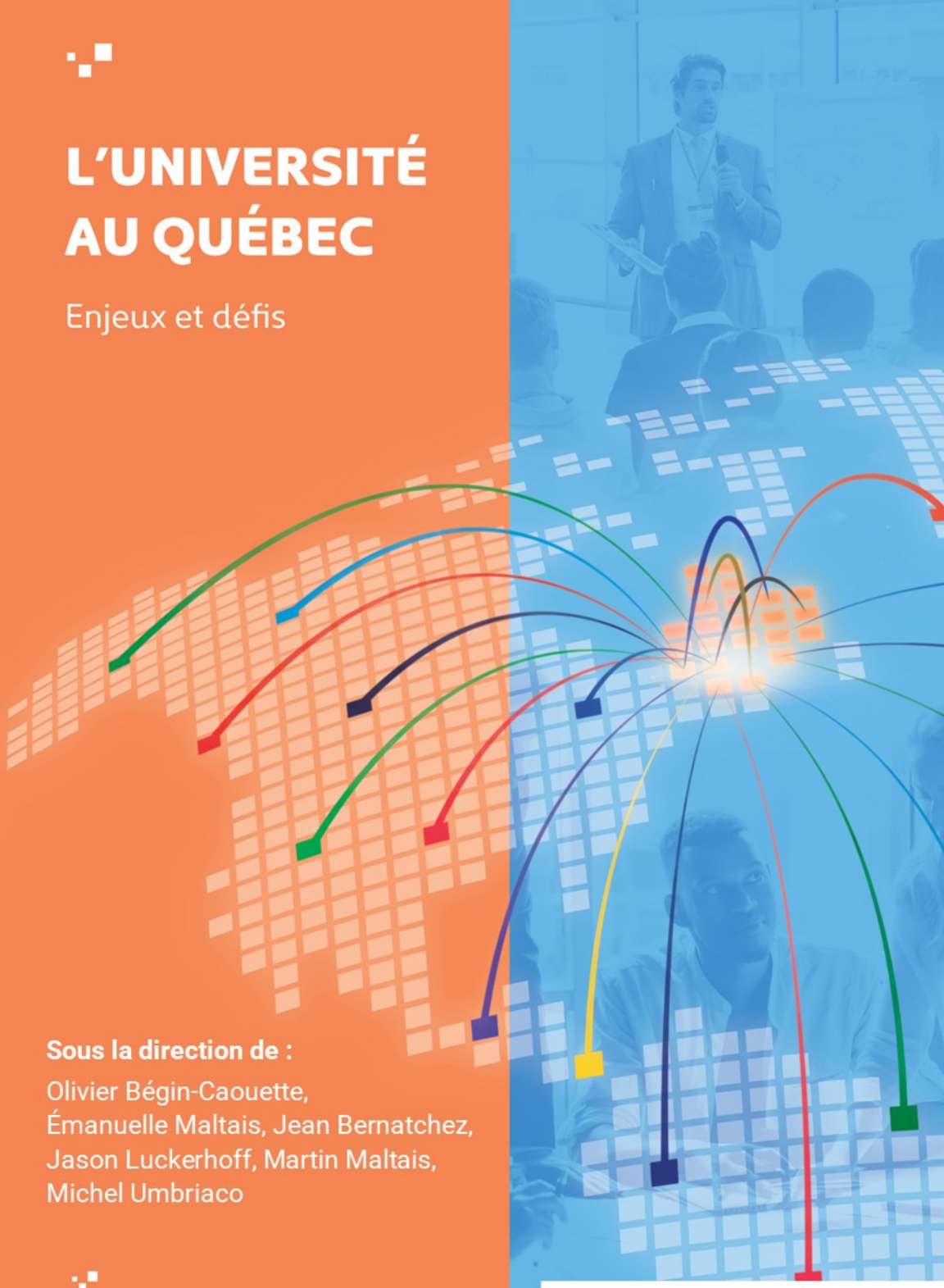
L'UNIVERSITÉ AU QUÉBEC

Enjeux et défis



Sous la direction de :

Olivier Bégin-Caouette,
Émanuelle Maltais, Jean Bernatchez,
Jason Luckerhoff, Martin Maltais,
Michel Umbriaco

LIRES | LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE SUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Collection **Regards sur l'université**

Maltais, É. et Benhassine, E. (2025). Les administrateurs. Entre les écrits et la pratique. Dans Bégin-Caouette, O., Maltais, É., Bernatchez, J., Luckerhoff, J., Maltais, M. et Umbriaco, M. (dir.), *L'université au Québec. Enjeux et défis* (p. 301-322). Les Publications du LIRES.

Chapitre 11

Les administrateurs
Entre les écrits et la pratique

Émanuelle Maltais, Université de Montréal
Eya Benhassine, Université de Montréal

Résumé

Ce chapitre explore les défis et les enjeux auxquels font face les administrateurs universitaires canadiens, un groupe professionnel rarement étudié. À partir d'une recension systématique de 17 écrits scientifiques et de 19 entretiens menés au Québec et en Ontario, il met en lumière des tensions entre gouvernance collégiale, autonomie académique et réformes néolibérales. Les administrateurs doivent concilier pressions économiques, exigences de performance et préservation des valeurs académiques. Les thèmes abordés vont de la centralisation du pouvoir à la gestion des résistances internes, en passant par l'adaptation aux technologies ainsi que les enjeux de diversité et d'inclusion. Le chapitre identifie des convergences dans les enjeux stratégiques, mais aussi des divergences propres à certains contextes institutionnels, offrant ainsi des pistes susceptibles d'orienter de futures recherches.

Mots clés

administrateurs universitaires; enjeux spécifiques; enjeux stratégiques; hauts dirigeants universitaires; gestion

Abstract

This chapter provides an in-depth analysis of the challenges and issues faced by Canadian university administrators, a relatively under-researched group of professionals. Through a systematic review of 17 scholarly publications and 19 interviews conducted in Quebec and Ontario, this study highlights the inherent tensions between the principles of collegial governance, academic autonomy, and the imperatives of neoliberal reforms. Administrators are thus compelled to navigate between economic pressures, performance demands, and the necessity to preserve the fundamental values of higher education. The themes addressed cover a broad spectrum, ranging from the centralization of power and the management of internal resistance to the adaptation to technological innovations and the critical issues of diversity and inclusion. The analysis reveals significant convergences in the strategic challenges faced by these actors, while also underscoring contextual divergences related to institutional specificities. Ultimately, this chapter offers insightful perspectives that may guide future research in this field.

