

XVI^e Colloque du Groupement international des Secrétaires Généraux des Universités francophones, Genève, 20 au 23 juin 2007

La gestion de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur : conférence de synthèse, par Louis Marquis, secrétaire-général et vice-recteur aux relations institutionnelles, Université de Sherbrooke, Québec.

Introduction

Écouter l'élan lyrique de Luc Ziegler au sujet de la qualité, l'autre jour, m'a rappelé avoir lu de Paul Valéry ces mots disant, *c'est poétiquement que l'homme vit sur terre*. Cette poésie a été omniprésente durant tout le colloque. Elle s'est traduite par une quadruple capacité de notre part, que je vous expose, dois-je avouer, quelque peu ému : une capacité, premièrement, de prendre du recul par rapport à nos expériences respectives; deuxièmement, de faire preuve d'ouverture d'esprit; troisièmement, de manifester un sens aigu de la curiosité; et, quatrièmement, occasions de fraterniser aidant, de rencontrer l'autre. En fait, vivre poétiquement un tel colloque était une façon de répondre à l'appel lancé par Michel Quimper et Jean-Dominique Assié dans leurs allocutions d'ouverture, le premier exprimant le souhait que le colloque serve à « partager nos pratiques et à mieux nous connaître », alors que le second manifestait l'importance que la qualité, en tant que phénomène, se déploie « dans le respect ». Tout cela constitue une bonne nouvelle, d'autant plus qu'elle est la preuve que l'énoncé de Valéry a une portée universelle car, comme l'a souligné le recteur Jacques Weber dans son mot de bienvenue, nous venons « des quatre coins du monde ». Mais pourquoi avons-nous vécu avec autant d'intensité ce colloque? Je vous soumets que son thème, *La gestion de la qualité*, touche le cœur et l'âme de ce regroupement de personnes intéressées par le savoir qu'est l'université.

La qualité est plus particulièrement l'élément dynamisant de ce groupe, sa motivation essentielle à rendre ce savoir constamment meilleur. La gestion de la qualité reflète donc ce qu'a été et ce qu'est, ou, si vous voulez, le passé et le présent de ce regroupement. Mais c'est également un tremplin vers autre chose,

c'est-à-dire, vers le futur. Par conséquent, la qualité est à la fois un reflet et un vecteur. Ayant cela à l'esprit, comment synthétiser les différentes communications présentées et que retenir d'elles? Je vous propose une synthèse qui correspond à trois temps interconnectés de l'évolution de l'université. Le premier temps se définit par l'affirmation que la qualité est le reflet de l'université contemporaine; le second temps se définit par l'affirmation que la qualité est le reflet de l'université postcontemporaine; le troisième et dernier temps se définit par l'affirmation que la qualité est le vecteur d'une « construction », comme l'a dit Pierre Bau Zeidan, déjà amorcée de ce que j'appelle l'université du possible. Ces trois temps mettent en relief une dimension historique fondamentale, soit que l'université est le résultat d'une accumulation de « mutations », terme utilisé par le recteur Weber, et que ces mutations s'inscrivent dans une suite ininterrompue, autrement dit qu'il y a absence de fin, idée qu'exprimait Louise Jolicoeur dans un sous-titre de sa présentation qui disait « ce qu'il reste à faire ».

A) L'université contemporaine

Je débute donc avec la qualité comme reflet de l'université contemporaine, c'est-à-dire, l'université qui précède tout juste le moment présent, mais qui est pertinente dans la mesure où plusieurs de ses traits sont toujours persistants et toujours reconnaissables.

Le premier de ces traits prend la forme d'une conviction dans le progrès, qui est vu comme le fruit du déploiement d'une attitude optimiste au quotidien et à long terme. C'est ce que traduit Michèle Gauthier lorsqu'elle parle des « clés du succès » du processus d'évaluation, ou encore Papa Sonko Sékou lorsqu'il explique quelles sont les solutions pour « réussir le pari de la qualité ». C'est le même esprit qui se dégage des quatre conclusions positives d'André Roy au sujet de son cas de l'imprimerie. Ça vaut la peine de s'embarquer dans un projet de démarche qualité parce que ça va donner quelque chose, ça nous mènera

plus loin, nous évitant ainsi de s'en remettre simplement au destin comme force dominante aspirant vers l'avenir. Ici, le facteur temps joue un rôle crucial. Le temps, il se veut infini, ce qui ne l'empêche pas de pouvoir être segmenté. La segmentation permet de planifier : on aura compris des communications, à cet égard, qu'une démarche qualité doit être faite d'échéances, de retours dans le temps. Le caractère infini du temps permet, lui, de donner un sens à la démarche qualité, de pouvoir compter sur un indispensable long terme pour réaliser les objectifs exigeants à la base d'une telle démarche.

