

Profil des chefs des établissements universitaires du Québec

Denis Bertrand

Volume 14, Number 3, 1988

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/900604ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/900604ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (print)

1705-0065 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bertrand, D. (1988). Profil des chefs des établissements universitaires du Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 14(3), 311–325.
<https://doi.org/10.7202/900604ar>

Article abstract

This article describes the profile, principally through their curriculum vitae, of the chief head officers of universities in Quebec during the autumn of 1985. The author concludes that the heads of Quebec universities differ little from their American and Canadian colleagues and that their profile resembles that described by Kotter for management leaders in general.

Profil des chefs des établissements universitaires du Québec

Denis Bertrand*

Résumé — À partir principalement de leur curriculum vitae, cet article trace le profil des chefs des établissements universitaires du Québec en place à l'automne 1985. L'auteur conclut que les chefs des institutions universitaires du Québec diffèrent peu de leurs collègues américains et canadiens et que leur profil de carrière ressemble même à celui des gestionnaires généralistes de Kotter.

Abstract — This article describes the profile, principally through their curriculum vitae, of the chief head officers of universities in Quebec during the autumn of 1985. The author concludes that the heads of Quebec universities differ little from their American and Canadian colleagues and that their profile resembles that described by Kotter for management leaders in general.

Resumen — Este artículo retrata los jefes de establecimientos universitarios de Québec, en función en el otoño de 1985 a partir, principalmente, de sus curriculum vitae. El autor concluye que los jefes de instituciones universitarias de Québec se diferencian poco de sus colegas americanos y canadienses y que su retrato de carrera se asemeja, incluso, al de los gestores generalistas de Kotter.

Zusammenfassung — Ausgehend vor allem vom Curriculum Vitae der Universitätsrektoren der Provinz Québec, die im Herbst 1985 im Amt waren, zeichnet dieser Artikel das Profil dieser Persönlichkeiten. Der Verfasser kommt zum Schluss, dass die Québecker Universitäts- und Hochschulleiter sich wenig von ihren amerikanischen oder kanadischen Kollegen unterscheiden, und dass das Profil ihrer Karriere sogar dem der allgemeinen Verwaltungspersonen nach Kotter ähnelt.

Qui dirige les institutions d'enseignement universitaire du Québec? Qui occupe les postes de président, de recteur ou de directeur de ces établissements? Quand et comment ont-ils été choisis? Enfin, quel cheminement de carrière ont-ils suivi, avant d'accéder à leur poste de commande? Voilà quelques-unes des questions à l'origine de cette recherche.

Trois importants ouvrages nous ont servi principalement de cadre de référence et de points de comparaison. Dans un livre publié en 1982, John P. Kotter a analysé les caractéristiques particulières de quinze dirigeants d'entreprises améri-

* Bertrand, Denis: professeur, Université du Québec à Montréal.

caines cherchant ainsi à définir leurs tâches en tant que managers généralistes et à circonscrire les raisons de leur succès. En guise de conclusion, il affirme que ces chefs d'entreprise sont fort différents quant à leur âge, leur personnalité et leur mode de gestion. Il les présente cependant comme des gens ayant en commun une bonne formation en management ou dans des domaines connexes. Ils sont ambitieux et engagés, et surtout ils sont des spécialistes d'un secteur particulier de la vie économique et des experts dans une fonction particulière de l'administration. Ils auraient acquis aussi, dans la même entreprise ou dans une entreprise similaire, des habiletés à remplir des tâches diversifiées, à développer des relations et à faire face à des situations complexes de gestion.

Dans une célèbre étude publiée d'abord en 1974 et rééditée en 1986, Michael D. Cohen et James G. March ont analysé les traits sociologiques et professionnels des chefs des institutions d'enseignement supérieur des États-Unis; ils ont dégagé aussi la nature des tâches remplies par ces chefs au sein de leur institution ainsi que les voies et les critères qui leur ont permis d'accéder à ces postes de direction. Dans la préface de la deuxième édition parue en 1986, ces auteurs soutiennent que leurs principales conclusions d'ensemble restent toujours valables. Leur étude montre, entre autres, que les chefs des institutions d'enseignement supérieur des États-Unis ont été historiquement en très grande majorité des hommes, de race blanche, mariés, pères de famille, plutôt conservateurs, ayant en moyenne entre 50 et 55 ans. Ces chefs avaient des formations universitaires fort diversifiées, mais n'avaient pas nécessairement tous un doctorat et n'avaient pas en général de formation en management.

Cohen et March concluent que les chefs des institutions universitaires sont généralement des produits du monde universitaire, ayant des racines dans le milieu; ils sont parvenus le plus souvent à leur poste à travers une série de filtres et de promotions, grâce à un processus de socialisation; ils ont donc, pour la plupart, une longue expérience du monde universitaire et ils ont acquis, à la suite d'un cheminement de carrière habituellement non planifié, une importante expérience administrative. Beaucoup d'ailleurs ont pris cette expérience dans d'autres institutions universitaires et même en dehors de l'université.

