

IRIS

Institut de recherche
et d'informations
socio-économiques

Novembre 2010

Rapport de recherche

La gouvernance des universités dans l'économie du savoir

Eric Martin
Maxime Ouellet

Sommaire

La présente étude remet en question l'adoption du modèle de la gouvernance entrepreneuriale au sein des universités dans le contexte d'une économie dite du savoir. Nous soutenons, d'une part, que l'économie du savoir consiste en une nouvelle forme d'accumulation capitaliste qui repose sur l'appropriation privée d'un bien public, le savoir, et sur le détournement des institutions où il est « produit ». D'autre part, nous relevons que la prétendue efficacité sur laquelle repose la réforme de la gouvernance des universités dans le contexte de l'économie du savoir n'est fondée sur aucune recherche empirique rigoureuse. La gouvernance consiste plutôt en une idéologie fondée sur des présuppositions normatives fallacieuses, dont la finalité est de restructurer en profondeur les rapports sociaux et de détourner les ressources publiques – dans ce cas-ci, celles de l'université – au bénéfice d'intérêts privés convergents.

Principales conclusions

Trois grandes conclusions émergent de cette étude :

- L'économie du savoir vise essentiellement à valoriser, au bénéfice de l'entreprise privés, de la recherche et des connaissances financées publiquement, selon une logique de socialisation des coûts et de privatisation des profits.
- Les avantages économiques que tirent les universités de ce qu'on appelle la « bonne gouvernance » sont loin de correspondre aux promesses de ses promoteurs. La transposition en milieu universitaire de la gouvernance entrepreneuriale ne conduit aucunement à alléger les dépenses liées à la bureaucratie. Au contraire, la gouvernance et ses normes d'efficacité économique provenant du secteur privé nécessitent la mise en place de nouveaux et onéreux outils d'évaluation, mesure de contrôle et mesures statistiques, qui ajoutent au processus bureaucratiques.
- La restructuration des universités selon le modèle de la gouvernance entrepreneuriale s'opère dans un contexte particulier, celui de la concentration des pouvoirs de l'institution entre les mains d'une minorité d'agents qui manifeste des liens étonnamment étroits avec le secteur privé.

Table des matières

Sommaire	3
Table des matières	5
Liste des tableaux et graphiques	6
Introduction	7
Chapitre 1 De la gouvernance managériale à la gouvernance actionnariale dans une « économie du savoir »	8
1.1 Les contradictions de l'économie du savoir	8
1.2 La gouvernance actionnariale de l'entreprise et l'économie du savoir	9
Chapitre 2 La gouvernance universitaire et la puissance gestionnaire	12
2.1 Les universités et la propriété intellectuelle	12
2.2 Le règlement du sous-financement ou une reconversion commerciale ?	14
2.3 La gouvernance managériale de l'université	16
2.4 Un gaspillage bureaucratique	18
Conclusion : Remettre en question l'économie du savoir	24
Lexique	25
Notes	27

Liste des tableaux et graphiques

TABLEAU 1	Revenus et dépenses liés à la gestion de la propriété intellectuelle au Canada en 2006	13
GRAPHIQUE 1	Recherche commanditée et subventionnée selon le domaine de recherche en 2005-2006	15
GRAPHIQUE 2	Comparaison de l'évolution du nombre de professeur-e-s et d'EETP (étudiants équivalents temps plein) dans les universités québécoises	16
TABLEAU 2	Évolution de la part relative des différentes masses salariales des universités de 2000-2001 à 2004-2005	19
TABLEAU 3	Salaires des recteurs des universités du Québec (2008-2009)	19
GRAPHIQUE 3	Comparaison de la répartition du personnel de l'UdeM entre 2000 et 2008	20
TABLEAU 4	Conseil d'administration et conseil des gouverneurs de l'Université de Montréal, comparés au conseil d'administration de la Banque Nationale	21

Introduction

La notion de gouvernance fait maintenant partie du vocabulaire usuel. D'apparence neutre, ce terme n'en demeure pas moins fortement connoté idéologiquement. D'abord apparu dans le domaine de la gestion des entreprises, il sert aujourd'hui à décrire les modes d'organisation qui prévalent, ou sont appelés à prévaloir, dans l'ensemble des sphères de la société : on parle notamment de gouvernance municipale, de gouvernance en santé et de gouvernance des universités. La gouvernance est généralement définie comme « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains »¹, ou encore comme « les nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs, prennent part à la formulation de la politique »². En réalité, ce terme est devenu un cadre idéologique servant à justifier la libéralisation des économies et à légitimer la restructuration néolibérale des institutions publiques³.

L'IRIS analyse ici les mutations de l'administration universitaire dans le nouveau contexte de ce qui a été appelé « l'économie du savoir », ainsi que les impacts de cette évolution sur le monde de l'enseignement. Nous allons, dans un premier temps, situer historiquement la notion de gouvernance pour montrer son ancrage dans les transformations économiques qui s'opèrent au sein des pays industrialisés depuis plus de 30 ans. Le nouveau régime d'accumulation^a qui a émergé dans les années 1980 se fonde sur l'interrelation entre la commercialisation des savoirs et la montée en puissance de l'univers de la finance. Ce modèle, actuellement en crise, implique une « financiarisation de l'économie »* et a conduit, dans l'entreprise privée, au passage d'une gouvernance managériale* à une gouvernance de type néolibéral. C'est sur ce modèle qu'a été calquée la gouvernance entrepreneuriale des universités. Nous nous pencherons ensuite sur les dérives actuelles de ce modèle de gestion, tant sur les plans économique que social.

a Pour la définition des termes suivis d'un astérisque, voir le lexique.

Chapitre 1

De la gouvernance managériale à la gouvernance actionnariale dans une « économie du savoir »⁴

Pour bien comprendre les enjeux liés à la gouvernance, il faut situer l'apparition de cette notion dans le contexte plus large de la crise économique mondiale (crise du pétrole, crise de la dette publique, inflation) des années 1970. Cette crise a marqué le passage d'une régulation socio-économique de type fordiste à une régulation postfordiste. Le fordisme, période associée aux Trente glorieuses (1945-1975), se caractérisait par un compromis social portant sur le partage des bénéfices de la croissance économique. Aux plans social et politique, ce compromis correspondait à un mode de régulation* par gestion tripartite des rapports sociaux entre l'État, l'entreprise et les salarié-e-s. Au sein de l'entreprise, le fordisme se caractérisait par une gouvernance de type managérial reposant sur la séparation de la propriété et du contrôle, c'est-à-dire sur l'institutionnalisation de la séparation entre les actionnaires (les propriétaires) et les gestionnaires. Un contrôle interne relevait des diverses parties prenantes, soit les managers et les représentant-e-s de salarié-e-s.

Ce mode de régulation est entré en crise au tournant des années 1970. La productivité plafonnait, l'optimisation tayloriste* du travail ayant été poussée au maximum. Ces conditions empêchaient toute nouvelle intensification de la production, et donc minaient la possibilité de retrouver un taux de profit suffisant pour la reproduction du capital. L'organisation de la production s'avérait incapable d'utiliser plus efficacement le savoir-faire ouvrier⁵. C'est dans ce contexte de crise de la structure industrielle de production que s'est opérée la réorganisation de la division internationale du travail.

Il y eut un vaste mouvement de délocalisation de la production physique à l'étranger, alors que l'Occident se tournait vers le secteur tertiaire et vers l'économie de conception et de « création » à « haute valeur ajoutée ». Celle-ci repose sur l'appropriation et le contrôle d'informations et de technologies brevetées. La nouvelle stratégie d'accumulation capitaliste* passerait donc de plus en plus par la valorisation des connaissances et du savoir, à l'instar de tout autre bien marchand.

Dans cette « nouvelle économie du savoir », ce n'est plus le travail physique qui est la principale source de productivité, mais bien la mise en valeur des savoirs et des technologies qui résultent du procès historique de développement des connaissances appartenant au patrimoine commun. Ce nouveau modèle de croissance centrée sur le savoir s'est institutionnalisé parallèlement à la montée en puissance de la finance, ce qui, on le verra, a mené à des instabilités

croissantes et des contradictions génératrices de crises au cœur des économies avancées⁶.

1.1 Les contradictions de l'économie du savoir

Or, l'« économie du savoir » comporte plusieurs contradictions.

- **Première contradiction :** le savoir possède tous les attributs d'un bien public, dont la non-rivalité et la non-exclusivité.

Si le savoir est un bien non rival et non exclusif, c'est que, au contraire de tout autre bien matériel, son utilisation par une personne n'empêche en rien son utilisation par une autre. Par exemple, un marteau utilisé par une personne ne peut être utilisé simultanément par quelqu'un d'autre. Il s'agit donc d'un bien exclusif. La connaissance des tables de multiplication par un-e étudiant-e, par contre, n'empêche pas un-e camarade de classe d'y avoir recours en même temps. Il s'agit d'un bien non exclusif^a. En d'autres termes, le savoir possède une « valeur d'usage », mais aucune « valeur d'échange ».

Le savoir est également un bien dit « cumulatif », puisque la production de nouveaux savoirs repose largement sur ceux qui ont été constitués historiquement et qui relèvent conséquemment du domaine public. Chaque nouvelle idée ne peut exister qu'en prenant appui sur des connaissances antérieures. Or, l'appropriation privée du savoir sape les conditions de sa propre reproduction. En effet, en s'appropriant le savoir, une personne ou une entreprise empêche les autres de pouvoir bénéficier des connaissances scientifiques historiquement accumulées. C'est ce qui se produit, par exemple, lorsque des équipes de recherche pratiquent le secret industriel plutôt que d'échanger leurs résultats (principe de l'*open science*)⁷.

Le coût de reproduction du savoir a l'avantage d'être pratiquement nul. En effet, une fois une innovation développée, elle peut être reproduite à faible coût. À la suite de la découverte d'un médicament, par exemple, celui-ci peut être reproduit en série à peu de frais. Par contre, si un brevet est déposé et que des droits sont exigés pour son utilisation, l'accès au savoir se trouve entravé.

Le savoir est donc par nature un « bien » public, et sa logique de fonctionnement est contraire et incompatible avec le principe de l'économie de marché.

