



L'UNIVERSITÉ AU QUÉBEC

Enjeux et défis

Sous la direction de :

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

LIRES

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE
DE RECHERCHE SUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Collection **Regards sur l'université**

Lord, F.-R. et Luckerhoff, J. (2025). La création d'une université. Perspective d'experts de l'enseignement supérieur. Dans Bégin-Caouette, O., Maltais, É., Bernatchez, J., Luckerhoff, J., Maltais, M. et Umbriaco, M. (dir.), *L'université au Québec. Enjeux et défis* (p. 767-788). Les Publications du LIRES.

Chapitre 28

La création d'une université

La perspective d'experts de l'enseignement supérieur

François-René Lord, Université TÉLUQ

Jason Luckerhoff, Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé

Dans le cadre d'une démarche de recherche inductive, nous avons exploré un phénomène rare et peu étudié : la création d'une université. Si le phénomène de création ou de démarrage d'une entreprise est largement documenté, peu de travaux portent spécifiquement sur la création d'une université, particulièrement au moment où cette dernière prend forme. Nous avons rencontré dix-sept experts de l'enseignement supérieur et nous leur avons posé la question : « Que feriez-vous si vous aviez l'opportunité de créer une nouvelle université? ». L'analyse de leurs discours met à l'avant-plan les facteurs structurels et conjoncturels inhérents à la création d'une université ainsi que les dynamiques à l'œuvre entre ces différents éléments. Nous présentons également certains enjeux liés à ces dynamiques, dont la place qu'occupent la créativité et l'innovation dans le processus, les tensions pouvant les menacer et le rôle d'administrateur au sein de cette nouvelle université. Réfléchir à la création d'une université se présente comme une occasion de décomposer le système universitaire en différents éléments interagissant entre eux et d'analyser l'influence de chacun sur la mission de l'institution.

Mots clés

création d'université; innovation; nouvelle université; système universitaire

Abstract

Employing an inductive research approach, we explored a rare and understudied phenomenon: the creation of a university. While the phenomenon of founding or launching a business is extensively documented, few studies focus specifically addressing the creation of a university, particularly during its formative stages. We conducted interviews with seventeen experts in higher education and asked them: “What would you do if you had the opportunity to establish a new university?” Our analysis of their discourses highlights the structural and contextual factors inherent in university creation, as well as the dynamics at work between these different elements. We also present specific key issues related to these dynamics, including the place of creativity and innovation in the process, the tensions that may threaten them, and the administrator’s role within this new university. Reflecting on the creation of a university offers a unique opportunity to decompose the university system into its various interacting components, and to analyze the influence of each on the institution’s mission.

Keywords

innovation; new university; university creation; university system

1 Problématique

Cette étude explore un phénomène rare et peu étudié : la création d'une université au Canada. Si le *lieu* nommé « université » peut se définir comme « un établissement d'enseignement supérieur complexe, formellement autorisé à proposer et à délivrer des diplômes de haut niveau » (Denman, 2005, p. 20), la *notion* d'université, elle, n'a pas d'ontologie spécifique (Diaz Villa, 2012). En 1895, le philosophe Hastings Rashdall lui attribue la racine latine *universitas*, qui sous-tend l'idée d'une organisation corporative, d'une communauté. Cet espace d'entraide, de défense d'intérêts communs et de liberté face au pouvoir (De Meulemeester, 2012) réunit dès son origine l'ensemble des élèves et des maîtres partageant la mission d'explorer, de mettre en commun et de questionner les connaissances humaines (Aigrain, 1949). Afin d'analyser l'influence de différents facteurs inhérents à la création d'une université et de comprendre les dynamiques qui les lient, nous retiendrons plus spécifiquement la définition voulant que l'université soit une organisation constituée de multiples composantes coexistant au sein d'un système complexe et dynamique (Kerr, 2001; Anderson, 2009).

Selon Universités Canada (2021), on dénombrait en 2020 95 universités au pays et près de 1,4 million d'étudiants inscrits dans leurs programmes. La plupart des nouvelles institutions universitaires au Canada proviennent du changement de statut d'une organisation existante (Levin *et al.*, 2018). Par exemple, le Projet de loi n° 93, adopté le 3 juin 2021 par l'Assemblée nationale du Québec, confère au Collège militaire royal de Saint-Jean le statut d'établissement universitaire. L'Ouest canadien (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie-Britannique) compte huit collèges ayant également obtenu le statut d'université dans les 20 dernières années. En 2002, au moment de la fondation de l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario à Oshawa, la province n'avait pas vu la naissance d'un établissement universitaire depuis 40 ans. Suivront, toujours en Ontario, l'Université de l'EADO, dénomination conférée à l'École d'art et de design de l'Ontario en 2010, ainsi que la création et l'obtention d'un statut d'université par l'Université de l'Ontario français (UOF) en 2017.

Si le phénomène de création ou de démarrage d'une entreprise est largement documenté, notamment par des études portant sur la mise en place de nouvelles organisations, sur le déploiement de leur structure organisationnelle de départ et sur le type de leadership nécessaire à leur fondation (Emin, 2004; Clercq et Arenius, 2006), peu de travaux portent

spécifiquement sur la création d'une université, particulièrement au moment où cette dernière prend forme. Certains chercheurs (Roy et Gingras, 2013; Friedland, 2013; Johnston, 2009) se sont intéressés à la création d'une institution universitaire canadienne, mais plusieurs années après sa fondation, notamment afin d'analyser l'histoire de la fondation du réseau de l'Université du Québec, de l'Université de Toronto ou de l'Université Simon Fraser. D'autres ont mis l'accent sur des aspects du processus de création : les tensions découlant de la mise en œuvre du plan stratégique de la nouvelle Université fédérale du Sud de Bahia (Bicalho Gonçalves et Borri-Anadon, 2021), les enjeux politiques de la construction de l'Université du Luxembourg (Meyer, 2014) ou encore le rôle philanthropique joué par John Davison Rockefeller dans la fondation de l'Université de Chicago (Goodspeed, 1972).

Créer une université, c'est mettre en place les principales composantes d'une institution en tenant compte des facteurs inhérents au contexte de son déploiement. Pour notre part, nous désirons mettre en lumière les principaux enjeux caractérisant cette dynamique de création. Dans le présent chapitre, nous nous intéressons particulièrement à la perspective des acteurs détenant une expertise sur la question de la création d'une université en raison de leur rôle, ou de leur expérience, en tant qu'administrateurs ou chercheurs en enseignement supérieur. Leur expertise en gouvernance ou leur expérience en recherche, ainsi que – pour certains d'entre eux – leur implication dans la création d'une université nous permettront d'approfondir notre compréhension du phénomène étudié¹.

