapportCA\\_gouv200411.pdf](http://www2.ulaval.ca/fileadmin/ulaval_ca/Pages_unites/gouvernance/rapportCA_gouv200411.pdf). Pour l'essentiel, les modifications auraient pour effet de concentrer le pouvoir dans un conseil d'administration formé majoritairement d'administrateurs professionnels issus du monde des affaires. Ce qui suit est le mémoire que j'ai soumis le 20 décembre 2011 au comité chargé de voir au bon déroulement du processus de consultation.]*

---

## 1.

Nous sommes devant une proposition de réforme de nos statuts et de notre charte qui aurait pour résultat une transformation de l'esprit de notre institution. Cette transformation, selon moi, est orientée dans le mauvais sens. Je ne suis donc pas favorable à la proposition. Cette dernière a été préparée en circuit fermé et elle ne donne pratiquement aucune indication quant aux raisons de procéder aux importantes modifications qu'elle envisage : ni analyse sérieuse des inconvénients de la structure actuelle, ni exposé critique des manières alternatives de faire face à des problèmes hypothétiques, ni exemples concrets des services inédits que les nouvelles méthodes de direction pourraient rendre à l'enseignement des arts, des métiers, des sciences et des disciplines dont nous sommes responsables pour le service de la société québécoise, ni perspectives à long terme quant à la contribution de cette *perestroïka* à notre tâche collective qui est d'illustrer, de développer et d'accroître ces mêmes savoirs dans un esprit d'universalité. On se contente d'évoquer la menace d'un projet de loi, sans se donner la peine d'en faire un examen lucide, un projet qui s'inscrit d'ailleurs dans une réingénierie qui s'est effilochée entre les doigts de ses défenseurs et que le gouvernement actuel n'aurait certainement pas la force d'imposer si les universités entreprenaient de s'y opposer, comme l'expérience l'a montré.

Certes, le *Rapport des travaux du comité de suivi de la gouvernance et du Conseil d'administration de l'Université Laval sur la gouvernance* nous assure à la page 1 qu'il a consulté des «documents», principalement, dit-il, des rapports de l'Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées (IGOPP), celui du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec et celui de la Commission d'examen des processus de gestion de l'Université Laval. Comme les deux premières entités sont des avatars de la même divinité, issue de l'Université de Montréal et vouée, dans l'abstrait, à la propagation de la foi organisationnelle, il ne nous reste pour aller vers le concret que notre propre rapport de 2006. Ce rapport annonçait malheureusement d'entrée de jeu qu'il manquait «de temps, d'expertise et d'autorité» (p. 1) pour entrer dans le détail des problèmes et il se limitait en conséquence, dans son examen des instances actuelles, à déplorer le manque de pouvoir de la direction («Laval doit être régie par un organisme décisionnel doté de pouvoirs véritables», p. 33) et à recommander des modifications à la charte après avoir consulté Henri-Paul Rousseau, qui était alors un expert en gouvernance (p. 10). Le modèle proposé par notre commission (p. 33) pour obvier à la faiblesse de nos dirigeants se tenait dans la traduction d'une annexe d'un guide britannique de 2004, un guide qui avait assez peu de rapports avec notre réalité. Ce *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK* (Committee of University Chairmen) était cependant un texte appelé à devenir célèbre en tant qu'inspiration des réformes qui ont mené l'Angleterre à la baisse de la fréquentation scolaire, aux émeutes étudiantes et à la faillite imminente de quelques universités. Tout comme en matière de dérégulation financière sous Thatcher, c'est l'Angleterre qui s'est montrée la plus radicale dans le domaine de la privatisation scolaire et c'est par elle que la doctrine de l'indépendance des «gouverneurs» s'est rendue jusque dans ses dominions et jusqu'à notre ministère de l'éducation. On ne trouvera donc dans les «documents» consultés par notre comité de suivi ni analyse de notre réalité, ni illustration de notre tradition, ni examen rationnel des différentes avenues qui s'ouvrent à nous.

En réalité, les «équipes de direction» des universités québécoises donnent simplement l'impression d'avoir choisi de se coller au monde de la gestion néolibérale afin d'accroître leur crédibilité et leurs pouvoirs, ce qui est tout à la fois un pari risqué, basé sur une sous-estimation de l'institution qui en constitue la «mise», et sur une évaluation désolante du statut et de l'autorité (et des salaires) que nous consentons d'ores et déjà à ceux qui nous dirigent. Il est vrai que dans ce «partenariat des recteurs» notre université se contente de suivre de loin certains petits empereurs à talonnettes qui passent leur vie dans les chambres de commerce en promettant de «produire des cerveaux» de meilleure qualité, le genre de slogan où la seule différence qui subsiste entre la production de cerveaux et la production de bestiaux est le prix la tonne. Mais suivre, même timidement et même prudemment, un troupeau dont la cavale inaugurale, applaudie par tous les promoteurs de la «bonne gouvernance» du village, s'est terminée sur l'Îlot Voyageur, c'est déjà avoir oublié ce que l'on est. «Il faut bouger», nous dit encore un président, en donnant l'exemple de Toronto : il s'avère, hélas, que si «ce qui se fait ailleurs» était un bon argument, la Caisse des dépôts n'aurait pas perdu 39 milliards de dollars en s'en réclamant.

