

# Orientations stratégiques et dualité linguistique dans le système universitaire québécois

Manuel Crespo et Jean-Baptiste Haché

Volume 18, numéro 2, 1992

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/900732ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/900732ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (imprimé)

1705-0065 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Crespo, M. & Haché, J.-B. (1992). Orientations stratégiques et dualité linguistique dans le système universitaire québécois. *Revue des sciences de l'éducation*, 18(2), 237–252. <https://doi.org/10.7202/900732ar>

Résumé de l'article

Cet article rapporte les résultats émanant de deux sondages effectués à l'automne 1984 auprès de directeurs de départements et de professeurs d'institutions universitaires du Québec. Il vise à cerner les orientations stratégiques de ces acteurs dans la période de contraintes budgétaires que le Québec connaissait alors et à déterminer les écarts entre leurs opinions selon la langue de l'institution universitaire à laquelle ils appartenaient. L'échantillon comprend 191 directeurs de département et 1225 professeurs de l'ensemble du réseau universitaire du Québec. Même si plusieurs résultats confirment des tendances repérables dans l'enseignement universitaire, certaines orientations stratégiques ouvrent la voie à une redéfinition de la mission de l'Université québécoise.

# Orientations stratégiques et dualité linguistique dans le système universitaire québécois

**Manuel Crespo  
Jean-Baptiste Haché  
Professeurs  
Université de Montréal**

**Résumé** — Cet article rapporte les résultats émanant de deux sondages effectués à l'automne 1984 auprès de directeurs de départements et de professeurs d'institutions universitaires du Québec. Il vise à cerner les orientations stratégiques de ces acteurs dans la période de contraintes budgétaires que le Québec connaissait alors et à déterminer les écarts entre leurs opinions selon la langue de l'institution universitaire à laquelle ils appartenaient. L'échantillon comprend 191 directeurs de département et 1225 professeurs de l'ensemble du réseau universitaire du Québec. Même si plusieurs résultats confirment des tendances repérables dans l'enseignement universitaire, certaines orientations stratégiques ouvrent la voie à une redéfinition de la mission de l'Université québécoise.

La décennie des années 80 a été marquée au Québec, comme d'ailleurs dans d'autres sociétés développées, par un resserrement des finances publiques, conséquence d'une crise économique importante<sup>1</sup>. Certains secteurs gouvernementaux ont vu leurs budgets diminuer ou se maintenir en termes courants — ce qui signifie, évidemment, une diminution. Ce sont les secteurs de la santé, des services sociaux et de l'éducation qui ont été les plus touchés. À l'intérieur du secteur de l'éducation, l'enseignement supérieur, et particulièrement l'enseignement universitaire, a été l'objet de fortes compressions budgétaires. Ces compressions ont été jugées par plusieurs comme portant atteinte à la qualité de l'enseignement supérieur, ou du moins comme comportant des dysfonctions pour cet ordre d'enseignement (Anweiler et Phillips, 1986; Davis, 1987; Cameron, 1983; Krantz, 1985; Crespo et Ouardi, 1989; Haché et Crespo, 1989).

Les résultats rapportés ici proviennent d'une recherche qui a été conduite à un moment où la pression des coupures budgétaires cumulatives menaçait au plus haut point la viabilité de l'enseignement universitaire au Québec. La recherche globale visait à décrire les stratégies utilisées par les départements universitaires pour faire face aux contraintes budgétaires, à cerner leurs conséquences tant structurelles que fonctionnelles et sociopsychologiques, et à constituer un profil des orientations des acteurs stratégiques à l'égard de l'avenir de l'Université. Cet article se concentre sur ce dernier aspect. Il a comme objectif de vérifier

le degré de consensus par rapport aux ajustements de l'institution universitaire aux exigences d'un environnement caractérisé par la rareté des ressources et commandant des réalignements exigeant une redéfinition de la mission de l'Université.

Comme le réseau universitaire québécois comprend des institutions de langue française et de langue anglaise, toute analyse des consensus existants se doit également de prendre note de cette réalité. Aussi, le présent article introduit la distinction linguistique comme élément clé des analyses. S'il est opportun de découvrir des zones de consensus à travers le système, il n'en est pas moins pertinent d'essayer de vérifier si les consensus globaux accusent des différences selon l'appartenance de l'institution au secteur français ou anglais du réseau universitaire québécois.

La pertinence d'une analyse en fonction de la dualité linguistique du Québec a été discutée ailleurs (Crespo et Haché, 1990). Nous reprenons ici l'essentiel de l'argumentation déjà développée. Les caractéristiques de pensée et d'action des deux groupes-parents d'Europe, les Français et les Anglais, ont été décrites de manière magistrale par Madariaga (1969). Ces caractéristiques se retrouveraient encore chez les francophones et les anglophones du Québec et du Canada. Les francophones se rattacheraient à une tradition logique, autoritaire et systématique alors que les anglophones seraient plutôt pragmatiques, individualistes et accorderaient beaucoup d'importance au sens commun. La distinction franco-anglophone se retrouverait dans l'ensemble des institutions québécoises (Lavoie-Roux, 1981). Par ailleurs, une étude de Hardy (1987) sur deux institutions universitaires montréalaises (Université de Montréal et McGill) révèle des différences dans les réponses aux coupures budgétaires, qu'elle attribue, entre autres, aux dimensions culturelles du contexte organisationnel. Enfin, certains travaux des auteurs montrent également l'importance de la distinction linguistique dans le champ d'étude de l'enseignement supérieur (Crespo et Haché, 1990; Crespo et Acevedo, 1991).