Le premier trait saillant de l'université contemporaine est en lien avec un second relatif aux nombreuses personnes qui font l'université, et à qui on propose de s'engager dans une démarche qualité. Ce n'est pas n'importe quel genre de personnes, ce sont des personnes outillées de façon particulière, intellectuellement, pour un tel engagement. Leur « intelligence », comme dirait Dominique Peccoud, se caractérise comment? Par une capacité de simplifier, de former des concepts qui débouchent vers des idées claires et distinctes, et de rassembler ces idées à l'intérieur de processus explicables. Quand Yves Emery présente les éléments constitutifs du management de qualité, il expose le fruit d'une réflexion rationnelle, parfaitement compréhensible, et qui a donc le grand mérite de pouvoir être diffusée et reprise ici et là. C'est aussi à cette intelligence que l'on peut rattacher le « diagnostic » que nous a présenté Luc Ziegler. Celui-ci mettait en relief une série d'éléments nécessaires à la mise au point « d'un plan d'action ». Enfin, l'exemple fourni par Irène Gauthier sur l'accueil des étudiantes et étudiants internationaux parlait de lui-même. Il constituait une illustration éloquentes d'une capacité de construire un protocole jusque dans ses moindres détails, faisant ainsi la démonstration que l'on peut rendre les choses toujours plus efficaces. Et la beauté de l'affaire, c'est qu'en conjuguant l'idée de progrès avec celle de l'intelligence des personnes engagées dans une démarche qualité, se crée une rétroaction positive : le savoir procure le progrès qui, en retour, stimule le dépassement des frontières du savoir. Dès lors, la qualité ouvre des perspectives sans fins, tel que l'a manifesté Stéphane Berthet en affirmant que

« tout est mis en œuvre pour assurer et améliorer en permanence l'enseignement ». Plus encore, c'est cette même qualité qui permet de nous rapprocher de certains idéaux. Pensez aux slogans mis en exergue par Henri Awit, lesquels commençaient tous par zéro : « zéro erreur », zéro çà, zéro ça. En somme, la qualité comme reflet de l'université contemporaine est susceptible de procurer, sous l'impulsion des individus qui la composent, stimulation constante et satisfaction constante. Que dire de la « cartographie » de l'avant et de l'après présentée par Luc Ziegler sinon qu'elle nous faisait instinctivement penser que la démarche qualité représentait très certainement une valeur ajoutée qui prenait la forme, en l'occurrence, d'une élimination de la lourdeur administrative.

B) La qualité comme reflet de l'université postcontemporaine

Mais attention aux illusions! Ce premier temps dit de l'université contemporaine n'a pas été garant, justement, que de qualités. Aussi, lui a éventuellement succédé un second temps, dit de l'université postcontemporaine, dans lequel la qualité joue toujours le même rôle dynamisant.

La première constatation que je tire des communications, ici, concerne le statut de puissance acquis par le savoir au temps de l'université contemporaine. En l'occurrence, ce statut devient progressivement relativisé ou placé dans une plus juste perspective, et ce, de différentes façons. Dans le temps de l'université postcontemporaine, on admet que la qualité doit maintenant permettre à l'université de résoudre des problématiques qui auraient déjà dû, en principe, être résolues, qu'on a manqué de prévoir faute de vigilance suffisante, ou qu'on a carrément manqué d'anticiper. L'environnement est l'une de ces problématiques les plus éclatantes et, là-dessus, la communication de Jean-Claude Muller est éclairante, en ce qu'elle démontre que le rapport être humain – nature ne peut être celui d'une domination du premier sur la seconde, vers lequel le temps de l'université contemporaine nous conduisait, mais bien celui d'un équilibre encore à définir. Encore, Yves Emery a mentionné avec justesse que la

qualité n'est pas la « vérité », mais qu'elle est là pour nous permettre de nous « améliorer ». Et Jamil Salmi a fait valoir que le savoir avait encore à sa feuille de route plusieurs applications d'une envergure colossale et que, bien que son potentiel soit immense, il n'avait pas de réponse à tout immédiatement. Dans ce contexte, la qualité permet l'avènement de ce que j'appellerais une veille destinée à nous maintenir constamment à l'affût et dans un état préventif, de changer dans la continuité plutôt que de se permettre des périodes de stabilité qui se terminent toujours inmanquablement par des situations dites d'urgence et qui rendent nécessairement plus difficile le changement des mentalités.

