

ENJEUX ET DÉFIS DE LA CARRIÈRE DE MICHEL LESPÉRANCE

INTRODUCTION

Je terminerai à l'automne, après 22 ans à ce poste, mon cinquième mandat de secrétaire général de l'Université de Montréal.

J'aurai œuvré dans cette institution pendant 35 années, ayant débuté en 1970 à titre d'adjoint au secrétaire général. En 1977, le qualificatif « adjoint » changeait de place et je devenais secrétaire général adjoint. Croyez-moi, ce léger déplacement de la gauche à la droite du vocable secrétaire général, ne fut pas sans effet. Je prenais alors sous ma férule une partie des responsabilités du secrétaire général, ce qui s'avéra des plus utile lors de mon entrée en fonction en 1983 à titre de secrétaire général. Comme l'ont été d'ailleurs les responsabilités qui furent également miennes de 1981 à 1983 lorsque j'ai cumulé des fonctions de secrétaire général adjoint et celles d'adjoint au vice-recteur à l'administration.

Il importe de savoir qu'au Québec, il n'y a pas comme en France, une limite au nombre de mandats ainsi qu'à la durée pendant laquelle une personne peut occuper les fonctions de secrétaire général d'une université.

UNE LÉGITIMITÉ SANS CESSE RENOUVELÉE

Lors de ma nomination en 1983, j'ai demandé d'avoir, à l'instar de mes collègues de la direction, des mandats d'une durée de cinq ans et qu'ils soient renouvelables selon les mêmes mécanismes que ceux d'une nomination, soit recommandation du recteur au Conseil d'administration faite après des consultations que le recteur estime appropriées. Si j'insiste sur cela, alors que je dois présenter les enjeux et défis d'une carrière de secrétaire général, soit la mienne, c'est que j'estime que cela a une importance déterminante sur son déroulement.

Il me semblait, en effet, opportun qu'après cinq ans, la direction de l'Université ait l'occasion plus formelle de se demander si j'étais toujours « l'homme de la situation » pour utiliser une expression machiste. Pour ma part, j'estimais qu'il serait des plus bénéfique de pouvoir répondre à d'autres questions tout aussi fondamentales, telles que : est-ce-que ces fonctions m'intéressent toujours, les défis à relever sont-ils aussi stimulants, puis-je réaliser mon potentiel en continuant d'occuper ces fonctions, le climat de travail au sein du rectorat m'incite-t-il à rester?...

Tout cela était et demeure fort pertinent. Ce que je n'avais pas évalué à sa juste importance, était que chaque renomination redonnait au titulaire de ce poste, une légitimité nouvelle avec les pouvoirs d'influence et de persuasion qui l'accompagnent. Et pour moi, cette légitimité et ces pouvoirs ont été les éléments les plus importants dans la réussite des projets institutionnels qui m'ont été confiés. La même logique s'applique à nous tous, car vous savez comme moi, que nous n'avons de pouvoirs réels que ceux que les autres nous

reconnaissent. Cela vaut, pour un secrétaire général, tant à l'intérieur de l'institution où il œuvre qu'à l'extérieur : réunions de collègues, secrétaires généraux ou autres, d'une même ville, d'un même pays, ou au niveau international.

LES ENJEUX ET DÉFIS DE MA CARRIÈRE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Je viens d'exposer les raisons qui m'incitent à vous dire de bâtir votre autorité et votre influence au sein de votre institution sur un processus de nomination qui fasse place à une consultation des différents collègues avec lesquels vous interagirez : recteur, vice-recteurs, doyens, directeurs généraux de services administratifs, etc. ainsi que sur des évaluations, la vôtre et celle de l'institution, faites à intervalles réguliers.

- **Apprendre et comprendre**

Cependant, il importe tout autant que vous vous donniez et que preniez les moyens de conserver les compétences requises pour l'exercice de cette fonction.