Keywords

management; senior university leaders; specific issues; strategic issues; university administrators

---

Ce chapitre aborde les enjeux et les défis que vivent des acteurs universitaires rarement mis en lumière dans les écrits scientifiques : les administrateurs universitaires. En effet, une recension systématique des publications des dix dernières années montre que très peu d'écrits traitent directement de cette catégorie d'acteurs. Les études tendent plutôt à se concentrer sur les conseils d'administration et les sénats présents au sein du système universitaire bicaméral, reléguant souvent au second plan la direction générale (ou le rectorat) et les autres membres de la haute direction.

Notre étude s'appuie sur une synthèse critique de 17 écrits recueillis dans le cadre d'une recension systématique portant sur les administrateurs universitaires canadiens entre 2013 et 2023. Cette synthèse mettra d'abord en lumière les connaissances accumulées au cours des dix dernières années à propos des administrateurs universitaires. Par la suite, les résultats des études analysées nous permettront de présenter les enjeux et défis auxquels ils sont confrontés. Enfin, une analyse comparative confrontera ces résultats

à un ensemble de données recueillies lors de 19 entretiens semi-dirigés menés antérieurement auprès d'administrateurs universitaires au Québec et dans une université francophone située en Ontario. Cette approche permettra d'identifier des points de convergence et de divergence entre les écrits scientifiques et les perceptions d'acteurs sur le terrain. De nouvelles pistes de recherche seront également proposées.

1 Cadre méthodologique de la recension systématique

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons adopté une approche systématique visant à identifier, sélectionner et analyser les écrits pertinents appartenant au domaine étudié. En nous inspirant des travaux de Landry et ses collègues (2008), nous avons combiné des recherches par mots clés dans des bases de données reconnues et une recherche manuelle ciblée dans des revues spécialisées.

Dans un premier temps, une requête par mots clés a été effectuée dans plusieurs bases de données multidisciplinaires; Google Scholar, Cairn.info, Érudit, EBSCOhost et ERIC ont été choisies en raison de leur accès étendu aux domaines des sciences sociales et des sciences de l'éducation. Afin de structurer la recherche documentaire, nous avons développé des chaînes de mots clés organisées en trois groupes principaux : les termes relatifs à l'université, ceux liés à la gouvernance et, enfin, les mots clés associés à la discipline de l'éducation. Les requêtes consignées dans le tableau suivant ont été définies en collaboration avec l'équipe de recherche. Plusieurs ajustements y ont été apportés afin d'optimiser la pertinence des résultats.

Tableau 11.1 Requêtes réalisées dans le cadre de la recension systématique des écrits

Mots clés en français	Mots clés en anglais
▪ (université OR "enseignement supérieur" OR "établissement académique" OR "établissement universitaire") ▪ AND (gouvernance OR "gouvernance institutionnelle" OR "gouvernance universitaire" OR "gouvernance éducative") ▪ AND (académique* OR "liberté académique" OR "performance académique" OR "personnel académique" OR "autonomie académique" OR "politique académique")	▪ (university OR "higher education" OR "academic institution*") ▪ AND (governance OR "institutional governance" OR "university governance" OR "educational governance") ▪ AND (academic* OR "academic freedom" OR "academic performance" OR "academic staff" OR "academic autonomy" OR "academic policy")

Une stratégie de filtrage progressif a été appliquée afin de gérer les résultats obtenus dans chaque base de données. Les références des sources repérées ont ensuite été importées dans le logiciel EndNote afin de gérer les citations et d'éliminer les doublons. Afin de complémenter cette recherche, nous avons employé la méthode dite « boule de neige », qui consiste à repérer des sources pertinentes dans la bibliographie des sources recueillies par le biais de la recherche réalisée dans les bases de données. L'ensemble des écrits recueillis a été soumis à un processus de tri en deux étapes. Dans un premier temps, des critères d'inclusion et d'exclusion ont été appliqués aux titres et aux résumés. Dans un second temps, les documents présélectionnés ont été lus et analysés intégralement afin de confirmer leur adéquation avec nos objectifs de recherche. Ce processus a permis de sélectionner 17 documents.

Les données extraites ont été organisées dans un document Excel structuré pour répondre aux besoins spécifiques de l'étude. Pour chaque document, des informations telles que les références, le type de recherche, la méthodologie utilisée de même que les enjeux et les défis auxquels font face les administrateurs universitaires ont été consignées.

2 Résultats de la recension

Des objectifs et d'autres points communs sont ressortis des 17 écrits identifiés. En les identifiant, nous souhaitions mieux comprendre les principaux thèmes abordés, tout en mettant en lumière les éléments de convergence entre ces différents écrits. Nous avons ainsi pu les regrouper en trois groupes :

- **Gouvernance et autonomie académique** regroupe des documents se concentrant sur la structure et les mécanismes de prise de décision au sein des institutions;
- **Impacts des réformes et dynamiques institutionnelles** réunit des écrits traitant des changements récents et de leurs effets sur l'enseignement supérieur;
- enfin les documents rassemblés sous le thème **Particularités systémiques et qualité** se concentrent sur les pratiques éducatives, les particularités propres aux systèmes d'enseignement supérieur canadiens et les défis associés à la qualité.

2.1. Gouvernance et autonomie académique

Ce premier groupe est composé des textes de :

- Chan (2021), qui discute de gestion des parties prenantes;
- Webber et Butovsky (2018), qui ont pour objectif de traiter des impacts du néolibéralisme et des luttes des associations de professeurs;
- Cain et ses collègues (2018), qui abordent la mobilisation des connaissances;
- Woodhouse (2017 et 2019), qui aborde la corporatisation des universités et la défense de la liberté académique;
- Díaz (2016), qui discute des accords (ou contrats) de performance;
- Pennock et ses collègues (2016), qui ont comme objectif l'évaluation de la gouvernance académique; ces auteurs proposent des recommandations pour améliorer le sénat.

Bien que chacun de ces écrits énonce des objectifs distincts, tous abordent certains des enjeux et des défis vécus par les administrateurs universitaires; nous les avons regroupés en deux catégories, selon qu'ils convergent ou qu'ils divergent.