2 Méthodologie

Afin de mener à bien nos travaux, nous avons adopté une approche inductive (Guillemette et Luckerhoff, 2009; Guillemette et Luckerhoff, 2023^a), soit la méthodologie de la théorisation enracinée (Luckerhoff et Guillemette, 2012; Luckerhoff et Guillemette, 2023), qui permet de faire émerger les théories des données (Glaser et Strauss, 1967; Guillemette et Luckerhoff, 2023^b). Pour éclairer nos recherches, nous avons animé 22 entretiens qualitatifs

¹ Le [chap. 29](#) du présent ouvrage s'intéresse à l'expérience de terrain des fondateurs ayant vécu la création de l'Université de l'Ontario français. Analyser le phénomène selon leur perspective et selon celle d'experts de l'enseignement supérieur permet de mieux comprendre la manière dont naît et se développe une université au sein d'une communauté de même que les différentes dynamiques inhérentes à ce phénomène. Les collectes et les analyses de données dont découlent le présent chapitre et le suivant se sont déroulées durant la même période et contribuent à nourrir les investigations évoquées précédemment.

(Meunier *et al.*, 2020; Germain *et al.*, 2023) auprès de 17 experts de l'enseignement supérieur : administrateurs anciens ou actuels et chercheurs. Nous avons d'abord analysé les données recueillies lors des entretiens en les regroupant par thèmes afin de les coder, de les catégoriser et de conserver des traces du processus réflexif ayant mené à cette classification (Lejeune, 2014). Les résultats de nos analyses ont ensuite été approfondis par la consultation d'écrits scientifiques, de rapports et d'articles de journaux, notamment.

3 Résultats

Dans un premier temps, nous présentons les dynamiques de création d'une université en décrivant les différents facteurs structurels et conjoncturels qui, selon des experts que nous avons rencontrés, influencent ce processus. Un modèle systémique construit à partir de ces résultats permet, par la suite, de cerner les interrelations entre ces facteurs. Dans un second temps, nous exposons certains enjeux inhérents aux dynamiques de création d'une université : espace accordé à la créativité et à l'innovation, différentes façons dont s'expriment ces dernières, tensions pouvant les menacer, rôle des administrateurs dans ce contexte particulier.

3.1 Les facteurs influençant la création d'une université

Nous avons été surpris par la réponse des experts à la question « Que feriez-vous si vous aviez l'opportunité de créer une nouvelle université? ». Presque tous ont d'emblée abordé les facteurs dont il convient de tenir compte au moment d'édifier un tel projet, et ce, bien avant d'aborder l'opportunité de créer une université. Les experts parlent d'un « *projet complexe*² », « *grandement influencé par les facteurs externes* » et sans « *grande marge de manœuvre* ». Pour eux, la création d'une université passe nécessairement par la définition d'une mission et d'un mode de gouvernance tenant compte de facteurs structurels (mandat, cadre normatif en vigueur) et conjoncturels (différentes dynamiques intervenant entre l'établissement, les communautés interne et externe, système d'enseignement supérieur en place).

² Les citations en italique sont tirées de la transcription des entretiens que nous avons menés auprès d'experts de l'enseignement supérieur.

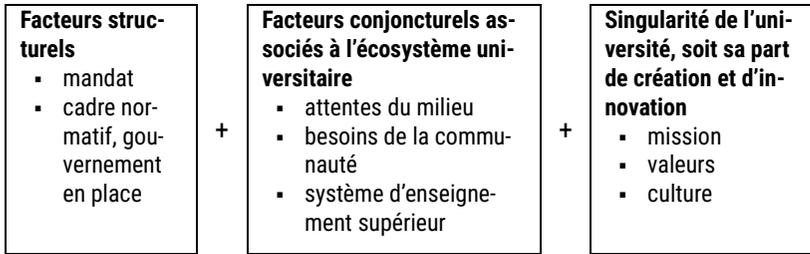


Figure 28.1 Facteurs influençant la création d'une université

3.1.1 Le mandat

L'analyse des entretiens signale un ensemble de facteurs structurels balisant la création d'une université. Le premier, le mandat, est le pouvoir accordé à une instance de mettre en place une institution universitaire. Autant dans la sphère privée que publique, la définition du mandat influence la mission de l'université en devenir. Par exemple, la mission attendue d'un collège-université militaire ne sera pas la même que celle qu'on prêtera à un centre de recherche en santé. Le niveau de financement de départ et l'échéancier établi dans le cadre d'un mandat sont deux de ses caractéristiques déterminantes; l'ampleur et la qualité du projet en dépendent : « *Une nouvelle université, si ce n'est pas bien équipé au départ, notamment par un fonds de dotation, avec un mandat et une mission clairs, un territoire, ça s'expose à avoir bien de la misère pendant bien des années.* » Le mandat consistant à créer une nouvelle université revêt en outre un caractère politique évident : différents groupes de la société débattront des ressources affectées au projet, du choix des programmes à mettre en œuvre et du lieu où s'érigera l'établissement.

3.1.2 Le cadre normatif

Un deuxième facteur structurel d'importance façonnera l'université à créer : le cadre normatif. Cet outil de référence, qui marquera l'évolution de l'établissement, regroupe les lois et les règlements, les règles budgétaires et les politiques de financement de l'université; il codifie également les interventions des gouvernements dans la gestion de l'établissement. Ces paramètres influencent le développement d'une université à différents égards : son degré d'autonomie (Bégin-Caouette *et al.*, 2018); le temps consacré à sa reddition de comptes (Smith, 2021); l'importance accordée au recrutement des étudiants – notamment à l'international – pour assurer son financement

(Bound *et al.*, 2021); le profil des professeurs et des chercheurs embauchés (Raynauld, 2018); le type de partenariat privilégié, qui se caractérise notamment par sa position sur l'axe économique↔communautaire (Chomsky, 2011).