- **Deuxième contradiction :** le savoir ne devient « valorisable » que par le biais de la spéculation boursière. Pour survivre, le capitalisme contemporain doit être en mesure de soumettre le savoir à un processus de valorisation*, au

^a Cet exemple, qui illustre clairement la non-exclusivité, réduit toutefois la connaissance à un bien économique, alors que l'éducation désigne la transmission d'une culture commune, irréductible à la seule valeur économique.

sens lucratif du terme, en ce sens qu'il doit produire de la valeur économique à partir de ces connaissances.

Depuis le début du XXe siècle, certaines « innovations comptables » permettent d'évaluer les actifs immatériels des entreprises. Contrairement à la propriété physique, l'actif intangible repose sur l'attribution d'une valeur mesurable, basée sur une anticipation de sa capacité de générer de la valeur dans le futur. Il s'agit donc d'une valeur monétaire virtuelle, imputée subjectivement à l'entreprise. Un fabricant de voitures, par exemple, possède des actifs matériels (des voitures, des bâtiments, des machines). Mais sa valeur immatérielle repose sur des projections et spéculations qui tentent d'anticiper sa capacité de profits ultérieurs (ventes anticipées, clientèle projetée, etc.). L'entreprise de chaussures Nike, par exemple, se contente de gérer sa marque (le *branding*), alors qu'elle sous-traite la production physique de ses chaussures à diverses entreprises des pays du tiers-monde. La valeur de Nike dépend plus du contrôle de son image de marque que de ses produits réels.

Mieux connus sous le nom de *goodwill*, les actifs immatériels (ou intangibles) de chaque entreprise réfèrent, entre autres, à ses activités de recherche et développement (R&D), à sa marque de commerce et à son « capital humain ». L'accumulation de ces actifs intangibles s'effectue au moyen de stratégies monopolistiques d'accès au marché : notamment les droits de propriété intellectuelle et la marque de commerce, des alliances stratégiques avec d'autres entreprises, ou encore, des ententes formelles et informelles avec les gouvernements. Les entreprises cherchent ainsi à sécuriser leur accès à des revenus futurs. Ceux-ci ne passent nullement par la prétendue concurrence de marché, qui n'existe plus qu'à l'état de fiction théorique. On est plutôt en face d'une forme de capitalisme monopolistique, soutenu par l'État et dont le but est d'aider les entreprises à créer, consolider et maintenir de nouveaux lieux d'accumulation capables de capter les flux de revenus et d'investissement^a.

Le financement bancaire classique (sous forme d'emprunts bancaires utilisés pour financer l'entreprise) est toutefois peu adapté à ces actifs immatériels, dont la valeur s'avère difficile à déterminer. Les banques se montrent généralement réticentes à financer des emprunts jugés trop risqués. La finance et la Bourse en sont venues à occuper un rôle central dans « l'économie du savoir » pour pallier cette limite du financement traditionnel. Par le biais de la Bourse, la finance se substitue donc aux banques pour consentir des prêts et du financement, les mécanismes boursiers étant jugés plus fiables car capables

d'anticiper et de jauger l'évolution des actifs immatériels d'une entreprise⁸.

Or, cette anticipation n'est fondée sur aucun critère objectif. Au contraire, elle fonctionne sur la base d'une spéculation volatile, à la merci de brusques retournements au gré des crises de confiance ou des modes qui agitent les marchés. En effet, la valeur attribuée aux actifs immatériels des entreprises dépend largement de l'opinion commune des actionnaires. Il s'agit d'une logique mimétique, autoréférentielle et spéculative, fondée sur une convention boursière, c'est-à-dire sur une sorte d'emballage collectif des marchés dans une direction arbitraire, ou sur une mode⁹. Un exemple révélateur d'une convention boursière est celle qui a créé ce qu'on a appelé la bulle des entreprises « .com » et sa crise subséquente du début des années 2000, qualifiée du « krach des technos ».

L'économie du savoir est étroitement liée à cette économie financiarisée du fait d'être essentiellement une économie d'actifs immatériels, axée sur une capacité virtuelle de dégager d'éventuels profits. La capacité de s'approprier du savoir figure dans l'arsenal des mesures prises par une entreprise pour augmenter son *goodwill*, c'est-à-dire la confiance des investisseurs en sa capacité de dégager des revenus futurs.

Ce processus s'inscrit dans une logique de valorisation à court terme, propre à la Bourse, et qui mène régulièrement à des crises. En effet, les mécanismes de valorisation boursière sont essentiellement fondés sur la spéculation. Comme la production physique des biens n'est plus la principale source de valorisation des entreprises, celles-ci misent sur la R&D, la production de brevets, la publicité, le contrôle des marques; en somme, sur le contrôle de l'information, du savoir et de l'image. Ainsi, le savoir se valorise maintenant au moyen des mécanismes boursiers, ceux-ci permettant de contourner l'impossibilité d'accorder une valeur lucrative au savoir selon les modes classiques¹⁰.

1.2 La gouvernance actionnariale de l'entreprise et l'économie du savoir

Dans la mesure où la « création de la richesse » dépend majoritairement des revenus futurs immatériels de l'entreprise, la valeur de celle-ci repose sur l'accumulation d'actifs intangibles. Les actifs intangibles représentent de 75 % à 90 % de la capitalisation des entreprises cotées en Bourse, et plus de 90 % dans le cas d'entreprises comme Microsoft et Amazon¹¹. En 2007, l'actif immatériel des entreprises européennes comptait en moyenne pour plus de 60 %¹². C'est dans ce contexte que s'est transformé le mode de gestion des entreprises. La finance y a joué un rôle majeur, en imposant le paradigme de la « gouvernance actionnariale »*, qui a remplacé la gouvernance managériale.

^a Par exemple, les licences de garderies à 7 \$ accordées aux entreprises privées par le gouvernement garantissent à ces dernières une clientèle fidélisée (les enfants sont vus comme une source de revenu assurée), ce qui augmente la valeur intangible de la garderie comme actif. On assiste ensuite à de la surenchère pour se procurer ces mêmes licences, ce qui crée un marché du permis de garderie où la licence se vendra d'autant plus cher que sera grand le flux de revenu anticipé, lié à la clientèle captive.

La gouvernance managériale était associée au modèle d'entreprise de type *stakeholders**, soit une confrontation négociée et institutionnalisée entre les diverses parties prenantes (les actionnaires, les managers salarié-e-s, les représentant-e-s des salarié-e-s et l'État). La nouvelle gouvernance actionnariale, quant à elle, expulse tout contre-pouvoir interne de l'entreprise pour confier ce rôle aux actionnaires.

Ce nouveau mode est en effet régi par les «normes de la valeur actionnariale», reflet de la propension des actionnaires à rechercher la liquidité et les rendements maximaux à court terme^a. Les grands investisseurs cherchent à augmenter leur emprise sur les activités des firmes pour en maximiser la valeur actionnariale. Cela implique une «externalisation du contrôle», où les actionnaires en viennent à être considérés comme les principaux propriétaires de la firme, plutôt que ses diverses parties prenantes (managers et salarié-e-s). Voilà pourquoi le paradigme de la gouvernance insiste tant sur l'indépendance des membres des conseils d'administration : la fonction et l'objectif de l'entreprise ne sont plus la production réelle d'un bien en vue de quelque échange, mais bien la maximisation de la valeur boursière de l'actif.

En économie de l'entreprise, la gouvernance actionnariale postule que, dans un monde où prévalent des informations imparfaites et des contrats incomplets, le conseil d'administration, chargé de la défense des intérêts des actionnaires, pourrait encadrer la direction et contrôler les frais de gestion au moyen de contrats basant la rémunération^b des dirigeant-e-s sur leurs *résultats*. Plus idéologique que réelle, cette solution de principe a été contredite par la plupart des recherches empiriques sur ce sujet³. Dans les faits, les dispositifs de gestion pro-actionnariaux, mis en place dans la foulée de cette externalisation du contrôle, ont fait défaut et conduit à une déresponsabilisation de la gestion des entreprises, comme l'ont illustré les scandales financiers d'Enron ou de Worldcom. Plusieurs études ont d'ailleurs montré comment cette gouvernance d'entreprise* se soldait par des échecs :

[À] défaut de stimuler un comportement responsable au sein de l'entreprise ou de résulter en une valeur actionnariale accrue, elle [la gouvernance actionnariale] a plutôt accentué les clivages sociaux et inégalités de revenus entre managers

a Les investisseurs « considèrent les entreprises comme des actifs financiers dont il faut optimiser le rendement, mesuré par le fameux ROE (*return on equity*). La rémunération du capital exigée par les investisseurs est fonction de normes internationales de rentabilité (*benchmarking*), généralement fixées par des analystes financiers spécialisés par branche d'activité. Ces normes diffèrent d'un secteur à l'autre; elles correspondent très largement aux «conventions boursières» décrites par Keynes, c'est-à-dire à des « croyances du marché à un moment donné sur le rendement financier à attendre d'un domaine d'activité ». Voir MOUHOUD et PLIHON, *op. cit.*, p. 139.

b D'où la rémunération en *stock options*, qui est sensée lier l'intérêt du manager à celui des actionnaires.

et salariés en cautionnant des rémunérations de dirigeants absolument extravagantes.^c

Par exemple, les 100 dirigeant-e-s d'entreprises canadiennes les mieux payé-e-s ont empoché, en moyenne, 7,3 M\$ en 2008, soit l'année où les Canadien-ne-s ont été le plus durement touché-e-s par la récession mondiale. Ce montant correspond à 174 fois le salaire moyen d'un travailleur ou d'une travailleuse au Canada¹⁴.

Où réside le problème ? Il ne tient pas aux modalités d'organisation techniques ou formelles de la gouvernance, mais à la question plus centrale de la finalité de l'entreprise placée sous sa coupe. En effet, comme nous l'avons vu, les mécanismes de gouvernance ont été principalement introduits dans un détournement de la mission première des entreprises qui consiste, du moins en théorie, à produire des biens et services. Par une sorte de « coup d'état actionnarial », organisé par les managers des fonds d'épargne et de retraite à qui l'on demandait un rendement maximal, les relations internes de l'entreprise ont été réorganisées sous la pression d'un contrôle externalisé en vue de maximiser le seul gain financier des actionnaires par la spéculation boursière sur la valeur de l'entreprise.

