

Lucier, Pierre

Une expérience de fonctionnement en réseau : l'Université du Québec

Notes pour l'allocution prononcée par Monsieur Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, à l'ouverture du "Forum sur les réseaux de services à la population", organisé par la Conférence des régies régionales de la santé et des services sociaux du Québec, à Montréal, le 30 novembre 2000.

Mesdames, Messieurs,

Je vous remercie de m'avoir invité à partager avec vous des éléments de mon expérience de fonctionnement en réseau et, surtout, d'avoir considéré que cette expérience pouvait être valable comme point de départ de vos travaux. J'ai accepté, non sans crainte ni tremblement, en escomptant tirer moi-même des enseignements de votre propre expérience.

1. Le "réseau" comme analogie

On parle beaucoup de "réseau" et de "réseautage" depuis quelques années. Le mot et la chose ne sont pas nouveaux, tant s'en faut, mais la multiplication des partenariats organisationnels et le développement des réseaux informatiques ont sans doute beaucoup contribué à accréditer et à renforcer le pouvoir d'évocation du mot aussi bien que la puissance réelle de la chose. En tout cas, il n'est pas sans intérêt pour nos échanges de prendre acte que le concept de "réseau" est un concept essentiellement analogique. Le mot est le même, mais les réalités sont assez variables.

L'origine du mot est connue : "réseau" vient de "rêts", donc filet, ensemble fait de mailles qui quadrillent un espace et permettent de capter, de recouvrir, d'envelopper. De là, l'image d'un lacs qui recouvre un territoire - un réseau routier, un réseau d'aqueduc ou de chemins de fer -, relie des points de relais entre eux - un réseau de téléphonie -, marque la distribution d'une organisation sur un ensemble de points répartis sur un territoire le réseau des caisses populaires. De là aussi, des variations considérables du caractère plus ou moins serré du maillage ou du degré de dépendance vis-à-vis de ce qu'il nous arrive de nommer la (ou les) "tête(s)" de réseau.

Il y a ainsi et dès lors des différences considérables entre des réseaux de succursales, de franchises, de filiales, d'éléments d'un "holding" ou d'organisations proprement constituantes. La chaîne MacDonald n'est pas structurée comme le réseau de Radio-Canada, qui n'est lui-même pas bâti comme la famille Métro ou comme le réseau des transporteurs aériens "Star Alliance". Et c'est sans parler du réseau Internet, où chaque point de la toile peut être à la fois récepteur, émetteur et relais. Pour ce qui est de la Confédération canadienne, passons, puisque les lectures différentes du pacte de 1867 entraînent des conceptions différentes du fonctionnement du "réseau" canadien - et je n'en parlerai qu'en présence de mon avocat!

Qui dit analogie dit donc différences, différences énormes même, en même temps qu'une similitude de l'idée de base. Dans le cas qui nous occupe, cette idée de base est qu'un réseau relie entre eux des points de relais, autour d'une mission ou d'une raison d'être commune qui est mieux servie par le fait même qu'on est en réseau. Certes, les liens de dépendance juridique ou administrative peuvent varier énormément, mais on imagine mal un "réseau" qui n'aurait pas de "langages compatibles" ou qui, à moins d'être un réseau secret(!), ne partagerait pas un certain nombre de signes visibles et de façons de faire connues, voire des

champs d'opération, complémentaires ou communs, clairement identifiés. L'attente normale vis-à-vis d'un réseau est qu'il doit y avoir une plus-value découlant de l'appartenance à un réseau, qu'il s'agisse d'économies financières, d'efficacité technique, de qualité des services offerts, de label de garantie ou d'accréditation, de participation à une image de marque, ou que sais-je encore. Et puis, un réseau qui vit ne peut pas être figé. Les réseaux évoluent selon les circonstances et doivent souvent le maintien de leur fécondité et de leur utilité à leur capacité d'être à l'écoute des évolutions, donc des besoins et des opportunités techniques et organisationnelles.