3.1.3 *La communauté interne*

Nos données révèlent un facteur conjoncturel essentiel dont on doit tenir compte lors de la création d'une université : la dynamique de l'écosystème dans lequel elle évoluera. Celui-ci se compose parfois d'une communauté interne – la communauté universitaire – d'une communauté externe, composée de différentes populations et du système d'enseignement supérieur en place tant au niveau provincial, national, continental qu'international. Pour certains experts, toute université est « *une cité dans une cité* ». Aboutissement d'une co-construction communautaire, « *elle est le fruit d'un constant échange entre les professeurs et les étudiants. Ça prend des années avant de la cerner, de la créer, cette université* ». Il n'y aurait donc pas d'université sans la création préalable d'une certaine culture universitaire. C'est à travers les multiples interactions entre ses acteurs que se définit cette institution. L'embauche des premiers professeurs, employés et administrateurs de la nouvelle université représente donc un élément clé de sa création, puisqu'ils exerceront une grande influence sur sa destinée. En effet, petite au départ, cette communauté opérera en l'absence des contrepoids politiques qui s'exprimeraient inévitablement au sein d'une communauté élargie. Les premiers jours d'une université donnent ainsi lieu à une inversion : ce n'est pas la communauté universitaire qui agit sur la création de l'université, mais bien les administrateurs qui, en définissant le type de projet (et donc le profil des employés à embaucher), agissent sur la communauté.

Selon les experts rencontrés, la communauté universitaire serait toutefois « *moins communautaire* » de nos jours. Le travail académique fragmenté entre assistants administratifs, chargés de cours et professeurs, l'offre de formations délocalisées et à distance ainsi que les partenariats de recherche mondialisés amèneraient professeurs et étudiants à moins s'identifier à leur campus d'appartenance. Les premiers administrateurs de la nouvelle université auront à tenir compte de cet aspect de l'écosystème universitaire actuel pour tenter de créer ou de soutenir une nouvelle culture universitaire.

3.1.4 La communauté externe

La nouvelle université tissera des relations constantes avec sa communauté externe, soit le regroupement d'individus avec lesquels elle partage une identité, des liens relationnels organisés par un réseau ou par des institutions (Klein *et al.*, 2009). Une étude exhaustive des besoins de cette communauté se montrera nécessaire pour orienter le développement des programmes de formation et de recherche : « À quels besoins économiques, sociaux, politiques, culturels, humains, géographiques, cette nouvelle université viserait-elle à répondre? » Ces besoins varient et évoluent selon le lieu et l'époque. Les différentes parties prenantes de la société (milieux communautaires, secteurs public et privé, notamment) entretiennent des attentes différentes et parfois contradictoires envers cette organisation. En outre, l'offre de l'université doit s'harmoniser aux besoins de l'ensemble de la communauté d'accueil et tenter de « former à la fois des professionnels et des citoyens ». Ce constat rejoint les propos d'auteurs soutenant que l'un des défis majeurs des universités demeure de transcender les conceptions strictement utilitaristes ou strictement humanistes de l'éducation (Davidson, 2017).

La question de l'influence du leadership sur la création d'une université émerge de nos analyses. Revient-il à l'université d'imposer son projet à la communauté qui l'accueille ou est-ce plutôt à la communauté de lui dicter ses volontés? Des experts rencontrés préconisent naturellement une relation bidirectionnelle et collaborative entre ces acteurs qui, selon eux, procurent à l'université l'occasion de se développer de manière cohérente. Certains voient toutefois l'université comme la « locomotive » du développement de la communauté, car elle possède « un plus grand recul et une plus grande capacité réflexive » que cette dernière. D'autres soutiennent plutôt que c'est d'abord à la communauté d'assumer le développement de l'université, dans la mesure où elle serait « complètement déconnectée sans un apport majeur du terrain ». Le positionnement de la nouvelle université sur cette question déterminera largement son développement. De fait, il s'agit pour elle de mobiliser à la fois les communautés interne et externe autour d'un projet qui fait sens pour chacune.

3.1.5 Le système d'enseignement supérieur

Au Canada, toute nouvelle université s'inscrit dans des systèmes d'enseignement supérieur existants – en l'occurrence provincial et canadien – comportant des structures, ces dernières composant un cadre

normatif et une culture propre à chacun. Ces systèmes façonneront en partie le projet d'une nouvelle université. Selon les experts interrogés, les nouvelles universités reçoivent habituellement le mandat de se définir en complémentarité avec les universités établies :

On demande aux nouvelles universités deux choses potentiellement contradictoires : si on crée une nouvelle université, à Montréal, à Ottawa, à Toronto, à Vancouver, ce n'est pas pour dédoubler les universités existantes. Donc, vous devez accueillir de nouvelles clientèles étudiantes, développer de nouveaux champs de recherche, de formation et de connaissances, pour ne pas répliquer passivement les universités existantes. On leur demande ça. L'autre chose qu'on leur dit : « Performez sur le même terrain et selon les mêmes exigences et les mêmes critères que les universités existantes, mais faites différent. »

L'université à créer doit donc se positionner face à ses partenaires et ses concurrentes, qui peuvent parfois être les mêmes. Sa nouveauté peut contribuer à déséquilibrer le système existant, comme le ferait « une équipe d'expansion dans une ligue sportive face à des équipes aux cultures parfois centenaires, qui doivent compétitionner entre elles. Si elle agit différemment des autres, elle choque. Si elle fait pareil, elle est accusée de copier ». L'enjeu de la régulation du système d'enseignement supérieur dans lequel elle s'inscrit émerge de nos analyses. Des règles de cohabitation entre les universités sont habituellement déterminées par le gouvernement, par les universités entre elles ou par les forces du marché. Dans tous les cas, cette régulation influencera l'agenda de l'université à créer.

Confrontée aux enjeux locaux et internationaux qui ont transformé l'enseignement supérieur depuis près d'un siècle – massification, mondialisation et commercialisation –, elle ne se développera donc pas en vase clos. En outre, on assiste à une augmentation du nombre d'étudiants universitaires partout dans le monde, notamment en raison de l'amélioration des conditions de vie et des soins de santé, elle-même associée au développement économique des nations (Calderon, 2012). Entre autres facteurs, la massification de l'enseignement supérieur pousse les organisations universitaires à s'adapter, par exemple en agrandissant les campus ou en délocalisant leurs activités, en mettant en place de nouveaux programmes, en s'ouvrant sur la communauté (Benhenda et Dufour, 2015). Les établissements universitaires évoluent également dans un contexte de mondialisation de l'enseignement supérieur sans précédent, phénomène auquel Strassel (2018) associe les caractéristiques suivantes : « l'ouverture croissante [...] aux échanges et aux étudiants internationaux, la multiplication des coopérations entre établissements de différents pays, l'harmonisation des cursus et

des diplômés » (p. 9). Pour Achard (2016), « les universités s'internationalisent à différentes échelles : celle des individus, celle des projets, celle des financements et enfin celle des institutions elles-mêmes » (p. 54). Les occasions de collaboration entre universités à l'échelle planétaire, qui découlent de la mondialisation et du développement technologique, sont multiples.