2.1.1 Des enjeux et des défis convergents

2.1.1.1 Maintien de la liberté académique[1] dans un cadre néolibéral

La préservation de liberté académique, au cœur de la mission académique et scientifique, constitue un enjeu majeur auquel font face les universités. Cependant, cette liberté est de plus en plus menacée par l'introduction de logiques de marché et de politiques néolibérales dans l'enseignement supérieur (Woodhouse, 2017 et 2019; Ramírez et Hyslop-Margison, 2015). Le défi pour les administrateurs sera alors de trouver un équilibre entre le respect – voire la promotion – de la liberté académique et les pressions croissantes pour adopter des pratiques de gestion plus hiérarchique et corporatives, souvent dictées par des exigences de performance économique.

[1] Un terme plus approprié serait « liberté universitaire », mais l'expression « liberté académique » est d'usage courant au Québec depuis l'adoption de la Loi sur la liberté académique dans le milieu universitaire en 2022.

2.1.1.2 Gouvernance collégiale et démocratie interne

Associées de près à la liberté académique, la gouvernance collégiale et la démocratie interne, traditionnellement incarnées par le sénat ou d'autres structures académiques semblables, représente également un enjeu central. Ces instances académiques et administratives sont des piliers des universités garantissant, en principe, une gestion partagée entre les administrateurs, le personnel académique et les étudiants. Toutefois, ces structures sont de plus en plus soumises aux pressions exercées par des réformes qui tendent à centraliser le pouvoir dans les mains d'administrateurs qui ne sont pas issus du corps professoral (Pennock *et al.*, 2016; Chan, 2021). Le défi pour les administrateurs réside alors dans la nécessaire conciliation des principes de la gouvernance partagée, dite aussi « gouvernance collégiale », ainsi que d'impératifs économiques et politiques qui exigent souvent de prendre et d'appliquer des décisions rapides et centralisées.

2.1.1.3 Adoption de modèles de gestion performatifs

Les administrateurs sont appelés à mettre en œuvre des contrats ou des accords de performance souvent imposés par les gouvernements ou des bailleurs de fonds (Díaz, 2016). Ces modèles de gestion performatifs visent à maximiser l'efficacité institutionnelle par le biais de critères dits « mesurables »; le défi consiste alors à les instaurer ou à les respecter tout en évitant de diluer la nature, sinon la qualité académique elle-même. Les administrateurs doivent ainsi équilibrer les attentes des différentes parties prenantes – étudiants, les professeurs, les personnels académiques, les autres personnels universitaires, les financiers et les donateurs, tout en préservant la mission éducative de l'université.

2.1.1.4 Soutien essentiel à la mission éducative dans un contexte de réduction des ressources

Face aux contraintes financières, les universités sont confrontées à un ensemble de pressions dynamiques visant à maintenir une éducation de qualité tout en diversifiant leurs sources de revenus (Chan, 2021; Webber et Butovsky, 2018). Le grand défi pour les administrateurs est alors de gérer cette réduction des ressources sans compromettre la qualité de l'enseignement ni affecter celles qui doivent être allouées au corps professoral. Cette situation exige une planification stratégique rigoureuse qui permettra d'éviter une

dégradation des services éducatifs tout en tentant de repérer de nouvelles sources de financement.

2.1.1.5 Réforme des structures pour répondre à des besoins, souvent à court terme, du marché

L'évolution des exigences du marché de l'emploi, quelquefois contradictoires, poussent les administrateurs à ajuster certaines structures organisationnelles des universités afin de les rendre plus compétitives et plus attractives (Trotter et Mitchell, 2018). Le défi ici consiste à redéfinir les mandats des institutions tout en maintenant leur spécificité académique. Il s'agit d'éviter ce que certains nomment « la dérive académique », phénomène qui marquerait les universités qui s'éloignent de leur mission éducative initiale pour se conformer à des exigences de marché, risquant ainsi de compromettre leur identité, sinon leur nature institutionnelle.

* * *

Dans l'ensemble, selon ces auteurs, les administrateurs universitaires sont confrontés à des défis et des enjeux complexes et convergents nécessitant un équilibre entre les exigences du marché, les impératifs de performance et la préservation autant de la nature que des missions fondamentales des universités.

2.1.2 Des enjeux et des défis divergents

2.1.2.1 Manque de ressources

Face à la réduction du financement public et à l'augmentation constante des coûts d'exploitation, les administrateurs doivent prendre des décisions souvent difficiles afin de prioriser l'allocation des ressources tout en maintenant, tant que faire se peut, la qualité de l'enseignement et de la recherche (Chan, 2021; Webber et Butovsky, 2018).

2.1.2.2 Résistance de parties prenantes internes

Les administrateurs doivent alors naviguer entre les demandes des gouvernements et des bailleurs de fonds, qui imposent des réformes souvent qualifiées de néolibérales (Demers, 2019), et la résistance de membre du corps professoral qui défendent la liberté académique, la gouvernance collégiale et leur corollaire, l'autonomie institutionnelle (Woodhouse, 2019; Chan, 2021; Ramírez et Hyslop-Margison, 2015).

2.1.2.3 Gestion de la performance et des accords contractuels (reddition de comptes)

La gestion de la performance se complexifie avec l'introduction d'accords de performance parfois flous ou difficilement compatible avec les réalités du milieu universitaire. Les administrateurs doivent dès lors consacrer une part de leurs ressources, souvent limitées, à la reddition de comptes, au risque de voir les universités réduites à des entités centrées sur la rentabilité plutôt que sur leur mission académique (Díaz, 2016).

2.1.2.4 Maintien de la mission académique dans un environnement de marché

Les administrateurs doivent préserver les valeurs universitaires essentielles, comme la recherche et l'enseignement critiques, tout en répondant aux impératifs de compétitivité et d'efficience imposés par des réformes inspirées de l'économie de marché (Trotter et Mitchell, 2018). Les administrateurs constatent également une évolution vers un modèle « affairiste » commandant de démontrer l'efficacité des coûts et d'adopter une approche plus corporative. Cette situation contribue à créer une distance entre les administrateurs et la communauté académique, car les procédures et les indicateurs deviennent plus rigides et orientées vers le marché (Cain *et al.*, 2018).