L'article comprend quatre sections. La première établit la problématique générale qui sous-tend la démarche de recherche rapportée ici. La deuxième section présente sommairement les sources des données et les techniques d'analyse privilégiées. Les résultats sont consignés dans la troisième section. La dernière discute certains de ces résultats. Enfin, une brève conclusion relève certains acquis de la «gestion de l'austérité» et souligne certains contrastes entre les approches institutionnelles.

### *Problématique*

Dans la foulée de ces ajustements, plusieurs questions sont objet de débat. Parmi celles-ci, le type de formation et les programmes universitaires à protéger et développer se retrouvent en premier plan. L'Université devrait-elle favoriser une formation et des programmes axés sur les besoins du monde du travail? (Halls, 1985). Et, si la réponse était affirmative, qu'advierait-il aux départe-

tements «moins viables» — c'est-à-dire ceux qui ont peu d'étudiants ou, s'ils en ont suffisamment, qui poursuivent des objectifs de formation peu rentables?

Les contraintes générées par la gestion de l'austérité ont également forcé les acteurs concernés à se questionner sur certaines pratiques en milieu universitaire et ont ouvert la voie à des collaborations entre institutions. Ainsi, la pénurie de ressources financières trace des limites au développement universitaire: est-il nécessaire de développer les mêmes spécialités dans différentes institutions? Ne vaudrait-il pas mieux concentrer des ressources en finançant les meilleurs programmes et encourager le déphasement des programmes moins performants? Ne faudrait-il pas aussi développer des programmes conjoints?

Enfin, face aux défis du changement technologique et de la compétitivité, quelle politique devrait-on favoriser concernant les admissions à l'université? Devrait-on poursuivre une politique de «portes ouvertes» — c'est-à-dire une politique de grande accessibilité — ou, plutôt, une politique sélective visant l'excellence? (Sur ce débat, voir National Institute of Education, 1984; Astin, 1985; Trow, 1987; Lesourne, 1989; Newman, 1989)

Il faudra ajouter à ces questions des préoccupations plus générales visant les rapports de l'Université avec son environnement socio-économique et son autonomie envers les autorités de tutelle. Faut-il développer des relations avec l'industrie ou, en général, avec le secteur privé, pour bénéficier de fonds supplémentaires flexibles nécessaires au développement, puisque les fonds réguliers, comme on le sait, ont été réduits dans la dernière décennie? (Voir Crespo, 1990; Muller et Sepehri, 1988; Leclercq, 1988; Bélanger, 1988; Theis, Groumann et Oppermann, 1986) Quelles balises devrait-on définir pour que l'Université garde ses prérogatives en matière de recherche et son rôle prépondérant dans la fixation de ses orientations? Comment l'Université doit-elle se positionner à l'égard des priorités gouvernementales en matière d'enseignement supérieur? Doit-elle être une exécutante empressée en raison du poids du financement étatique, un partenaire éclairé des décisions ou une institution libre de toute contrainte politique dans la poursuite de ses objectifs? (Voir Slaughter, 1988; Berchem, 1985)

Voilà succinctement une problématique élargie de l'enseignement supérieur au Québec. Cette problématique n'est d'ailleurs pas exclusive au Québec. Lesourne (1989) aborde plusieurs de ces thèmes en se référant aux défis de l'enseignement supérieur dans les sociétés développées. Il en ajoute quelques autres qui ne font pas l'objet d'une analyse ici, dont l'organisation de l'enseignement postsecondaire et les possibilités des technologies de l'information dans le développement de l'enseignement supérieur. C'est dans ce contexte que les opinions des directeurs de départements universitaires et des professeurs revêtent une grande importance. Comment ces acteurs privilégiés de la scène universitaire se positionnent-ils face aux différents enjeux que l'on vient d'énumérer? Y a-t-il des différences entre les opinions des directeurs et celles des professeurs? Et, au-delà des différences potentielles selon la fonction exercée (directeur ou

professeur), le contexte linguistique de l'enseignement supérieur au Québec engendre-t-il d'autres différences?

La présente analyse porte sur des opinions. Sa valeur est la même que celle des études d'attitude puisque les résultats consignés ici sont du domaine du subjectif. Quels liens existent-ils entre les opinions des répondants et les orientations stratégiques plausibles à imprimer à l'enseignement universitaire québécois dans un futur rapproché?

Comme on le voit, il s'agit des rapports entre opinions et ajustements des universités via des stratégies. Les opinions sont considérées ici comme des miroirs dans lesquels on peut lire des orientations à prendre pour s'ajuster aux contraintes et aux opportunités de l'environnement de l'Université. C'est dans ce sens qu'on utilise ici le terme «stratégique»: comme équivalent de stratégie à se concrétiser dans le futur; comme dynamisme d'ajustement prévisionnel à des scénarios découlant d'hypothèses de configuration future de l'environnement de l'Université (sur le concept de stratégie, voir Ginsberg et Venkatraman, 1985; Govindarajan, 1988; Baird et Thomas, 1985).