En cette période de massification et de mondialisation, l'enseignement supérieur fait également face à des pressions économiques importantes. Les formules de financement de l'enseignement et de la recherche actuelles entraînent les universités dans une course aux clientèles et aux subventions, aux fonds de dotation ainsi qu'à de nouvelles formes de partenariat public-privé. Selon Umbriaco et ses collègues (2007), les universités, « considérées jusqu'à la fin des années 60 comme des institutions culturelles (au même titre qu'un orchestre ou un musée) [...] sont devenues des outils de développement économique et des instruments privilégiés des politiques d'innovation » (p. 4).

3.2 Les dynamiques de mise en œuvre d'une université

La création d'une université n'est pas un phénomène constitué de composantes statiques. Selon le moment, chaque composante peut exercer une pression plus ou moins forte sur le développement de l'université :

Il y a là [c'est-à-dire dans la création d'une université] un exercice en constant mouvement. Il s'agit, et ce à chaque jour qui passe, de trouver le meilleur positionnement de l'organisation, positionnement qui rejoint le mandat, les besoins, l'idéal universitaire. Et qui fait sens pour une majorité de gens, pour le gouvernement, pour les autres universités.

Ce processus implique donc de tenir compte des facteurs structurels et conjoncturels mentionnés plus haut, mais également de concilier les dynamiques opérant constamment entre elles. Pour identifier et comprendre ces dernières, nous avons créé un modèle systémique (Forrester, 1984 [1965]; Morin, 2005) à partir des résultats obtenus dans cette étude au sein duquel les rapports entre les différents groupes d'intérêt, intérieurs et extérieurs à l'université, façonnent cette dernière, et ce, dans le contexte de sa création. Les différents modèles systémiques de la gestion des organisations, notamment de leurs ressources humaines, reflètent bien imparfaitement la réalité du monde universitaire, notamment en raison de son mode de gouvernance par les pairs.

Si plusieurs chercheurs de l'enseignement supérieur se sont intéressés aux interactions agissant à l'intérieur du système universitaire

(Bergquist et Pawlak, 2007; Hardy, 1996), d'autres se sont penchés sur les influences externes, notamment celles du secteur privé et de l'État (Clark, 1983; Teixeira et Dill, 2011; Findikli, 2017; Bégin-Caouette *et al.*, 2018; Friedrich, 2021). Le modèle issu de notre analyse des discours des experts reflète la conception d'une nouvelle organisation soumise à des tensions à l'interne ainsi qu'à un cadre normatif particulier, mais s'inscrivant également au sein d'un système ou de plusieurs systèmes d'éducation supérieure et d'une communauté.

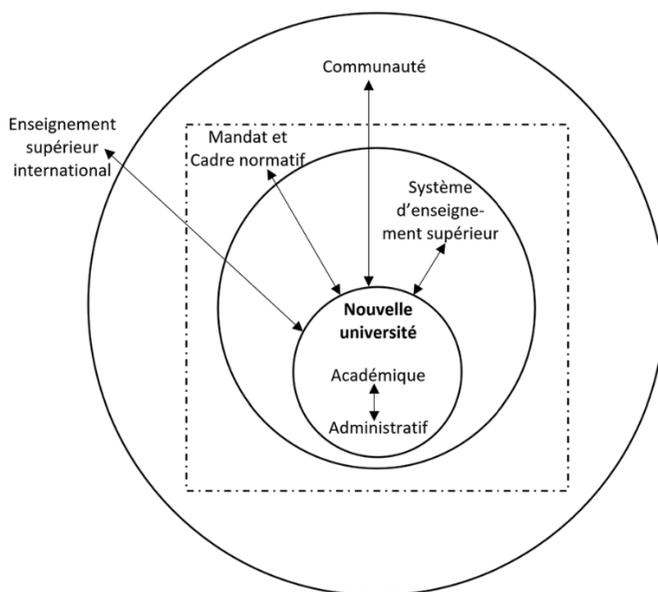


Figure 28.2 Modèle du système d'enseignement supérieur en contexte de création d'une université

Si les différentes composantes de ce modèle peuvent représenter la réalité systémique d'une université établie, les dynamiques entre ces dernières diffèrent considérablement dans le cas d'une université en processus de création. En effet, dans les premières années du processus, la communauté universitaire est pratiquement inexistante, ce qui confère davantage de pouvoir aux décideurs. Un changement à la tête de l'université peut entièrement transformer ses orientations stratégiques, situation difficilement envisageable au sein d'une université établie. Il est également à présumer, d'une part, que les premiers fondateurs de l'université (professeurs,

étudiants et administrateurs) auront un grand impact sur le devenir de cette dernière, davantage même que les nouveaux membres d'une université établie et, d'autre part, que l'université nouvellement introduite au sein d'un système établi est probablement, par définition, plus vulnérable que les autres. En effet, les pressions en provenance de ces dernières, des entreprises, de la communauté ou du gouvernement peuvent se montrer plus importantes sur la nouvelle venue.

Nous observons également une importante différence entre la situation d'une université créée *ex nihilo* et une autre issue de la fusion d'établissements existants qui devra rallier les communautés des anciennes entités autour de sa mission. En outre, sa dynamique interne pourra se montrer complexe durant plusieurs années et le système externe en place sera sans doute moins réticent à accueillir ces nouvelles entités regroupées. En contrepartie, le projet d'une université créée de toutes pièces se réalise à partir des besoins de la communauté et du mandat reçu. Les pressions externes peuvent alors se montrer plus fortes, la nouvelle venue pouvant ne pas être bien accueillie par les autres universités ou ne pas répondre aux attentes d'une partie de la communauté. Selon certains des experts rencontrés, il est « *quasiment anachronique* » de concevoir une nouvelle université « *sur papier* ». Une université doit, selon eux, émerger d'un échange de plusieurs années entre les professeurs, les étudiants et la population.