2.1.2.5 Exigences de la responsabilité publique

Selon Cain et ses collègues (2018), les administrateurs ressentent une pression croissante, souvent indue, pour que leur université prouve son impact (ou son utilité sociale), de même que son engagement envers la communauté. Les attentes de résultats tangibles exprimées par les gouvernements et les organismes de financement sont de plus en plus poussées. Cet aspect nous amène à introduire un enjeu supplémentaire : la nécessité de faire état de l'impact de l'université pousse les administrateurs à intégrer des stratégies de mobilisation des connaissances aux demandes de subventions, et ce, sans s'être assurés au préalable de l'engagement des chercheurs, notamment en ce qui concerne la diffusion de leurs travaux. Cette situation contribue au déploiement d'une nouvelle dimension de gouvernance institutionnelle visant spécifiquement à répondre aux exigences de responsabilité publique (Cain *et al.*, 2018).

* * *

Selon les auteurs recensés, les enjeux majeurs sont généralement stratégiques et touchent à des questions essentielles, structurelles et systémiques telles que la préservation de la liberté académique, la gouvernance collégiale, de même que l'équilibre entre performance économique et mission éducative. Les défis, quant à eux, manifestations spécifiques de ces enjeux, souvent rencontrées dans la gestion quotidienne des universités. Par exemple, l'enjeu de la gouvernance collégiale se traduit souvent par des gestes concrets dont la mise en œuvre découle d'attentes divergentes des parties prenantes de même que d'une nécessaire – mais souvent utopique – gestion de la résistance face aux réformes.

2.1.3 Groupe « Gouvernance et autonomie académique » : conclusion

Bien que les enjeux décrits ci-haut soient globalement partagés par les sources étudiées, chacune présente des défis spécifiques qui reflètent les différents contextes institutionnels et méthodologiques dans lesquels s'inscrivent les études dont elles rendent compte. Ces défis soulignent – si besoin était – la complexité croissante de la gestion des universités dans un environnement où la responsabilité publique et l'engagement communautaire sont de plus en plus valorisés.s

2.2 Impacts des réformes et dynamiques institutionnelles

Ce deuxième groupe se compose des écrits de :

- Babin et Halilovic (2017), qui discutent des défis de l'adoption des services d'infonuagique dans les universités;
- Hogan et Trotter (2013), qui abordent la liberté académique et son évolution dans les collèges et les instituts;
- Manimala et ses collègues (2020), qui présentent l'évolution de l'accréditation et les défis qui en découlent;
- McCartney et Metcalfe (2018), qui abordent l'impact des collèges dits « de passerelle » sur le système d'enseignement supérieur;
- Nichols et Tang (2022), qui traitent des pratiques managériales et des impacts des réformes sur les universitaires en général;
- Peetz et ses collègues (2020), qui abordent les impacts de la pandémie sur la sécurité d'emploi et le bien-être des travailleurs œuvrant dans les universités.

Encore une fois, bien que chacun de ces écrits énoncent des objectifs distincts, tous abordent certains des enjeux et des défis vécus par les administrateurs universitaires; de même, nous les avons regroupés selon leurs convergences ou divergences.

2.2.1 Des enjeux et des défis convergents

2.2.1.1 Gouvernance et modèle de gestion

La tension entre la gouvernance traditionnelle et les nouveaux modèles administratifs se révèle un enjeu récurrent, notamment du fait qu'elle exerce un impact direct sur l'autonomie institutionnelle et les pouvoirs des administrateurs. Plusieurs de ces écrits discutent d'enjeux de gouvernance dans les universités. Par exemple, Hogan et Trotter (2013) mentionnent la marginalisation du rôle des sénats universitaires dans la gouvernance. En effet, les décisions académiques essentielles – qui devraient pourtant relever de leur compétence – sont souvent prises par l'administration centrale, ce qui remet en question l'équilibre des pouvoirs traditionnel dans les universités.

Cette tendance crée un conflit entre l'administration et les structures académiques traditionnelles. Sous l'impact des décisions administratives, la capacité des sénats à exercer une réelle influence sur la gouvernance et la qualité de l'enseignement se voit réduite. McCartney et Metcalfe (2018) évoquent également la corporatisation de l'enseignement supérieur, ce terme désignant l'adoption croissante de principes et de pratiques de gestion d'entreprise dans la gouvernance des institutions éducatives, ce qui comprend une orientation vers l'efficacité économique, une réduction des coûts et une focalisation sur les résultats mesurables. Ils précisent que la corporatisation modifie la gouvernance institutionnelle, puisque des priorités telles la rentabilité et la compétitivité deviennent prédominantes.

Enfin, Babin et Halilovic (2017) signalent que l'adoption de l'infonuagique commande le développement d'un modèle de gouvernance adapté aux enjeux de confidentialité et de sécurité des données, y compris l'élaboration de politiques de sécurité robustes, de formation, de conformité légale, de même que l'instauration d'une gouvernance collaborative, tout en veillant à ne pas compromettre les valeurs fondamentales de la liberté académique et de l'innovation.

2.2.1.2 Financement et diversification des revenus

La dépendance accrue aux revenus externes et la nécessité de développer des stratégies de financement innovantes constituent des enjeux critiques pour les administrateurs universitaires. Abordent les réformes managériales et entrepreneuriales, Nichols et Tang (2022) notent la nécessité pour les administrateurs de diversifier les sources de revenus à travers des actions visant à faire face à la diminution des financements publics, que l'on parle d'augmenter les frais de scolarité, de mettre en place des partenariats avec le secteur privé, de développer des programmes de formation continue ou de s'engager dans des projets de recherche financés par les entreprise. Cette préoccupation se dégage également de l'article de Peetz et ses collègues (2022), qui évoque certaines stratégies financières adoptées par les universités canadiennes pendant la pandémie.

2.2.1.3 Technologies et infrastructure numérique

L'adaptation aux nouvelles technologies, tout en garantissant la sécurité et la confidentialité des données, constitue un nouvel enjeu stratégique pour les administrateurs universitaires. Babin et Halilovic (2017) soulignent que l'adoption de l'infonuagique présente un défi majeur en matière de gestion des infrastructures technologiques. Manimala et ses collègues (2020) ajoutent que les technologies de l'information et de la communication (TIC) redéfinissent les programmes éducatifs et imposent des exigences nouvelles aux administrateurs.