Cependant, même si la présente consultation nous invite à entrer dans une ronde idéologique qui tourne en rond depuis quelques années, il faut profiter malgré tout de l'occasion pour tenter d'introduire dans le carrousel des éléments d'analyse qui pourront peut-être refroidir, un tant soit peu, des urgences réformistes qui s'intéressent davantage à la solution du voisin qu'aux problèmes domestiques. Pour cela, il faut d'abord relativiser nos engouements actuels et rappeler que notre amour de l'imitation à tout prix ne date pas d'hier. Une bonne partie de la «passivité» et de la «rigidité» dont on se désole aujourd'hui quand on fait valoir la nécessité d'un leadership «plus souple» provient en fait de la réforme de 1991, celle qui nous a engagés sur la voie où nous devrions maintenant aller plus loin. Le partage de l'indépendance de l'Université avec un Conseil d'administration voué à la simple surveillance des comptes était alors destiné, disait-on, à rassurer le public et à mettre cette indépendance universitaire à l'abri de tout soupçon, derrière un mur de partenaires et d'alliés du monde des affaires. Brave dialectique. Voilà maintenant que c'est ce même Conseil d'administration qui veut devenir indépendant de l'Université afin de la protéger d'elle-même et qui commence par oublier de la consulter sur la manière dont il entend la servir. Autant dire que les jeux sont faits depuis 1991 et que la maxime féodale s'est avérée: «Qui cherche protection trouve domination».

Au moment où Michel Gervais nous engageait dans ce marché faustien, j'avais pris l'exemple d'un cas de «gestion du personnel» désastreux, inspiré par notre nouveau modèle d'affaire, pour proposer à mes collègues une analyse de l'esprit de ce modèle et pour tenter d'en entrevoir les conséquences. Maintenant que notre recteur d'alors a trouvé sur les conseils d'administration d'entreprises financières de nouveaux débouchés pour la théologie et maintenant qu'en échange notre l'Université s'est enfoncée plus avant dans les problèmes financiers dont nos «partenaires» d'alors devaient nous sortir, il est clair que la croissance du «poids de la gestion» que je redoutais dans mon analyse a été plus rapide que prévu et que les effets secondaires de la pilule gestionnaire sur l'autorité académique de nos dirigeants deviennent à chaque jour plus visibles. M'ayant fait l'honneur d'une lecture du manuscrit de cet article avant sa publication («Lettre ouverte à mes collègues : l'Université de la gestion», *Société*, Numéro 8, *Économie et sociologie*, Été 1991, p. 153-178), le regretté Jean Hamelin, qui travaillait alors à son histoire de notre université, choisit d'en utiliser les distinctions et d'en épouser la perspective pour organiser sa présentation de la dernière tranche de notre histoire, et cela non sans renforcer la portée de mon analyse par des exemples et des illustrations tirées du matériel documentaire qu'il avait à la main (*Histoire de l'Université Laval. Les péripéties d'une idée*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1995, p. 279-340).

Tout cela pour dire que l'abandon de la collégialité académique européenne en faveur d'une gouvernance administrative, (comme le dit à la page 31 la *Commission*) fait déjà partie de notre histoire et que nous payons déjà, en passivité et en rigidité, le prix des concessions que nous avons consenti jadis aux illusions que l'on réchauffe aujourd'hui, et cela sans faire davantage qu'alors l'analyse scientifique des sources de nos «problèmes». Nous nous proposons il y a vingt ans d'accroître nos ressources monétaires grâce aux bons offices d'un conseil d'administration, ce qui n'est pas arrivé, beaucoup s'en faut; il faudrait maintenant croire que seule la concentration du pouvoir dans ce conseil serait en

mesure d'améliorer notre bilan, ce qui est une supputation tout aussi mystérieuse que la précédente.

Mais, trêve de rappels historiques. La beauté d'un conseil d'administration étant qu'il n'est pas comptable de ses erreurs pour peu qu'elles soient commises de «bonne foi», dit le droit canadien, il ne faut pas attendre d'une telle instance qu'elle garde la trace des prétentions qui ont été dument falsifiées : cela ne pourrait que réduire la «bonne foi» de ceux qui les réitérent vingt ans plus tard et risquerait en conséquence d'engager leur responsabilité, en cas d'échec. Il nous faut donc faire mine de croire que nous sommes devant une proposition inédite, basée sur une honnête analyse de la réalité, et non devant un simple penchant doctrinal, dont le seul succès jusqu'ici fut de consolider la position de ceux qui en sont atteints.