3.3 La place de la créativité et de l'innovation

Une université n'est-elle que la somme de tous les facteurs structurels et conjoncturels inhérents à sa création? À la lumière de nos analyses, nous estimons qu'une fois ces facteurs pris en compte par ses fondateurs, une part de créativité et d'innovation demeure. Elle se révélerait à travers la marge de manœuvre dont disposent les fondateurs pour définir la singularité de leur établissement et leur permettre, s'ils le souhaitent, de repenser le modèle universitaire et de se différencier des autres universités au sein de leurs systèmes. Si la créativité en contexte organisationnel peut se définir comme la capacité de l'ensemble des acteurs présents au sein d'une organisation sociale complexe d'imaginer et de conceptualiser une idée (Moneta *et al.*, 2010), l'innovation quant à elle se manifeste à travers l'implantation réussie, dans un contexte organisationnel, des idées issues de ce processus créatif (Westwood et Low, 2003). La créativité représente ainsi une phase initiale du processus de l'innovation. Pour certains experts rencontrés dans le cadre de cette étude, l'université doit être appelée, en vertu de sa mission

fondamentale, à profiter de ce potentiel créatif et innovant pour même repenser le modèle universitaire et, du même coup, la société qui en permet le déploiement.

4 Définir la singularité d'une nouvelle université

L'analyse des données nous a permis de comprendre que, pour les fondateurs d'une nouvelle université, la singularité de la nouvelle université se révèle à travers deux composantes structurelles liées à sa fondation : sa mission et son mode de gouvernance, et ce, si elles n'ont pas été totalement déterminées par le mandat reçu ou le cadre normatif en vigueur. L'énoncé de mission d'une université révèle sa raison d'être, son principal but ou sa place au sein d'une société (Woodrow, 2006). Il permet de faire connaître à la communauté son identité et ce qu'elle veut accomplir (Kosmützky, 2012). Au Canada, la mission traditionnelle des universités se présente habituellement sous trois dimensions : l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité (Jones, 2014). Plusieurs experts soutiennent qu'il est difficilement envisageable de bâtir à court terme une université « *complète* », soit un établissement offrant de nombreux programmes à tous les cycles d'études et comptant sur plusieurs unités de recherche accomplies; la mission d'une université évoluera donc dans le temps. Toutefois, l'orientation prise dès les premières années influencera grandement le devenir de l'institution.

La deuxième composante participant au développement de la créativité et de l'innovation au sein d'une nouvelle université est son mode de gouvernance. Pour Umbriaco et ses collègues (2019), la gouvernance est l'ensemble des pratiques de régulation, de gouverne et de gestion d'une université. Selon Lessard (2006), la gouvernance est liée à la capacité de coordonner des activités interdépendantes et de réaliser le changement sans avoir nécessairement l'autorité formelle pour le faire. En Amérique du Nord, la gouvernance des universités se décline la plupart du temps à trois niveaux : départements et facultés, établissements et système d'enseignement supérieur dans son ensemble (Austin et Jones, 2016). Si certaines règles de gouvernance sont prescrites par le cadre normatif gouvernemental en place, d'autres sont mises en œuvre par les institutions elles-mêmes. C'est à travers ces dernières que se définira la singularité de l'université. La mission d'une université et sa gouvernance sont donc intrinsèquement liées : « *Il y a la question philosophique, académique de former la population, qui est fondamentale, et il y a la question de l'organisation et de l'efficacité pour y arriver. Ce sont deux perspectives qu'on ne peut pas dissocier. Il faut faire cohabiter*

cela. » Les universités tentent donc continuellement de trouver le juste équilibre entre leur mission académique et l'administration de cette dernière (Jones, 2019).

Pour tous nos interlocuteurs, la mission universitaire doit nécessairement se rattacher au fondement même de ce qu'est une université, soit un espace de rencontre entre un professeur et un étudiant :

C'est un lieu où, en principe, se poursuit, avec un minimum de restrictions, l'aventure intellectuelle de l'esprit humain qui se vit entre le professeur et l'étudiant. On se rend compte aujourd'hui qu'il y a de vieilles pratiques universitaires qui ont encore leur valeur. On peut penser à quelques adaptations, mais on sort difficilement de ça. L'université, le mot, c'est universitas le rassemblement, magistrorum et scolarium, des maîtres et des étudiants. Tu ne peux pas ignorer ça.

La nouvelle université, sans renier le fondement même du projet universitaire, peut se distinguer sur plusieurs plans; elle peut notamment repenser en partie le modèle pédagogique ou le type de formations à offrir, revoir la proportion de cours offerts en présence ou à distance, repenser l'aménagement de ses espaces, ses modes de gouvernance, le profil des professeurs et des administrateurs à embaucher. Toutefois, l'orientation empruntée dès les premières années de création influencera grandement le devenir de l'institution en conditionnant ses premières décisions et en limitant ses options.

5 Créer une université traditionnelle ou une université créative et innovante?

Nous comprenons que le rôle que joueront la créativité et l'innovation lors de la mise en place de la nouvelle université variera en fonction des différentes dynamiques présentes au sein du système qui l'accueille et de la volonté de ses décideurs d'en faire une partie de la mission de la nouvelle université. Il y aurait donc autant de niveaux de créativité et d'innovation qu'il y a d'universités; toutes pourraient se positionner sur une droite tirée entre l'université traditionnelle, qui n'a aucune marge de manœuvre pour créer ou innover ou qui ne souhaite pas le faire, et l'université qui se voudra à l'avant-garde en faisant de la créativité et de l'innovation ses principaux socles.

5.1 Une nouvelle université traditionnelle

Certaines communautés universitaires ne disposeront pas de la marge de manœuvre nécessaire, en vertu du mandat qui leur est conféré ou d'un cadre normatif très contraignant, pour créer une université qui se distinguera en tout point des modèles connus. Dans d'autres cas, c'est la communauté

interne qui jugera peu utile de les remettre en question. Certains participants à cette étude, en s'appuyant sur une longue expérience, affirment avoir vécu ces dernières décennies plusieurs réformes au sein du système de l'enseignement supérieur et de plusieurs universités canadiennes, sans pourtant avoir constaté, à terme, de résultats significatifs :

On a vu passer toutes sortes de révolutions : la révolution de l'audiovisuel au centre de l'université, la révolution de différentes approches pédagogiques, l'anti-cours magistral, le retour du cours magistral, le « à distance », le télé-enseignement, le « hybride », mais on est toujours revenu à l'idée de base, la rencontre entre le professeur et l'étudiant.

Il faut voir la nécessité et disposer du temps nécessaire pour apporter des changements. Il faut détenir la marge de manœuvre, les moyens financiers, les compétences et l'expertise pour repenser la mission ou la gouvernance de l'université actuelle. Certains participants ont plutôt témoigné des contraintes qui poussent les universités à se tourner vers un modèle plus traditionnel.