Les entreprises les plus touchées se sont ainsi transformées en pur actif financier, utilisé par les actionnaires en vue d'un rendement à court terme. Or, depuis le début des années 1990, c'est précisément cette logique qui a mené aux nombreuses crises du capitalisme. À la lumière de la plus récente de ces crises financières, il semble bien que les mesures de contrôle et de gouvernance pro-actionnariales, loin de faire partie de la solution, sont au cœur du problème, comme le font remarquer Aglietta et Rébérioux :

La thèse la plus répandue cherchant à rendre compte de la multiplication des scandales financiers de poids lourds de la cote américaine pointe les défaillances du contrôle – particulièrement des auditeurs, analystes et administrateurs – par manque d'indépendance. Cette interprétation de la crise a présidé à la rédaction de la loi Sarbanes-Oxley

c ERTURK et collab., *op. cit.* Dans le régime d'accumulation financiarisée, les dividendes des principaux investisseurs sont générés par l'afflux permanent de nouveaux petits investisseurs. Ceci permet de faire grimper le cours des actions et de garantir les rendements des investisseurs majoritaires au détriment des petits. Julie Froud et ses collaborateurs comparent le régime d'accumulation financiarisée à une organisation pyramidale de type Ponzi : « *In the Ponzi scheme, those who joined the scheme early were paid off handsomely from deposit accounts at Hanover Trust, where the (newly subscribed) capital of late comers was paid out as income to meet Ponzi's obligations to early joiners. In the coupon pool, the element of fraud and misapplication is of course absent, but through a different mechanism the returns for early joiners are generated by late comers. The income (savings) from late comers drives up share prices and generates the capital gains which reward early joiners. In the coupon pool, as in the original Ponzi scheme, the results are only sustainable if the coupon pool constantly recruits new savers who are encouraged by the handsome returns achieved by early joiners.* » Voir FROUD, Julie et collab., « Accumulation under conditions of inequality », *Review of International Political Economy*, vol. 8, n° 1 (printemps 2001) p. 66-95.

(juillet 2002), visant à juguler les comportements déviants. Notre analyse prend à rebours cette interprétation : les défaillances du contrôle sont consubstantielles à un mode de gouvernance tout entier tourné vers la satisfaction de l'intérêt d'actionnaires recherchant avant tout la liquidité de leurs engagements. En d'autres termes, *l'origine de la crise tient avant tout à la montée en puissance, depuis trois décennies, du modèle de la souveraineté actionnariale*. Chercher à renforcer les dispositifs de contrôle pro-actionnariaux, c'est prendre l'effet pour la cause, au risque d'aggraver les dérives actuelles.¹⁵

Au-delà du phénomène de l'indépendance des conseils d'administration, c'est le modèle entier de la gouvernance qui pose problème en détournant les entreprises de leur fonction principale de production de biens et services pour les soumettre à une spéculation financière visant l'accumulation de valeur pour les actionnaires. Le modèle de la gouvernance est ainsi lié à la poursuite de cette finalité de rendement spéculatif où l'entreprise est instrumentalisée comme un actif à valoriser, sans égard à ce qu'elle produit dans les faits. Au-delà de la nécessité d'ajustements formels et techniques à la gouvernance, c'est cette finalité même qui doit être questionnée.

En résumé, l'économie du savoir apparaît de manière concomitante à la montée en puissance de la finance, celle-ci s'érigeant sur les ruines d'un modèle fordiste entré en crise. C'est dans ce contexte que s'opère le passage d'une gouvernance managériale à une gouvernance actionnariale. Cette mutation a eu pour effet l'augmentation des inégalités sociales entre les hauts dirigeants et les salarié-e-s. De plus, les transformations du mode de gouvernance des entreprises ont détourné celles-ci des fonctions principales d'où elles tiraient leurs revenus (la production de biens et services) pour décomposer en une série d'actifs financiers qui servent plutôt l'enrichissement à court terme des grands investisseurs.

Or, la tendance actuelle est d'importer le modèle de la gouvernance actionnariale au sein des institutions publiques (éducation, santé, municipalités, etc.). On peut se demander pourquoi il faudrait transposer dans d'autres domaines, dans l'enseignement supérieur par exemple, un mode de gestion qui s'avère si problématique dans l'entreprise privée.

Chapitre 2

La gouvernance universitaire et la puissance gestionnaire

2.1 Les universités et la propriété intellectuelle

Les nouvelles formes d'accumulation fondées sur les actifs intangibles, de même que la gouvernance actionnariale qui lui est associée, ont eu des effets importants sur la restructuration des universités. De fait, la grande entreprise, pressée par la contrainte des normes de la valeur actionnariale, est incitée à réduire ses investissements les plus risqués, ses dépenses en R&D par exemple. On assiste ainsi, depuis le début des années 1990, à un processus d'externalisation de ces investissements en R&D, qui a notamment pris la forme d'ententes de partenariat entre les entreprises privées et les universités¹⁶. Le processus est appuyé par l'État, entre autres par la mise en place de mesures législatives sur la propriété intellectuelle. Aux États-Unis, par exemple, le *Bay-Dohle Act*¹⁷ (1980) a été adopté pour stimuler la production en recherche universitaire de savoirs commercialisables. Il a permis, entre autres, de commercialiser et de privatiser les résultats de recherches commodément financées par des fonds publics.

Soucieux de demeurer compétitifs au sein d'une économie du savoir qui se globalisait, les gouvernements du Canada et du Québec¹⁷ ont fortement incité les universités à produire des recherches susceptibles d'intéresser des entreprises privées et de générer des brevets. L'État a présenté la commercialisation de la recherche et les partenariats avec le secteur privé comme un moyen alternatif de financement des universités, au même titre qu'une augmentation des frais de scolarité^b.

Des universitaires¹⁸ ont dénoncé les menaces que crée une telle mutation du mandat des universités pour la recherche fondamentale et la transmission de connaissances^c. C'est toute la question de la légitimité de la soumission de la production du savoir aux seuls critères de l'économie marchande.

En effet, le savoir se développe de la manière la plus efficace dans un contexte de libre circulation des idées. Or, pour doter des connaissances d'une valeur économique, il est nécessaire d'en restreindre l'accès en créant sa rareté de

manière fictive, au moyen de droits de propriété intellectuelle. Dans les faits, cette dynamique conduit à mettre en place des monopoles du savoir qui accumulent de la valeur sous une forme rentière. Il s'agit donc d'une économie aux antipodes de la concurrence, dans la mesure où l'accumulation ne peut être garantie qu'en s'appropriant de manière exclusive de l'information placée sous le sceau du secret industriel : une véritable monopolisation du savoir. La propriété intellectuelle équivaut donc à une économie de marchandisation de la connaissance, qui s'appuie sur un cloisonnement et sur l'érection de barrières tarifaires entre les individus et le savoir, transformé en marchandise.

Il convient également de s'interroger sur les retombées économiques réelles de tels partenariats publics-privés en recherche. Les résultats mitigés^d des systèmes nationaux d'innovation fondés sur des partenariats universités-entreprises remettent en question la nécessité même de poursuivre ce processus, que d'aucuns ont qualifié à raison de « socialisation des coûts et privatisation des profits liés à la recherche^e ».

En effet, comme le démontre le tableau 1, les universités tirent moins de revenus de la propriété intellectuelle que ce que laisse entendre le discours officiel.

En 2008, selon les données recueillies dans 125 universités canadiennes (et hôpitaux d'enseignement affiliés) qui ont répondu à l'enquête sur la commercialisation de la propriété intellectuelle (PI), les dépenses de gestion de la PI (gestion des brevets) dans les universités canadiennes, ainsi que les coûts de dépôt et les règlements de litiges juridiques et de transactions ont représenté 51 M\$ alors que les revenus de ce secteur n'ont atteint que 53 M\$ pour l'ensemble du pays. La propriété intellectuelle fournit donc un revenu net d'environ 2 M\$ aux universités répondantes, ce qui représente en moyenne 16 472 \$ par institution.

Les revenus de commercialisation proviennent principalement des redevances de licences. Ils sont faibles eux aussi, essentiellement parce que les licences sont cédées très tôt dans leur phase de développement. On assiste ainsi à une appropriation par le secteur privé de recherches au financement public. L'entreprise privée développe ensuite les innovations brevetées et achetées à faible coût pour en tirer un profit commercial. De plus, comme les universités n'ont pas les assises financières de la grande entreprise,

d Voir le tableau 1

e Comme le soulignent GODIN et ses collaborateurs : « *However, the steady growth of links between industry and universities is also consistent with recent studies suggesting that firms tend to draw upon universities for their R&D programs because it saves them the cost of having to support their own research infrastructure. Big firms, even those with their own laboratories, as well as small and medium sized companies, may therefore find it more expedient to collaborate with universities because it allows them to transfer part of their costs to the State, which is the main source of university funding* ». Voir GODIN, Benoît, Christian DORÉ et Vincent LARIVIÈRE, *The Production of Knowledge in Canada : Consolidation and Diversification*, 2002, www.csiic.ca/PDF/Production_Knowledge.pdf

a Ou *University and Small Business Patent Procedures Act*.

b L'IRIS a produit plusieurs publications illustrant les causes et conséquences des hausses de frais de scolarité. Voir la section « Publications » du site www.iris-recherche.qc.ca.

c La recherche fondamentale désintéressée et qui n'est pas finalisée en termes immédiatement économiques est indispensable à une accumulation du savoir sans laquelle il ne peut y avoir d'avancement des connaissances ou de progrès technologique. Donc, au plan économique dans son ensemble, ce type de partenariat université-entreprise risque d'être nuisible à long terme en sapant les conditions mêmes de la transmission de connaissances et de « l'innovation ».

elles ne sont pas en mesure de défendre juridiquement leurs brevets face aux milieux d'affaires. Elles ne peuvent s'engager dans des procédures judiciaires coûteuses, lourdes et qui traînent souvent en longueur. On remarquera à cet égard que les plus onéreux des postes associés à la commercialisation sont ceux liés aux salaires des employé-e-s affecté-e-s à la gestion de la PI et aux frais juridiques, ce qui représente respectivement 28 M\$ et 15 M\$ en 2008. En moyenne, les dépenses de fonctionnement liées à la gestion de la PI dans les universités ont augmenté de 9 % entre 2007 et 2008, soit de 374 000 \$ à 409 000 \$¹⁹.