Posons plus directement la question de la relation entre opinion et stratégie. Si l'on trouvait des consensus clairs concernant les aspects problématiques abordés, pourrait-on prévoir un alignement des universités québécoises sur ces consensus? La réponse ne peut être qu'indicative. Les enquêtes d'opinion en période électorale, par exemple, se révèlent généralement assez adéquates à l'intérieur de la marge d'erreur permise. Toutefois, la relation entre les opinions manifestées et le vote est directe, l'électeur n'ayant aucun intermédiaire entre son opinion et le vote. Dans le cas présent, cependant, les opinions des répondants ne se traduisent pas immédiatement par des décisions.

Le processus de prise de décision en milieu universitaire a été décrit comme diffus, fonctionnant selon une démarche qui ne cadre pas souvent avec des principes de rationalité. Les institutions universitaires seraient des «*loosely coupled systems*» (March et Olsen, 1975, Weick, 1976). Dès lors, l'articulation entre intention et décision est médiatisée par un ensemble d'interactions et d'événements qui rendent très complexe l'établissement d'une preuve irréfutable de cette articulation. Toutefois, lorsque les opinions sont fortement majoritaires et appartiennent à des acteurs clés du système, la relation est moins nébuleuse: ces acteurs interagissent dans des processus de décision multiformes et, pour réduire leur dissonance, ils seraient enclins à infléchir les décisions dans le sens de leurs opinions.

Dans cette étude, on ne s'intéressera pas aux déterminants des opinions. On considère les opinions comme des éléments qui contribuent à la prise de décision. Dans un modèle plus élaboré, les opinions sont influencées par d'autres facteurs et concourent avec quelques-uns de ceux-ci à la prise de décision. Par ailleurs, les opinions sont vues ici comme des «*proxies*» (Crespo et Acevedo, 1991) des ajustements organisationnels qu'auront à faire les institutions d'enseignement supérieur.

Les orientations stratégiques des acteurs (directeurs et professeurs) concernent, pour la plupart, l'adaptation aux contraintes de l'environnement socio-économique et politique du Québec dans une période de resserrement des finances publiques. Comme indiqué plus haut, les analyses ont comme objectif de cerner les lignes de consensus quant aux orientations et à l'importance de la langue dans la détermination des profils de consensus entre les différents types de répondants. Rappelons que ces perspectives ont été analysées selon la langue et/ou la fonction du répondant dans des travaux antérieurs des auteurs. Mais, dans aucune recherche publiée précédemment, on n'a établi autant de comparaisons selon la langue et la fonction. En effet, Haché et Crespo (1989) comparent directeurs et professeurs de manière uniforme. Crespo et Haché (1990) contrastent les perspectives des directeurs de départements universitaires et celles des gestionnaires de cégeps. Enfin, Crespo et Acevedo (1991) analysent les déterminants des perspectives seulement chez les professeurs.

Les orientations retenues ici, au nombre de dix, proviennent d'un ensemble plus vaste que comportaient les sondages indiqués plus bas et se rapportent à divers aspects qui concernent l'avenir de la gestion universitaire (Haché et Crespo, 1989). Certaines de ces orientations sont de portée générale et d'autres de portée plus restreinte. Ces orientations concernent: 1° la sélectivité dans les admissions; 2° la protection des départements dans les domaines d'études moins viables; 3° la répartition des domaines de spécialisation entre les universités; 4° l'opportunité de la mise en oeuvre de programmes conjoints; 5° la formation universitaire axée sur le marché du travail; 6° la nécessité de combler le retard technologique du Québec; 7° la nécessité d'augmenter la portion de financement non gouvernemental; 8° l'opportunité de suivre les priorités de développement du Gouvernement en matière d'enseignement supérieur; 9° l'effet de l'austérité sur la qualité de l'enseignement supérieur, et 10° l'opportunité de décentraliser les pouvoirs vers l'unité départementale.

La langue des répondants est la langue de travail de l'institution à laquelle ils appartiennent et non pas nécessairement leur langue maternelle<sup>2</sup>.

Les propositions étaient formulées de manière affirmative, et les répondants signifiaient leur accord ou désaccord envers elles (pour la formulation des questions, voir Haché et Crespo, 1989, annexes I et II).

### *Notes méthodologiques*

Les données sur lesquelles cet article se fonde proviennent de deux sondages par la poste réalisés à l'automne 1984 auprès de tous les directeurs de départements des universités de langue française et de langue anglaise au Québec, et d'un échantillon systématique de la moitié de l'ensemble des professeurs de ces universités. L'échantillon final comporte 191 directeurs et 1225 professeurs. Cet échantillon représente des taux de réponse de 49,1 % pour les directeurs et de 38 % pour les enseignants. Le questionnaire destiné aux directeurs de département comprenait 50 questions dont toutes, sauf une, étaient des questions fermées, et celui destiné aux professeurs, 45 questions de type fermé, sauf

une. Les questions des deux sondages portaient sur les stratégies de gestion en contexte d'austérité budgétaire, sur les conséquences de ces stratégies aux plans structurel, fonctionnel et sociopsychologique, et sur l'opinion des répondants sur les perspectives d'avenir de leur université.