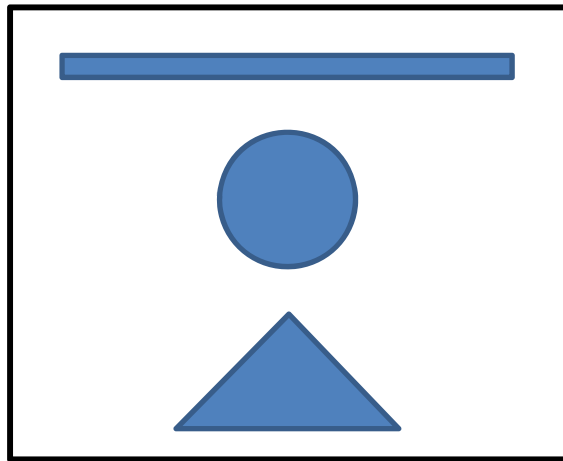
Il m'est évidemment impossible de faire le tour des tenants et aboutissants de cette réforme dans les dix pages autorisées par le processus de consultation; je vais tenter de faire œuvre utile en me limitant à la seule question du modèle de gouvernance qui nous est proposé pour illustrer le caractère fantaisiste, au mieux, de son application à l'Université Laval.

## 2.

Comme le savent ceux qui s'intéressent à ces questions, la forme juridique de la régulation collective de la propriété privée est une invention américaine dont les organes essentiels ont été mis en place aux USA entre la fin de la guerre civile et le début des années folles. Cette forme «démocratique» de la mise en commun des capitaux résulte d'une série de jugements des tribunaux qui ont été appelés à prendre en charge les conséquences de la réglementation «compétitive» des États américains qui voulaient attirer sur leur territoire les sièges sociaux des entreprises géantes issus du mouvement de concentration du tournant du siècle (qui fut le plus important processus de fusions et d'acquisitions d'actifs connu à ce jour, relativement à la taille de l'économie). Ce mouvement de concentration du capital américain avait été rendu possible par des innovations juridiques antérieures, touchant notamment à la liquidité des titres, à la limitation de la responsabilité des actionnaires, au mode d'attribution de la personnalité morale aux corporations de droit privé, à l'autonomie du «mangement», etc. Couplé à la *Race to the bottom* des États ainsi qu'à quelques jugements exemplaires de la Cour suprême (Dartmouth College, Santa Clara, etc.), ce mouvement engendra des centaines de poursuites dirigées contre les *Robber Barons* qui pilotaient, à leur profit, le «montage» des géants industriels par des représentants de la «petite épargne flottante» qu'ils attiraient vers les titres dont ils inondaient le marché. Plusieurs des correctifs proposés par les cours de justice et ensuite par la réglementation fédérale visaient en effet à défendre les petits actionnaires contre les manipulations, économiques ou juridiques, des actifs rassemblés dans des corporations faisant appel à l'épargne publique, des manipulations susceptibles d'affecter d'une manière «différentielle» les intérêts des différentes catégories de détenteurs du passif des entreprises. Dans le cadre d'une réglementation déficiente qui courut pendant longtemps derrière eux, la créativité des Barons fut presque admirable : les délits d'initiés, les liquidations intempestives

d'éléments d'actifs, les émissions frauduleuses, l'invention de titres sans droits, les diverses formes du schème de Ponzi, les ententes secrètes, les commissions exorbitantes et toute les formes du «mouillage» des stocks (selon la vieille technique des éleveurs qui laissaient pendant deux jours les bestiaux au bloc de sel et à l'eau courante avant de les faire passer sur la balance de l'abatteur), telle fut l'orientation générale de leur contribution à l'ordre nouveau. La défense des «petits» par les cours était donc aussi vertueuse que nécessaire à la sauvegarde de ce nouveau capitalisme; sans compter que le développement du marché des titres et des bourses, en multipliant les intermédiaires, multipliait les possibilités de mentir à distance à des «investisseurs» toujours plus éloignés de la réalité des affaires.

Le système qui est sorti de ce dialogue des «inventions» et des «corrections» fait maintenant partie de la culture commune. Avec des variantes propres aux différentes traditions juridiques, la régulation de la mise en commun de la propriété des capitaux s'est progressivement moulée, selon un mouvement de légitimation par analogie, sur les formes de la démocratie. Le schéma de cette structure juridique de base, connue de tous et pratiquée maintenant avec frénésie dans les moindres domaines de l'activité sociale, nous permettra d'économiser les mots



Au sommet de cette structure se trouve l'instance démocratique à proprement parler, l'assemblée des actionnaires, le pendant du souverain populaire. Instituée dans l'égalité horizontale par la règle «une part, un vote» (tout comme le peuple démocratique le fut par le suffrage universel : «un homme, un vote»), la propriété privée se donne ici une volonté générale et fonde sur un décompte des «unités de propriété» une sorte d'aliénation du sujet dans la puissance du nombre qui élève le concept de la propriété au-dessus de celui de la personne physique. Le pouvoir de cette «assemblée de parts» consiste essentiellement à choisir en son sein le «législateur» de l'entreprise commune, le conseil d'administration, voué à orienter la marche des choses et le fonctionnement concret de l'entreprise. Vient donc ensuite, dans l'architecture du capital, ce conseil des «élus», qui sont cette fois des êtres humains et qui sont aussi les «meilleurs»; ils se réunissent autour de la table (*board*) (ronde, comme celle que nous trouvons dans toutes nos «salles du conseil»), pour débattre des usages généraux du «bien» commun. Ils