TABEAU 1 Revenus et dépenses liés à la gestion de la propriété intellectuelle au Canada en 2008

Dépenses (en milliers de dollars)	
Salaires et avantages sociaux	28 056
Brevets et frais juridiques	15 331
Frais de contentieux	361
Autres dépenses	7 376
Total	51 124
Revenus (en milliers de dollars)	
Redevances à courir	35 374
Paiement échelonnés	4 681
Vente ponctuelle de la propriété intellectuelle	3 080
Remboursement des dépenses (juridiques)	5 889
Revenu d'entente de répartition	125
Autres	4 034
Total	53 183

Source : STATISTIQUE CANADA, *Enquête sur la commercialisation de la propriété intellectuelle dans le secteur de l'enseignement supérieur 2008*, août 2010, www.statcan.gc.ca/pub/88-222-x/88-222-x2010000-fra.pdf.

Pour administrer les brevets et régler les litiges juridiques, les universités doivent déployer une lourde infrastructure bureaucratique, dont les coûts annulent presque entièrement les revenus provenant de la propriété intellectuelle. Ces revenus ne représentent d'ailleurs qu'une part infime de leurs budgets totaux, comme le relèvent Malissard et ses collaborateurs :

De plus, quelle que soit la manière dont on manipule les statistiques, il faut noter que les revenus de propriété intellectuelle des universités, même américaines, ne représentent qu'une infime partie du budget total de ces institutions. S'il est vrai que certaines d'entre elles peuvent tirer des revenus importants d'une découverte particulière, il demeure que c'est moins de 1 % du budget total des universités qui constitue l'enjeu de la course à la commercialisation.²⁰

Plus précisément, en 2006, au Canada, les revenus universitaires nets issus de la propriété intellectuelle

représentaient à peine 0,25 % du financement total des universités, soit à peine 60 M\$ sur 23,8 G\$²¹ de revenus totaux.

Le jeu en vaut-il réellement la chandelle ? Puisque la restructuration de l'université en vue de produire un savoir commercialisable génère aussi peu de revenus au chapitre de la propriété intellectuelle, il semble qu'il faille chercher ailleurs les tenants et aboutissants de cette opération d'intégration croissante des universités au développement de l'économie du savoir :

Tout porte ainsi à croire que le véritable enjeu des discours récents sur la commercialisation des résultats de la recherche universitaire est moins le bénéfice économique potentiel que l'on fait miroiter aux universités, qui cherchent désespérément des revenus, que le rôle dévolu à ces institutions dans la réorganisation des rapports sociaux qui fondent l'économie dite du savoir. On comprend mieux dès lors la disproportion qui existe entre l'ampleur des discours appelant les universités à accroître leurs pratiques de commercialisation et la valeur économique réelle des gains probables. On comprend mieux aussi pourquoi si peu de travaux empiriques ont tenté, après vingt ans d'application de la loi Bay-Dohle, de mesurer ses effets réels. En effet, la plupart des discours sur l'impact de cette loi sont le fait d'agents sociaux dont les positions sont étroitement liées aux milieux gouvernementaux, financiers et industriels. Ils partagent spontanément l'idée que l'université est demeurée une « tour d'ivoire » que seules les actions volontaristes d'acteurs qui lui sont extérieurs pourront faire changer.²²

En plus de nuire à la transmission de connaissances et à la formation des esprits, la tentative de maintenir à flot le capital de risque québécois et canadien en mobilisant les universités ne peut qu'échouer. En effet, la crise économique récente a montré que le capital de risque ne permettrait pas de résoudre les contradictions du capitalisme, conduisant plutôt à de l'instabilité structurelle et des crises répétées, en plus de contribuer à polariser la répartition de la richesse et à créer des inégalités²³, sans par ailleurs prendre en compte les problèmes écologiques suscités par la production. Les investisseurs « pressés » tendent à rechercher du rendement à court terme, ce qui est incompatible avec la durée nécessaire au développement d'innovations autres que cosmétiques, un comportement que la récente crise a aggravé. L'Association canadienne du capital de risque (ACCR) reconnaît ce problème :

La tourmente qui agite les marchés financiers depuis 2008 rendra la crise du capital de risque encore plus sévère étant donné que, pour rééquilibrer leurs portefeuilles, bon nombre d'investisseurs institutionnels vont réduire leurs investissements dans des fonds de capital de risque et les concentrer dans de grands fonds qui ont fait leurs preuves. Les fonds canadiens, habituellement petits et jeunes, en souffriront. Au moment même où l'accès au capital sera plus difficile pour les fonds, les sociétés en portefeuille auront besoin de liquidités accrues pour survivre à la récession. Pour l'ensemble du système, ce sera le pire moment pour manquer d'argent.²⁴

En conséquence, l'ACCR conclut qu'il faudra que les gouvernements, institutions publiques et fonds publics soient mis à contribution pour maintenir à flot une industrie du capital de risque canadienne autrement vouée à la dissolution :

Il est donc essentiel que toutes les parties – gouvernements, investisseurs institutionnels, fonds de capital-risque et entrepreneurs – travaillent ensemble à la construction d'une industrie canadienne du capital de risque solide et durable.²⁵

En substance, on nous affirme que le maintien de la valorisation au moyen du capital de risque exigerait qu'on utilise des fonds publics et qu'on mobilise les universités pour appuyer des entreprises autrement vouées à faillir. En 2009, à la suite des difficultés connues par l'industrie pharmaceutique, la réponse du gouvernement du Québec n'a pas tardé. Celui-ci a créé deux fonds (Teralys Capital et un Fonds d'amorçage), mobilisant près de 1 G\$ pour soutenir les entreprises de capital de risque en sciences de la vie²⁶.

Le maintien de cette stratégie d'accumulation misant sur le capital de risque exige ainsi l'engagement croissant des ressources de l'État, dont la « main-d'œuvre qualifiée » issue des universités. De manière conséquente, la présidente de l'Université Concordia, Judith Woodsworth, est allée jusqu'à proposer devant le Canadian Club une « remise à zéro » des universités afin qu'elles viennent en aide aux industries de l'innovation :

Selon le PDG de General Electric, M. Jeffrey Immelt, la crise économique est une occasion de « remettre à zéro » les « compteurs » affectifs, sociaux et économiques – en d'autres termes, de renouveler surtout les relations entre le gouvernement et le secteur privé. Je propose d'élargir cette « remise à zéro » (*reset*) pour y inclure un troisième intervenant – l'université – qui sera un partenaire clé dans la reprise économique à long terme de Montréal, voire du Canada tout entier. En tant que chef d'établissement universitaire, je souhaite attirer votre attention sur l'énorme potentiel de nos universités. Je veux que vous nous considériez comme moteurs du développement économique et comme centres d'entrepreneuriat intellectuel, dotés des compétences et du savoir-faire nécessaires pour relever les défis de la société tout comme ceux de l'économie. Je vous demande donc d'agir et de nous aider à vous aider. Portez-vous à notre défense, participez à nos recherches, embauchez nos diplômés et appuyez nos efforts pour obtenir un meilleur financement. Toute la société en bénéficiera.^a

Les universités seraient ainsi mises à contribution pour redémarrer et consolider une stratégie d'accumulation basée sur le capital de risque financier, celle-là même qui a contribué à la dernière crise financière. Nous avons déjà vu que cela ne se fera pas au bénéfice des étudiant·e·s et

^a La version anglophone est plus parlante : « *we will all reap the benefits* ». Voir WOODSWORTH, Judith, « Universities, Business and the City : Taking Partnerships to a New Level », *Address to the Canadian Club of Montreal*, 18 octobre 2009.

enseignant·e·s, du moins pas au sens traditionnel du terme, et que cela ne rapportera que peu à l'université, tout en signifiant sa mutation radicale en un laboratoire de R&D.

2.2 Le règlement du sous-financement ou une reconversion commerciale ?

La commercialisation de la recherche et l'inclusion de l'université dans la dynamique d'accumulation de l'économie du savoir sont souvent présentées comme une occasion de régler ce qu'on appelle le problème du « sous-financement » des universités. Si elles tirent peu de revenus de la propriété intellectuelle, celles-ci reçoivent par contre de larges sommes en financement public et de la part d'organismes subventionnaires pour financer la recherche spécialisée, en plus de contributions étudiantes augmentées (droits de scolarité) et du financement privé. Les revenus totaux des universités sont passés de 2,4 G\$ en 1997 à 4,1 G\$ en 2005, soit une hausse de 71 %²⁷. Cela dépasse largement l'augmentation des clientèles, qui, pour la même période, ont varié au Québec de 34 515 étudiants équivalents temps plein (EETP), soit une augmentation de 18 %. Au Canada, les revenus des universités ont augmenté de 88,5 % entre 1992 et 2007²⁸.

Peut-on parler de « sous-financement » quand, dans les faits, les entrées de fonds des universités ont connu une telle augmentation ? Le sous-financement est rarement discuté à partir des besoins des universités et à l'aune de finalités débattues publiquement ; on procède plutôt à une comparaison à visée adaptative avec les autres provinces du Canada – spécialement l'Ontario, que le Québec devrait rattraper^b. Les universités seraient donc sous-financées au Québec parce que leur financement n'a pas atteint le niveau de l'Ontario.

