

# L'UNIVERSITÉ DES CONSULTANTS

Gilles Gagné

(Publié dans *À bâbord!*, Montréal, octobre-novembre 2008, p. 17-18, sous le titre « Une mission dévoyée »)

---

**-Le contrôle par le management**

**-Le contrôle par la gouvernance**

**-L'avenir d'une corruption**

---

Lorsque l'Organisation européenne de coopération économique, formée par les Américains après la guerre pour distribuer les 12 milliards d'aide du plan Marshall, eu terminé son travail, on convint chez les techniciens de la « modernisation » de prolonger l'effort de rattraper l'Amérique et d'élargir le mandat de l'organisation pour y inclure l'éducation, c'est-à-dire le capital humain, c'est-à-dire la main d'œuvre, dont la notion apparaissait justement dans la charte. C'était en 1961. Rassemblée aux États-Unis, l'OCDE s'installait dans son « consensus de Washington » : seule la croissance économique pouvant amener plus de liberté, c'est désormais sur la base de sa contribution à la croissance économique que l'on allait juger l'éducation. La professionnalisation demandée par la grande entreprise et l'explosion scolaire qui avait suivi la Seconde guerre mondiale avait amené à l'école un nouveau continent d'élèves et ceux qui pilotaient dans chaque pays la démocratisation du système scolaire redoutaient le moment où la dérive de ce flux de capital humain tout neuf allait aboutir au pied de la montagne universitaire. L'Université, comme ou vous l'expliquera à l'IGOPP, était en ce temps là une corporation médiévale à contrôle interne qui faisait sa belle indépendante depuis huit siècles, sans avoir encore jamais eu le moindre « rapport » avec la société. Pour être à la hauteur du nouveau monde libre dont la guerre avait accouché, il fallait donc ouvrir l'Université, une chose plus compliquée qu'il n'y semble quand le drapeau qui flotte au créneau de la partie adverse se lit : « Bastion de la liberté », « Crescat scientia, vita excolatur », « Veritas liberavit vos » et autres « Autonomie de la connaissance ». Cela faisait beaucoup de nuages à ramener sur terre pour des sous-ministres en titre qui venaient tout juste de terminer un certificat en administration par correspondance. Fort heureusement, il y avait des modèles éminents, le rattrapage des uns pouvant ainsi venir appuyer et célébrer les innovations des autres.

## **Le contrôle par le management**

Déjà, dans les années 1930, les universités américaines avaient abandonné la méthode comptable des deux boîtes à chaussures (une pour les factures à payer, l'autre pour les impayées) dont les tayloriens leur faisaient reproche. Quand l'argent des militaires puis de la *National Science Foundation* tomba sur les universités après la

Seconde guerre pour achever de les doper, le management universitaire était prêt à prendre conscience de lui-même et à produire ses doctrines, ses manuels, ses séminaires, ses plans de carrière, son audience, ses héros et son esprit de corps, le tout suivant à la trace le développement du management tout court. Comme l'a montré Robert Birnbaum dans l'excellent *Management Fads in Higher Education*, on ne doit pas sous-estimer la puissance de la singerie en matière de mobilité sociale ascendante, celle du management éducatif contemporain n'ayant rien à envier à celle des snobs de la bourgeoisie arriviste d'hier. Le processus fut donc tout en douceur : Washington avait décrété en 1944 que les guerres, économiques ou physiologiques, se gagneraient désormais sur le terrain de la technique et que c'est sur ce terrain que les universités allaient devoir dans l'avenir servir la suprématie américaine. Comme les professeurs ne saisirent pas du premier coup toutes les nuances du message, il se créa un vide entre cette masse amorphe et l'argent du virage, un vide qui engendra finalement au sein de l'Université une catégorie de responsables disposés à mettre la main sur le volant et sur une part de l'argent afin de donner de l'autorité gestionnaire à leur leadership mutagène.