2.2.1.4 Résistance au changement et gestion des parties prenantes

Tenter de gérer les résistances internes et d'obtenir l'adhésion des parties prenantes représente un défi récurrent, particulièrement lors de l'introduction de nouveaux modèles technologiques ou de gestion. Babin et Halilovic (2017) discutent de la résistance des parties prenantes face à la transition vers les systèmes d'infonuagique, qui nécessite des consultations et plusieurs réunions de comités. Alors que McCartney et Metcalfe (2018) abordent les résistances internes à la corporatisation et à l'internationalisation, Peetz et ses collègues (2022) ont étudié, en adoptant une approche de recherche mixte, l'effet des stratégies de la direction des universités sur la sécurité d'emploi, le niveau du stress et le taux de satisfaction général du personnel universitaire au Canada et en Australie. Leurs travaux mettent en lumière les tensions générées par certaines décisions prises au cours de la pandémie et ayant entraîné un mécontentement généralisé en raison de

leurs répercussions sur la restructuration et les stratégies axées sur le contrôle financier.

2.2.1.5 Équilibre entre qualité et efficacité

Assurer la qualité tout en maximisant l'efficacité dans un contexte de réponse aux attentes de performance est un autre défi central auquel doit faire face l'administration universitaire. Manimala et ses collègues (2020) soulignent la difficulté consistant à maintenir un équilibre entre la qualité de l'éducation et l'efficacité organisationnelle, tout en respectant les exigences des agences d'accréditation. Nichols et Tang (2022) ajoutent que la pression pour fait état de résultats mesurables crée des attentes élevées, ce qui accentue le stress des administrateurs.

2.2.1.6 Gestion du stress et du bien-être du personnel

La gestion du bien-être du personnel dans un environnement de plus en plus compétitif et stressant est un défi de taille pour les administrateurs. Peetz et ses collègues (2022) mettent en évidence les défis liés à la gestion du stress et de l'anxiété des employés, exacerbés par la pandémie. Nichols et Tang (2022) notent que la pression sur la productivité et les résultats accroît également le stress émotionnel et physique des administrateurs et du personnel académique.

* * *

Les écrits rassemblés dans cette section mettent en lumière les défis auxquels sont confrontés les administrations universitaires dans un contexte de transformations institutionnelles. Qu'il s'agisse des tensions en matière de gouvernance, d'enjeux liés au financement, d'intégration des technologies, de gestion du changement, d'équilibre entre qualité et efficacité ou encore de bien-être du personnel, tous soulignent la complexité croissante du rôle administratif dans les universités.

2.2.2 Des enjeux et des défis divergents

2.2.2.1 Confidentialité et sécurité des données

La confidentialité des données et la gestion des technologies externes apparaissent comme un enjeu unique lié aux infrastructures numériques. Un enjeu particulier évoqué par Babin et Halilovic (2017) concerne la gestion des préoccupations liées à la confidentialité et à la sécurité des données

dans le cadre de l'adoption de l'infonuagique. Ce type de défi technologique spécifique ne revient pas dans les autres écrits.

2.2.2.2 Accréditation et réglementation

Les exigences réglementaires et l'accréditation, notamment dans les pays où elles jouent un rôle important, sont un défi plus spécifique aux contextes étudiés par Manimala et ses collègues (2020). Ils se concentrent (Manimala *et al.*, 2020) sur les défis spécifiques liés à l'accréditation et aux réformes éducatives imposées par les organismes de réglementation. Ce défi est moins exploré dans les autres articles, qui s'intéressent davantage aux aspects internes de la gestion.

* * *

Les enjeux abordés dans cette section, bien que moins fréquents, révèlent des défis importants selon les contextes. La confidentialité des données ainsi que les exigences d'accréditation réglementaire apparaissent comme des préoccupations spécifiques, absentes des autres écrits. Ces différences soulignent que certains administrateurs doivent composer avec des contraintes techniques ou légales particulières, ce qui révèle la diversité des réalités institutionnelles.

2.2.3 Groupe « Impacts des réformes et dynamiques institutionnelles » : conclusion

Les enjeux convergents entre ces écrits concernent principalement la gouvernance universitaire, la diversification des revenus, et l'adaptation aux technologies numériques. Quant aux défis communs, ils comprennent la gestion des résistances au changement, l'équilibre entre qualité et efficacité, ainsi que le bien-être du personnel. Toutefois, certains enjeux et défis spécifiques, comme la confidentialité des données ou les exigences d'accréditation, varient en fonction des contextes étudiés par les différents écrits.

2.3 Particularités systémiques et qualité

Le troisième ensemble de texte comprend:

- Belkhir et ses collègues (2019) qui discutent d'isolement académique et du développement de carrière des chercheurs en début de carrière;
- Trotter et Mitchell (2018) qui abordent les pressions démographiques et du marché affectant les responsabilités et rôles académiques;

- Smith (2017) qui présente des enjeux liés à la reconnaissance des perspectives autochtones dans l'éducation;
- Ramírez et Hyslop-Margison (2015) exposent les effets des réformes néolibérales sur les institutions universitaires.

Comme c'est le cas des écrits appartenant aux deux groupes précédents, ceux-ci formulent des objectifs qui leur sont propres, mais tous abordent des enjeux et des défis vécus par les administrateurs universitaires. Voici ce que nous avons relevé concernant les particularités systémiques et les défis associé à la qualité.

2.3.1 Des enjeux et des défis convergents

2.3.1.1 Pression néolibérale et réformes institutionnelles

Plusieurs textes soulignent la pression croissante exercée sur les administrateurs universitaires en raison des réformes néolibérales. Ramírez et Hyslop-Margison (2015) mentionnent que ces réformes, inspirés de la nouvelle gestion publique (NGP), conduisent les universités à se doter d'objectifs axés sur la performance, souvent au détriment des programmes académiques. De même, Trotter et Mitchell (2018) discutent de l'influence grandissante des besoins économiques sur la structure et la gouvernance institutionnelle; ils portent une attention particulière à l'érosion des caractéristiques distinctives et traditionnelles de l'université qui cherche à répondre aux exigences du marché.

2.3.1.2 Gouvernance institutionnelle mouvante

Le thème de la gouvernance revient dans plusieurs écrits. Ramírez et Hyslop-Margison (2015) évoquent la tension qui se dessine entre les administrateurs et la gouvernance collégiale, notamment en raison de la centralisation accrue des pouvoirs aux mains d'administrateurs non académiques. Trotter et Mitchell (2018) abordent également les défis propres à la gouvernance institutionnelle dans un contexte de changements économiques rapides. Enfin, Smith (2017) souligne l'importance des alliances entre les syndicats et les structures de gouvernance académique, et ce, dans un contexte dit « de réconciliation », qui s'aligne sur des valeurs inclusives et qui tient compte des voix historiquement marginalisées – particulièrement celles des communautés autochtones –, ce qui reflète une complexité accrue dans la prise de décision.