Or, le problème ne réside pas tant dans le niveau de financement des universités en termes de ressources totales ; il s'agit plutôt de l'importance croissante accordée à certains secteurs de recherche et des visées auxquelles est relié ce financement. Le financement augmente, mais en fonction d'objectifs ciblés et dans des secteurs spécifiques de l'université (santé, science, administration et génie). Il s'agit de secteurs sélectionnés par le gouvernement fédéral et qui prennent une part de plus en plus importante de l'ensemble des budgets de recherche. Le montant des subventions et des contrats de recherche alloués aux universités a plus que doublé de 1995-1996 à 2005-2006, passant de 587,5 M\$ à 1,276 G\$. La majeure partie de ces fonds est attribuée selon la stratégie d'innovation du gouvernement fédéral, notamment par l'entremise des chaires de recherche du Canada et de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). Ainsi, « depuis 2001-2002, les sommes consacrées à la recherche

^b Selon Daniel Zizian, président-directeur général de la CREPUQ : « Le gouvernement, les étudiants et le secteur privé doivent contribuer au financement des universités de façon à combler l'écart qui existe entre le financement des universités au Québec et celui observé dans les autres provinces. »
www.newswire.ca/fr/releases/archive/February2010/23/c4126.html

universitaire ont dépassé le cap du milliard de dollars, principalement sous l'impulsion des subventions accordées par le FCI et ses partenaires financiers»²⁹.

La réorientation des universités vers la commercialisation de la recherche dans le cadre de l'économie du savoir ne vise donc pas à régler un prétendu « sous-financement », mais à généraliser une logique de « malfinancement »^a déjà présente, où ce sont principalement les secteurs valorisables de l'université qui sont alimentés financièrement. Les secteurs jugés non rentables sont proportionnellement délaissés, comme le démontre l'exemple de l'Université Laval :

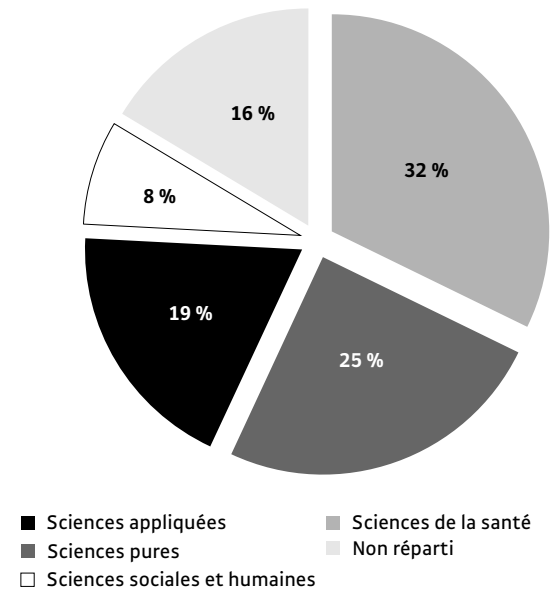
Dans les années 1970 à l'Université Laval, les humanités, les techniques et la santé se partageaient à peu près également les sommes consacrées à la recherche. Aujourd'hui, la santé accapare 50 % du financement de la recherche, les techniques 40 % et les humanités 10 %. Or, les humanités, qui comprennent notamment l'architecture, le droit, l'éducation et la psychologie, sont le secteur qui connaît la croissance la plus rapide. Aujourd'hui, environ 70 % des diplômés de Laval proviennent des humanités. Logiquement, la plus grande partie du financement devrait leur revenir, mais c'est l'inverse qui se produit.³⁰

Les départements qui récoltent le plus de retombées économiques sont ceux capables de « s'arrimer » aux « besoins du marché » et qui permettent d'attirer les « clientèles » les plus payantes, au détriment de ceux qui favorisent la formation critique et l'autonomie. Pour l'ensemble des universités au Québec : « Les domaines des sciences de la santé, des sciences pures et des sciences appliquées reçoivent à eux trois 75,8 % des subventions et des contrats de recherche en 2005-2006 »³¹. Les sciences sociales et humaines, quant à elles, reçoivent un maigre 7,8 % des fonds de recherche. Il est à noter que ces fonds sont de plus en plus attribués en priorité à des projets liés au domaine des affaires, comme en témoignent les récentes modifications apportées aux règles d'attribution du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) par le gouvernement Harper. Celui-ci a octroyé dans son avant-dernier budget des crédits supplémentaires de 17,5 M\$ en bourses d'études pour des

a Selon Cécile Sabourin, ex-présidente de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) : « La recherche universitaire est de plus en plus financée à travers des programmes qui relèvent de ministères économiques et non pas d'un ministère préoccupé par les universités et le développement des missions universitaires ». Les sommes sont reçues à condition de respecter certaines « cibles particulières, qui finissent par être imposées au milieu universitaire [...] Dans ce sens-là, je dirais que la recherche est mal financée. Beaucoup d'étudiants et de professeurs dans les domaines moins rentables à court terme sur le plan économique ont davantage de difficulté à voir leurs projets financés (...) On n'est pas d'accord pour revendiquer plus d'argent si la manière de l'allouer reste la même ». Voir SAINT-PIERRE, Brigitte, « Financement de la recherche universitaire - Le Québec n'est plus le chef de file », *Le Devoir*, 27 octobre 2007.
www.ledevoir.com/societe/education/162010/financement-de-la-recherche-universitaire-le-quebec-n-est-plus-le-chef-de-file

projets liés au monde commercial. Le gouvernement fédéral a aussi ajouté 35 M\$ pour la recherche en santé et 35 M\$ pour les domaines techniques.

GRAPHIQUE 1 Recherche commanditée et subventionnée selon le domaine de recherche en 2005-2006



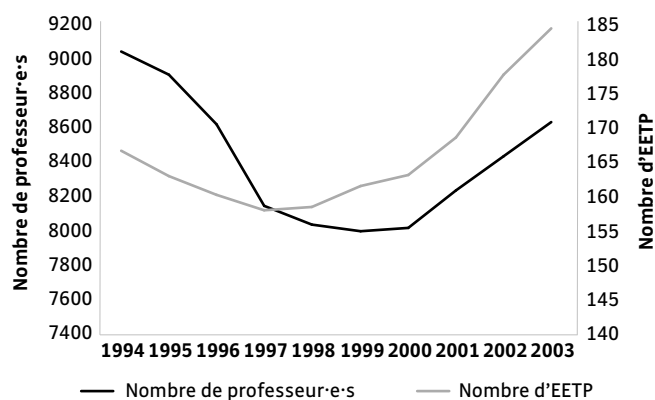
Source : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DES LOISIRS ET DU SPORT DU QUÉBEC, *Indicateurs de l'éducation, édition 2009*, Gouvernement du Québec, p. 51.

Cette reconversion commerciale de l'université tend de plus à se faire au détriment des activités pédagogiques les plus fondamentales : la recherche prend le pas sur l'enseignement. Les chercheur-e-s se désintéressent de plus en plus de ce dernier, désormais majoritairement dispensé par des chargés de cours (plus de 50 % des cours du premier cycle sont donnés par des chargés de cours dans les universités au Québec³²). Tel qu'illustré par le graphique 2, le ratio professeur-e-s/étudiant-e-s s'est amoindri. Les départements les plus éloignés de la « recherche rentable » ont vu leurs ressources diminuer, les salaires baisser et les effectifs (nombre d'étudiant-e-s) par professeur-e augmenter. Ces secteurs vivent les effets d'un sous-financement qui leur est propre, mais cela ne doit pas faire écran au fait que c'est à cause d'un problème dans l'allocation des ressources, lui-même lié à une reconversion des finalités de l'institution universitaire, qu'ils se trouvent laissés pour compte dans le nouveau modèle de répartition interne du financement, et ceci, malgré le fait que les universités ne manquent pas *objectivement* de ressources, qui vont croissantes.

En somme, le discours et les pratiques d'innovation et la commercialisation de la recherche dans l'économie du savoir visent à transformer les finalités de l'institution universitaire en objectifs à court terme de production de recherches commercialisables. Pour ce faire, la production de R&D

se réalise à bas coût au profit de l'entreprise privée. La commercialisation de la recherche ne règle pas le prétendu problème de financement des universités : c'est plutôt le discours sur le sous-financement des universités qui justifie qu'on les éloigne de l'enseignement et de la transmission de savoir pour les amener de la «valorisation de la connaissance à la création de valeur»^a. Ainsi, les ressources des universités augmentent sans cesse, mais pas dans les secteurs peu rentables, et à condition que l'université accepte de devenir un instrument de valorisation. L'augmentation de son financement, loin d'en empêcher le naufrage, participe au contraire de sa reconversion commerciale.

GRAPHIQUE 2 Comparaison de l'évolution du nombre de professeur·e·s et d'EETP (étudiants équivalents temps plein) dans les universités québécoises



Sources : CREPUQ, *De la pénurie de professeurs d'université au Québec : prévision de la demande des professeurs d'université au Québec jusqu'en 2012*, janvier 2004; DYKE, Nathalie, Michel UMBRIACO et Cécile SABOURIN, *Financement des universités. Investir dans le corps professoral*, FQPPU, avril 2008, p. 4.

2.3 La gouvernance managériale de l'université

La question de la gouvernance a fait son apparition dans le milieu universitaire dans ce contexte de course à l'innovation dans la « nouvelle économie du savoir » et de détournement de la mission de l'institution. Les présupposés sur lesquels repose la pratique de la gouvernance sont fortement inspirés des théories de la nouvelle gestion publique (NGP). Celle-ci vise à mettre en place des mécanismes de marché et de concurrence au sein des institutions publiques afin d'en renforcer l'efficacité. Elle est comprise en termes économiques de maximisation d'*output* pouvant acquérir de la valeur. Cette maximisation implique, en retour, la mise en place d'une série de mécanismes de mesure (audit, *benchmarks*^b) qui se fondent sur des critères

de rentabilité économique (calcul des coûts et bénéfices) ne correspondant pas à la mission de l'université.

La NGP se caractérise par un renversement des finalités et des spécificités du secteur public, dans la mesure où elle nie toute différence entre une institution publique et une entreprise privée. Elle est orientée en fonction de l'atteinte de résultats, principalement financiers, alors que le secteur public a pour caractéristique de favoriser une rationalité et des processus normatifs et juridiques (respect des normes et de la légalité, neutralité et continuité). La NGP promet plus d'efficacité et de satisfaction avec autant d'équité. Or, les réformes des systèmes d'éducation supérieure qui se sont inspirées de la NGP ont visé à instituer des relations de compétition entre les universités en vue d'augmenter la productivité, l'imputabilité et le contrôle. Loin de se « désengager », l'État s'avère un participant actif de sa propre reconversion entrepreneuriale en adoptant ces modes de gestion et en les imposant aux institutions qui relèvent de sa responsabilité.