forment une sorte d'oligarchie du raisonnement où s'incarment concrètement la volonté souveraine des parts. Les anglo-saxons les disent *governors*, *directors* ou encore, dans un idiome plus ancien, *trustees* ou *regents*, notions issues du *dominium* privé, alors que les continentaux, étatistes, les nomment ad-ministrateurs. Le pouvoir de ces chevaliers consiste essentiellement à choisir le «premier dirigeant» comme le nomme le jargon de notre propre réforme, celui qui choisira ensuite tous les subalternes nécessaires au contrôle des opérations et qui rendra compte de leur «ménagement» collectif devant les membres du *board*. Ayant perdu leur mot, qui évoquait jadis la direction du ménage, aux mains des *managers* anglo-saxons, les Français appellent *directeur* (comme dans DG) ce troisième personnage de la trinité (ce qui n'est pas sans introduire quelque confusion avec les *directors of the board*), alors que les Anglais appellent plutôt CEO le chef des managers. Dans tous les cas, nous sommes ici dans l'élément exécutif, c'est-à-dire dans l'élément hiérarchique et militaire, ce qui est toujours la province du pouvoir central d'un chef: le *chief executive officer*, comme le chef du gouvernement ou comme le chef de la direction, commande sans équivoque aux membres de «son» équipe.

Alors même que les juges et les législateurs travaillaient encore à raffiner la liturgie de cette mécanique céleste et qu'ils parvenaient effectivement à limiter les spoliations les plus criantes, le fonctionnement séculier des corporations géantes avait déjà quitté les sentiers de la nouvelle règle. Déjà dans leur livre de 1932, Berle et Means avaient montré que l'essentiel des 200 plus grands agrégats de capitaux américains étaient tombés au pouvoir des managers selon une pluralité de techniques de contrôle qui faisaient paraître terriblement théorique la souveraineté démocratique des centaines de millions de «parts» qui s'étaient repliées sur la jouissance des revenus qui leur étaient consentis. Que les managers aient compté dans leurs rangs quelques gros porteurs minoritaires qui régnaient en leur faveur sur des assemblées désertées par la poussière des rentiers satisfaits, qu'ils aient obtenu par procuration, en échange de dividendes raisonnables, le droit de vote de leurs petits actionnaires, qu'ils aient exercé le vote de la maison mère à l'assemblée de la filiale, dans tous ces cas et dans des dizaines d'autres cas plus sophistiqués, c'est eux qui choisissaient leurs administrateurs plutôt que l'inverse et qui, en conséquence, se choisissaient eux-mêmes régulièrement, à titre d'administrateurs internes. Si bien qu'à «l'ère des managers», ces derniers tenaient les bénéfices issus de la possession des titres de la personne morale pour l'accessoire d'une gestion de ses biens qu'ils orientaient vers l'expansion du domaine «d'opération» plutôt que vers la satisfaction à tout prix de l'avidité des parts. Sur le sentier de cette reproduction élargie de leur propre prééminence, les managers avaient donc tendance à saupoudrer sur une grande variété de *stakeholders* les bénéfices qu'ils ne se croyaient plus tenus de concentrer sur leurs *stockholders* : ils soignaient correctement leurs clients dans le but de s'en faire de nouveaux; ils n'abusaient pas de leur fournisseurs pour qu'ils les fournissent en premier, ils stabilisaient l'emploi de leurs ouvriers pour ne pas avoir à en engager 50 000 nouveaux jeudi prochain; et ils se récompensait eux-mêmes honorablement, comme doivent l'être les bons soldats. Dans le dessin et la planification de leurs villes, comme dans la philanthropie sociale ou dans le financement de la recherche scientifique, ils se montraient de bons citoyens corporatifs, y-compris quand ils servaient de couverture à la CIA ou qu'ils appliquaient par des investissements directs à

l'étranger la politique de «modernisation» des pays alliés promue par le département d'État.