Enfin, dans un intéressant article publié en 1981, Linda J. Muzzin et George S. Tracz brossent une sorte de portrait statistique de 98 présidents d'universités canadiennes. Ils concluent qu'il existe une «similarité remarquable» entre les présidents américains et canadiens en matière d'âge, de sexe, d'origine, de formation initiale, d'expérience d'enseignement, de recherche et de gestion.

Ces trois études et notre connaissance du monde universitaire québécois nous ont permis au début de cette recherche, de formuler une série de cinq hypothèses:

La première voulait que les dirigeants des institutions universitaires québécois diffèrent des chefs des entreprises américaines, déjà décrits par Kotter, tant par leur formation que par le cheminement de leur carrière.

La deuxième avançait que les dirigeants des institutions d'enseignement supérieur du Québec avaient vécu des cheminements de carrière qui les différenciaient aussi des présidents des institutions américaines et canadiennes: nous pensions, entre autres, qu'ils devaient être plus jeunes, être moins mobiles et avoir en plus grand nombre fait carrière dans l'institution qu'ils dirigent.

La troisième soutenait que la plupart des chefs des établissements universitaires du Québec, tout comme leurs homologues américains et canadiens, avaient acquis, avant leur nomination, une importante expérience d'enseignement et de recherche universitaires, ainsi qu'une expérience administrative riche et diversifiée.

La quatrième hypothèse proposait que les chefs des institutions universitaires du Québec avaient, pour la plupart, avant leur nomination, oeuvré dans les réseaux d'enseignement et de recherche du Québec, et avaient été actifs dans les organisations professionnelles et scientifiques, sans être pour autant des chercheurs émérites dont les activités de recherche avaient déjà été reconnues par des prix ou des distinctions.

Enfin, la cinquième soutenait que les chefs des établissements universitaires du Québec avaient été, pour la plupart, des gens peu actifs sur la scène politique et dans l'entreprise privée, mais avaient oeuvré dans le domaine syndical.

D'abord descriptive, cette recherche visait essentiellement deux objectifs:

- dégager les caractéristiques communes les plus importantes des vingt chefs des institutions universitaires en place au Québec le 1er septembre 1985 (voir annexe);
- retracer les grandes étapes de leur cheminement professionnel préalable.

Sur le plan méthodologique, nous avons voulu aussi profiter de cette courte recherche pour évaluer la pertinence d'employer des instruments légers de cueillette des données, sans doute imparfaits, mais permettant de colliger rapidement, facilement et à peu de frais les informations désirées. Deux instruments ont été utilisés: d'abord, les curriculum vitae que 19 des 20 chefs d'institution ont accepté, sur demande, de nous faire parvenir; ensuite, principalement pour compléter certaines données de la troisième partie, un court questionnaire qu'ont bien voulu remplir et nous retourner, à l'automne 1986, dix des 19 chefs d'institution qui avaient déjà répondu à notre première demande.

D'une part, nous donnant rapidement accès à de riches données, les curriculum vitae avaient cependant comme principal inconvénient de ne pas être uniformes. Par exemple, le plus court n'avait qu'une page et le plus long 35 pages. Un curriculum vitae peut être en effet considéré par certains comme une liste exhaustive d'activités et par d'autres comme une série d'événements tout particulièrement importants et qui ont jalonné une carrière. Malgré tout, plus de 90% de nos données y ont été puisées. D'autre part, le questionnaire permettait de colliger des informations précises et comparables; il exigeait cependant que les répondants fassent un effort de mémorisation et comptabilisent leurs activités

passées. C'est une exigence à laquelle la moitié des répondants seulement ont accepté de se plier, de façon d'ailleurs pas toujours satisfaisante.

Bien que conscient que le recours à des interviews aurait pu permettre de compléter et de nuancer certaines informations, nous estimons toutefois, compte tenu des objectifs poursuivis et des moyens dont nous disposions, que le choix du mode de cueillette des données s'est avéré adéquat. Il exigeait cependant par la suite que nous soyons prudent tant au niveau de la formulation des constats que de celle des conclusions. Enfin, attendu le nombre restreint de participants, les données ont été colligées dans de simples grilles d'analyse et traitées en conséquence.

La première partie de cet article dégage les caractéristiques sociologiques et éducatives les plus importantes des chefs d'établissement universitaire du Québec: sexe, âge, origine, diplôme principal, lieu (x) d'études, champs d'études et activités complémentaires de formation.

La deuxième partie présente l'état actuel de développement de leur carrière ainsi que les modes de recrutement-sélection ayant été employés lors de leur engagement.