Cette entrée en matière n'est pas un détour. J'y tiens parce qu'elle campe d'emblée la spécificité des réseaux pris en considération. En éducation, par exemple - vous me pardonneriez cette référence naturelle -, j'ai connu plusieurs types de "réseaux". Il y a tels réseaux que celui des commissions scolaires, celui des cégeps, celui des institutions privées, celui des "OVEP" (organismes volontaires d'éducation populaire), celui des universités. S'agissant de ce dernier, justement, les directions d'université ont longtemps résisté à l'utilisation du concept de "réseau". Non sans quelque raison, d'ailleurs, puisqu'il s'agit toujours, dans leur cas, d'un conglomerat "bona fide" entre institutions ayant chacune sa charte constitutive. Ces institutions ont tout de même convenu, par exemple, de formats de programmes et d'appellations de diplômes dont on ne discute maintenant plus. Outre qu'elles sont traitées à l'aune d'une même formule de financement ou d'un même cadre normatif de biens immobiliers, elles ont homologué passablement de processus et de façons de faire. Et je ne parlerai pas de leur mission commune pour l'essentiel, celle d'être des universités, donc d'institutions vouées à la production et à la transmission du savoir. "Réseau"? Oui, sans doute, mais dans un sens plutôt lâche, comme l'illustrent fort bien les concurrences devenues féroces qui s'y pratiquent actuellement.

Mais ce "réseau" n'a pas beaucoup à voir avec le "réseau" que je préside et dont vous avez souhaité que je vous entretienne. Ce réseau-là, même au sein du "réseau" plus large des universités québécoises, est un "réseau" qui a été pensé comme tel et qui a toujours été formellement identifié comme tel. Mais avec des originalités dans le partage des responsabilités et des autonomies qu'il importe de bien saisir sous peine de l'assimiler faussement à des réseaux où il ne se reconnaîtrait décidément pas.

2. Le "réseau" de l'Université du Québec

L'Université du Québec a été créée par une loi unanimement adoptée par l'Assemblée nationale et précisément nommée "Loi sur l'Université du Québec". C'est l'Université du Québec que l'on a alors créée, et non des établissements particuliers. A ainsi été instituée une corporation, porteuse des pouvoirs d'une corporation au sens du Code civil et porteuse des pouvoirs proprement universitaires - adoption des programmes d'études et de la nomenclature des grades, octroi des grades universitaires. La loi établit que ces pouvoirs sont exercés par une Assemblée des gouverneurs, dont elle détermine la composition. La loi crée, en appui à l'Assemblée des gouverneurs, un Conseil des études et une Commission de planification. Et elle donne à l'Assemblée des gouverneurs pouvoirs et responsabilité réglementaire en matière académique, financière, immobilière, de même qu'en matière de ressources humaines et de structures organisationnelles de l'ensemble des établissements institués ou associés en vertu de la loi. C'est le Président, nommé par le Gouvernement, qui préside ces trois instances de la corporation de l'Université du Québec.

La loi prévoit aussi la création d'universités constituantes, d'instituts de recherche et d'écoles supérieures; elle en définit le statut juridique, les responsabilités propres et les responsabilités soumises à la réglementation ou à l'approbation de l'Assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec. Mais elle ne les crée pas formellement elle-même, ce pouvoir étant exercé par décision gouvernementale et par émission de lettres patentes sur recommandation de l'Assemblée des gouverneurs. C'est dire que l'Université du Québec n'est pas l'émanation des établissements; mais ceux-ci ne sont pas davantage des franchises ou des succursales de quelque corporation centrale. Les établissements créés par lettres patentes sont "constituants" et sont eux-mêmes des corporations dotées d'un conseil d'administration et d'une commission des études. Dans le cadre du partage prévu, ils exercent leurs responsabilités propres et, par leur participation structurée aux instances de l'Université du Québec, sont parties prenantes à l'exercice des droits et devoirs définis pour l'Université du Québec.

On a donc affaire ici à une structure de réseau originale qui n'est ni de type purement confédératif, ni de type purement associatif. C'est un réseau fortement décentralisé, chaque établissement exerçant en son sein un large niveau d'autonomie et de responsabilité. C'est tout à la fois un réseau fortement intégré, dans la mesure où le partage des responsabilités renvoie constamment de l'une à l'autre les instances locales et les instances centrales.