La principale technique d'analyse utilisée ici a un caractère plutôt qualitatif, bien qu'on utilise des données quantitatives. À partir des pourcentages de réponses en accord («complètement d'accord» et «en accord») avec chaque proposition, on a attribué un rang, de 1 à 10, en ordre décroissant selon le pourcentage des réponses en accord (du pourcentage le plus élevé au moins élevé). Cette opération a été effectuée pour les réponses des directeurs et des professeurs. Les comparaisons ont été effectuées en juxtaposant les distributions des rangs des orientations des directeurs et des professeurs. Les rangs accordés aux propositions d'orientation n'indiquent pas leur importance relative, mais le degré de consensus des répondants sur celle-ci. En effet, les répondants ont été appelés à faire valoir leur accord ou leur désaccord avec ces propositions et non à leur donner un ordre de priorité.

Dans le but de confirmer les analyses, six coefficients  $\rho$  de Spearman ont été calculés sur les distributions des rangs selon la fonction (directeur, professeur) et la langue (anglais, français). Pour ces calculs, on a considéré que l'échantillon était composé de dix éléments, c'est-à-dire les dix propositions soumises aux répondants. Les distributions à comparer étaient constituées par les rangs obtenus selon les pourcentages de directeurs et de professeurs en accord avec les différentes propositions.

### ***Analyse des résultats***

Avant de discuter des profils des différents acteurs, il est utile de considérer les consensus généraux.

#### ***Consensus de système***

Si on considère le seuil de 70 % et plus de répondants en accord avec les propositions, cinq opinions se dégagent indépendamment de la distinction linguistique (voir tableau 1):

Recherche des fonds non gouvernementaux	(≥ 89,2 %)
Austérité compromet la qualité de l'enseignement supérieur	(≥ 82,2 %)
Comblent le retard technologique de la société québécoise	(≥ 75,7 %)
Rendre plus sélectives les politiques d'admission	(≥ 76,2 %)
Non-alignement sur les priorités gouvernementales en matière d'enseignement supérieur	(≥ 72,4 %)

Outre une évaluation défavorable des stratégies mises en oeuvre pour faire face à l'austérité budgétaire, les quatre autres opinions fortement majoritaires, si elles se traduisaient dans la réalité, accentueraient les tendances actuelles ou conditionneraient la mission de l'Université. Elles accentueraient d'abord les

**Tableau 1**  
**Accord des directeurs de départements et**  
**de professeurs, et rang des prospectives selon la langue**

Proposition	Directeurs				Professeurs			
	Langue française %	Rang	Langue anglaise %	Rang	Langue française %	Rang	Langue anglaise %	Rang
Financement non gouvernemental	93,8	(1)	91,1	(3)	89,2	(1)	93,8	(1)
Plus de sélectivité	77,1	(5)	92,9	(1)	75,7	(5)	77,7	(4)
Comblir le retard technologique	91,4	(2)	79,2	(5)	82,4	(3)	75,7	(5)
Compromettre la qualité des programmes	88,2	(3)	92,7	(2)	83,6	(2)	88,3	(3)
Décentraliser la prise de décision	85,9	(4)	58,5	(7)	78,3	(4)	54,1	(9)
Non-alignement sur les priorités gouvernementales	72,4	(7)	83,3	(4)	75,1	(6)	92,6	(2)
Répartition des domaines de spécialisation	74,4	(6)	58,5	(7)	64,0	(9)	45,9	(10)
Programmes conjoints	70,6	(8)	56,4	(9)	74,6	(7)	61,1	(7)
Préparation pour les besoins du marché du travail	59,2	(10)	64,3	(6)	52,6	(10)	63,6	(6)
Protection des départements moins viables	60,9	(9)	46,4	(10)	66,1	(8)	56,7	(8)

**Note:** Addition des pourcentages «complètement d'accord» et «en accord».



tendances que l'on retrouve actuellement. En effet, les universités entretiennent déjà des relations avec le secteur privé, et le grand consensus observé accentuerait ces relations. Parallèlement, on constate un désir d'autonomie à l'égard des priorités gouvernementales fondé sur une marge de manoeuvre accrue provenant d'entrées de fonds du secteur privé. Mais cette autonomie n'est pas entière puisque les répondants s'accordent à donner à l'Université le mandat de combler le retard technologique de la société québécoise.

La mise en question de la politique d'accessibilité à l'université s'attaquerait à une des composantes de la mission de l'Université. La politique traditionnelle des universités québécoises changerait radicalement si elles devenaient plus sélectives dans leurs admissions. Les répondants reconnaissent qu'une politique de portes ouvertes comporte des avantages financiers certains<sup>3</sup> — en raison d'un mode de financement dépendant en bonne partie du nombre d'étudiants. Mais, malgré ces avantages, les répondants préfèrent une Université plus sélective. Est-ce un désenchantement devant la qualité des étudiants admis? Est-ce la conviction que, pour combler le retard technologique, l'Université doit produire des diplômés de qualité, devenant alors plus exigeante et ayant besoin de cohortes d'étudiants très motivés et intellectuellement doués?

Quoi qu'il en soit, une politique d'excellence peut mener à l'exclusion de candidats qui, dans l'état actuel du système universitaire, seraient admis. En effet, au-delà des programmes contingentés, les exigences d'admission au premier cycle universitaire ne sont pas très élevées. Il existe, bien sûr, une certaine variabilité entre les universités, les plus anciennes étant généralement plus exigeantes à l'admission.

Il est à noter que l'orientation de la formation vers la satisfaction des besoins du marché du travail, bien que retenant un accord majoritaire, ne se retrouve pas parmi les cinq orientations avec lesquelles directeurs et professeurs, indistinctement de la langue de l'institution, sont très fortement en accord.