La troisième analyse leur cheminement de carrière en fonction de quelques variables choisies, inspirées par nos hypothèses de départ: expériences d'enseignement et de recherche universitaires, pratiques administratives à l'intérieur ou à l'extérieur de leur institution, participation préalable aux organismes des réseaux d'enseignement et de recherche, implication dans la vie des associations professionnelles ou scientifiques, réception de prix ou de distinction, autres activités dans les domaines de la politique, de l'entreprise privée et du syndicalisme.

Caractéristiques sociologiques et éducatives

Qui occupe les postes de dirigeants suprêmes des institutions universitaires québécoises? Quel est leur sexe? Quel âge ont-ils? D'où viennent-ils? Quelles sont l'importance et la nature de leur formation universitaire? Quelle formation particulière ont-ils reçue dans le domaine du management? Ressemblent-ils, en fonction de ces variables, aux chefs d'entreprise de Kotter et aux dirigeants des institutions d'enseignement supérieur tels que décrits par Cohen et March ainsi que par Muzzin et Tracz? Comment se particularisent-ils par rapport à ces modèles?

Sexe, âge et origine

À l'automne 1985, les dirigeants suprêmes des institutions universitaires du Québec étaient tous des hommes. Comme dans le passé, il n'y avait donc pas alors au Québec de présidente, de rectrice ou de directrice d'institution universitaire.

Nos répondants avaient en moyenne 46,1 ans au moment de leur nomination (Muzzin et Tracz: 49,1 ans). Quatorze avaient été nommés avant d'avoir

51 ans et cinq, avant d'avoir 40 ans. Enfin, aucun n'avait plus de 60 ans au moment de sa nomination.

Seize de nos 19 répondants étaient d'origine québécoise et 18 étaient nés au Canada. D'une part, les 13 répondants qui dirigeaient alors une institution de langue française étaient tous d'origine québécoise; d'autre part, leurs trois collègues des institutions anglophones avaient vu le jour en Ontario, au Manitoba et aux États-Unis.

Diplômes, formation initiale et autres activités de formation

Toujours selon leur curriculum vitae, 13 des 19 répondants avaient complété un doctorat. Tous cependant avaient poursuivi précédemment de longues études universitaires, mais dans des champs disciplinaires variés et dans diverses institutions, au Québec ou ailleurs. Des 19 répondants, deux avaient leur formation principale en histoire, deux en droit et deux autres en économie; quatre ont acquis leur formation principale en administration publique et neuf en sciences pures ou appliquées.

Trois dirigeants ont reçu leur plus important diplôme de l'Université Laval, trois de l'Université de Montréal et un de l'Université McGill; quatre l'ont obtenu d'une université française, trois d'une université britannique et un seul d'une université américaine. Les trois recteurs des universités anglophones ont tous fait leurs études universitaires les plus importantes en Angleterre.

Au moins seize des 19 répondants ont suivi à un moment ou l'autre des activités formelles de formation universitaire en dehors du Québec: sept, au moins, ont fait des études aux États-Unis, quatre, au moins, en Angleterre, six, au moins, en France et trois dans une autre province canadienne. Dix des répondants signalent aussi dans leur curriculum avoir poursuivi, à un moment ou l'autre, des études à l'Université Laval et six à l'Université de Montréal, alors qu'un seul indique des études faites à l'Université McGill et un seul aussi à l'Université du Québec.

Six seulement des 19 curriculum vitae identifient formellement des activités de formation suivies subséquemment au diplôme le plus important. Quatre de ces activités ont eu lieu alors que les personnes impliquées n'occupaient pas encore de poste de direction. Dans trois des six cas, ces activités ont été poursuivies dans le champ disciplinaire du diplôme, deux prenant la forme de bourses post-doctorales. Dans un cas, la personne a suivi des activités de formation dans le domaine du management, mais avant d'accéder à un poste de direction dans l'institution qu'elle allait être appelée plus tard à diriger. Dans deux autres cas, les répondants ont suivi des activités formelles de formation en management alors qu'ils occupaient déjà leur poste de chef institutionnel: l'un a suivi un cours d'une durée de 12 jours; un autre a complété un programme de formation de deuxième cycle en administration publique. Enfin, six de nos 19 répondants signalent avoir suivi des cours universitaires en management et deux en économie. Il ressort de ces données sociologiques et éducatives, sept conclusions principales:

1. Il appert qu'au Québec des gens d'origine et d'âge différents ont pu accéder à des postes de direction d'institution universitaire à partir de différents types de formation et de divers degrés universitaires.
2. Ces données confirment aussi la partie de notre première hypothèse voulant que les dirigeants des institutions universitaires québécoises diffèrent de par leur formation des managers généralistes des entreprises américaines de Kotter: ils ont accédé, en effet, à leur poste à partir de formations universitaires plus élevées, mais aussi plus diversifiées, dont certaines sont d'ailleurs passablement éloignées du management (par exemple, histoire, droit, sciences pures, etc.).
3. En matière d'origine et d'études, le profil général des chefs des institutions universitaires québécoises en place à l'automne 1985 ressemble beaucoup à ceux que Cohen et March ainsi que Muzzin et Tracz ont déjà tracé des dirigeants des institutions d'enseignement supérieur des États-Unis et du Canada.
4. Les dirigeants des institutions d'enseignement supérieur du Québec ont toutefois deux caractéristiques spécifiques qui les distinguent de leurs homologues américains et canadiens: ils sont tous de sexe masculin et ils sont entrés en fonction à un âge légèrement plus jeune. Cette différence d'âge confirme d'ailleurs une partie de notre deuxième hypothèse.
5. Au Québec, les champs des sciences pures et appliquées et de l'administration publique ont été, au cours des dernières années, les deux voies d'accès les plus importantes à des postes de direction des institutions universitaires québécoises.
6. Les dirigeants des trois institutions anglophones du Québec se distinguent de leurs collègues des institutions francophones tant par leur origine que par le lieu de leurs études principales.
7. Au Québec, l'Université Laval et, à moindre titre, l'Université de Montréal ont joué le rôle de pépinières des dirigeants des institutions universitaires, comme l'Université de Toronto pour le Canada et la *Ivy League Institutions* pour les États-Unis (Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Pennsylvania, Princeton et Yale).

État de développement des carrières des répondants et modes privilégiés de recrutement-sélection

Où en étaient à l'automne 1985, les chefs d'établissement en place dans le cheminement de leur carrière de cadre supérieur d'une institution universitaire? Quand et comment ont-ils été choisis? Par la voie de recrutement interne ou externe? Selon des mécanismes déjà décrits par les études américaines et canadiennes ou selon des processus spécifiques et typiquement québécois?

Nous avons d'abord constaté qu'à l'automne 1985, six de nos répondants étaient en fonction depuis déjà cinq ans et plus, deux depuis neuf ans et un depuis

onze ans; six étaient à leur poste depuis deux ans ou moins, deux parmi ceux-ci étant d'ailleurs entrés en fonction le 1er juin 1985. Nous avons aussi appris que pas moins de 11 des 19 chefs d'institution universitaire en place ont été recrutés à l'extérieur de l'institution qu'ils dirigent (57,9%). Enfin, quatre phénomènes sont tout particulièrement ressortis d'analyses plus fines:

D'abord, toutes les institutions de langue anglaise ainsi que tous les centres spécialisés de recherche de l'Université du Québec ont choisi leur chef en poste à l'automne 1985 à l'extérieur de leur institution.

Au contraire, quatre des cinq institutions universitaires privées de langue française, les deux écoles affiliées à l'Université de Montréal, l'École nationale d'administration publique et la très grande majorité des institutions à vocation générale de l'Université du Québec ont choisi le leur à l'intérieur de leur rang.

La cinquième université privée de langue française du Québec a choisi son recteur à l'extérieur de ses rangs, mais ce dernier avait déjà des racines importantes dans l'institution.

Enfin, la corporation centrale et deux constituantes de l'Université du Québec ont choisi leur chef en dehors de l'institution proprement dite, mais à l'intérieur des institutions du même réseau.

À cette phase de notre recherche, nous tirons de ces données quelques conclusions générales:

1. À l'automne 1985, nos répondants étaient parvenus à des phases bien différentes de leur carrière en tant que chefs ultimes d'institution universitaire. Derrière ce simple constat, se profilent nécessairement les douze dernières années d'histoire du réseau et des diverses institutions universitaires du Québec dans le cadre des importantes transformations technologiques, économiques, politiques, sociologiques et culturelles du monde et du Québec. Nous pouvons donc croire que les profils et les critères de carrières qui ont permis à un individu d'accéder à un poste de commande en 1975 ou en 1985 ont pu être bien différents. Toutefois, nous n'avons pas pu établir par la suite de relations vraiment significatives entre l'année de nomination des dirigeants et d'autres variables importantes: choix d'un mode de recrutement, origine, formation particulière et cheminement spécifique de carrière.
2. Les données agrégées que nous avons colligées rejoignent une des conclusions principales des études de Cohen et March ainsi que de Muzzin et Tracz concernant l'importance du recrutement externe des dirigeants universitaires: Cohen et March (en 1969), 67,9%; Muzzin et Tracz (en 1980), 60%. À cause du nombre trop restreint de nos répondants, nous ne jugeons pas significatif le fait que 57,9% d'entre eux aient été recrutés à l'externe. Ces données et ces comparaisons infirment donc la partie de notre deuxième hypothèse concernant l'importance particulière du recrutement interne dans les institutions universitaires québécoises.