Les recherches ayant porté sur les conséquences réelles de la gouvernance universitaire inspirée des préceptes de la NGP ont toutefois souligné plusieurs de leurs dérives, notamment dans les universités anglaises et australiennes. Une étude menée par Alan Scott³³ en arrive ainsi aux conclusions suivantes :

- Le contrôle par le processus de gestion de la qualité totale et les audits sont des modes de gestion qui ne permettent pas l'adhésion des participant·e·s. Professeur·e·s et étudiant·e·s sont présenté·e·s comme des « parties prenantes » en conflit d'intérêts et devant être tenu·e·s à l'écart du processus décisionnel. Ces modèles sont donc destructeurs de la culture organisationnelle en général. Ils tendent ainsi à perpétuer les problèmes qu'ils visent à régler.
- Ces modèles détruisent la culture de « service public » sur laquelle reposent les institutions dotées d'un financement public.
- Ils tendent à exiger un protocole de vérification coûteux, dans lequel la procédure ne se réfère plus à l'activité qu'elle devait initialement mesurer. Les contrats de performance, par exemple, visent à évaluer la performance sans égard à la nature de l'activité.
- Ces efforts sont disproportionnés par rapport aux rendements qu'ils génèrent. La prétention à débureaucratiser et à augmenter l'efficacité nécessite paradoxalement la création de lourds mécanismes de mesure.
- Les régimes d'audits ont un effet exponentiel : celui de réduire la confiance du public envers les institutions, ce qui augmente la demande pour plus de contrôle et de surveillance. Des mécanismes de contrôle sont ainsi ajoutés, et ainsi virtuellement à l'infini.
- Ces nouvelles formes de gestion encouragent une concentration du pouvoir entre les mains des gestion-

^a Slogan du bureau de transfert technologique de l'Université d'Ottawa.

^b Technique consistant à analyser et à copier les meilleures pratiques considérées efficaces dans d'autres organisations.

naires, qui diminue le pluralisme des voix et les contre-poids au sein des institutions.

- L'imitation des modèles de marché de même que l'accent mis sur la compétition nationale et globale mènent à la dé-finalisation des institutions et ouvrent la porte aux pressions et aux intérêts corporatifs.

Les fondements de l'idéologie de la gouvernance universitaire reposent sur les travaux d'un consultant de la Banque mondiale, Michael Gibbons, qui prétend que, dans l'économie du savoir, le « mode de production » [sic] de la connaissance doit être transformé. Le savoir traditionnel était produit dans les universités selon un modèle qualifié de « hiérarchique », reposant sur le débat au sein de la communauté scientifique qui déterminait la validité des connaissances en vertu d'un critère de vérité. Le nouveau « mode de production du savoir », aussi nommé par Gibbons « *mode 2 of knowledge production* »³⁴, préconise de déhiérarchiser la production du savoir, dans la mesure où ce n'est plus la communauté scientifique qui doit juger de la validité des connaissances. C'est plutôt la capacité des connaissances à trouver une application pratique dans l'environnement extérieur (l'économie) qui devient le critère déterminant leur validation.

Ce nouveau mode de production du savoir prétend s'organiser au moyen de rapports plus horizontaux (*flatter hierarchies*) dans des structures organisationnelles changeantes et transitoires (*transient*) où les parties prenantes sont organisées en noyaux (grappes ou *clusters*) de gestion de projet (idéalement « transdisciplinaires ») selon le modèle dialogique, participatif ou du *teamwork*.

L'utopie qui sous-tend la gouvernance est ultimement celle d'un monde « sans patron », où chacun collabore de lui-même, stratégiquement, à l'exercice collectif de l'innovation « créative » [sic] au service de la valorisation économique :

Il faudra apporter des améliorations majeures aux cadres institutionnels et comportementaux pour que naisse un monde sans patron ni monopole, où les réseaux d'approvisionnement seront fluides et où la personnalisation créative constituera la source première de création de richesse. Dans un monde ainsi constitué, où la répartition des pouvoirs et de l'initiative sera beaucoup moins prédéterminée, l'enjeu pour les décideurs consistera à savoir introduire un degré suffisant de transparence, de confiance et de concurrence. On peut alors espérer que les individus s'habitueront davantage à inventer qu'à suivre le mouvement, à se montrer actifs plutôt que passifs, ce qui devrait aiguïser leur désir et leur capacité de gouverner. C'est peut-être l'accumulation continue de connaissances résultant de l'exercice du pouvoir et de la prise de responsabilité qui constituera le facteur capable d'alimenter le cercle vertueux entre dynamisme économique et nouvelles formes de gouvernance.³⁵

Or, ce mode de régulation en réseau, qui se prétend non hiérarchique, plus démocratique et antiautoritaire, engendre, dans les faits, une nouvelle forme de domination, davantage abstraite en ce qu'elle repose sur l'intériorisation des principes entrepreneuriaux (concurrence, création de

valeur) par les professeur-e-s et les étudiant-e-s pour en faire des entrepreneur-e-s de leur propre vie, engagé-e-s dans une lutte de tous contre tous pour la production maximale de valeur. Dans ce modèle, la seule liberté qui demeure est celle de l'adaptation stratégique aux transformations perpétuelles de l'économie. Les formes d'organisation flexibles, souples et « antiautoritaires » n'existent que pour permettre cette adaptabilité. Ainsi, tous peuvent donc participer « démocratiquement » au détournement des finalités du lieu d'enseignement en vertu de la valorisation économique. Cette reconversion des institutions au profit de la production économique fait office de nouveau dogme et ne tolère pas de discussion³⁶.

Le modèle de la gouvernance managériale des universités s'inspire directement du modèle actionnarial aujourd'hui implanté, comme on l'a vu, dans l'entreprise privée. L'analyse déployée dans le rapport Toulouse³⁷ – à la base des projets de loi 38 et 44 déposés par la ministre Courchesne en 2009 sur la réforme de la gouvernance des cégeps et universités – insiste sur la nécessité d'augmenter le nombre de membres indépendants siégeant aux conseils d'administration des universités. Pour assurer une bonne gouvernance au sein des universités, il faudrait subordonner les *agents* au *principal* (l'État, et donc les contribuables, comme fournisseur du capital financier). Au même titre que des conseils d'administration externes et « indépendants » défendent l'intérêt des actionnaires contre la capacité de contrôle d'information des agents (*managers*) dans l'entreprise, les conseils d'administration universitaires permettraient à l'État de garantir que les professeur-e-s et étudiant-e-s n'interféreront pas (en créant des asymétries, des contre-poids, des résistances, en s'appropriant le savoir à des fins autres qu'économiques) dans la maximisation des résultats économiques attendus de l'investissement.

On postule ainsi que l'université fonctionne selon un modèle managérial et donc imparfait, dans lequel un corporatisme des professeur-e-s et des étudiant-e-s nuirait à la bonne défense des intérêts de la « société », de l'État et des contribuables qui agiraient comme actionnaires de l'université. Pour que l'économie du savoir fonctionne bien, il faudrait donc corriger ce « problème d'agence » pour assurer la fluidité du processus de production de savoir valorisable.

Cette analyse considère d'emblée le recteur comme un PDG nommé par le conseil d'administration^a dont le principal mandat est de rentabiliser le capital financier investi dans l'université par l'État, le secteur privé et les étudiant-e-s en vue de la production de savoir valorisable au profit des individus (rentabilisation de son propre capital humain) et des entreprises (innovation, transfert technologique, résolution de problèmes). Mais cette analyse du fonctionnement des universités est erronée, puisque celles-ci reposent sur un modèle de collégialité où le recteur est censé être

^a Certaines universités anglophones utilisent d'ailleurs le terme « président » plutôt que celui de « recteur ».

au service de la communauté universitaire et non dans un rapport hiérarchique avec elle. Dans la mesure où il en est issu, il se doit d'être considéré comme un *représentant des égaux*³⁸.

L'Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées (IGOPP) a produit des rapports qui ont inspiré les projets de loi gouvernementaux sur la gouvernance des universités, et dans lesquels on propose de calquer l'organisation de la gouvernance universitaire et collégiale sur les modèles managériaux d'entreprise. Ce renversement fait commodément abstraction du rôle des professeur·e·s comme principaux de la corporation (au sens de corps de métiers) en tant que détenteurs historiques et gardiens de la connaissance. On peut ainsi plus simplement assimiler l'université au modèle de l'entreprise commerciale et réduire sa finalité à la maximisation du volume de recherche en fonction du capital financier investi. On plaque ainsi sur l'université un modèle organisationnel qui ne lui est pas approprié :

Dans les commentaires sur la gouvernance universitaire, tels qu'inspirés et illustrés par Toulouse et Allaire (2008) et les documents de l'IGOPP, on présuppose un archétype organisationnel fort peu approprié pour une mission comme celle de l'université. On présuppose un modèle hiérarchiste et managérialiste au service d'un fournisseur de capital financier qui ne peut pas servir adéquatement ce type d'organisation et de mission. On fait donc une erreur d'analyse organisationnelle en proposant de corriger le modèle managérialiste alors qu'il faudrait plutôt renforcer le modèle collégial. On propose de mieux faire la mauvaise chose, en quelque sorte. C'est bel et bien une faiblesse de l'autocontrôle par les instances internes de choix collectifs que l'affaire des projets immobiliers de l'UQAM nous révèle en réalité [...].³⁹

Le cas de l'îlot Voyageur révèle ainsi non pas l'inefficacité des mécanismes de gouvernance, mais un mépris de l'autonomie interne de l'université. Dans les faits, les étudiant·e·s et les professeur·e·s s'opposaient à la mise en place des projets animés par des visées expansionnistes (conséquents avec la logique de développement commercial des universités) alors que les membres « externes » du conseil d'administration y étaient favorables⁴⁰. Le projet de loi sur la gouvernance propose de généraliser à l'ensemble des universités québécoises cette logique, qui vise principalement à placer un conseil d'administration indépendant en position de contrôle de toute la communauté universitaire afin d'assujettir celle-ci à la démarche de production de connaissance valorisable.