2.3.1.3 Diversité et inclusion

Un autre enjeu partagé est celui de la gestion des mesures visant à assurer le respect de la diversité et du principe d'inclusion. Belkhir et ses collègues (2019) mettent en lumière le rôle des administrateurs dans la création d'un environnement académique inclusif pour les chercheurs en début de carrière, alors que Smith (2017) évoque l'enjeu de la reconnaissance des perspectives autochtones et les risques associés à la gestion des relations entre différents groupes au sein de l'institution.

2.3.1.4 Gestion des parties prenantes et des tensions internes

La gestion des attentes et des tensions entre les différentes parties prenantes au sein de l'institution devient plus difficile. Smith (2017) explique que la réconciliation nécessite des alliances concrètes avec le corps professoral et les syndicats, ce qui est souvent source de conflits. De même, Ramírez et Hyslop-Margison (2015) montrent que les administrateurs doivent gérer les tensions créées par les mesures d'austérité et les coupes budgétaires, perçues négativement par le corps enseignant.

2.3.1.5 Adaptation à un environnement en mutation rapide

Les administrateurs sont confrontés à des défis s'expliquant par l'évolution rapide de leur environnement institutionnel. Trotter et Mitchell (2018) décrivent l'ajustement des institutions aux pressions démographiques et aux besoins du marché, un défi que les administrateurs doivent relever tout en maintenant la mission académique de leurs institutions. Belkhir et ses collègues (2019) soulignent également l'importance d'adapter les structures pour répondre aux besoins des diplômés évoluant dans un contexte mondialisé, notamment en ce qui a trait au développement de leur carrière.

* * *

En résumé, les écrits de ce groupe mettent en évidence les défis systémiques auxquels les administrateurs universitaires doivent faire face dans un contexte institutionnel en constante mutation. La pression néolibérale, les tensions autour de la gouvernance, les impératifs de diversité et d'inclusion, la gestion des parties prenantes ainsi que l'adaptation aux transformations économiques et sociales soulignent la complexité croissante des rôles administratifs. Ces enjeux, bien que variés, convergent vers une même exigence : la capacité des établissements à concilier mission académique, équité institutionnelle et exigences de performance.

2.3.2 Des enjeux et des défis divergents

2.3.2.1 Caractéristiques des réformes

Ramírez et Hyslop-Margison (2015) se concentrent principalement sur les réformes néolibérales découlant de la NGP et leur impact sur la réduction des programmes académiques ainsi que sur l'inflation des unités administratives. Quant à Trotter et Mitchell (2018), ils mettent davantage l'accent sur la dérive académique et les tensions créées par la pression démographique et économique; ils témoignent ainsi d'une approche plus locale des réformes institutionnelles.

2.3.2.2 Réconciliation et gestion du savoir

Smith (2017) aborde un enjeu spécifique à la réconciliation, soit les risques qu'elle fait encourir à la réputation des institutions et des partenariats, thème qui n'est pas discuté dans les autres textes. Abordant ce même enjeu, Belkhir et ses collègues (2019) se concentrent plutôt sur l'inclusion des chercheurs en début de carrière dans des environnements académiques mondialisés.

2.3.2.3 Nature des conflits internes

Alors que Smith (2017) met l'accent sur les conflits potentiels liés à la réconciliation et aux relations avec les syndicats, Ramírez et Hyslop-Margison (2015) se concentrent davantage sur les conflits entre les administrateurs et les membres des facultés dans le cadre des coupes budgétaires et des réformes néolibérales. Les types de tensions évoqués dans ces deux écrits diffèrent un peu dans leur nature et leur origine.

2.3.2.4 Environnements propices au développement de carrière

Belkhir et ses collègues (2019) se distinguent en mettant l'accent sur le développement de la carrière des chercheurs en début de carrière, un enjeu qui n'est pas central aux autres travaux recensés ici. Selon eux, ce défi serait unique pour les administrateurs, dans la mesure où il leur incombe de créer des environnements propices à la socialisation et à l'intégration de ces personnes au sein de contextes académiques et professionnels globalisés.

* * *

Les écrits regroupés dans cette section illustrent la diversité des défis auxquels les administrateurs universitaires sont confrontés en fonction des contextes institutionnels, des priorités politiques et des populations

concernées. Alors que certaines contributions insistent sur les réformes néolibérales ou les tensions budgétaires, d'autres mettent en lumière des enjeux plus spécifiques, tels que la réconciliation, les dynamiques syndicales ou encore l'accompagnement des chercheurs en début de carrière. Ces divergences soulignent la multitude de responsabilités administratives et la nécessité d'adopter des approches différenciées et contextuellement ancrées.

2.3.3 Groupe « Particularités systémiques et qualité » : conclusion

Les enjeux et les défis auxquels font face les administrateurs universitaires varient selon les contextes, mais les sources appartenant à ce troisième et dernier groupe expriment des convergences autour de thèmes tels la gouvernance institutionnelle, la gestion des parties prenantes et l'adaptation à un environnement en mutation rapide. Les divergences émergent surtout en fonction des réformes spécifiques (motivées par la NGP ou la réconciliation) et des groupes auxquels ces enjeux s'appliquent (chercheurs en début de carrière, corps enseignants, communautés autochtones).

3 Cette recension des écrits face aux résultats d'une enquête de terrain menée entre 2018 et 2020

L'ensemble des enjeux et des défis identifiés dans notre récension systématiques des écrits peut être mis en relation avec les résultats d'une enquête menée entre 2-18 et 2020. Cette mise en perspective permet de valider, nuancer ou compléter certaines observations issues des écrits scientifiques, tout en faisant ressortir la perspective des administrateurs eux-mêmes.

Dans le cadre d'entretiens réalisés entre 2018 et 2020, Umbriaco et ses collègues (2019, 2021) de même que Luckerhoff et ses collègues (2022) ont recueilli des perceptions entretenues par des administrateurs universitaires, respectivement au Québec et en Ontario. Leurs travaux ont mis en lumière plusieurs enjeux auxquels faisaient face les administrateurs et administratrices universitaires; s'en dégagent six thématiques majeures :

1. *Isolement professionnel et surcharge de travail*

   Les administrateurs se sentent isolés et constamment mis sous pression pour satisfaire des attentes contradictoires, ce qui a pour conséquence l'augmentation du nombre de postes de soutien visant à contrer un fort sentiment d'isolement.