Pour ma part, et c'est le sens du rappel des étapes de ma carrière ayant précédé celles où j'ai exercé les fonctions de secrétaire général, j'ai eu l'avantage pendant treize ans de pouvoir apprendre, puis comprendre l'institution qu'est l'Université de Montréal. Au plan juridique d'abord, apprendre et comprendre les pouvoirs respectifs de ses instances décisionnelles, sa réglementation et ses politiques à l'élaboration desquelles j'ai été étroitement associé, la

nouvelle charte de l'Université datant de 1967, soit trois ans uniquement avant mon entrée à l'Université.

J'ai aussi appris à connaître de l'intérieur, les diverses unités académiques que sont chez nous les facultés et départements, écoles, instituts et ce, grâce à ma participation, à titre de secrétaire, à des comités de consultation pour la nomination de doyens.

Ma participation aux travaux de l'Assemblée universitaire depuis 1970 fut également des plus formatrice. Pour bien comprendre la portée de mon propos, qu'il me suffisse de vous indiquer que l'Assemblée universitaire à l'UdeM, c'est un peu une assemblée nationale dans un pays. Elle est l'un des quatre corps universitaires responsables de l'administration de l'Université. Elle regroupe en son sein une centaine de personnes : le recteur qui la préside, les vice-recteurs, les doyens, des professeurs en nombre proportionnel à l'importance numérique de leur faculté, des étudiants, des cadres et professionnels, des employés de soutien, etc. L'Assemblée universitaire a un pouvoir exclusif, soit celui de faire les règlements sur le statut des professeurs et sur la discipline universitaire. Elle possède également des pouvoirs majeurs pour le devenir d'une institution universitaire, soit de proposer au Conseil d'administration :

- les grandes orientations académiques de l'Université;
- la création (ou l'abolition), de facultés, de départements, de centres de recherche,
- l'affiliation d'unités académiques (Poly et HEC) ou d'hôpitaux universitaires,

- et la modification de nos règlements internes appelés statuts.

Vous aurez compris que bat à l'Assemblée universitaire le cœur même de notre université et que c'est par là qu'on arrive à mieux la comprendre. J'y siége depuis 35 ans. C'est donc dire que l'UdeM n'a plus de secret pour moi, ou presque.

- **Implication et persévérance dans l'action**

Je retire de mes 22 années dans ces fonctions de secrétaire général que rien n'aurait été possible ou peu aurait été réalisé si ce n'est de l'implication de tous dans l'action et surtout de leur persévérance.

Vous savez comme moi que c'est toujours à ceux qui sont les plus occupés qu'il faut demander de s'investir dans un projet. Mais pourquoi cela? La réponse est simple. Ceux qui sont occupés sont ceux qui acceptent de s'impliquer et qui ont à cœur de mener à bien le mandat qui leur est confié. C'est une leçon que j'ai apprise tôt dans ma carrière et qui m'a été très profitable. Pour qu'un comité auquel une tâche est confiée puisse proposer des solutions pertinentes à un problème donné, il faut absolument qu'y soient nommées les personnes les plus aptes pour ce faire. Sinon, c'est peine perdue et la solution est reportée aux calendes grecques.

De plus, il faut se méfier de la « flamboyance ». J'ai connu des collègues qui étaient remarquablement intelligents, mais qui manquaient de persévérance dans l'action ou qui déclaraient forfaits à la moindre difficulté ou opposition. Vaut

mieux un bon feu de bois dans la cheminée qu'un feu d'artifice, même si cela peut être parfois agréable à regarder.

Pour un secrétaire général, que veut dire implication? À cet égard, il faut éviter à tout prix que celle-ci soit perçue comme une prise en charge. Nous sommes secrétaire général, mais non recteur ou président, ni vice-recteur ou vice-président. Un de nos défis consiste à jouer pleinement notre rôle en remplissant les responsabilités qui nous sont dévolues, mais sans donner l'impression de jouer indûment dans les plates-bandes de nos collègues de la direction. Ainsi, il est de loin préférable que l'on fasse appel à nos compétences et à nos services que de nous imposer. D'ailleurs, ce n'est pas le travail qui manque et si vous êtes compétents, tôt ou tard on pensera à vous et votre implication dans les dossiers débordera le strict contexte de vos attributions.