5.2 Une université créative et innovante

À l'autre bout du spectre, nous trouvons l'université qui verrait dans sa fondation l'opportunité de créer et d'innover et, ainsi, de se distinguer des autres; créativité et innovation constitueraient donc une part importante de son identité. Quelques experts rencontrés, s'ils en avaient la latitude, profiteraient de la création d'une université pour corriger certaines caractéristiques inhérentes à la mission et à la gouvernance des universités d'aujourd'hui. Certains réduiraient la lourdeur administrative ou tenteraient de rendre l'organisation plus réactive, d'autres remettraient en question le modèle pédagogique et la façon d'appuyer la recherche en vigueur au sein de leur établissement. Plusieurs souhaiteraient établir une culture davantage axée sur la collectivité et moins axée sur la performance. Ces propos rappellent les récents travaux de chercheurs en enseignement supérieur. Selon plusieurs, l'université du 21^e siècle est appelée à se transformer afin de participer plus activement au développement économique et social (Fuchs, 2020). Elle doit décroïsonner les disciplines, tisser davantage de liens avec la société et repenser sa pédagogie (FRQ, 2020). Pour répondre aux problèmes complexes des sociétés contemporaines, elle doit donc éviter de s'organiser en silos disciplinaires; ce décroïsonnement peut être envisagé à différents niveaux : aménagement des espaces de travail, développement des

programmes et collaboration interdisciplinaire, à la fois en enseignement et en recherche.

6 La singularité des universités menacées

L'ensemble des participants rencontrés dans le cadre de cette étude conviennent que les pressions internes et externes exercées par les différents facteurs présentés précédemment réduisent grandement la part de créativité et d'innovation des universités. Certains se demandent s'ils disposent toujours de la latitude nécessaire pour réfléchir, prendre du recul et créer. Pour d'autres, elle serait, dès la création de l'université, menacée par les pressions exercées au sein du système environnant. Un participant emploie une image tirée de la physique pour illustrer cette idée : « La réelle menace qui guette la nouvelle université est de se dissoudre complètement dans le système ambiant. » S'observe alors un phénomène isomorphe particulier : les forces d'un système en place peuvent conduire une organisation, particulièrement lorsqu'elle est de petite taille, à se plier aux aléas du système et à reproduire le modèle dominant pour survivre (Di Maggio et Powell, 1983). Lorsqu'elle est assujettie aux mêmes règles et pressions que les autres universités, il est excessivement difficile pour la nouvelle institution d'opérer en marge, à la fois sur le plan du recrutement, de la pédagogie et de la gouvernance. À elle seule, une université – spécialement s'il s'agit d'une nouvelle venue – ne transformera pas le système en place. Un changement de paradigme profond dans le système d'enseignement supérieur passe nécessairement par une mobilisation d'une majorité de ces composantes : professeurs et étudiants de toutes les universités existantes et différents membres des communautés et des gouvernements.

Devrait-on préserver et protéger par une loi ce qui distingue la nouvelle université? « *Si on le balise légalement, dès le départ, que c'est une université de recherche, par exemple, il faudra toujours respecter ça. On ne peut plus toucher à ça* », mentionne l'un des experts rencontrés. D'autres soutiennent toutefois que le mandat d'une nouvelle université ne doit pas être trop contraignant, mais assez flexible pour que la communauté universitaire – et non les gouvernements ou les bailleurs de fonds – se sente libre de le définir et de le faire évoluer dans le temps. Les universités semblent façonnées par des facteurs externes à leur organisation, mais également tiraillées entre les facteurs exerçant le plus d'incidences sur elles : l'État, le système universitaire, la communauté, le marché.

7 Le rôle de l'administrateur en contexte de création d'une université

Les dynamiques de gouvernance et les processus de prise de décisions dans l'enseignement supérieur sont plus complexes et multidimensionnels que jamais (Findikli, 2017). Dans ce contexte, le principal rôle de l'administrateur universitaire consiste à mobiliser les communautés, interne et externe, autour du projet universitaire (MacKinnon, 2018), et ce, à tous les niveaux : unités (micro), établissements (méso) et système d'enseignement supérieur dans son ensemble (macro) (Austin et Jones, 2016). Dans le cas de la création d'une université, la question de la mobilisation est encore plus importante. Les administrateurs doivent créer un projet porteur, de concert avec les communautés et à partir des besoins de ces dernières, en tenant compte du cadre normatif en place et des différentes dynamiques conjoncturelles. L'administrateur d'une nouvelle université ne peut pas « *embarquer dans un bateau bâti depuis des décennies et le diriger* ». Il est donc le premier à camper les bases de ce que deviendra la culture de l'établissement, qui sera elle-même le produit des interactions, au cours des années, entre étudiants, professeurs et employés à l'interne, de même qu'avec la population, les autres universités et l'État (Silver, 2003). Pour Paquelin et Crosse (2021), l'évolution d'une organisation universitaire doit être systémique, concerner l'ensemble des acteurs du milieu et être soutenue par des principes tels que la responsabilisation, l'ouverture et la confiance. Les premières actions posées par l'administrateur d'une nouvelle université (mise en place des programmes et des règles de gouvernance, premières embauches) auront des impacts considérables sur l'évolution de cette culture. Les premiers administrateurs d'une université doivent donc absolument posséder une bonne connaissance des milieux politique, communautaire et académique dans lequel elle s'inscrira ainsi que des compétences propres à la gestion universitaire de haut niveau.

Conclusion

Dans cette étude, nous avons identifié les facteurs structurels (mandat et cadre normatif en vigueur) et conjoncturels (dynamique de l'écosystème, composé d'une communauté interne et externe) inhérents à la création d'une université pour comprendre la manière dont les différentes dynamiques opèrent entre elles. Nous avons également présenté certains enjeux liés à ces dynamiques, dont la place qu'occupent la créativité et l'innovation dans le

processus, les tensions pouvant les menacer et le rôle de l'administrateur de cette nouvelle université.

Réfléchir à la création d'une université se présente pour un analyste comme une occasion de décomposer le système universitaire en différents éléments interagissant entre eux et d'analyser l'influence de chacun sur la mission de l'institution. C'est également une occasion de réfléchir au fondement même de ce qu'est une université et à la place qu'elle occupe dans notre société aujourd'hui. Si les experts semblent affirmer que les facteurs d'influence sont omniprésents dans la création d'une université, doit-on pour autant conclure qu'ils y prennent trop de place? Cet établissement réussit-il à accomplir son rôle dans la société malgré ces cadres structurants?