Hélas! a dit le poète, il n'y a pas d'amour heureux. La révolution des managers, comme c'est si souvent le cas, préparait dans la famille du capital la grande chicane de ménage dont allait sortir une nouvelle gouvernance, la *bonne*. En jouant simultanément tous les rôles, les managers avaient considérablement affaiblis les contrôles internes et en faisant de la corporation le vaisseau amiral de la puissance américaine, ils en firent aussi la responsable des problèmes de la république. En divisant le pays entre ceux qui appartenaient à leur système et ceux qui en étaient exclus, ils engendrèrent de l'inflation dans ce système et du chômage dans le reste de la société. En remplaçant la planification technique de la production par des opérations financières pour unifier l'espace interne de la firme (maintenant installée à cheval sur de nombreuses frontières nationales et économiques), ils ouvrirent *volens nolens* de nouveaux canaux à la circulation du capital avant de devoir exiger finalement la dérégulation de son trafic. En se montrant favorables à la prise en charge de la «sécurité sociale» de leurs retraités par des fonds, syndiqués ou publics, ils aidèrent la création de gigantesques actionnaires institutionnels et préparèrent la revanche des «parts». En découvrant, au fil de leurs manipulations financières accessoires, les liquidités dormantes que des opérations boursières de tout repos pouvaient répandre sur leurs firmes (et sur leur propre train de vie), ils ont assis sur le *goodwill* des personnes morales des montagnes de titres de dette pour lesquels les cours boursiers semblaient prouver à tout coup l'existence d'une contrepartie réelle. En influençant, pour le bénéfice de l'expansion, le goût des consommateurs, le mode de vie, l'évolution de la technique, les élections et la politique extérieure, ils provoquèrent contre le *Big Brother* corporatif l'union improbable de la contre-culture et de l'éthique puritaine et ils rendirent possible la restructuration néolibérale. Déjà, en 1960, Hayek dirigeait d'une main de maître la formation de la doctrine de substitution: le seul *stakeholder* que la corporation pouvait satisfaire sans menace pour la liberté et sans risque de catastrophes économiques, disait-il, était le bon vieux *shareholder*. Satisfaire et séduire le client pour le contrôler, corrompre l'ouvrier et le fournisseur par des avantages indus pour les fidéliser et magnifier le management comme une fin en soi étaient autant de détournements de la tâche de produire des profits pour le propriétaire en dernière instance, ce qui est le seul but susceptible de mener à la prospérité générale; car seul le profit peut être comparé au profit et lui seul, en conséquence, peut orienter les jugements d'affectation et les décisions économiques vers les opérations les plus susceptibles de reproduire le capital... et, donc, la prospérité, fondement de la liberté.

Quand les difficultés américaines des années 1970, les faillites des années 1980, les scandales financiers des années 1990 et la chute d'Enron eurent poussé vers cette doctrine les strates de la classe moyenne que Thatcher, Reagan et Radio Poubelle avaient entrepris de soulever contre les premières victimes de la débâcle, la révolution de la gouvernance contre le management était terminée. Soudainement, tout allait dans le sens des nouvelles vertus du capital, une seule valeur étant désormais en mesure de sauver toutes les autres, la valeur actionnariale. Même la Banque Mondiale, qui tentait vaillamment depuis 50 ans d'organiser le *Take Off* économique des régimes que l'on avait dû corrompre pour les arracher à la tentation soviétique, avait gobé le nouvel œuf de

Colomb d'une seule bouchée. L'État national, annonçait-elle en 1991 dans *Managing Development: The Governance Dimension*, devait dorénavant être considéré simplement comme *l'ensemble des moyens servant à piloter le développement économique*, un rappel d'autant plus important que les régimes corrompus de la périphérie, disait-on, avaient tendance à faire fonctionner *l'autonomie nationale* au profit de l'extorsion, à identifier la *culture locale* à celle de la pègre dominante et à valoriser *le politique* comme mode de reproduction d'une caste. La banque allait donc désormais faire fonctionner le chantage et les «conditionnalités», qu'il était de son devoir d'appliquer à ses «partenaires», en faveur de leur allégeance aux règles de la *bonne gouvernance*. La doctrine de la «gouvernance gouvernementale» rejoignait ainsi celle de la *corporate governance* dans la notion de «gouvernance économique» et les péquistes, qui chez nous n'étaient pas du genre à risquer de passer pour des roi-nègres, adoptèrent en 2000, à l'instigation du roi Pétaud, une réforme de l'appareil d'État qui prêtait serment à cette doctrine. Et c'est ainsi, par degré, que l'assujettissement des États à la gouvernance économique est remonté de la périphérie vers les pays du centre, comme le montre à l'évidence le mépris affiché à l'endroit des institutions politiques par la «gouvernance» fédérale.

Le «management scientifique» du XXe siècle, lancé par Taylor en 1898, avait donc été une épouvantable lubie alors que la «gouvernance indépendante», sanctifiée *post festum* par les lois Sarbanes-Oxley en 2002, était le roc nouveau où devait prendre appui le lancement d'un 3<sup>e</sup> millénaire, capitaliste mais totalement éthique. Et si la lubie managériale s'était appuyée jadis sur la transformation des travailleurs en consommateurs, c'est la transformation des consommateurs en rentiers qui allait permettre de faire maintenant l'unanimité sur les vertus de l'indépendance de l'argent. Les piscines de cash (*cash pools*), souveraines ou privées, qui avaient été remplies au fil d'un demi-siècle de sécurité sociale capitalisée, étaient déjà solidement placées sous la surveillance de consultants et de gardiens de sécurité qui avaient suivis CalPERS dans les assemblées d'actionnaires et qui s'étaient fait élire «administrateurs indépendants» sur la *board* de leurs proies. Le rentier, un dieu qui règne sans gouverner, montait à l'horizon du système financier, les investisseurs institutionnels étaient son clergé et les consultants servaient la messe, *for a fee*.