3. Cependant, les données ventilées confirment que notre hypothèse de départ à ce sujet s'applique non à l'ensemble des institutions universitaires québécoises, mais aux institutions francophones d'enseignement. En effet, trois des cinq dirigeants des écoles francophones spécialisées et six des dirigeants d'institutions francophones à vocation générale ont été recrutés à l'intérieur de l'institution qu'ils dirigent. De plus, trois des quatre dirigeants de ces types d'institution, bien qu'ils aient été recrutés à l'extérieur, avaient déjà avant leur nomination des liens privilégiés avec l'institution qui les a appelés à sa direction, soit parce qu'ils y avaient déjà travaillé, soit parce qu'ils appartenaient auparavant au même réseau (voir annexe).

Cheminements interne et externe de carrière

Quels ont été les cheminements interne et externe de carrière des personnes qui occupaient à l'automne 1985 les postes de chefs suprêmes des institutions universitaires québécoises? Avant d'accéder à leur poste de commande, ont-ils oeuvré dans l'enseignement, la recherche et l'administration universitaires? Ont-ils été tout particulièrement actifs dans les organismes des réseaux d'enseignement et de recherche ainsi que dans les associations professionnelles ou scientifiques? Ont-ils reçu préalablement à leur nomination des prix ou des distinctions importantes? Ont-ils été tout particulièrement actifs dans le domaine politique, dans l'entreprise privée et dans la vie syndicale? En somme, leur cheminement de carrière est-il original ou ressemble-t-il à ceux qu'ont déjà tracés Kotter, des chefs d'entreprise américaine, Cohen et March ainsi que Muzzin et Tracz des dirigeants des institutions d'enseignement supérieur des États-Unis et du Canada?

Expérience d'enseignement dans la même institution ou dans une autre université

Neuf des 19 répondants signalent, dans leur curriculum vitae, avoir oeuvré précédemment comme professeur dans l'institution qu'ils dirigent. Dans deux autres cas, il est plus que probable que ces dirigeants d'institution n'ont jamais enseigné dans l'institution dont ils sont devenus les chefs. Cependant, si l'on considère l'ensemble des carrières universitaires des 19 répondants, on constate que tous ont assumé des responsabilités d'enseignement universitaire à un moment ou l'autre de leur carrière, dont au moins 13 dans une autre institution que celle qu'ils dirigent. Douze au moins ont enseigné d'ailleurs pendant dix ans ou plus.

Expérience de recherche dans la même institution ou dans le monde universitaire

Pour procéder à l'analyse de cette variable, nous avons d'abord choisi quatre critères puis appliqué des standards prédéterminés permettant d'évaluer l'activité passée de recherche universitaire des répondants. Ainsi nous avons décidé, pour les fins de cette recherche, de définir comme actifs en recherche universitaire ceux dont les curriculum vitae nous apprenaient qu'ils avaient rempli, durant les dix années ou moins précédant leur nomination à un poste administratif de premier ou de deuxième niveau, l'une des quatre conditions suivantes:

- avoir obtenu au moins deux subventions externes de recherche;
- avoir dirigé au moins trois mémoires ou thèses;
- avoir publié au moins un livre de type scientifique dans son domaine premier de formation;
- avoir publié des articles ou avoir présenté des communications de type scientifique, à sept occasions ou plus.

En fonction de ces critères, nous avons pu conclure de notre analyse que, parmi les neuf répondants ayant oeuvré comme professeurs dans l'institution qu'ils dirigent, huit au moins avaient été actifs en recherche dans la même institution; quatre de ces derniers répondaient à deux conditions ou plus. Parmi les neuf n'ayant pas oeuvré comme professeurs-chercheurs dans l'institution dont ils sont maintenant les chefs, au moins huit doivent être considérés également, en vertu des mêmes critères, comme des professeurs ayant déjà été actifs en recherche universitaire. Quatre de ces derniers ont été jugés actifs, en fonction d'au moins deux conditions.

Ainsi, 16 de nos répondants ont été classés comme des professeurs ayant été actifs en recherche avant d'accéder à leur poste de direction, deux autres, comme non actifs, et le dernier n'a pu être classé, attendu les lacunes des informations fournies à ce sujet par son curriculum vitae. Parmi les deux répondants non actifs en recherche universitaire, l'un a oeuvré dans la recherche gouvernementale, soumise à d'autres critères, alors que l'autre, du moins si on se fie à son curriculum vitae, n'aurait globalement consacré que fort peu d'énergie en recherche, privilégiant plutôt d'autres postes d'activités.