La seconde constatation que je tire des communications réfère à la façon dont se déploie la qualité à l'intérieur de l'université. Plusieurs l'ont souligné, tels Luc Weber et Louise Jolicoeur : nous avons toujours autant besoin de leaders, c'est-à-dire d'individus aux talents et à l'énergie présents en abondance. Nous avons toujours autant besoin de cette figure forte de l'individu, caractéristique de l'université contemporaine, dont la foi peut lui faire déplacer les montagnes. Luc Weber l'a dit en réponse à des questions, « le leadership est fondamental », sauf que dans ce deuxième temps de l'université postcontemporaine, on sait que, désormais, le leadership ne peut pas émaner que du leader seul. Toute démarche qualité implique un leadership fondé sur des liens d'allégeances communautaires. Yves Emery y a fait allusion en déclarant qu'il fallait marier « l'individualisme et les projets porteurs », en plus d'affirmer que la qualité n'était pas « exceller tout seul dans son coin ». Dans ces conditions, le leader ultime sera celui doté de la force de persuasion nécessaire et de la capacité de mobilisation voulue pour amener la communauté à faire sienne la démarche qualité. Auparavant, le leader disait : nous devons aller là ; suivez-moi. Maintenant, il dit : nous devrions aller là ; allons-y ensemble.

Finalement, la troisième constatation qui peut être extraite des communications a trait à la façon de concevoir la démarche qualité et de la concrétiser. Ce qui est certain, c'est que la capacité d'abstraction qui ressort du

temps de l'université contemporaine demeure très utile, parce qu'au seuil de toute démarche intellectuelle, on a besoin de conceptualiser. Cependant, le temps postcontemporain invite à contrebalancer l'abstraction en contextualisant les situations, ce qui évite d'universaliser indûment les modèles construits dans certaines parties du monde, lesquels sont inévitablement sujets à l'empreinte « culturelle », tel que mentionné par Jacques Lamarès. Ce faisant, certains diront que l'on complique les choses, compte tenu des nombreux et différents éléments en présence dans chaque situation donnée. Mais, honnêtement, je pense que l'analyse systémique, notamment expliquée par Anne-Marie Kumps et Louise Jolicoeur, a fait ses preuves à cet égard et qu'elle permet de relever le défi de la complexité.

C) La qualité comme vecteur de l'université du possible

Vous conviendrez avec moi qu'il est tout à fait intéressant de savoir d'où l'on vient et où on en est. Cependant, il est captivant d'essayer de déterminer où l'on va, même si, certains jours, un tel essai peut nous faire sentir angoissé. C'est le prix Nobel Prigogine qui disait : « Le possible est plus riche que le réel ». ¹ Il existe en chacun de nous une irrésistible tentation de franchir la frontière du réel, mais aussi une responsabilité, et cela tout particulièrement pour l'université et ses penseurs, à quelque niveau que ce soit dans l'organisation. En effet, à un certain moment de l'activité humaine, il importe de faire une pause et de se rappeler, à l'instar de ce que disait Todorov : « Ce n'est pas plus de faits qu'il nous faut, c'est plus de pensée ». ²

Alors, venons-en à la question : la qualité comme vecteur nous mène vers quelle possible université? J'irai du plus simple au plus compliqué.

¹ I. Prigogine, *La fin des certitudes* (Paris : Odile Jacob, 1996) à la p. 230.

² T. Todorov, *Critique de la critique : un roman d'apprentissage* (Paris : Seuil, 1984) à la p. 15.

Le plus simple correspond à l'énonciation des sept défis suivants, lesquels sont susceptibles d'avoir leur mot à dire dans la construction de l'université du possible. Ces défis concernent tout aussi bien l'université par rapport aux relations qu'elle entretient à l'interne que l'université par rapport aux relations qu'elle nourrit à l'externe. Premier défi, celui de l'environnement : à ma connaissance, la lutte contre les changements climatiques est loin d'être gagnée; deuxième défi : la création, la distribution et le renouvellement de la richesse sont des actions qui méritent encore largement d'être revisitées; troisième défi : ce qu'on a appelé la fin des certitudes a créé, à certains égards, une forme de désenchantement, plus ou moins ressenti selon les contextes et les situations; le quatrième défi est d'ordre médiatique en général et il s'adresse au risque que la qualité ne soit qu'un « gadget », telle que l'a désigné Yves Emery, utilisée au bénéfice d'une image de l'université somme toute superficielle; le cinquième défi est celui de l'éducation en soi et de l'importance qu'elle représente. Je prendrai à témoin, ici, le cas du Québec, où Henri-Paul Rousseau déclarait récemment que la priorité des priorités des parents québécois, dans les années 60, était d'envoyer leurs enfants à l'université, peu importe leur classe sociale, alors qu'aujourd'hui, cette priorité a perdu de son lustre, est plus ambiguë; sixième défi, celui de la relation de l'université avec le pouvoir public, très bien mis en lumière par Luc Weber dans le contexte suisse; et, septième défi, celui de l'application concrète et effective de la qualité à la vision et à la mission de l'université, un défi traduit par Henri Awit, lequel disait que « l'université n'est pas une entreprise comme les autres ». Cela nécessite des réponses à des questions aussi fondamentales que : quel savoir pour l'université? Pour faire quoi? Pour espérer quoi? Suivant quel type d'exigences sur les plans de la transparence et de l'imputabilité? Pour quel être humain?