Nous aurons à élaborer davantage sur ces différentes constatations dans la conclusion de l'article.

### *Zones de concordance et de dissension*

Une fois établis les consensus de système, l'on se doit de s'interroger sur le degré de concordance selon les acteurs et leur appartenance institutionnelle. Les deux sous-sections qui suivent essaient d'élucider cette question.

#### *Zones de concordance*

Quel degré de concordance existe-t-il entre les opinions de ces quatre catégories d'acteurs: directeurs français/anglais; professeurs français/anglais? Il s'agit ici de mesurer l'écart entre les rangs des différentes propositions. Rappelons que ces rangs ont été calculés à partir du pourcentage de répondants en accord («complètement d'accord» + «en accord») avec les propositions (voir tableau 1).

*Directeurs et professeurs de même langue.* On ne trouve pas beaucoup d'écart entre les rangs accordés par les directeurs et professeurs de même langue aux différentes propositions. Comme le montrent les données du tableau 1, les directeurs et professeurs de langue française ont des opinions plus rapprochées que celles des directeurs et professeurs de langue anglaise. Même si dans seulement un cas les différences ne dépassent pas deux rangs chez les répondants, qu'ils soient de langue française ou de langue anglaise, dans 90 % des propositions, l'écart est de  $\leq 1$  chez les répondants de langue française, alors que seulement 20 % des propositions chez les répondants de langue anglaise comportent des différences de rang de même ordre.

*Directeurs de langues différentes.* Il existe une certaine variabilité entre les opinions des directeurs de langue française et celles des directeurs de langue anglaise: 40 % des propositions affichent une différence de  $\leq 1$ , et 50 %, des différences de  $\leq 3$  (voir tableau 1).

*Professeurs de langues différentes.* Il existe plus de consensus entre professeurs de langues différentes qu'entre directeurs de langues différentes. Ainsi, selon les données du tableau 1, 60 % des propositions ont une différence de rang de  $\leq 1$ , et seulement 30 % ont une différence de  $\leq 3$ .

*Directeurs et professeurs de langues différentes.* Les directeurs de langue anglaise et les professeurs de langue française ont des opinions un peu plus rapprochées que celles des directeurs de langue française et des professeurs de langue anglaise. Même si toutes les différences, sauf une, sont de  $\leq 1$ , quelque 60 % des propositions ont une différence de  $\leq 2$  rangs. Dans le cas des directeurs de langue française et des professeurs de langue anglaise, même si 50 % des propositions ont des différences de  $\leq 1$ , les 50 % restants ont des différences de  $\leq 3$  (voir tableau 1).

Ces constatations plus qualitatives se confirment lorsqu'on établit les corrélations entre les rangs de Spearman (voir tableau 2). Les coefficients sont très forts chez les directeurs et professeurs de même langue, plus chez ceux de langue française que chez ceux de langue anglaise ( $rhô = 0,94 > rhô = 0,79$ ). Suit, par ordre de grandeur, les coefficients des répondants de même fonction mais de langues différentes ( $59 \leq x \leq 61$ ). Enfin, les coefficients des répondants de fonctions et de langues différentes viennent en troisième lieu, le consensus le plus faible de toutes les paires analysées étant celui des directeurs de langue française et des professeurs de langue anglaise.

### *Zones de dissension*

Dans cette section, on ne s'attarde qu'aux opinions des directeurs et des professeurs qui diffèrent de trois rangs et plus. On signalera également le groupe linguistique montrant l'accord le plus fort.

Lorsqu'on compare les opinions des directeurs apparaissant au tableau 1, dont l'écart est de  $\geq 3$  rangs, on trouve les trois propositions suivantes:

- décentralisation de la prise de décision au niveau du département;

**Tableau 2**  
**Différence entre les rangs et RHO de Spearman des prospectives**  
**des directeurs de départements et professeurs**

Propositions	DF-PF	DA-PA	PF-PA	DF-DA	DF-PA	DA-PF
Financement non gouvernemental	0	2	0	2	0	2
Plus de sélectivité	0	3	1	4	1	4
Comblent le retard technologique	1	0	2	3	3	2
Compromettre la qualité des programmes	1	1	1	1	0	0
Décentralisation de la prise de décision	0	2	5	3	5	3
Non-alignement sur les priorités gouvernementales	1	2	4	3	5	2
Répartition des données de spécialisation	3	3	1	1	4	2
Programmes conjoints	1	2	0	1	1	2
Préparation pour les besoins du marché du travail	0	0	4	4	4	4
Protection des départements moins viables	1	2	0	1	1	2
RHO (Spearman)	0,94	0,79	0,61	0,59	0,42	0,58

DF-PF : Directeur de langue française / Professeur de langue française

DA-PA : Directeur de langue anglaise / Professeur de langue anglaise

PF-PA : Professeur de langue française / Professeur de langue anglaise

DF-DA : Directeur de langue française / Directeur de langue anglaise

DF-PA : Directeur de langue française / Professeur de langue anglaise

DA-PF : Directeur de langue anglaise / Professeur de langue française

DA-PA : Directeur de langue anglaise / Professeur de langue anglaise

- non-alignement sur les priorités gouvernementales;
- formation pour les besoins du marché.