Il arrive couramment qu'on identifie ces instances centrales avec ce que l'on appelle le "siège social" de l'Université du Québec. L'appellation est plus commode qu'exacte. Car chaque établissement de l'Université du Québec a, comme corporation, son propre siège social sis à une adresse civique spécifique. Cela est tout à fait visible dans les établissements de l'Université du Québec qui ont des activités sur plusieurs points du territoire - dans plus de cent municipalités, en fait -, certains de ces points ayant même statut de campus. L'Université du Québec, la corporation universitaire créée par la loi, a aussi le sien qui, à la limite, pourrait lui-même déconcentrer ses activités sur plus d'un site. Je tiens à souligner la chose pour bien marquer que la réalité de l'Université du Québec comme telle, ce n'est pas son "siège social", mais bien, juridiquement et réellement, l'ensemble des instances détentrices des pouvoirs universitaires et corporatifs, dont participent les établissements créés en vertu de la même loi et auxquels les établissements sont dûment représentés.

Voilà pour la loi. Mais la réalité de l'Université du Québec et de sa vie en réseau prend toute sa densité quand on la considère concrètement, dans sa mission et dans son histoire observables. Au centre de tout, il y a d'abord la mission propre de l'Université du Québec, qui est indissociablement aussi celle des établissements qui la constituent : promouvoir l'accès à l'enseignement supérieur sur l'ensemble du territoire et auprès de l'ensemble des groupes de la population. Démocratisation, accessibilité, occupation du territoire, développement des communautés et des régions, exploration de nouveaux champs scientifiques et technologiques, formation des maîtres sur l'ensemble du territoire, le tout dans des modèles institutionnels novateurs qui ont longtemps tranché avec les modèles existants et que d'autres ont imités depuis. Trente ans après, 300 000 diplômés plus tard, performant annuellement pour près de 100 millions de dollars en recherche subventionnée - et nous ne faisons pas en médecine!... -, l'Université du Québec accueille toujours plus de 75 000 étudiants, leur offrant des centaines de programmes dont la majorité, spécifiquement aux cycles supérieurs, sont des programmes conjoints ou partagés par plusieurs établissements. Des programmes qui sont tous des programmes de l'Université du Québec, des diplômés qui sont très massivement des diplômés de l'Université du Québec, des réglementations générales communes concernant l'enseignement et la recherche, un régime de retraite unique, des programmes communs d'assurances collectives, un modèle d'organisation interne aux ressemblances évidentes, des

presses universitaires possédées et gérées en consortium, un fonds commun de développement académique, une gestion intégrée de la dette obligataire, un puissant système multifonctionnel de télécommunications, un système intégré de gestion des bibliothèques et d'accès documentaire, un centre des services communs gérés collectivement, des politiques-cadres en matière de gestion et de rémunération des personnels, un logo commun : autant de signes visibles d'un fonctionnement en réseau qui n'a pourtant rien à voir avec l'uniformité et la dépendance.

Ce fonctionnement en réseau n'est pas pour autant défini une fois pour toutes. Il a évolué et il évoluera encore. Pendant les années d'implantation, et même un peu plus tard quand il y eut volonté de réaligement d'un réseau un peu trop soixante-huitard pour le goût du jour, on a vu se développer certaines pratiques plus uniformisantes et plus contrôlantes, certaines même à la limite de l'esprit de la loi. Beaucoup de normes se sont assouplies depuis. Dans la même perspective d'une évolution souhaitée et convenue, je pilote actuellement un certain nombre d'opérations visant à promouvoir les alliances stratégiques plus que les normes communes et à permettre de se positionner, ensemble et plus efficacement, sur le nouvel échiquier universitaire québécois, canadien et continental. Car, à l'heure des fusions et du "Think Big", pour l'Université du Québec comme pour d'autres institutions rendues à maturité, la vraie question est d'identifier ce qui n'est possible que parce qu'on agit en réseau et qu'on conjugue ses ressources et ses potentiels plutôt que de voguer seul.

3. Des leçons et des pistes de réflexion

Ces références sont importantes, mais comme références justement. Car leur transférabilité vers vos propres préoccupations exige sans doute des considérations d'un autre ordre, celui d'une réflexion plus globale - plus "sapiéntiale" peut-être - visant à tirer un certain nombre d'enseignements de cette expérience. Je m'y essaie brièvement ici, à la lumière de quelques années de vie dans un réseau dont je dois vous dire d'emblée que c'est une grande et magnifique institution, dont on n'a pas fini de mesurer l'impact structurant sur la société québécoise et, aussi, je vous le confie, une authentique école de vie. Allons-y donc pour quelques aphorismes, quelque part entre les conseils du Prince de Machiavel et les sentences de Sénèque.