La politique de cette réforme n'eut évidemment pas chez les imitateurs la même structure que chez les innovateurs. Les premiers, dont la coordination idéologique était à l'OCDE, réclamaient certes à grands cris des « investissements massifs » *en faveur* de l'Université mais ils devaient mener en même temps une bataille *contre* l'Université pour ce qui est du bon usage de cet argent. Cette « bataille pour le contrôle de l'Université », comme l'appelle un historien de l'OCDE en parlant des années 1980, en vint à se jouer sur la modification chronique des règles du financement étatique. Les cibles, les normes et les priorités (dont les dadas successifs furent l'éducation continue, la formation technique et la recherche appliquée) avaient pour but d'encourager les apprentis gestionnaires à se saisir des nouvelles opportunités de financement et à pousser l'implantation locale des programmes correspondants. Comme c'était le cas au FMI, ce sont des « conditionnalités » de financement qui eurent ainsi à charge d'orienter « l'ajustement structurel ». Ce processus de modernisation à l'américaine eut pour effet d'assurer le rassemblement au sommet de l'Université des « réalistes », grands amateurs d'opportunités de financement. Dans son histoire de l'Université Laval, Jean Hamelin a illustré de belle façon cette séparation interne de « l'Université de la gestion » et de l'Université tout court, plaçant la dernière phase de sa narration (1977-1992) sous l'égide du basculement dans « l'Université nouvelle ».

La phase managériale de la restructuration a donc eut ceci de particulier qu'elle a reproduit au dedans de l'Université les orientations et les processus de contrôle qui lui était appliqué de l'extérieur, et sans qu'il soit nécessaire pour cela de faire le moindre accroc à l'autonomie de principe de l'institution. Mais c'est justement là que se trouvait la limite de l'opération : l'intériorisation des régulations technocratiques n'était possible que dans les formats idéologiques de la défense de l'autonomie de la connaissance, une contrainte qui laissait subsister en face du management la légitimité de ce qu'il avait précisément pour fonction d'abolir. Intolérable contradiction. Voilà pourquoi, au moment même (1996) où l'on aurait pu, sur le porte-avion du *Conseil de la science et de la technologie* proclamer « Mission accomplie », le meilleur de nos imitateurs-réformateurs avoua plutôt une défaite amère: la réforme de l'Université par l'intérieur avait été un

échec, ses pratiques de la connaissance et le bruit de ses débats ayant simplement digéré l'argent que l'on y avait jeté. Comme dans le tiers monde, « l'ineptie » des directions y restait à l'abri d'une gouverne institutionnelle dépassée. Il fallait maintenant sortir les gouvernants de la boîte et la réformer de l'extérieur (Limoges).

Prophétique, le cirque de la gouvernance arrivait au Québec pour refaire la bataille du contrôle. Cette fois, la Banque mondiale était de la mission, avec des vues sur l'Université du XXI<sup>e</sup> siècle. Dix ans plus tard, bon élève, l'État marchait déjà en tête de la parade.

### **Le contrôle par la gouvernance**

En décembre 2006, l'Assemblée nationale adoptait à l'unisson le projet de loi 53 sur la gouvernance des sociétés d'État où l'État déclarait : 1) que les « dirigeants » des sociétés d'État étaient inaptes à les « administrer », 2) que les fonctionnaires de l'État l'étaient tout autant, 3) et qu'il fallait donc commettre la « gouvernance » des biens publics à des administrateurs « indépendants » doués des compétences juridiques, financières, comptables et commerciales que l'on trouve dans le privé. La première de ces thèses est l'article 1 du catéchisme néolibéral, tel que transformé en gros bon sens par la publicité: une entreprise ne peut pas, sans grave menace pour la civilisation, être dirigée au bénéfice de ces clients, de ses travailleurs, de ses dirigeants ou de toute combinaison d'intérêts bornés; seuls ceux qui veillent sur le capital des actionnaires peuvent, grâce au médium « argent », soumettre les opérations de l'entreprise à des comparaisons planétaires et exiger son redressement ou sa liquidation quand le rendement des fonds tombe en bas des attentes. Toutes les autres situations: les universités depuis 1215, les sociétés d'État depuis toujours, le parti Nazi pendant quelques années et 70% du capitalisme américain au XX<sup>e</sup> siècle, doivent être jetées en vrac dans le concept de « contrôle interne » et être déclarées conjointement responsables de l'essentiel des malheurs de l'humanité. Tout le monde savait ça.