Les directeurs de langue française voudraient que les pouvoirs décisionnels soient décentralisés au niveau du département dans une proportion plus grande que leurs homologues de langue anglaise — la différence est de 27 points de pourcentage. Pour ce qui est du non-alignement sur les priorités gouvernementales et la formation pour les besoins du marché, les directeurs de langue anglaise sont un peu plus nombreux à les favoriser.

Notons, par ailleurs, qu'en dépit de la petite différence existant entre les rangs accordés à la proposition sur la protection des départements moins viables, l'écart entre les pourcentages d'accord est important — de presque 15 points. D'ailleurs, les directeurs de langue anglaise sont majoritairement en désaccord (53,6 %) avec cette protection.

Parmi les propositions, trois obtiennent chez les professeurs des rangs dont l'écart est de  $\geq 4$  (voir tableau 1). Les professeurs de langue française souhaitent une décentralisation de pouvoirs au niveau du département. L'écart entre les deux opinions est considérable (24,2 %).

Les deux autres propositions sont favorisées par proportionnellement plus de professeurs de langue anglaise. Dans le cas du non-alignement sur les priorités gouvernementales, l'écart d'opinion est important (17,5 %). L'écart entre les pourcentages des opinions favorables à la formation pour les besoins du marché du travail est moins important, mais il est loin d'être négligeable ( $d = 11$ )<sup>4</sup>.

### ***Discussion des résultats***

Au-delà des tendances lourdes révélées par les données concernant une ouverture vers l'environnement socio-économique, un désir de se distancer de l'autorité de tutelle sans pour autant refuser de s'associer à des projets de société (combler le retard technologique de la société québécoise) et une orientation d'excellence, il est utile d'interpréter certaines différences et de proposer certaines pistes d'analyse.

Les directeurs de langue anglaise semblent adopter une attitude plus managériale que leurs homologues. Ils favorisent davantage une formation qui convient au marché du travail et ils sont moins disposés à maintenir des départements qui ne sont pas viables économiquement. Remarquons aussi que l'attitude plus managériale apparaît également dans leur refus plus grand de s'aligner sur des priorités gouvernementales en matière d'enseignement supérieur.

Cette attitude plus managériale n'entraîne pas le désir d'accroître le pouvoir décisionnel au niveau du département. Loin d'être un paradoxe, cette dernière opinion moins favorable à la décentralisation semble traduire le fait d'une plus grande marge de manoeuvre détenue par les directeurs de département de langue anglaise, dont un bon nombre n'est pas soumis à des contraintes de con-

ventions collectives. Par ailleurs, ces directeurs semblent préférer faire corps avec l'administration de l'université alors que leurs homologues de langue française réclament plus d'autonomie au niveau du département. Dans ce dernier cas, il se peut que leurs réclamations reflètent un état objectif de moindre pouvoir ou une certaine méfiance à l'égard de la haute administration de l'université.

Il faut également souligner le consensus plus généralisé existant entre directeurs et professeurs de langue française. Les coefficients de Spearman sont forts dans les deux cas, mais il est supérieur d'une quinzaine de points à celui du couple directeur/professeur de langue anglaise. Ce consensus plus grand dans le secteur de langue française serait attribuable à une plus faible différenciation entre les rôles des professeurs et le rôle de la direction. En effet, dans le secteur français, les directeurs occupent moins longtemps leurs fonctions que leurs homologues de langue anglaise. Alors que 53,6 % des directeurs de départements de langue anglaise avaient, en 1984, cinq ans et plus d'expérience à la direction, 29,3 % des directeurs de départements de langue française se retrouvaient dans cette catégorie (Haché et Crespo, 1988). Il y aurait donc une professionnalisation moins grande de la carrière managériale dans le secteur français que dans le secteur anglais.

Certaines hypothèses préliminaires peuvent, à ce stade-ci, être formulées. Le plus grand consensus dans le secteur de langue française favorise un plus grand potentiel de mobilisation autour de certaines orientations stratégiques et une plus grande capacité d'adaptation à certaines contraintes de l'environnement externe. Si, cependant, ce potentiel de mobilisation est associé à une dispersion de l'autorité interne de l'institution universitaire, il rend l'institution vulnérable à des interventions gouvernementales.

Le niveau d'accord moins élevé dans le secteur de langue anglaise réduit le potentiel de mobilisation autour des orientations stratégiques. Si, cependant, ce potentiel de mobilisation est associé à une concentration de l'autorité interne de l'institution, il la rend moins vulnérable à des interventions gouvernementales, mais moins capable de s'adapter à certaines contraintes de l'environnement externe.

### *Conclusion*

Plusieurs orientations stratégiques qui se dégagent des analyses effectuées confirment les tendances déjà présentes dans le milieu universitaire et tendent à redéfinir la mission de l'Université. En effet, depuis le milieu des années 80, on assiste à une accélération des échanges entre l'Université et le secteur privé, plus particulièrement en milieu francophone. Chez les anglophones, l'implication de la communauté d'affaires dans le développement universitaire n'est pas un phénomène récent. Certaines universités deviennent plus sélectives, comme c'est le cas de l'Université de Montréal qui s'est donné comme objectif pour la décennie 90 de devenir l'une des grandes universités de recherche de l'Amérique du Nord. Un tel objectif n'est atteint que si on réussit à attirer d'excellents profes-