Quelques mois après la célébration Sarbanes-Oxley, une célébration qui achevait la subordination spectaculaire de ce système à l'éthique, la New York Stock Exchange fit approuver par la Security and Exchange Commission la section 303A de son règlement qui énonçait les conditions qu'une compagnie devait désormais respecter pour être cotée (listée) à la bourse de New York. Comme la plupart des grandes sociétés veulent être cotées à New York, ce règlement donnait virtuellement aux lois SOX un statut extraterritorial, ce qui explique que l'on retrouve maintenant ces lois, parfois sans modification (Ontario), dans la plupart des colonies et que leur traduction profane dans un règlement rebondisse à coup de *copier-coller* dans tous les recoins: dans les papiers de l'IGOPP de l'Université de Montréal, dans les lois du gouvernement du Québec sur les sociétés d'État, sur la page d'accueil de toutes les compagnies qui veulent être à la bourse de New York et finalement dans notre propre proposition de réforme. Adopté parfois avec des modifications cosmétiques, le règlement qui découle de la loi dit que le conseil d'administration d'une société doit être composé d'une majorité d'administrateurs



indépendants, qu'il doit comporter trois comités (nous en aurons quatre pour le même prix) voués respectivement à la gouvernance, aux ressources humaines et à l'audit, que ces comités doivent eux-mêmes être formés d'administrateurs indépendants, et il définit finalement les différentes composantes du «bien», du «bon» et du «beau» (comme dans : ce n'est pas beau de tricher) que ces administrateurs doivent promouvoir. Les règles de la gouvernance éthique visent essentiellement à retirer la «politique» de l'entreprise des mains du management pour la confier à un conseil dominé par des gestionnaires qui sont indifférents (et extérieurs) à la conduite quotidienne des affaires de l'entreprise, comme c'est souvent le cas des représentants des «fonds» qui entrent et sortent du capital des firmes à la recherche d'opportunités. La définition de leur indépendance à l'égard du management est donc tout à fait confortable, surtout quand elle est ridiculement minutieuse : ils ne doivent pas travailler pour la compagnie (ou être parent, à tel et tel degré de parenté, avec quelqu'un qui y travaille, exclusion faite des cas de divorce), ils ne doivent pas faire des affaires avec elle ou avec une compagnie qui fait ou a fait des affaires avec elle et, dans le cas contraire, ils ne peuvent être reconnus indépendants que trois ans après avoir cessé de recevoir 100 000\$ et plus par année de la compagnie listée, etc., etc. Cependant, comme le précise la NYSE, le fait pour un administrateur d'être un très gros détenteur des titres de la firme listée ne fait nullement partie des sources de revenus susceptibles de contrecarrer la reconnaissance de son indépendance, bien au contraire.

Le babillage de notre réforme, en somme, appartient jusque dans le détail au discours de légitimation qui accompagne la lutte des factions du capital. Dans les papiers de l'IGOPP qui ont servi d'inspiration à notre *Suivi*, la liste des dix-sept qualités humaines que l'on attend des administrateurs indépendants (qui seront aussi imputables, autonomes, responsables, intègres, sensibles, diligents, compétents, scrupuleux, loyaux, éthiques, impartiaux, serviables, transparents, etc.) est en elle-même une véritable leçon de charité humaine et elle montre sans doute la bonne foi, la prudence, l'expérience et le réalisme de ceux qui nous proposent de placer notre confiance sur les deux douzaines de Saints qu'ils vont recruter pour prendre soin de notre institution. Or, comme nous parlons ici du type «d'encadrement moral» qui a mené à la crise 2007-2008, il faudrait sans doute comprendre que cette bévée fut tout simplement le résultat des erreurs de jeunesse auxquelles s'expose toute nouvelle confession.

### 3.

Si nous devons maintenant, sans éclater de rire ou de colère, examiner en quoi les administrateurs définis par la NYSE seront utiles à notre institution, il faudrait commencer par demander une précision : où sont les actionnaires de notre compagnie? La révolution de la gouvernance est fondée sur la primauté accordée aux membres du souverain économique et sur le respect de la valeur de leurs «parts», une primauté qu'il appartiendrait aux administrateurs de faire valoir. L'indépendance des administrateurs – à l'égard du management – ayant comme contrepartie leur dépendance absolue à l'égard des propriétaires de la rente, nous avons ici un problème d'application du modèle. Les biens de l'Université Laval ont en effet été transportés par le législateur de 1991 vers une «corporation de droit public formée de ses membres», qui sont «le recteur, les membres

du Conseil d'administration, les membres du Conseil universitaire, les membres du personnel enseignant, les étudiants, les administrateurs et les membres du personnel administratif de l'Université», dit l'article 4 de notre charte. On ne voit pas comment ce souverain collectif pourrait, tout à la fois, être représenté par des administrateurs choisis dans ses rangs (puisque c'est là que se trouve tout ce qu'il y a à représenter), des administrateurs qui resteraient pourtant indépendants de la «compagnie» (qui est ce souverain). La solution proposée, qui consiste à faire nommer par l'État des administrateurs extérieurs qui auraient par la suite, à titre de «self perpetuating body», la capacité de se renouveler et de coopter les nouveaux membres, reviendrait simplement à transporter par la loi les biens de l'actuelle corporation vers ce nouveau «corps», nullement à lui trouver des représentants imputables devant une assemblée d'actionnaires (inexistante en réalité).