Nous avons remarqué que l'attitude des participants rencontrés dans le cadre de cette étude était grandement différente lorsqu'ils abordaient la question de l'université « à créer » sans faire référence aux facteurs à prendre en compte pour le faire. Lorsqu'ils se permettaient de repenser le projet universitaire, de réfléchir à une université idéale, ils s'animaient, le débit de leur voix s'intensifiait; le sujet de discussion semblait davantage les intéresser. Soulignons que les premiers à se dégager du cadre structurel de la discussion étaient les administrateurs retraités, peut-être en raison d'un plus grand recul face aux contraintes imposées à leurs collègues toujours en fonction. Ils se sont permis de repenser, voire de rêver le projet universitaire. Il y a ici des pistes de recherches intéressantes. Est-ce que les administrateurs des universités canadiennes considèrent avoir suffisamment de marge de manœuvre pour permettre à leur université de se montrer créative et innovante? Quels sont les facteurs qui influencent le plus le devenir des universités? Quel serait, selon eux, un projet universitaire novateur à notre époque? Est-ce que les communautés universitaires et les communautés externes peuvent trouver un terrain d'entente sur le rôle que doit occuper l'université à notre époque? Est-ce que ce projet novateur serait susceptible de se démarquer malgré les influences du système d'enseignement supérieur d'aujourd'hui?

Références

- Achard, P. (2016). *Les MOOCs. Cours en ligne et transformations des universités*. Presses de l'Université de Montréal.
- Aigrain, R. (1949). *Histoire des universités*. Presses universitaires de France.
- Anderson, R. (2009). The idea of a university. Dans K. Withers (dir.), *First class? Challenges and opportunities for the UK's university sector* (p. 37-45). Institute for Public Policy Research.
- Austin, I. et Jones, G. (2016). *Governance of Higher Education. Global Perspectives, Theories, and Practices*. Routledge.
- Bound, J., Braga, B., Khanna, G. et Turner, S. (2020). A passage to America: University funding and international students. *American Economic Journal. Economic Policy*, 12(1), p. 97-126. [\[consulter\]](#)
- Bégin-Caouette, O., Trottier, C., Eastman, J., Jones, G. A., Noumi, C. et Li, S. X. (2018). Analyse de la gouvernance systémique des universités au Québec et comparaisons avec quatre autres provinces canadiennes. *Revue canadienne d'enseignement supérieur / Canadian Journal of Higher Education*, 48(3), p. 1-22. [\[consulter\]](#)
- Benhenda, A. et Dufour, C. (2015). Massification de l'enseignement supérieur et évolutions de la carte universitaire en Ile-de-France. *Regards croisés sur l'économie*, (16), 93-104. [\[consulter\]](#)
- Bergquist, W. H., Pawlak, K. et Bergquist, W. H. (2008). *Engaging the Six Cultures of the Academy*. Jossey-Bass.
- Bicalho Gonçalves, G. B. et Borri-Anadon, C. (2021). La mise en œuvre d'un projet d'université populaire et pluriépistémique au Brésil. *Enjeux et société*, 8(2), p. 271-297. [\[consulter\]](#)
- Bound, J., Braga, B., Khanna, G. et Turner, S. (2021). The globalization of postsecondary education: The role of international students in the US Higher Education System. *Journal of Economic Perspectives*, 35(1), p. 163-184. [\[consulter\]](#)
- Calderon, A. (2022). Massification continues to transform higher education. *University World News*, 2 septembre. [\[consulter\]](#)
- Chomsky, N. (2011). *Permanence et mutations de l'université*. Presses de l'Université du Québec.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. University of California Press.
- Clercq, D. D. et Arenius, P. (2006). The role of knowledge in business start-up activity. *International Small Business Journal*, 24(4), 339-358. [\[consulter\]](#)
- Davidson, C. N. (2017). *The New Education. How to Revolutionize the University to Prepare Students for a World in Flux*. Basic Books.
- Denman, B. (2005). Comment définir l'université du XXI^e siècle? *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, (17), 9-28. [\[consulter\]](#)

- De Meulemeester, J. L. (2012). Quels modèles d'université pour quel type de motivation des acteurs? Une vue évolutionniste. *Pyramides*, (21), 261-289. [\[consulter\]](#)
- Diaz Villa, M. (2012). The idea of the university in Latin America in the twenty-first century. Dans R. Barnett (dir.), *The Future University. Ideas and Possibilities* (p. 59-70). Routledge.
- Di Maggio, P. -J. et Powell, W.-W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. [\[consulter\]](#)
- Emin, S. (2004). Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics: application des modèles d'intention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 1-20. [\[consulter\]](#)
- Findıklı, B. (2017). Exploring higher education governance: Analytical models and heuristic frameworks. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (7), 392-402. [\[consulter\]](#)
- Forrester, J. W. (1984 [1965]). *Principes des systèmes*, trad. P. Sylvestre-Baron. Presses Universitaires de Lyon.
- Friedrich, P. E. (2021). Who is responsible for what? On the governance relationship between ministry and agencies in Austrian and Norwegian higher education. *Studies in Higher Education*, 46(12), 2581-2594. [\[consulter\]](#)
- Friedland, M. L. (2013). *The University of Toronto. A history*. University of Toronto Press.
- FRQ [Fonds de recherche du Québec] (2021). *L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations*. Gouvernement du Québec. [\[consulter\]](#)
- Fuchs, A. (2020). L'articulation entre la formation et la recherche. Dans D. Pérusse, J.-P. Vidal et C. Corbo (dir.), *L'université du XXI^e siècle. Enjeux, défis et perspectives* (p. 29-34). Acfas. [\[consulter\]](#)
- Germain, P., Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2023). L'entretien en recherche qualitative. Dans M. Lalancette et J. Luckerhoff (dir.), *Initiation au travail intellectuel et à la recherche* (p. 183-200). Presses de l'Université du Québec.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Goodspeed, T. W. (1972). *A History of the University of Chicago, Founded by John D. Rockefeller. The First Quarter-Century*. University of Chicago Press.
- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2023^a). L'analyse qualitative inductive. Dans M. Lalancette et J. Luckerhoff (dir.), *Initiation au travail intellectuel et à la recherche* (p. 283-302). Presses de l'Université du Québec.
- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2023^b). L'approfondissement de l'analyse qualitative. Dans M. Lalancette et J. Luckerhoff (dir.), *Initiation au travail intellectuel et à la recherche* (p. 303-322). Presses de l'Université du Québec.
- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21. [\[consulter\]](#)