seurs et d'excellents étudiants. Et, comme les places/étudiants sont restreintes, cette université devra devenir de plus en plus sélective. Par ailleurs, l'Université McGill a traditionnellement été une université sélective et elle continuera de l'être, son bassin de recrutement dépassant les limites du Québec. Au plan de l'autonomie universitaire, les universités québécoises prennent de plus en plus de distance à l'égard du Gouvernement, même si environ 80 % de leur budget provient de l'État. Cela ne veut pas dire pour autant que les universités se développent de manière anarchique au Québec, mais la dépendance à l'égard de l'État devient suspecte: à preuve les campagnes de financement privé de certaines universités. Les fonds ainsi ramassés permettent une certaine marge de manoeuvre que le financement massif de l'État ne permet pas. Finalement, même si l'on maintient des secteurs d'excellence non rentables, on constate quelques efforts pour implanter des programmes plus concordants avec les exigences du marché du travail, sans compter, évidemment, l'engouement actuel pour les sciences et la technologie. Mais ces efforts peuvent être qualifiés de timides, l'Université québécoise est, en général, encore distante des besoins existants.

Même si l'on s'agit d'opinions, le haut niveau d'accord et les rôles joués par les répondants dans le processus de décision au niveau local leur confèrent une probabilité accrue d'être traduites dans la réalité.

D'autres orientations stratégiques recensées dans cette recherche mais insuffisamment discutées méritent d'être relevées en conclusion: la répartition des domaines de spécialisation et la mise en oeuvre de programmes conjoints. Ces deux orientations stratégiques constituent un heureux héritage de la période de contraction budgétaire et figurent parmi les rares stratégies proactives de la gestion de l'austérité. L'approche favorisée par ces stratégies est prometteuse, car elle minimise les coûts tout en favorisant l'excellence. Il faut signaler, cependant, que les directeurs de langue anglaise, bien que favorables, le sont relativement moins que leurs homologues de langue française par environ 15 points de pourcentage. Ce moindre appui semble provenir du nombre restreint d'institutions de langue anglaise de niveau universitaire au Québec ( $n = 3$ ) et l'influence prépondérante d'une d'entre elles (McGill). Toutefois, cette même université s'est engagée dans l'implantation et le suivi de certains programmes conjoints, notamment en administration. Notons aussi que les professeurs d'institutions de langue anglaise éprouvent les mêmes réticences que leurs collègues directeurs.

Finalement, les différences selon la langue existent réellement, mais elles ne sont pas dramatiques. En effet, sauf dans deux cas, toutes les opinions exprimées sont majoritaires. Ce sont donc, en général, des différences de degré. Toutefois, ces différences mettent en évidence des contrastes entre deux approches à la gestion universitaire. L'approche des institutions de langue anglaise apparaît être plus radicale au plan des orientations concernant le non-alignement sur les priorités gouvernementales en matière d'enseignement supérieur, de la protection des départements moins viables et du jugement négatif des conséquences de l'austérité. Elle apparaît aussi comme étant plus pragmatique (orientation vers

les besoins du marché), plus managériale (orientation vers les besoins du marché et non-protection de départements moins rentables), plus confiante envers la haute administration locale et moins ouverte au partage de responsabilité dans la gestion de programmes.

Les hypothèses avancées sur l'adaptation à l'environnement et à la mobilisation autour d'orientations stratégiques devront être validées ultérieurement. Pour le moment, elles ne sont, en fait, que des spéculations informées nécessitant, même avant d'être soumises à vérification, une élaboration conceptuelle plus articulée.

#### NOTES

1. Version revue d'une communication présentée au congrès annuel de la Société canadienne pour l'étude de l'éducation, Victoria, juin 1990. Recherche financée conjointement par FCAR (Québec) et CRSH (Canada). Les auteurs remercient Raymond Fournier, agent de recherche, pour son soutien technique et Georges Martineau, professeur à la Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal, pour ses suggestions concernant la méthodologie de l'étude.
2. Pour alléger le texte, nous avons généralement utilisé les expressions directeurs de langue française/anglaise et professeurs de langue française/anglaise. Il est entendu qu'il s'agit de directeurs et professeurs oeuvrant dans des institutions de langue française ou anglaise.
3. La proposition du questionnaire du sondage présentait cet avantage dans sa formulation.
4. Cette proposition est une des deux propositions dont l'écart est égal à quatre rangs chez les directeurs. Toutefois, la différence entre les pourcentages d'opinions en accord est petit (5,1 %).

**Abstract** — This article reports on the results of two surveys completed in 1984, of department chairs/directors and professors in Quebec universities. The aim of the surveys was to describe the strategic orientation developed by these respondents during that period of budgetary constraints and to determine how opinion differences were related to the language classification of their university. The sample included 191 department chairs/directors and 1225 professors from the entire Quebec university system. Although the results confirm those tendencies that already exist in university teaching, certain strategic orientations would appear to suggest a redefinition of the mission of Quebec universities.

**Resumen** — Este artículo presenta los resultados que emanan de dos encuestas efectuadas en 1984 ante directores de departamentos y profesores de instituciones universitarias del Québec. Tiene por objeto circunscribir las orientaciones estratégicas de estos actores en el período de limitaciones presupuestarias que conocía el Québec entonces, y determinar las distancias entre las opiniones según el idioma de la institución universitaria a la cual pertenecen. La muestra comprende 191 directores de departamentos y 1225 profesores del conjunto del sistema universitario del Québec. Aunque varios universitaria, ciertas orientaciones estratégicas abren la vía a una redefinición de la misión de la universidad quebequense.