Pratique administrative dans la même institution, dans le monde universitaire et dans d'autres milieux de travail

Dans un premier temps, nous avons constaté que sept seulement des 19 répondants signalent dans leur curriculum vitae avoir accédé à la direction d'une institution universitaire après y avoir occupé un poste de deuxième niveau dans la même institution, tel celui de vice-recteur ou de directeur.

Toutefois, trois autres répondants avaient siégé auparavant à un poste de premier ou de deuxième niveau dans une institution parente du réseau de l'Université du Québec (voir annexe). Un répondant avait rempli auparavant, dans la même institution, un poste de doyen de faculté (troisième niveau), alors qu'un autre avait occupé dans son école différents postes de direction dans le domaine de l'enseignement et de la recherche (quatrième niveau).

Nous pouvons donc conclure qu'au moins 12 des 19 répondants avaient, au moment de leur nomination, une expérience administrative dans l'institution universitaire qu'ils étaient appelés à diriger ou dans une institution appartenant au même réseau.

Une analyse plus fine des sept autres cas nous a permis de constater que quatre des répondants, après avoir oeuvré dans l'enseignement universitaire, ont occupé par la suite des postes de direction dans des organismes publics ou parapublics; enfin, nous avons appris aussi que les trois autres avaient tous, avant leur nomination, occupé des postes de responsables universitaires de troisième ou de quatrième niveau dans d'autres institutions universitaires, dont deux au Québec même.

Il appert donc que quinze au moins de nos répondants avaient, avant d'accéder à leur poste de chef d'établissement, une expérience de la gestion universitaire dont dix en tant que cadre supérieur de premier ou de deuxième niveau.

En plus, tous avaient une expérience administrative soit en milieu universitaire, soit dans un autre milieu de travail. Cette expérience était d'ailleurs des plus diversifiée. Ainsi, au moins huit des 19 répondants ont apporté avec eux, dans leur nouvelle fonction, une expérience de direction acquise dans une autre institution universitaire, alors que 11 des 19 répondants indiquent dans leur curriculum vitae avoir travaillé auparavant dans le secteur public mais en dehors du monde universitaire. Au moins cinq y ont oeuvré pendant cinq ans et plus. Attendu les formations initiales très diversifiées des personnes concernées, ces expériences ont été acquises dans différents secteurs de la fonction publique: éducation, recherche, affaires municipales, énergie, défense, etc.

Activités passées au sein du réseau d'enseignement supérieur du Québec

Au moins 16 de nos 19 répondants ont été, avant d'accéder à leur poste de chef d'institution, des participants actifs aux principaux organismes du réseau d'éducation du Québec: l'un a travaillé à la direction générale de l'enseignement supérieur du ministère de l'Éducation; au moins trois ont oeuvré au Conseil supérieur de l'éducation ou dans ses principaux comités; deux autres au moins ont participé aux travaux des diverses instances du Conseil des universités. Plusieurs répondants signalent aussi dans leur curriculum vitae leur implication, avant leur nomination, dans des comités de la Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec (CREPUQ), de l'Université du Québec et de l'Association des universités partiellement ou entièrement de langue française (AUPELF). Enfin, un chef d'établissement a siégé, avant sa nomination, en tant que membre de la Commission d'étude sur les universités (1977-1979).

Activités passées dans les organismes fédéraux et provinciaux de recherche

Il ressort aussi des curriculum vitae reçus qu'au moins sept des 19 répondants ont été, avant leur nomination en tant que chef d'établissement, des personnes particulièrement actives dans les organismes du réseau de recherche: six signalent avoir oeuvré au Conseil national de recherche; trois, au Fonds FCAR et un, au Conseil de la recherche médicale. Tous ces répondants ont en commun d'avoir une formation initiale en sciences pures ou en sciences appliquées.

Par rapport aux fonctions de direction ou d'orientation des organismes fédéraux ou provinciaux de recherche, trois répondants signalent avoir occupé des postes importants: officier supérieur, membre d'un comité ou d'un conseil.

Activités passées dans les organisations professionnelles et les associations scientifiques

Douze répondants rappellent formellement dans leur curriculum vitae qu'ils ont, avant d'accéder à leur poste de chef institutionnel, été membres d'au moins une corporation professionnelle ou une association scientifique. Sept d'entre eux ajoutent aussi avoir occupé un poste au sein de l'exécutif de cette corporation ou de cette association ou avoir participé activement à des comités de travail de ces regroupements. Si l'on tient compte de notre mode de cueillette des données, nous pouvons affirmer que la très grande majorité des chefs d'institution universitaire du Québec en place à l'automne 1985 avaient été auparavant des gens actifs ou, tout au moins, des membres au sein de corporations professionnelles ou d'associations scientifiques.