De plus, loin d'éliminer la hiérarchie, cette mutation de l'université dans l'économie du savoir engendre dans les faits une augmentation de la bureaucratie et des managers. La nouvelle caste qui pilote cette transformation de la nature de l'université tire parti de cette réforme par une augmentation de son capital symbolique et matériel. Loin d'entraîner les bénéfices qu'elle promettait (efficacité, transparence, réduction des coûts), la nouvelle gouver-

nance attise plutôt le développement d'une classe de technocrates coûteuse à entretenir et peu transparente.

En résumé, le modèle de gouvernance des universités inspiré des théories managériales repose sur une idéologie qui ne tient pas compte des finalités des universités et de leur mode propre d'organisation interne et collégiale. Et, plutôt que de réduire les coûts de gestion comme on le prétend, la gouvernance engendre plutôt une augmentation des dépenses bureaucratiques.

2.4 Un gaspillage bureaucratique

L'application à l'université des modes de gestion et de gouvernance issus du privé et calqués sur la corporation actionnariale est bien amorcée au Québec, et l'on en constate déjà les effets, dont le plus visible est le dépôt de projets de loi discutés récemment à l'Assemblée nationale. Mais sur le terrain, la mutation est encore plus avancée.

En effet, L'Université de Montréal a pour sa part décidé d'aller de l'avant sans attendre que le gouvernement ne statue sur la question :

Dans un rapport qu'il publiait en 2007 sur la gouvernance des universités du Québec, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) recommandait aux conseils des établissements d'enseignement supérieur la création de trois comités : vérification, gouvernance, ressources humaines. *L'Université de Montréal n'a pas attendu ces recommandations* pour appliquer le principe de saine gouvernance. Les trois comités que l'IGOPP suggère de mettre en place existent déjà à l'UdeM – certains, comme le comité de vérification, depuis plus de 30 ans. Le Conseil en a même créé un quatrième en 2008 : le comité sur l'immobilier, qui assure le suivi des grands projets d'immobilisation de l'Université. Ces comités relèvent directement du Conseil et forment les maillons d'une structure de gouvernance qui embrasse tous les grands enjeux liés au développement et au fonctionnement de l'Université.⁴¹

L'Université de Montréal fait donc office de « modèle » en la matière, puisqu'elle applique avec zèle des mesures préconisées par un institut, l'IGOPP, auquel elle est liée par les Hautes Études Commerciales (HEC) : on peut donc dire qu'elle développe les principes de gouvernance et les applique de manière autonome, non seulement sans attendre la législation, mais dans le but de l'influencer par « l'exemple » dans cette direction.

Ce modèle de gouvernance universitaire suppose un appareil complexe de contrôle, de mesures (audits) de surveillance, et de gestion de la propriété intellectuelle, qui exige l'embauche d'un grand nombre de salarié·e·s et gestionnaires, formant ainsi une nouvelle bureaucratie de contrôle qui entraîne des coûts supplémentaires pour l'institution.

Notons également que la mutation de l'université entraîne une transformation du rôle des recteurs. Ceux-ci ne sont plus appelés à défendre l'intégrité de l'institution publique, mais à défendre le positionnement stratégique

des universités dans le marché concurrentiel. Comme le remarque Christian Laval : « Les présidents d'université, dont le rôle s'apparente à celui d'un voyageur de commerce, sont jugés avant tout en fonction de leur capacité à lever des fonds »⁴². La mise en compétition des universités, préconisée par le modèle de la gouvernance, qui prend la forme d'une concurrence pour attirer les clientèles des investissements publics et privés, est au centre de cette reconversion majeure du rôle des recteurs.

TABLEAU 2 Évolution de la part relative des différentes masses salariales des universités de 2000-2001 à 2004-2005

2000-2001

Catégorie de personnel	En milliers de \$	%
Direction	118 615	8,3
Professionnel non enseignant et gérance	201 393	14,7
Personnel enseignant	597 746	41,1
Chargés de cours	109 129	7,6
Autres	401 549	28,3
Total	1 428 432	100,0

2004-2005

Catégorie de personnel	En milliers de \$	%
Direction	160 930	8,8
Professionnel non enseignant et gérance	286 240	15,6
Personnel enseignant	734 364	40,0
Chargés de cours	159 226	8,7
Autres	494 955	27,0
Total	1 835 715	100,0

Source : DYKE, Nathalie, Michel UMBRIACO et Cécile SABOURIN, *Financement des universités. Investir dans le corps professoral*, FQPPU, avril 2008, p. 5.

Cette tendance à la managérialisation des universités s'observe notamment dans la hausse du salaire des recteurs et dans l'augmentation de la masse salariale du personnel-cadre universitaire (voir tableau 2). La part de la masse salariale allant à la direction des universités du Québec a augmenté de 2 % entre 1997 et 2005, alors que celle des professeur-e-s a diminué de 4,4 %. La masse salariale du personnel de direction et de gérance a augmenté de 83,2 % entre 1997 et 2004⁴³. Entre 2000 et 2005, les salaires de la direction ont connu une variation à la hausse de 35 %⁴⁴. Par exemple, à l'UQAM, pour la période de 2000 à 2006, la masse salariale des professeurs n'a augmenté que de 19 % alors que celle du personnel de gestion a connu une hausse de 30 % et celle des cadres supérieurs, de 40 %⁴⁵.

Comme le montre le tableau 3, les salaires de base des recteurs ont augmenté de manière exponentielle ces dernières

TABLEAU 3 Salaires des recteurs des universités du Québec (2008-2009)

Université	Salaires de base	Nombre d'étudiant-e-s
Université McGill Heather Munroe-Blum, rectrice	358 173 \$	34 000
Université Concordia Judith Woodsworth, rectrice	350 000 \$	44 000
Université de Montréal Luc Vinet, recteur	339 000 \$	54 000
Université de Sherbrooke Bruno-Marie Béchar, recteur sortant	278 327 \$	30 000
Université Laval Denis Brière, recteur	270 000 \$	44 000
HEC Montréal Michel Patry, directeur	240 288 \$*	12 000
École polytechnique de Montréal Christophe Guy, directeur général	195 000 \$*	6 000
Université du Québec, siège social Pierre Moreau, président sortant	186 180 \$	
Université du Québec à Montréal Claude Corbo, recteur	176 871 \$*	49 000
Université du Québec à Trois-Rivières Ghislain Bourque, recteur	170 913 \$	11 000
Université du Québec à Chicoutimi Michel Belley, recteur	170 913 \$	6 500
Institut national de la recherche scientifique (INRS) Pierre Lapointe, directeur général sortant	167 562 \$	600
Université du Québec à Rimouski Michel Ringuet, recteur	161 418 \$	5 600
Université du Québec en Outaouais Jean Vaillancourt, recteur	161 416 \$	5 500
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue Johanne Jean, rectrice	151 923 \$	2 800
École nationale d'administration publique Marcel Proulx, directeur général	151 923 \$	1 900

* Données pour l'année 2007-2008

Source : CANOË. <http://fr.canoe.ca/infos/quebeccanada/archives/2009/11/20091106-053800.html>

années. Ce tableau ne tient pas compte des formes de rémunération additionnelle versées en plus du salaire, et qui devraient être ajoutées à ces montants (avantages sociaux, remboursements de dépenses, chauffeurs, etc.). Par exemple, Heather Monroe-Blum, de l'Université McGill, aurait reçu en 2008-2009 une rémunération totale de 587 580 \$, soit trois fois plus que le salaire accordé par l'Assemblée nationale au premier ministre du Québec⁴⁶. D'importants frais de déplacement remboursés à la rectrice de McGill seraient attribuables au « rayonnement international de l'institution », ou du moins aux nombreux frais de représentation qu'exige la concurrence internationale. L'Université de Montréal a consenti au recteur et à des cadres supérieurs des augmentations de salaire rétroactives pour 2007-2008 qui totalisent plus de 2,5 M\$, et ce, malgré un budget de fonctionnement déficitaire pour l'année en cours⁴⁷.

Comme le montre le graphique 3, le personnel administratif de l'Université de Montréal (cadres et professionnel-le-s) est passé entre 2000 et 2008 de 10 % (817 employé-e-s) à 15 % (1 712 employé-e-s) du personnel. La proportion des professeur-e-s par rapport à l'ensemble des employé-e-s de l'université a diminué, passant de 26 % du personnel total en 2000 à 22 % en 2008.

Au vu de ces augmentations, il faut se questionner sur la nécessité d'importer au sein d'institutions publiques des modèles de gestion qui se sont avérés inefficients dans le secteur privé. En quoi une indépendance accrue des conseils d'administration et la diminution des contre-pouvoirs institutionnels pourront-elles empêcher cette augmentation du poids des gestionnaires et des recteurs au sein des universités? Il est à craindre que la gouvernance n'instaure une logique illusoire de « star-system », voulant que pour attirer les

« meilleurs » *managers*, il soit nécessaire de leur verser un salaire supérieur à celui des autres universités.

Dans la logique précitée des actifs immatériels, la référence sur laquelle baser le salaire des dirigeants n'est plus leur rendement réel (ce qu'ils réalisent effectivement), mais plutôt la rémunération à laquelle ils et elles peuvent prétendre ailleurs (la possibilité qu'un autre établissement leur fasse une offre supérieure). Or, ce système est profondément vicié en raison de la proximité des élites siégeant aux conseils d'administration actuels. Ces personnes évoluant au sein de conseils d'administration communs ont en effet un intérêt objectif à doper le salaire des autres dirigeants, puisque cela contribue à augmenter leur propre rémunération au final.

À titre d'exemple, nous avons étudié la composition du conseil d'administration actuel de l'Université de Montréal, puisque cette université se présente elle-même comme un modèle avant-gardiste en matière de saine gouvernance. Disons d'emblée que si nous voulions dresser un tableau de l'ensemble des relations qui lient les membres des conseils d'administration de l'Université au milieu des affaires, nous devrions consacrer une recherche exclusivement à ce phénomène. Nous en donnons ici un bref aperçu, afin que l'on puisse mesurer jusqu'où les liens qui existent dans les réseaux d'administration brouillent les frontières entre l'institution et le secteur commercial. Cela montre qu'il existe une classe d'administrateurs et d'administratrices qui siègent à la fois dans le secteur commercial, le secteur de l'enseignement et le secteur de la recherche et de l'innovation (souvent biotechnologique), et qui y fait la promotion d'un projet économique et politique présupposant l'hybridation de ces trois secteurs (au nom de l'économie du savoir).