2. *Évolution des représentations de l'université*

   Les administrateurs actuels, formés dans des universités de masse, n'expriment aucune nostalgie face à un soi-disant « âge d'or » des universités évoqué par leurs prédécesseurs (Demers, 2019). Ils s'orientent vers des modèles plus performants et misent ainsi sur les technologies et l'innovation.

3. *Classement et hiérarchisation des universités*

   Le débat sur la hiérarchisation des universités s'est polarisé. Certains défendent une hiérarchisation nécessaire tandis que d'autres s'y opposent aussi fermement.

4. *Relation entre les acteurs universitaires*

   Les relations entre administrateurs, étudiants et professeurs sont de plus en plus polarisées, les premiers adoptant des positions de plus en plus tranchées quant à leurs rôles : supérieur hiérarchique, collègue ou gestionnaire neutre.

5. *Désinformation et rôle social de l'université*

   Les administrateurs soulignent l'importance de contrer la désinformation généralisée et voient l'université comme un bastion censé protéger la vérité.

6. *Diversité et équité*

   La parité femmes-hommes progresse, mais les obstacles à son instauration subsistent. Par ailleurs, les administrateurs sont aussi plus sensibles à la diversité que représente la présence de plusieurs autres groupes dans les universités.

4 Des questions et des hypothèses comme autant de pistes de recherche

Comme on le constate, ces thématiques, en continuité avec ceux que répertorie notre recension, reflètent une partie des tensions croissantes dans la gestion universitaire. Nourries par des attentes élevées et des changements sociaux rapides, ces tensions ont fait l'objet d'une réflexion plus approfondie dans le cadre de séminaires doctoraux en administration scolaire qui se sont tenus à l'Université TÉLUQ de même qu'à l'Université Laval et qui visaient à documenter celles-ci plus en détail. Les discussions auxquelles ont participé les administrateurs universitaires invités à ces séminaires ont permis de dégager un ensemble de questions et d'hypothèses, que nous présentons ici comme autant de pistes susceptibles d'orienter des recherches futures :

- Comment s'explique la transformation du rôle des administrateurs universitaires, qui est passé d'un positionnement académique à une posture marquée par des logiques clientélistes?
- Comment les effets psychologiques associés à la pandémies, tels que l'anxiété ou la fatigue décisionnelle, ont-ils influencé les pratiques de gestion dans le milieu universitaire?

- Assiste-t-on à l'émergence d'une nouvelle culture managériale post-pandémique, influencée par la généralisation du télétravail et par l'enseignement à distance?
- Dans quelle mesure les revendications identitaires ou spirituelles de certains groupes influencent-elles les priorités administratives dans les établissements d'enseignement supérieur?
- Dans quelle mesure les administrateurs universitaires ressentent-ils une pression liée à l'accélération des processus décisionnels et à la multiplication des demandes? Est-ce que cette pression influence leur capacité à prendre des décisions éclairées, à consulter les parties prenantes ou à développer et maintenir une vision à long terme?
- Comment se redéfinissent les frontières entre fonctions scientifiques, académiques et administratives? Ces zones grises génèrent-elles un sentiment d'ambiguïté ou de décalage chez les acteurs concernés?
- Quels sont les enjeux spécifiques rencontrés par les gestionnaires intermédiaires (doyens de facultés, vices-doyens, directeurs de département), dans un contexte où chacun doit conjuguer application de directives institutionnelles et réponse aux attentes et aux besoins de la communauté universitaire (professeurs, étudiants, personnels de soutien) en matière d'autonomie, de flexibilité et de créativité ?

Conclusion

Cette étude met en lumière les enjeux complexes et multidimensionnels auxquels les administrateurs universitaires canadiens sont confrontés; elle révèle ainsi des tensions croissantes entre la préservation des missions académiques fondamentales et l'adaptation aux pressions externes, qu'elles soient de nature économique, technologique ou sociale. Les résultats de cette recension systématique, couplés aux données issues du terrain, montrent que ces acteurs doivent naviguer dans un contexte institutionnel en mutation rapide, caractérisé par des attentes contradictoires, une centralisation croissante des pouvoirs et une diversité accrue des parties prenantes.

Malgré la diversité des approches et des contextes explorés dans les écrits étudiés, certains éléments convergents émergent, notamment autour de thèmes tels la gouvernance, la performance institutionnelle et la nécessité d'assurer un équilibre entre innovation, inclusion et mission éducative. Des défis spécifiques tels que la gestion des réformes néolibérales, l'intégration des technologies ou encore la reconnaissance des perspectives autochtones soulignent l'importance d'adopter des stratégies différenciées et contextualisées pour répondre aux réalités variées des institutions.

Des recherches futures devront approfondir l'analyse des transformations récentes et explorer de nouvelles méthodologies permettant de mieux comprendre la manière dont les administrateurs universitaires gèrent les tensions systémiques, les pressions organisationnelles et leur propre évolution professionnelle. En mettant l'accent sur une collaboration accrue entre chercheurs, praticiens et décideurs, ces investigations pourront contribuer à repenser les paradigmes de la gouvernance universitaire, tout en soutenant les efforts pour ancrer les institutions dans des modèles plus équitables, démocratiques et résilients.

Selon la recension des écrits présentée dans ce chapitre et la veille entreprise entre 2018 et 2020 par Umbriaco et ses collègues (2019 et 2021) de même que par Luckerhoff et ses collègues (2021), les administrateurs ou les gestionnaires de premiers niveaux se retrouvent très souvent face à des enjeux inédits, toujours plus complexes, stimulants pour certains et démotivants pour d'autres. Dans un contexte où certains conseils d'administration, aux prises avec les mêmes enjeux, tiennent de moins en moins compte de la nécessaire collégialité universitaire – ni même, dans certains cas, de la liberté académique –, qui seront et que feront les administrateurs de demain? Quel profil sera recherché pour occuper de telles fonctions? De quelle légitimité bénéficieront-ils? Obtenir réponses à ces questions semble cruciales afin d'assurer l'avenir même de l'institution.