Réception de prix et de distinctions

Cinq de nos 19 répondants indiquent dans leur curriculum vitae avoir reçu, avant leur nomination à leur poste de direction d'une institution universitaire, des prix et des distinctions reconnaissant la qualité exceptionnelle de leurs recherches; prix d'organismes divers, prix de l'Association Canadienne-Française pour l'Avancement des Sciences (ACFAS), prix scientifique du Québec, membre de l'Ordre du Canada et de la Société royale du Canada, titulaire de doctorats honorifiques, octroi d'un brevet, etc.

Activités passées dans le domaine politique, dans l'entreprise privée, dans la vie syndicale et dans la coopération internationale

D'une part, notre analyse confirme, tel que prévu, que nos répondants ont été, avant d'accéder à leur poste, des gens peu actifs sur la scène politique et dans l'entreprise privée. Si on se fie à leur curriculum vitae, un seul aurait occupé une fonction politique importante; cette dernière se situe au niveau provincial, au sein d'un parti politique et non du gouvernement. Quatre curriculum vitae seulement font aussi référence à des activités passées de dirigeant dans l'entreprise privée: deux ont oeuvré au sein d'une profession libérale et un autre dans une entreprise familiale, alors que le dernier a occupé un poste scientifique dans une entreprise.

D'autre part, contrairement à nos prévisions, deux seulement des 19 répondants font savoir, dans leur curriculum vitae, qu'ils ont été, avant leur nomination, des membres actifs du syndicat des professeurs de l'institution dont ils sont devenus par la suite des chefs suprêmes. Dans une perspective plus large, trois autres répondants signalent leur participation à des tribunaux d'arbitrage.

Cette analyse du cheminement interne et externe des carrières des chefs d'établissement universitaire du Québec en poste le 1er septembre 1985 met en relief plusieurs phénomènes et confirme ou infirme nos hypothèses de travail.

1. Avant d'accéder à leur poste, nos répondants avaient tous une expérience d'enseignement universitaire, avaient été pour la plupart des gens actifs en recherche universitaire (au moins 16 sur 19) et avaient tous une expérience administrative en milieu universitaire ou dans d'autres milieux publics ou parapublics. Ces données confirment donc notre troisième hypothèse: au Québec, c'est par la voie de l'enseignement et de la recherche, jumelée cependant à des expériences administratives diversifiées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution, que la plupart des dirigeants des institutions universitaires en place à l'automne 1985 ont accédé à leur poste.
2. Cette conclusion rejoint aussi les résultats des études de Cohen et Marsh ainsi que de Muzzin et Tracz qui présentent les chefs des institutions d'enseignement supérieur comme des produits du monde universitaire, ayant habituellement une longue expérience de l'enseignement et ayant acquis, précédemment à leur nomination, une importante expérience administrative.
3. Les chefs des institutions universitaires du Québec apparaissent donc comme des gens qui ont pour leur part fait carrière dans le monde universitaire et qui sont devenus ainsi des spécialistes de la gestion universitaire, en vivant différentes expériences de travail qui leur ont permis de remplir des tâches diversifiées et de développer des relations.

Ainsi, contrairement à notre hypothèse de départ concernant la spécificité de la carrière des dirigeants des universités du Québec, il nous semble de plus en plus que la carrière de ces dirigeants ressemble à celle du gestionnaire généraliste de Kotter: la plupart sont devenus des spécialistes de la gestion du monde universitaire et ont été appelés à ce titre à un poste de gouverner.

4. Notre étude confirme notre quatrième hypothèse voulant que la très grande majorité des dirigeants des institutions universitaires québécoises aient oeuvré précédemment dans divers organismes des réseaux d'enseignement ou de recherche et aient été tout particulièrement présents dans les corporations professionnelles et les associations scientifiques, sans être pour autant des gens ayant reçu des prix et des distinctions reconnaissant leur travail de chercheurs. Toutefois, par rapport à ce dernier point, nous avons constaté que quelques chefs d'établissement avaient, avant leur nomination, déjà été reconnus comme chercheurs émérites.
5. Notre analyse montre aussi que la très grande majorité des chefs des institutions universitaires n'ont pas d'abord accédé à leur poste de commande par les voies de la vie politique et de l'entreprise privée, ainsi que par celles des activités syndicales (hypothèse 5).
6. Nous concluons enfin qu'il n'est pas possible de dégager, par rapport à cette série de variables, un cheminement commun de carrière pour tous nos répondants.

Au moins deux grandes voies, en effet, semblent mener au Québec à des postes ultimes de direction d'une institution universitaire: plus de la moitié des répondants y sont parvenus à la suite d'un cheminement de carrière en tant que professeurs, chercheurs et cadres dans l'institution qu'ils dirigent; d'autres cependant, presque aussi nombreux, sont arrivés à leur poste par des voies bien différentes. Six n'ont jamais occupé des postes de cadre, de professeur ou de chercheur dans l'institution qu'ils dirigent. Tous ont été cependant des professeurs-chercheurs universitaires et avaient déjà, au moment de leur nomination, une expérience administrative importante.