- Hardy, C. (1996). *Politics of Collegiality. Retrenchment Strategies in Canadian Universities*. McGill-Queen's University Press.
- Jones, G. A. (2014). An introduction to higher education in Canada. Dans K. M. Joshi et S. Paivandi (dir.), *Higher Education Across Nations* (p. 1-38). B. R. Publishing.
- Jones, G. A. (2019). Governing quality: The shifting role of the academic profession in decisions of academic quality and standards. *Higher Education Forum*, (16), 15-26. [\[consulter\]](#)
- Johnston, H. (2009). *Radical Campus. Making Simon Fraser University*. Douglas et McIntyre.
- Kerr, C. (2001). *The Uses of the University*, 5^e éd. Harvard University Press.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M. et Tremblay, D.-G. (2009). Social entrepreneurs, local initiatives and social economy: Foundations for a socially innovative strategy to fight against poverty and exclusion. *Canadian Journal of Regional Science*, 32(1), p. 23-42. [\[consulter\]](#)
- Kosmützky, A. (2012). Between mission and market position: empirical findings on mission statements of German higher education institutions. *Tertiary Education and Management*, 18(1), 57-77. [\[consulter\]](#)
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative*. DeBoeck.
- Lessard, C. (2006). La « gouvernance » de l'éducation au Canada : tendances et significations. *Éducation et sociétés*, 18(2), 181-201. [\[consulter\]](#)
- Levin, J., López Damián, A., Martin, M. et Vázquez, E. (2018). New universities' organizational identities through presidential lenses. *Canadian Journal of Higher Education / Revue canadienne d'enseignement supérieur*, 48(2), 20-38. [\[consulter\]](#)
- Lord, F.-R. et Bernatchez, J. (2025). La création d'une université. Perspective des fondateurs. Dans O. Bégin-Caouette, E. Maltais, J. Bernatchez, J. Luckerhoff, M. Maltais et M. Umbricco (dir.), *L'université au Québec. Enjeux et défis* (p. 653-672). Les Publications du LIRES. [\[consulter\]](#)
- Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2023). Introduction : le chemin de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) dans le monde francophone. *Enjeux et société*, 10(2), 1-16. [\[consulter\]](#)
- Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2012). Introduction. Méthodologie générale de la théorisation enracinée : un projet épistémologique. Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages* (p. 1-8). Presses de l'Université du Québec.
- MacKinnon, P. (2018). *University Leadership and Public Policy in the Twenty-First Century*. University of Toronto Press.
- Meunier, A., Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2020). Les entretiens inductifs en muséologie. Dans M.-S. Poli (dir.), *Chercheurs à l'écoute. Méthodes qualitatives pour saisir les effets d'une expérience culturelle* (p. 13-28). Presses de l'Université du Québec. [\[consulter\]](#)

- Meyer, M. (2014). La construction de l'Université du Luxembourg : histoire, politique et controverses. Dans Y. Bettahar et M.-J. Choffel-Mailfert (dir.), *Les universités au risque de l'Histoire. Principes, configurations, modèles* (p. 411-437). Presses universitaires de Nancy.
- Moneta, G. B., Amabile, T. M., Schatzel, E. A. et Kramer, S. J. (2010). Multirater assessment of creative contributions to team projects in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 150-176. [\[consulter\]](#)
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.
- Paquelin, D. et Crosse, M. (2021). Responsabilisation, ouverture et confiance : pistes pour l'enseignement supérieur du futur. *Enjeux et société*, 8(2), 190-215. [\[consulter\]](#)
- Raynauld, V. (2018). À vos marques, prêts, partez! Les défis et opportunités du marché de l'emploi universitaire contemporain. *Politique et sociétés*, 37(3), 149-161. [\[consulter\]](#)
- Roy, L. et Gingras, Y. (2013). *Les universités nouvelles. Enjeux et perspectives*. Presses de l'Université du Québec.
- Silver, H. (2003). Does a university have a culture? *Studies in Higher Education*, 28(2), 157-169. [\[consulter\]](#)
- Smith, R. D. (2021). Toward a theory of institutions: institutional betrayal and dispersions of accountability at Johns Hopkins University. *Journal of Trauma et Dissociation*, 22(4), 465-477.
- Strassel, C. (2018). Les enjeux géopolitiques de la mondialisation universitaire. *Hérodote*, (168), 9-38. [\[consulter\]](#)
- Teixeira, P. N. et Dill, D. D. (dir.). (2011). *Public Vices, Private Virtues? Assessing the Effects of Marketization in Higher Education*. Springer Science & Business Media.
- Umbrico, 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 M. Umbrico (dir.), *De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul? L'expérience du Québec* (p. 147-167). Presses de l'Université du Québec.
- Umbrico, M., Maltais, M. et Lavoie, M. (2007). Le financement des universités québécoises et la question de leur gouvernance. *L'autre forum*, 12(1), 21-24.
- Universités Canada (2021). *Effectifs d'automne 2021 à temps plein et à temps partiel aux universités canadiennes*. Universités Canada. [\[consulter\]](#)
- Westwood, R. et Low, D. R. (2003). The multicultural muse: Culture, creativity and innovation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 235-259. [\[consulter\]](#)
- Woodrow, J. (2006). Institutional mission: The soul of Christian higher education. *Christian Higher Education*, 5(4), 313-327. [\[consulter\]](#)

Détenteur d'une maîtrise en intervention sociale de l'Université du Québec à Montréal (2007) et d'un doctorat en communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières (2023), **François-René Lord** est professeur substitut en relations publiques et en communication à l'Université TÉLUQ. Son parcours professionnel en gestion et en communication au collégial et à l'université l'amène à réfléchir aux questions de mobilisation des parties prenantes et de relations publiques au sein des établissements d'enseignement supérieur. Il s'intéresse également aux pratiques communicationnelles et aux performances sociales en contexte minoritaire linguistique.

Formé en communication (B. A., M. A. et Ph. D.), en administration publique (DESS et MAP), en droit (programme court) et en stratégie (formations pour gestionnaires), **Jason Luckerhoff** est professeur titulaire en communication à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est en outre administrateur agréé (Adm. A.) et conseiller en ressources humaines agréé (CRHA). Il dirige actuellement la revue *Minorités linguistiques et société*, après avoir fondé les revues *Approches inductives* et *Enjeux et société*. À l'ensemble de ces responsabilités éditoriales s'ajoute la présidence du comité consultatif de la Coalition Publica. L'auteur a contribué au développement de la nouvelle Université de l'Ontario français à Toronto, d'abord au sein du comité de planification (2017), ensuite au sein de la première équipe de gestion jusqu'à être prêté à titre de vice-recteur au développement des programmes et des savoirs et de membre du Conseil de gouvernance pour un an en 2019-2020.