Premier aphorisme. La vie en réseau est toujours la résultante de forces centripètes, rassembleuses donc, et de forces centrifuges, disloquantes donc. La vie, vous le savez mieux que moi, est toujours ainsi une affaire d'équilibre réussi entre des forces contraires, dont la bonne conjonction devient dès lors positive et féconde. S'imaginer que tout, dans un réseau, concourt à sa cohésion et à sa densité, c'est assurément rêver en couleurs. Et c'est peut-être finalement risquer l'implosion. Les forces centrifuges, ce peut être la dynamique conjoncturelle de telle composante, les attentes de ses commettants, l'agenda stratégique de ses dirigeants, les pressions institutionnelles internes, aussi bien que le chant passager des sirènes, les financières et les autres. Les forces centripètes, ce peut être l'adversité commune ou la nécessité technique aussi bien que le partage de valeurs fondamentales, le prestige de l'accréditation, voire le bon sens ou même l'attraction génétique. Mon vis-à-vis de la New York State University, avec lequel je causais récemment de ces choses, m'a lancé en souriant : "Well, the challenge is simply to find the right balance". Very simple indeed!

Deuxième aphorisme. Une chaîne n'est jamais plus forte que le plus faible de ses chaînons. Mais un réseau n'est justement pas une chaîne. Chacune de ses composantes est reliée aux autres sous plusieurs angles et par plusieurs points d'attache. Un réseau renforce donc ses composantes. Et plus ses composantes sont fortes, plus les autres composantes et le réseau lui-même sont forts. En clair : on ne renforce pas un réseau en affaiblissant ses composantes. Et la peur de leur autonomie est à la fois stérile et mauvaise conseillère. Vouloir la santé d'un réseau, c'est aussi s'engager à appuyer l'épanouissement des autonomies.

Troisième aphorisme. Règle générale, les adversaires et les concurrents d'un réseau comprennent parfaitement le deuxième aphorisme. Ils perçoivent donc très bien que la force et le dynamisme d'un réseau constituent un formidable potentiel de développement, de solidité et de résistance. C'est pour cela qu'ils se constituent souvent eux-mêmes en réseaux. Et ils font généralement ce que font toujours les fauves prédateurs et ce qu'ont toujours fait les conquérants de l'histoire : ils divisent, balkanisent, isolent et bouffent. "Pour mieux te manger, mon enfant". Vivre en réseau, c'est aussi savoir discerner cela.

Quatrième aphorisme. L'attachement à un réseau ne peut pas se développer, voire subsister bien longtemps, si ses avantages ne sont pas plus nombreux et plus déterminants que ses inconvénients. C'est connu : tout le monde, dans un réseau, ne peut pas être gagnant et content en tout temps, également et à propos de tout. Les bienfaits ne peuvent pas couler toujours dans le même sens; il faut aussi savoir contribuer et donner. Même en amitié, il y a des engagements qui sont de l'ordre de la péréquation : l'affection à sens unique est fragile et ne mène à rien. Il se trouve ainsi des gens pour mesurer leur appartenance à un réseau à la seule aune de ce qu'ils en tirent, comptant avarement ce qu'ils y investissent. Au bout du compte, cependant, une chose est claire : le solde des avantages et des inconvénients doit, tout compte fait, être positif - et en faveur des avantages! Sinon, l'inertie ou même l'éclatement sont en vue. Animer un réseau, c'est tout faire pour que, bon an mal an, le bilan soit positif pour chacune de ses composantes.