7. Enfin, nous avons constaté la grande diversité de leurs expériences d'enseignement, de recherche et de gestion universitaires ainsi que leurs importantes implications dans les réseaux d'enseignement et de recherche du Québec et dans les organisations professionnelles et scientifiques. Cette diversité constitue un élément commun important du cheminement de carrière de la très grande majorité des chefs des établissements universitaires du Québec.

Conclusion

Différents par leur âge, leur origine et leur formation, les chefs des établissements universitaires du Québec en place à l'automne 1985 avaient cependant un point en commun: ils étaient tous des hommes. De plus, ils ont été nommés en moyenne à un âge relativement plus jeune que leurs homologues américains et canadiens.

Peu importent le moment de leur nomination, les modes privilégiés de recrutement-sélection et les caractéristiques particulières de l'institution qu'ils ont été appelés à diriger, nos répondants avaient tous déjà, avant d'accéder à leur poste, oeuvré dans l'enseignement universitaire et avaient acquis une expérience de direction à l'intérieur ou à l'extérieur du monde universitaire.

La plupart avaient aussi une expérience en tant que chercheur universitaire et avaient été des gens actifs dans les organismes des réseaux d'enseignement et de recherche et dans les associations professionnelles ou scientifiques. La diversification de leurs expériences d'étudiant, d'enseignant, de chercheur et surtout de gestionnaire semblent avoir été un atout particulièrement important dans leur cheminement de carrière.

Cette analyse nous a permis aussi de constater que le profil et le cheminement de carrières des dirigeants ultimes des institutions universitaires québécoises ressemblent globalement à ceux des dirigeants des institutions universitaires américaines et canadiennes tels que déjà présentés par Cohen et March, ainsi que par Muzzin et Tracz.

Nous avons identifié cependant au passage quelques phénomènes plus spécifiques: formation en histoire, en droit et en management public des dirigeants des universités québécoises, particularisme des dirigeants des universités anglo-

phones, modes de recrutement spécifiques des dirigeants des institutions francophones d'enseignement.

Enfin, nous arrivons aussi à la conclusion que les dirigeants des institutions universitaires québécoises diffèrent des chefs d'entreprises de Kotter par une formation plus importante et plus diversifiée; leur cheminement de carrière toutefois, ressemble beaucoup à celui des gestionnaires généralistes de Kotter: il s'est réalisé dans la gestion de l'enseignement et de la recherche universitaire.

À cette époque des «guerriers de l'émergence», cette recherche se voulait une contribution pour une meilleure connaissance des chefs des institutions universitaires, mais aussi et surtout comme une invitation à mener des recherches plus importantes sur la gestion et sur les gestionnaires des universités québécoises.

Certaines pistes ont d'ailleurs été clairement identifiées. Nous formulons, en guise de conclusion finale, l'hypothèse suivante: une personne accède habituellement au Québec à un poste de direction d'une institution universitaire par la voie de l'enseignement et de la recherche, enrichie par des expériences administratives, mais l'occupation d'un tel poste entraîne à moyen terme un abandon des principales fonctions de la vie universitaire et une ouverture sur le vie politique, économique, sociale et culturelle.

RÉFÉRENCES

- Cohen, D. et J.G. March, *Leadership and ambiguity*, (Second Edition), Cambridge: Harvard Business School Press, 1986.
- Kotter J.P., *The General Manager*, London: The Free Press, Collier MacMillan Publishers, 1982.
- Muzzin, L.J. et G.S. Tracz, Characteristics and carriers of Canadian university presidents, *Higher Education*, vol. 10, no 3, mai 1981, p. 335-351.

Annexe

Identification des vingt institutions universitaires du Québec

Six universités privées et deux écoles semi-indépendantes:

l'Université Bishop's
 l'Université Concordia
 l'Université Laval
 l'Université McGill
 l'Université de Montréal et ses deux
 écoles affiliées:

- l'École des hautes études commerciales (H.E.C.)
- l'École polytechnique

Une université publique, l'Université du Québec, et ses onze constituantes:

- l'École nationale d'administration publique (E.N.A.P.)
- l'École de technologie supérieure (E.T.S.)
- l'Institut Armand-Frappier (I.A.F.)
- l'Institut national de la recherche scientifique (INRS)
- l'Université du Québec à Chicoutimi (U.Q.A.C.)
- l'Université du Québec à Hull (U.Q.A.H.)
- l'Université du Québec à Montréal (U.Q.A.M.)
- l'Université du Québec à Rimouski (U.Q.A.R.)
- l'Université du Québec à Trois-Rivières (U.Q.T.R.)
- l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (U.Q.A.T.)
- la Télé-Université (TELUQ)