Ce que tout le monde ne savait pas, par contre, c'est qu'il se trouve dans le peuple des « actionnaires » un chien galleux qui ne peut ni veiller sur ses fonds ni choisir librement qui veillera sur eux. Dans la deuxième thèse avancée par la loi, l'État québécois, que l'on dit pourtant « actionnaire unique » de la plupart des sociétés d'État, se déclare lui-même inapte à être maître des administrateurs de ses biens. Il doit donc confier ceux-ci à des conseils d'administrations formés aux deux tiers « d'administrateurs indépendants », tout comme il doit confier pour l'éternité (paragraphe 5 et 12 de l'article 15 de la section II) à cette majorité d'indépendants le soin d'assurer sa propre « relève » et de définir les « compétences » nécessaires pour y entrer. En clair, cela veut dire que pour administrer *Hydro-Québec*, on ne peut travailler ni pour l'*Hydro* ni pour le *Québec* : il faut travailler pour le trait d'union.

Quelqu'un qui ne faisait pas de statistiques a soutenu qu'il avait fallu une assemblée d'idiots pour procéder à cette sorte de coup d'État jovialiste; cette personne aurait été plus charitable si elle avait compris que les députés et les hauts-fonctionnaires n'ont pas d'autres perspectives de carrière après leur « service » que celle qui passe par les firmes de consultants où se recrutent les « administrateurs indépendants » et que ce

n'est pas abuser du public que de se légiférer un avenir. La haute administration, publique et parapublique, est une fonction temporaire que l'on occupe après s'être fait connaître sur un comité philanthropique et elle débouche essentiellement sur les réseaux de la gouvernance (quand ça finit bien). La liste des conseils d'administration fréquentés par les ex-recteurs québécois encore en vie, pour prendre un exemple, s'étend sur quelques pages. Bref, dans une société dont l'essentiel de la classe dominante fait de la bonne gouvernance dans des organisations globalisées, on ne peut pas reprocher aux serviteurs temporaires du public d'aspirer à rester serviteurs par la suite. Maintenant que la propriété a été élevée au statut d'un principe (éthico-politique) de domination légitime (le *dominium*), devenir fiduciaire, à salaire où à jetons, du rendement d'un patrimoine (ou de tout autre droit subjectif constitutionnalisé par les chartes) est une ambition pleine de noblesse, même si elle risque de faire de vous un parvenu de la destitution des communautés politiques.

On ne peut pas non plus reprocher à cette classe de vouloir transformer les universités, en même temps que les autres biens nationaux, en base d'opération pour sa bonne gouvernance. On a ainsi vu récemment (septembre 2007) un groupe de consultants soumettre au débat public une version *copier-coller* de la loi 53 afin d'en proposer l'extension aux universités. Cet effort d'application a consisté à remplacer dans la loi « société d'État » par « Université », « deux tiers d'administrateurs indépendants » par « majorité d'administrateurs indépendants », « salaire des administrateurs » par « administrateurs bénévoles » (une grande idée vu que le remboursement des « frais » des bénévoles n'est pas imposable) et à apporter d'autres améliorations de cette importance. Le but de ce « rapport », auto-commandé par un Institut à son propre « groupe », est de ramener tout le fatras des « instances décisionnelles » des universités sous la gouverne d'un conseil d'administration indépendant et imputable, compétent et éthique, auto-reproduit et serviable, aussi capable de contrôler le recteur et ses quarante voleurs que de donner des directives générales à la recherche. Alice au Pays des merveilles.

### **L'avenir d'une corruption**

On pourrait s'inquiéter : devenu l'équivalent fonctionnel de la propriété à force d'être imputable de tout, un tel conseil indépendant ne verrait-il pas la responsabilité de ses membres mise en accusation au moindre impair? Que l'on se rassure. L'essence de la propriété corporative étant la « responsabilité limitée », son imitation par les soviets de la gouvernance jouit déjà, et au centuple (c'est l'effet de levier), de cette judicieuse limitation. Maître Alain P. Lecours nous explique en effet sur son site (<http://www.lecourslessard.com>), à la page *Droit corporatif au Canada*, que la jurisprudence canadienne accorde une défense de diligence aux administrateurs qui agissent sur la foi de rapports de consultation externe et que ce « recours aux expertises externes peut souvent dégager l'administrateur d'une responsabilité qui lui serait autrement imputée ». Autrement dit, les consultants qui siègent déjà sur les conseils universitaires à titre individuel deviendront majoritaires, ils feront « étalonner » leurs décisions et leur gouverne par des firmes de consultants, ils organiseront de bonne foi des catastrophes payantes dont personne ne sera responsable, ils laisseront les pots cassés au secteur public et ils empocheront, individuellement les jetons, collectivement les honoraires. François Legault a si bien compris la formule qu'il a forcé le gouvernement,

lors de l'adoption de la loi 53, a y ajouter *l'obligation* pour les conseils indépendants de se faire « étalonner » la gouverne par des firmes externes (CNW Telbec, Québec, 14 décembre 2006). Bref, aucun danger pour l'indépendance... des administrateurs.