Références

Babin, R. et Halilovic, B. (2017). Cloud computing e-communication services in the university environment. *Information Systems Education Journal*, 15(1), 55-67. [consulter]

Belkhir, M., Brouard, M., Brunk … Smith, A. N. (2019). Isolation in globalizing academic fields: A collaborative autoethnography of early career researchers. *Academy of Management Learning & Education, 18*(2), 261-285. [consulter]

Cain, K., Shore, K., Weston, C. et Sanders, C. B. (2018). Knowledge mobilization as a tool of institutional governance: exploring academics' perceptions of "going public". *Canadian Journal of Higher Education / Revue canadienne d'enseignement supérieur, 48*(2), 39-54. [consulter]

Chan, G. (2021). Stakeholder management strategies: The special case of universities. *International Education Studies, 14*(7), 12-26. [consulter]

Demers, L., Bernatchez, J. et Umbraico, M. (2019). *De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul? L'expérience du Québec*. Presses de l'Université du Québec.

Díaz, V. (2016). Accountability agreements for ontario universities: The balancing character of a policy instrument. *Revue Gouvernance / Governance Review, 13*(1), 50-70. [consulter]

Gleick, J. (2000). *Faster. The Acceleration of Just About Everything*. Random House.

Hogan, B. E. et Trotter, L. D. (2013). Academic freedom in Canadian higher education: Universities, colleges, and institutes were not created equal. *Canadian Journal of Higher Education / Revue canadienne d'enseignement supérieur, 43*(2), 68-84. [consulter]

Landry, R., Becheikh, N., Amara, N., Ziam, S., Idrissi, O. et Castonguay, Y. (2008). *La recherche, comment s'y retrouver? Revue systématique des écrits sur le transfert de connaissances en éducation*. Ministère de l'éducation, des loisirs et des sports. [consulter]

Luckerhoff, J., Maltais, É. et Umbriaco, M. (2021). *Les administrateurs universitaires québécois et ontariens : réalité et défis* [communication orale]. Colloque « Défis et enjeux actuels de la gestion universitaire », 88e Congrès de l'Acfas, en ligne, 3 mai.

Manimala, M. J., Wasdani, K. P. et Vijaygopal, A. (2020). Facilitation and regulation of educational institutions: The role of accreditation. *Vikalpa. The Journal for Decision Makers, 45*(1), 7-24. [consulter]

McCartney, D. M. et Metcalfe, A. S. (2018). Corporatization of higher education through internationalization: The emergence of pathway colleges in Canada. *Tertiary Education and Management, 24*(3), 206-220. [consulter]

Nichols, N. et Hayes Tang, H.-h. (2022). Navigating managerial and entrepreneurial reforms in research-intensive universities: A comparison of early career trajectories in Hong Kong and Canada. *Higher Education Quarterly, 76*(1), 116-130. [consulter]

Peetz, D., O'Brady, S., Weststar, J. … Troup, C. (2022). Control and insecurity in Australian and Canadian universities during the COVID-19 pandemic. *Relations industrielles / Industrial Relations, 77*(2). [consulter]

Pennock, L., Jones, G. A., Leclerc, J. M. et Li, S. X. (2016). Challenges and opportunities for collegial governance at Canadian universities: Reflections on a survey of academic senates. *Canadian Journal of Higher Education*, 46(3), 73-89. [consulter]

Ramírez, A. et Hyslop-Margison, E. (2015). Neoliberalism, universities and the discourse of crisis. *L2 Journal, 7*(3), 167-183. [consulter]

Smith, D. (2017). Reconciliation and the academy: Experience at a small institution in northern Manitoba. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (183), 61-81. [consulter]

Trotter, L. D. et Mitchell, A. (2018). Academic drift in Canadian institutions of higher education: Research mandates, strategy, and culture. *Canadian Journal of Higher Education / Revue canadienne d'enseignement supérieur, 48*(2), 92-108. [consulter]

Umbriaco, M., Maltais, É., Bauce, É. et Bernatchez, J. (2019). Les visions des administrateurs universitaires : un recensement pour une recherche. Dans L. Demers,

J. Bernatchez et Umbriaco, M. (2019). *De l'administration à la gouvernance des universités: progrès ou recul? L'expérience du Québec* (p. 147-167). Presses de l'Université du Québec.

Umbriaco, M., Maltais, É, Bauce, É et Bernatchez, J. (2021). Visions de l'université par des administrateurs universitaires du Québec. Dans D. Savard, C. Larouche et A. Anne (2021). *Système d'enseignement supérieur : vision prospective, enjeux et tensions*. CRIRES. [consulter]

Webber, M. et Butovsky, J. (2018). Faculty associations confront accountability governance in Ontario universities. *Revue canadienne d'enseignement supérieur, 48*(3), 165-181. [consulter]

Woodhouse, H. (2017). The contested terrain of academic freedom in Canada's universities: Where are we going? *American Journal of Economics & Sociology, 76*(3), 618-647. [consulter]

Woodhouse, H. (2019). Academic freedom and collegial governance under threat at a Canadian University. *Interchange. A Quarterly Review of Education, 50*(2), 113-121. [consulter]

Bachelière en science politique (Université Laval, 2017) et détentrice d'une maîtrise en éducation, profil administration scolaire à l'Université Téluq (2021) dont le mémoire consiste en un portrait des modifications apportées sur le temps long au règles budgétaires de la subvention de fonctionnement des universités québécoises, Émanuelle Maltais termine une thèse de doctorat, à l'Université de Montréal, concernant l'influence du financement gouvernemental sur la production de recherche universitaire selon des professeurs provenant d'universités canadiennes. Elle est également enseignante d'anglais langue seconde niveau primaire. Elle a été coordonnatrice du syndicat des professeurs et professeurs de l'université Téluq et compte entamer un post doctorat concernant l'avancée des politiques de gouvernance et de financement des universités au Québec.

Candidate au doctorat en sciences de l'éducation, spécialisée en enseignement supérieur, à l'Université de Montréal, Eya Benhassine mène ses recherches doctorales sur les inégalités de genre dans le parcours des professeurs d'université au Canada à l'appui d'un financement des Fonds de recherche du Québec. Détentrice d'une maîtrise en éducation comparée et fondements de l'éducation, ses travaux portent sur les inégalités dans le champ de l'enseignement supérieur, la production de la recherche et la profession universitaire.