Ce qu'il y a de fantastique dans les discussions actuelles qui ont en vue la restructuration des pouvoirs sur les universités, c'est la manière dont on s'appuie sur une doctrine de l'indépendance à l'égard du management, qui est aussi une doctrine de la *dépendance* des administrateurs à l'égard de l'actionnariat, pour promouvoir dans les institutions publiques (comme on l'a vu dans une vingtaine de sociétés d'État) un ersatz administratif dont les titulaires sont finalement *indépendants de tout groupe réel*. Certes, on remplace dans cette proposition les vulgaires médiations objectives du monde actuel par les «qualités humaines» des membres du conclave que l'on invente et on les rend (peut-être, car ce n'est même pas dit) *imputables* devant la ministre qui distribue les places dans les garderies. On soutient, en somme, que les administrateurs majoritaires, indépendants de tout, seraient comptables de leurs décisions devant le corps mystique du «Québec» (recyclée sans doute en actionnaire majoritaire) et cela sans autre médiation institutionnelle que la fabrication d'états «financiers» conformes aux règles et sans aucune possibilité de fonder sur cette relation intangible la moindre sanction, juridique ou politique. On peut d'ores et déjà vérifier cette inexistence des sanctions dans le cas des administrateurs qui appuyaient Roch Denis ou encore, puisqu'il fait partie de nos consultants, dans le cas de ceux qui encadraient Henri-Paul Rousseau. Le seul contrôle à quoi tout se ramène se tient donc dans des règles d'écriture : «Pour peu que votre comptable ne se rende pas coupable d'une faute professionnelle grave, vous pourrez diriger l'université à votre fantaisie.»

En réalité, c'est ainsi la totalité de l'indépendance réelle de l'Université que l'on nous propose de transférer en bloc vers un club de joueurs d'éthique, une indépendance universitaire qui vit dans les sciences, les métiers, les professions, les arts, les disciplines et la pensée qui habitent l'institution et qu'elle abrite; et c'est la totalité des concepts, des procédures et des traditions qui sont au fondement de cette indépendance qu'il faudrait jeter dans l'escarcelle de ce club. Pour arriver à consentir à cela, il nous suffirait de croire, pour la seconde fois en vingt ans, que les administrateurs en éthicité rendront riche notre institution simplement en stoppant la gabegie dont nos collègues gestionnaires se rendraient coupables à chaque jour. On croit rêver.

Certes, nous pouvons trouver qu'il y a sur le campus beaucoup de dépenses durables, de réparations aux égouts, d'investissements sportifs somptuaires, de

constructions vers l'Ouest et de partenariats douteux. Mais ce sont là des choses que nous pourrions changer demain matin s'il est vrai qu'elles nous font tort et qui, de toute manière, ne pourront jamais nous nuire autant que la thèse selon laquelle l'université n'est plus assez savante, éthique, professionnelle, raffinée, expérimentée et prudente pour continuer à se gouverner et continuer à servir la société après qu'elle ait pourtant survécu à de nombreux régimes qui n'ont pas aimé son indépendance.

Le plus triste dans cette comédie de la gouvernance «au nom de personne», c'est que l'on recycle, en passant par la valeur actionnariale et par le système financier qui en a fait sa défroque idéologique du moment, un mot de vieil anglais qui désignait l'autorité, l'autonomie et l'autocéphalie dont devait être capable une université, comprise dans son ensemble : *The governed are to have the governors under their governance*, comme le disait un Bentham que l'on ne peut pas soupçonner d'avoir été un idéaliste. *Oxbridge* fournissant ici le type idéal et la patine des siècles, on y voyait (et on y voit toujours) une *congrégation* de docteurs, de collègues, d'étudiants, d'administrateurs et d'autorités de toute nature, capable de modifier, à titre de souverain, les statuts de l'institution, de choisir ses gouverneurs et de former l'instance suprême d'une identité entêtée à durer. Un peu comme dans la nature, où chaque chose particulière est placée sous la *goode gouvernaunce* de la nature dans son ensemble, disait-on au XV<sup>e</sup> siècle, l'université est un vaste système de reddition de compte (ce qui commence avec la justification que je donne pour la note que j'attribue) et c'est à ce titre qu'elle a été utile à la société.

Témoin de cet emploi originel du concept de gouvernance, les hasards de notre propre «documentation» : sur les 40 ouvrages en anglais les plus anciens (1900-1981) que nous ayons à la bibliothèque et qui portent sur la *governance*, 37 sont consacrés à la gouvernance des universités et des collègues (et 2 à des tutelles internationales). A partir de 1990, nous avons par contre 10, puis 20, puis 30 titres *par année* qui portent sur la gouvernance mais qui portent tous sur la nouvelle gouvernance économique du bien des autres par des administrateurs éthiques. En somme, avec l'abolition des corporations de métiers par les révolutions bourgeoises, les universités sont restées parmi les derrières représentantes d'une autorégulation des artisans et c'est exactement l'idée de cette «bonne gouvernance» qu'il faudrait maintenant abolir chez les savants, identifiés pour la circonstance aux managers, pour en faire la dignité des gardiens de piscine.