Passons maintenant au plus compliqué. Pour moi, l'université du possible repose initialement sur l'admission de la prémisse suivante : notre réalité ne se compose pas d'un monde unique attendant d'être découvert, mais plutôt de plusieurs mondes construits. Cela signifie que la qualité peut toujours remplir sa

mission vitale de catalyseur du changement, au bénéfice de toute université, mais elle doit le faire en respectant ces trois dimensions. L'histoire, qui situe chaque université dans le temps et lui inspire des priorités différentes; l'espace, qui situe chaque université dans un territoire donné et lui inspire des perceptions différentes; et l'éthique, qui situe chaque université dans un système de valeurs particulières et lui inspire des aspirations différentes. Ainsi particularisée, l'université du possible ne sera pas enfermée à l'intérieur de certaines frontières, elle sera plutôt valorisée en fonction de ses caractéristiques propres.

La qualité l'amènera à s'affranchir des frontières existantes au profit de relations tissées à même des « réseaux », comme l'a annoncé Jean-Dominique Assié. Il faut sortir d'une logique binaire de type Nord-Sud et purement concurrentielle au profit d'une logique relationnelle faite d'un principe d'épanouissement et d'un principe de coexistence. Je suis personnellement convaincu qu'il y a suffisamment d'êtres humains sur terre qui ont des besoins en éducation pour que nous tentions d'expérimenter cette logique. À l'intérieur de ces réseaux, les actions de l'université devront répondre, ultimement, d'une conformité à quelque chose qui la dépasse, une sorte de bien commun des mondes universitaires. Aussi, sa vigueur et son attitude de gagnante, dans le sens noble de ce terme, lui proviendront de sa faculté d'optimiser la communication entre ceux et celles qui y travaillent et à dégager des consensus suffisamment forts pour amener la collectivité à croire que « tout est possible », comme l'ont souligné Lahcen Dassar et Christian Marquis, sans empiéter indûment sur un nécessaire espace de créativité réservé individuellement à chacun où, délinquance douce aidant, il pourra laisser aller son imagination.

Dans ces conditions, il n'y a pas lieu de craindre la tournure que prendra l'évolution de l'université sous le dynamisme de la qualité, ni la science-fiction, qu'elle soit informatique ou autre, que nous a présentée Jamil Salmi et qui cogne à nos portes. J'en étais convaincu, hier soir, après vous avoir écouté tous; je le suis encore davantage ce matin après avoir entendu Dominique Peccoud

déblayer une série de pistes destinées, comme il l'a dit, « à aller plus loin » et, oserais-je dire, plus mieux.

Conclusion

En conclusion, j'aimerais vous dire, paraphrasant le critique littéraire américain Northrop Frye, ceci : « Chaque université s'enrichit par ce qu'elle inclut; chaque université se définit par ce qu'elle exclut ». ³ C'est à l'interface de cette inclusion et de cette exclusion que loge l'identité de chaque université. Nombre d'entre vous ont référé indirectement à cette identité universitaire dans vos communications, soulignant la nécessité de tenir compte de la « spécificité » des établissements dans la gestion de la qualité. Ce fut, entre autres, le cas de Jean-Dominique Assié, Michèle Gauthier, Luc Weber et Yves Emery. On est attiré tout naturellement par l'identité de chacun, sans quoi on ne prendrait pas le soin de mentionner, par exemple, que Jean-Claude Muller vient de l'INSA de Lyon ou, encore, que Thérèse Belle Wangue vient de l'Université de Douala. On est attiré par l'identité universitaire, on la respecte, et le présent colloque a été une occasion magnifique de la promouvoir, car elle est au centre d'une diversité sans laquelle « le paysage universitaire » auquel faisait allusion Jacques Weber ne serait pas le même. Pourquoi? Parce que dans ce paysage universitaire diversifié, les classements, qu'on a critiqué à juste titre, deviennent bien relatifs, laissant l'avant-scène à des universités, de la plus petite à la plus grande, fières d'elles-mêmes et de ce qu'elles veulent devenir, tout en étant heureuses voire empressées, dans « l'esprit d'humanisme et de solidarité » évoqué en début de colloque par notre président Michel Quimper, de semer à tous vents.

³ N. Frye, *The Critical Path : An Essay on the Social Context of Literary Criticism* (Bloomington : Indiana University Press, 1973) à la p. 71.