**Zusammenfassung** — Dieser Artikel berichtet über die Ergebnisse zweier Befragungen, die im Jahre 1984 unter Zweigdirektoren und Professoren an Québecker Universitäten durchgeführt wurden. Er will die strategischen Ausrichtungen dieser Personen in der Zeit finanzieller Einschränkungen ermitteln, welche die Provinz Québec damals erlebte, und die Unterschiede unter ihren Ansichten je nach der an ihrer Institution verwendeten Unterrichtssprache (Französisch bzw. Englisch, Anm.d.übs.) bestimmen. Die befragte

Gruppe besteht aus 191 (einhunderteinundneunzig) Zweigdirektoren und 1225 (zwölfhundertfünfundwanzig) Professoren aus dem gesamten Québécois Universitätswesen. Obwohl mehrere Ergebnisse bereits bekannte Tendenzen im Universitätsunterricht bestätigen, bahnen gewisse strategische Ausrichtungen den Weg zu einer neuen Definition der Rolle der Québécois Universität.

#### RÉFÉRENCES

- Anweiler O. et Phillips, D. (1986). Higher education, the state and the economy: Anglo-german variations on some typical themes. *Oxford Review of Education*, 7(3), 219-222.
- Astin, A. W. (1985). *Achieving educational excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baird, I. S. et Thomas, H. (1985). Toward a contingency model for strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10, 230-243.
- Bélanger, C. H. (1988). Les parcs scientifiques canadiens. *Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur*, 12(2), 205-214.
- Berchem, Th. (1985). University autonomy: Illusion of reality. *Oxford Review of Education*, 11, 245-254.
- Cameron, K. S. (1983). Strategic responses to conditions of decline: Higher education and the private sector. *Journal of Higher Education*, 54(4), 359-380.
- Crespo, M. (1990). University-industry relations in France and the Federal Republic of Germany: *An exploratory study*. *Higher Education Policy*, 3(3), 27-31.
- Crespo, M. et Acevedo, D. (1991). The future of the university: A contingency analysis of professors' perspectives, *Canadian Journal of Higher Education*, XXI(2), 28-52.
- Crespo, M. et Haché, J. B. (1990). Adaptation à un environnement en mutation: accords et dissensions dans le secteur d'enseignement postsecondaire québécois. *Revue canadienne de l'enseignement supérieur*, XX(1), 21-41.
- Crespo, M., avec la collaboration de M. Ouardi. (1989). The management of austerity in higher education: An international comparison. *Higher Education*, 18(4), 375-395.
- Davis, D. (1987). Educational funding and management under constraints with special reference to higher education in Australia. *Higher Education*, 16(1), 63-73.
- Ginsberg, A. et Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10, 421-434.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.
- Haché, J. B. et Crespo, M. (1988). Contraintes financières et gestion universitaire au Québec. In D. Bertrand (dir.), *Le paradoxe de la gestion universitaire: pour une nouvelle problématique* (p.27-41). Montréal: Les cahiers scientifiques de l'ACFAS, cahier no 60.
- Haché, J. B. et Crespo, M. (1989). *Austérité budgétaire et gestion dans les universités québécoises: stratégies, conséquences et prospective*. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation.
- Halls, W. D. (1985). Universities, the policy and the market place. *Oxford Review of Education*, 11, 263-269.
- Hardy, C. (1987). Using content, context and process to manage university cutbacks. *Canadian Journal of Higher Education*, 17(1), 65-82.
- Krantz, J. (1985). Group processes under conditions of organizational decline. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 1-17.
- Lavoie-Roux, T. (1981). An analysis of the interrelation of culture and education in Québec. In J. W. G. Ivany et M. E. Manley-Casimir (dir.), *Federal-provincial relations: Education Canada*. Toronto: OISE Press.
- Leclercq, M. (1988). Le financement corporatif de la recherche universitaire. *La Revue canadienne de l'enseignement supérieur*, 18, 13-29.
- Lesourne, J. (1989). L'avenir des sociétés industrielles et l'enseignement supérieur. *Gestion de l'enseignement supérieur*, 1(3), 317-332.
- Madariaga, S. (1969). *Englishmen, Frenchmen, Spaniards*. New York: Hill and Wang.
- March, J. G. et Olsen, J. P. (1975). *Choice situations in loosely coupled worlds*. Document non publié, Palo Alto, CA: Stanford University.



- Muller, T. E. et. Sepehri V., (1988). Corporate support of higher education: Trends in Canada and the United States. *Research in Higher Education*, 28, 160-179.
- National Institute of Education. (1984). *Involvement in learning: Realizing the potential of american higher education* (Report of the study group on the conditions of excellence in american higher education). Washington, DC: NIE/US Departement of Education.
- Newman, F. (1989). L'enseignement supérieur aux États-Unis: à la recherche de la qualité. *Gestion de l'enseignement supérieur*, 1(3), 304-316.
- Slaughter, S. (1988). Academic freedom and the state, reflections on the uses of knowledge. *Journal of Higher Education*, 59, 241-262.
- Theis, A., Groumann, W. et Oppermann, Th. (dir.) (1986). *Wissenstransfer Zwischen Universität und Wirtschaft. Neue Formen der Kooperation in Westeuropa*. Baden-Baden, Allemagne: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Trow, M. (1987). The national reports on higher education: A skeptical view. *Education Policy*, 1, 411-427.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.