- **Compétence et efficacité**

Un des paradoxes de ma carrière, c'est que je sois devenu, au fil du temps, un généraliste de la diversité et un spécialiste de l'efficacité. En effet, j'ai eu, comme plusieurs d'entre vous, à traiter au sein de multiples comités, des sujets les plus variés. Qu'il s'agisse des critères de promotion des professeurs, de la politique de recherche avec des êtres humains, du règlement sur le plagiat ou la fraude par les étudiants, de la notion de bonne gouvernance des institutions, du financement par l'état du système universitaire québécois. Combien de fois m'a-t-on demandé d'être celui qui tenait la plume.

Il m'a donc fallu, comme vous d'ailleurs, devenir un spécialiste de l'efficacité : celle, des instances décisionnelles et des comités dont on m'a confié la charge en développant pour ce faire des procéduriers, en mettant en place un fonctionnement des corps universitaires que sont, entre autres, le Conseil d'administration et l'Assemblée universitaire, un fonctionnement dis-je faisant appel à des dossiers bien préparés qui non seulement accélèrent la prise de décision, mais la documentent, en organisant comme une chorégraphie les collations solennelles des grades et finalement en structurant le secrétariat général et en le dotant de personnes hautement qualifiées.

- **Préparation de la relève**

Tout gestionnaire, et nous en sommes, a la responsabilité ultime de voir à la préparation d'une relève. C'est particulièrement vrai dans nos universités québécoises où les administrateurs ou les cadres académiques, qu'il s'agisse du recteur, des vice-recteurs, des doyens ou directeurs de département, ont des mandats d'une durée de quatre ou cinq ans qui de façon habituelle ne sont renouvelés qu'une seule fois. La pérennité des actions entreprises exige qu'un titulaire d'un poste dirige son unité et réalise ses mandats de gestion courante et de développement tout en préparant ceux qui l'entourent à éventuellement prendre le relais et à porter à leur tour le flambeau.

Cette démarche vaut non seulement pour son propre successeur, mais pour l'ensemble des collaborateurs. L'un des défis que le secrétariat général de l'UdeM aura à relever au cours des prochaines années est celui du remplacement

de professionnels que l'on désigne sous le vocable de chargés de comités et qui ont la responsabilité du bon fonctionnement des divers comités relevant des corps universitaires. Il est en effet de moins en moins facile de trouver des personnes qui possèdent des aptitudes d'écriture et de synthèse.

Finalement, je dois reconnaître que se présente à moi un défi important soit celui de quitter mon poste après 22 ans et de le faire en toute sérénité. Ce n'est pas tant les dossiers dont je vais m'ennuyer. En effet, lorsqu'on regarde en arrière, ce n'est pas ce qui nous revient en mémoire, mais plutôt les êtres avec lesquels on a œuvré et collaboré et avec lesquels on a pu tissé, au fil des jours et des années, de solides amitiés.

CONCLUSION

Je n'ai pas voulu dans ce témoignage parler d'enjeux ou de défis précis même si je l'ai fait au passage. 22 années auraient été trop longues à résumer. Il m'a semblé préférable d'insister sur les aptitudes et les attitudes qui doivent être fondamentalement celles d'un secrétaire général.

Il me reste à remercier tous ceux et celles qui m'ont appris mon métier. Plusieurs d'entre eux ont fait partie ou font encore partie du Comité des secrétaires généraux de la Conférence des recteurs et principaux du Québec, de l'Association des secrétaires généraux du Québec et du GISGUF.

Je vous remercie de votre attention.