#### 4.

Il existe bien sûr une autre tradition où le désir d'hermine et de légitimité de nos administrateurs indépendants pourrait chercher refuge : la tradition américaine. Là, les universités de conséquence n'ont jamais été indépendantes puisqu'elles ont été d'office la chose des dénominations. Le fondateur, le plus souvent un membre éminent d'une secte, obtenait d'abord une charte, rassemblaient les capitaux initiaux et instituait une *board of trustees* vouée à administrer, à perpétuité, les biens de l'université mise en place. Le premier acte de ce conseil indépendant était, et reste, le choix du «premier salarié», comme le dit l'IGOPP, c'est-à-dire l'engagement d'un *président* dont l'office était jadis de trouver parmi les presbytériens (Princeton), les congrégationalistes (Yale), les unitariens (Harvard), les anglicans (Columbia), les catholiques (Notre-Dame), les neutres

(Cornell), les baptistes (Chicago), etc., d'autres salariés disposés à l'assister ou à enseigner sous ses directives. Le conseil veillait aussi aux finances de l'institution et cooptait les nouveaux membres du conseil à mesure que les anciens mourraient ou que les mandats prenaient fin. Une fois le pli pris, le *board of trustees*, compris comme propriétaire en exercice de l'université, a été utilisé même pour les universités créées par une ville ou une province. Ici, pas de charte octroyée à l'*Universitas magistrorum et scholarium* par Rome ou par l'État (comme cela était, et est encore, notre cas), une charte de droit public instituant les responsabilités collectives et les droits d'artisans commis à la poursuite d'une fin publique. Les universités américaines, basées plutôt sur le soutien rapproché des élites d'une communauté locale particulière (comme c'est le cas pour McGill) ont été de formidables machines à accumuler les richesses, à éduquer les enfants de cette communauté pour en tirer une élite et à édicter divers *numerus clausus* pour défendre le pré carré. Elles n'ont jamais été terriblement favorables à l'autonomie des professeurs, dont la bataille pour la liberté académique était encore incertaine au mitan du 20<sup>e</sup> siècle, ni au développement du «capital scientifique de base», comme le disait Vannevar Bush en 1945, un capital scientifique pour lequel il jugeait son pays encore beaucoup trop dépendant de l'Europe, y compris pour le recrutement des scientifiques de premier plan. Certes, avec la fin de la guerre civile, avec les *Land grant* et avec le développement, au tournant du siècle, du grand capitalisme dont nous avons parlé plus haut, il s'est formé de gigantesques organisations d'enseignement et de recherche qui se sont émancipées des dénominations sous l'impulsion de présidents et de dirigeants inspirés par le mouvement managérial et associés aux nouvelles classes moyennes professionnelles de la grande entreprise. Mais selon l'association des *trustees* méthodistes (il y a de nombreuses associations de *trustees*) cela a correspondu aussi à un déclin (scandaleux) des *boards of trustees*, un *trustee* félon de Harvard allant même jusqu'à dire, en 1920, qu'il était temps que ses confrères cessent de se mêler des affaires des universités. Il faut dire que ce vire-capot parlait après que Dame Stanford eut licencié un professeur de l'université du même nom parce qu'il faisait de la recherche sur les chemins de fer de la famille. Cet évènement poussa jusqu'au sage John Dewey à militer pour la formation d'une association de professeur vouée à la défense d'une idée nouvelle, la liberté académique.

Tout cela pour dire que l'institution américaine des *trustees* universitaires est si particulière qu'il faudrait sans doute, pour la rendre utile chez nous, importer avec elle la moitié de la société américaine, et cela alors même que nous savons que c'est *contre* l'indépendance de ces conseils que se sont formées les grandes «organisations» milliardaires qui nous font saliver. On me dira qu'avec la montée récente de la gouvernance, les *boards of trustees* ont repris du poil de la bête et qu'au moins deux nouvelles associations de «représentants d'eux-mêmes» ce sont ajoutées récemment à celles qui existaient déjà. On me dira aussi que cette nouvelle génération de *trustees* a quelque accointance avec la religion spéculative de nos consultants, du moins si l'on en juge par le fait que ceux de Yale et de Harvard ont ensemble laissé se perdre, en 2008, 18 des milliards que les sectes avaient empilé sur la table ronde.

Quoi qu'il en soit, il ne me semble pas plus judicieux d'importer ce nouveau modèle, globalisé, qu'il ne me semble réaliste d'imiter le modèle original, sectaire.

L'Université Laval est encore suffisamment indépendante et il n'est pas davantage possible de l'accrocher à une secte pour la mettre sous la protection du premier amendement qu'il n'est sage de la commettre à une gouvernance financière indépendante pour la soustraire aux tentatives de prise de contrôle. Les chevaliers blancs et leurs offres de protection devraient donc être repoussés par nos dirigeants, poliment mais fermement, de même que la tentation de leur ouvrir la porte pendant que nous sommes au travail.  
*Timeo Danaus et dona ferrentes.*