Non, le danger réel de la formule est beaucoup plus terre à terre : à toutes les fois que l'on prend de l'extérieur le contrôle d'une université, elle devient inutile et tombe en déréliction. Les princes, les municipalités, les églises, les sectes, les entreprises, les partis, les castes, les États, les armées et les représentants stipendiés des actionnaires imaginaires n'ont jamais abandonné l'espoir divin de voir un jour la libre pensée se mettre spontanément en rang serrés derrière des objectifs passagers. Ils ont usé pour cela de ruse, de force et d'argent. Les universités se sont défendues en prenant appui sur les uns contre les autres au gré des circonstances et, donc, en reproduisant en leur sein, sur le mode de la disputation normative, les conflits sociaux dont elles étaient l'objet. Et la disputation, a dit Hegel, n'excluait pas toujours la tape sur la gueule et l'usage du pouvoir. Cette situation découle du fait que les universités ont été, et tentent aujourd'hui de rester, des institutions de la norme de l'action pratique : normes du rapport au corps (santé pour les facultés de médecine), normes du rapport social (justice pour les facultés de droit), normes du rapport à la transcendance (fidélité pour les facultés de théologie) et normes du rapport de l'homme à lui-même et au monde (beauté et vérité pour les facultés des arts et des sciences). Comme les normes supérieures de tous les métiers de vie sociale ne pouvaient pas être établies une fois pour toute et fixées dans l'interprétation univoque d'une révélation, les universités ont été aussi des institutions du conflit et de la critique, des institutions destinées à suivre les innovations inopinées de la pratique, à interroger leurs possibilités d'avenir et à refaire constamment la ligne du sens selon laquelle les pratiques d'une société peuvent se présenter comme « augmentation » du type d'humanité déjà consigné dans un état de civilisation. Et comme la ligne de cette augmentation de l'humanité des modernes ne pouvait pas être tracée au devant de leur expérience, c'est précisément dans la médiation des conflits sociaux que charriait cette expérience historique que s'est trouvée l'utilité de l'Université, une médiation contrôlée à l'interne par des débats poliment appelées « collégialité » et idéologiquement justifiées par la recherche de normes pratiques capables de faire société. C'est là une entreprise sans fin, imprévisible mais indispensable, tout à l'image de la musique qui n'est jamais qu'une forme temporaire jetée sur le bruit qui l'entoure, obligée de tirer de son histoire le moyen de se refaire en entraînant le gigantesque répertoire d'aptitudes, d'habiletés, de compétences, de talents, d'efforts, de jugements et de connaissances où elle repose. L'université n'est utile que dans la mesure où elle est le libre examen des normes qui *entraînent* le reste, cela dit même si la surestimation unilatérale de la norme « vérité » lui a finalement valu tant de déceptions que l'on propose aujourd'hui de les remplacer toutes par la norme « rentabilité », c'est-à-dire « servilité à l'égard du capital ».

Les petites gens, mal inspirés mais honnêtes, qui voudraient aujourd'hui abolir l'utilité des universités et les gouverner vers la production de brevets et de serviteurs pour les multinationales sont un peu à côté de la question quand ils brandissent le fétiche unique et définitif de l'efficacité économique. Mais ils sont au centre de l'État. Cette mobilisation inutile de l'Université vers une fonction que les entreprises occupent à la perfection depuis des siècles a déjà pris la forme d'un gigantesque gaspillage; à mesure

qu'elle approchera de son but, on verra que l'affaire de l'Uqam n'était pas le dernier méfait de l'autonomie d'une institution mais le premier bienfait de la gouvernance, du moins pour ceux qui dorment sur les dollars publics disparus dans l'aventure. Pour corrompre l'Université, c'est-à-dire pour la détourner de ses fonctions de service public, il faut un peu de corruption, au sens traditionnel, car c'est là la condition pour y avoir des appuis, des complices et des sympathisants. L'Uqam des consultants et des « forces du milieu » est un nouveau paradigme dont le bon fonctionnement nous coûtera beaucoup plus cher que ses ratées occasionnelles.