Cinquième aphorisme. La plus grande force de cohésion d'un réseau est l'adhésion à une mission commune dont le pouvoir d'interpellation est vivement perçu. On est ici loin des normes, des règles, des obligations, des contraintes et des contrôles. L'âme d'un réseau, c'est d'abord le partage d'objectifs et de valeurs, et la conviction qu'on les réalise dans la convergence des efforts et des moyens beaucoup mieux et plus efficacement que dans l'isolement et la dispersion. Les entreprises commerciales comprennent elles-mêmes cela, qui font la promotion des valeurs et de la culture corporatives et qui affichent leurs énoncés de mission sur tous leurs babillards. Dans le cas de services publics axés sur les besoins les plus structurants des individus et de la collectivité - la santé, l'éducation, la sécurité : des détails, quoi! -, s'y joint normalement un "supplément d'âme" qui tient souvent de la croyance, de la conviction, voire de la "vocation". Je suis de plus en plus convaincu, pour ma part, que l'élaboration et l'entretien d'un discours porteur sur la mission d'un réseau sont des tâches dans lesquelles on n'investit jamais trop. Quand les raisons d'être ensemble s'obscurcissent - ou, ce qui revient au même, quand elles s'aplatissent dans la banalité de l'analyse des coûts et bénéfiques ou de la conformité aux normes -, on est proche de l'assèchement ou de la dislocation. Même aux heures les plus difficiles, j'ai toujours perçu à cet égard, et à tous les niveaux de l'institution en réseau que je préside, une adhésion souvent vibrante aux missions confiées à l'Université du Québec dans la foulée de la Révolution tranquille. J'observe que ce credo tient le coup. C'est qu'il est solide, quoi qu'en disent les nouveaux inquisiteurs du néolibéralisme mondialisé. Et il mérite d'être jalousement soigné : c'est notre force motrice.

Sixième aphorisme. Les encadrements et les instances d'un réseau doivent, sous peine de compromettre la santé même du réseau, évoluer et s'adapter au rythme de l'évolution des besoins, des moyens, des attentes et des mentalités. C'est presque une lapalissade, me direz-vous, mais il faut tout de même l'énoncer. Car, contrairement aux missions qu'ils servent, les encadrements et les instances vieillissent vite, comme aussi les pratiques et les façons de faire qu'ils induisent. Plus les missions sont claires, d'ailleurs - 5e aphorisme -, moins l'insécurité est grande de modifier le comment : ce n'est pas à la peinture de tenir les pièces ensemble, n'est-ce pas ? Ce n'est pas davantage que tous les moyens soient bons, comme le laissent presque entendre certains gourous de la gestion par résultats. C'est qu'il peut être mortel pour un réseau de ne pas savoir saisir le sens des changements qui comptent et d'ajuster ses protocoles en conséquence. Animer un réseau, c'est aussi être vigilant à cet égard.

Septième aphorisme. Les attentes vis-à-vis des responsables de réseaux concernent autant le leadership de direction que le pouvoir d'écoute. Paradoxe en apparence seulement : ce ne sont pas les moins autonomistes qui réclament le plus l'affirmation des leaderships. Je ne dis pas dirigisme, interventionnisme ou autoritarisme. Je pense à l'affirmation qui entraîne parce qu'elle fait autorité et indique des voies à suivre, c'est-à-dire les nomme, les montre, les fait voir, à la manière d'une direction et d'un sens. On pourrait penser cyniquement qu'un responsable de réseau a, de toute façon, intérêt à prendre les devants, à contrôler ainsi l'agenda - on enseigne cela dès Politique 101! - et à ne pas se mettre à la remorque des revendications ou des frustrations. Tant qu'à avoir des opposants, mieux vaut leur livrer de vrais objets en pâture, n'est-ce pas ? À la vérité, l'enjeu est plus fondamental et la tâche, passablement plus exigeante. Stimulante, certes, mais exigeante. C'est celle qui, d'après mon expérience, oblige le plus à tirer quotidiennement de sa substance pour donner à penser, pour regarder un peu plus loin en avant, pour voir venir, pour devancer la caravane d'au moins une étape.

Commençons par ces sept aphorismes, si vous le voulez bien. Je les ai voulus assez distancés pour être transférables, assez généraux pour bien m'assurer que toute ressemblance avec des personnes ou des événements connus est purement fortuite. Assez éclairés par un contexte institutionnel particulier pour ne pas être trop abstraits. Assez évocateurs, quand même, pour pouvoir tester s'ils peuvent rejoindre votre propre expérience d'un fonctionnement en réseau. À vous d'en juger et d'en échanger librement.

Et merci de votre attention.

§ § §