GRAPHIQUE 3 Comparaison de la répartition du personnel de l'UdeM entre 2000 et 2008

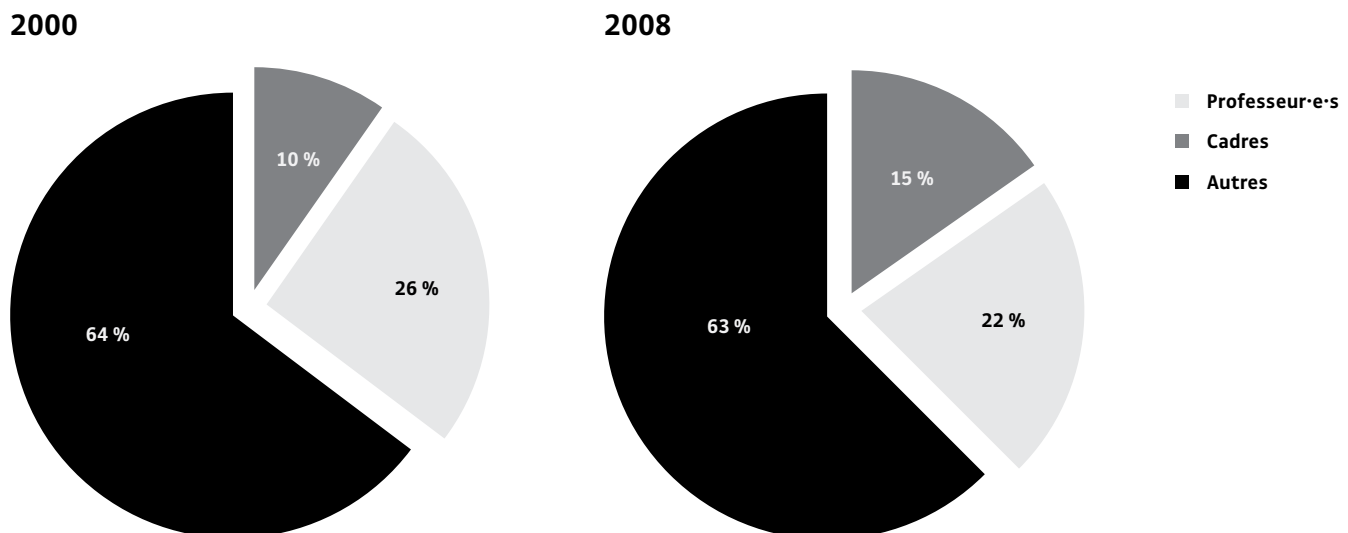


TABLEAU 4 Conseil d'administration et conseil des gouverneurs de l'Université de Montréal, comparés au conseil d'administration de la Banque Nationale

Conseil d'administration Université de Montréal	Conseil des gouverneurs associés (UdeM)	Conseil d'administration Banque Nationale du Canada
Présidente du CA Louise Roy Administratrice de sociétés, <i>fellow</i> invité, CIRANO		Président du CA Jean Douville Président du conseil d'administration, UAP Inc.
Recteur Luc Vinet		Lawrence S. Bloomberg Ancien président et chef de direction, First Marathon Inc., acheté par la BNC en 2000
Membres externes	Président du CA des gouverneurs associés Louis Vachon Président et chef de la direction, Banque Nationale du Canada (BNC)	
Gisèle Desrochers Première vice-présidente – Ressources humaines et affaires corporatives, Banque Nationale du Canada	Jean Gaulin Président du conseil, RONA Inc., président du conseil, Friends of Polytechnique of Montreal, Ultramar	
Claude Benoit Présidente et chef de la direction, Société du Vieux-Port de Montréal	Marcel Dutil Président du conseil, chef de la direction, Groupe Canam Inc.	
Monique Forget-Leroux Présidente et chef de la direction, Mouvement des caisses Desjardins	Jean Coutu Président du conseil, Le Groupe Jean Coutu Inc.	André Caillé (Anciennement d'Hydro-Québec), Junex, Quebecor, principal conseiller stratégique de Sofame Technologies Inc., Association pétrolière et gazière du Québec
Lise Fournel Première vice-présidente – Affaires électroniques et chef des affaires informatiques, Air Canada	Francis Fox Associé, Fasken Martineau DuMoulin	Gérard Coulombe Associé, Lavery, de Billy
Jacques Gaumond BCI Bedrich Consulting (sécurité de l'information); ancien vice-présidente, BCE	Morris Goodman Président du conseil, Pharmascience	Bernard Cyr Président, Gestion Cyr Inc.
Marx Gold Avocat; vice-président, Maxwell Cummings & Son Holding Ltd.	Michel Horstein Président, Balmore Ltée	Shirley A. Dawe Administratrice de sociétés; présidente, Shirley Dawe Associates Inc.
Robert Panet-Raymond Administrateur de sociétés	Éric La Flèche Président et chef de la direction, Metro Inc.	Paul Gobeil Vice-président du conseil, Metro Inc., membre du conseil d'administration, Diagnostics
Michel Plessis-Bélair Vice-président du conseil et chef des services financiers, Power Corporation du Canada	Alain Bouchard Président et chef de la direction, Alimentation Couche-Tard Inc.	Nicole Diamond-Gélinas Présidente Aspasia Inc.; Plastifil Inc.
	Normand Morin Vice-président directeur, SNC-Lavalin Inc.	Louise Laflamme Ancienne vice-présidente de la Bourse de Montréal
	Michel Saucier Membre du conseil d'administration, Novartis; Inovia Capital	Roseann Runte Présidente et vice-chancelière, Carleton University
	Robert Tessier Président du conseil, Gaz Métro	Marc P. Tellier Président et chef de la direction, Groupe Pages Jaunes Cie.
	Rémi Marcoux Président exécutif du conseil, Transcontinental Inc	Pierre Bourgie Président et chef de la direction, Financière Bourgie Inc.; président, Les Partenaires de Montréal Inc.
	Louis Lagassé Groupe Lagassé (téléphonie et électronique)	
	Jacques R. Allard Associé, Ogilvy Renault	

Sources : UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL www.direction.umontreal.ca/secgen/corps_universitaires/conseil.html;
BANQUE NATIONALE www.bnc.ca/bnc/cda/content/0,2662,divId-2_langId-2_navCode-14007,00.html

Comme le montre le tableau 4, le conseil d'administration et le conseil des gouverneurs de l'Université de Montréal comptent bon nombre de personnes liées de près à la grande entreprise.

Nous nous sommes limités ici à expliciter un seul exemple, le conseil d'administration (principalement les membres externes) et le conseil des gouverneurs de l'Université de Montréal. Nous avons choisi de le mettre en parallèle avec le conseil d'administration de la Banque Nationale, pour montrer les liens unissant leurs administrateurs et administratrices.

L'exemple de l'UdeM permet d'abord d'observer que certains administrateurs ont exercé ou conservent des fonctions supérieures à différents titres dans plusieurs entreprises. Faute d'espace, nous n'élargissons pas la cartographie du réseau aux liens de « deuxième degré », qui lient, par exemple, certains de ces administrateurs au moyen de passerelles comme le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM), la Chambre de commerce, ou divers conseils d'innovation technologique, avec plusieurs firmes de recherche biotechnologique ou avec des fonds de capital de risque de la région montréalaise.

Déjà, cependant on remarque, au « premier degré », une représentation significative de la grande entreprise : Banque Nationale, SNC-Lavalin, Metro, Couche-Tard, Groupe Canam, Desjardins, Air Canada et Transcontinental. Plusieurs entreprises en énergie, en télécommunications et en pharmaceutique sont également présentes par l'entremise d'administrateurs et d'administratrices exerçant des charges dans deux entreprises à la fois, ou représentant directement une société : Jean Coutu, Diagnocure^a, Pharmascience, Inovia Capital, Novartis, Groupe Lagassé (téléphonie et électronique), Gaz Métro, Junex (exploration pétrole-gaz), etc. La plupart d'entre elles ont un intérêt direct à ce que l'université consacre ses ressources à une R&D correspondant à leurs secteurs d'activité.

Si l'on examine de plus près le cas de la Banque Nationale, on note le président et chef de la direction de cette entreprise, Louis Vachon, siège aussi comme président du conseil des gouverneurs de l'Université. Gisèle Desrochers, première vice-présidente – Ressources humaines et affaires corporatives de la Banque Nationale, siège pour sa part au CA de l'UdeM.

Lors d'un concert tenu récemment pour célébrer le nouveau fonds Luc-Vinet de 500 000 \$ de bourses dédiées aux étudiante-s de l'Orchestre de l'Université de Montréal, le chef de la direction de la Banque Nationale a insisté sur la nécessité de fonder le développement de l'université sur des partenariats avec les grands entrepreneurs. Son allocution illustre bien le mouvement par lequel une logique « philanthropique » mettant de l'avant les entrepreneurs, leurs

dons et leur présence dans l'université prend le pas sur une tradition d'autonomie des institutions vis-à-vis de la sphère des échanges économiques :

Au début du concert, la chancelière, Louise Roy, et Louis Vachon [...] qui coprésidaient la soirée, ont pris la parole pour remercier les donateurs de leur soutien, « grâce auquel l'Université peut se dépasser. L'essor de l'Université dépendra de plus en plus des liens que l'établissement tissera avec les leaders de notre société comme les chefs d'entreprise ».⁴⁸

À titre d'exemple particulièrement représentatif du brouillage qui intervient entre les secteurs commercial et universitaire, Paul Gobeil, ancien ministre, siège aux CA de la Banque Nationale, Canam Manac, Diagnocure, MDN^b, Metro, la Compagnie de la Baie d'Hudson et le groupe Pages Jaunes (où siège aussi la principale de McGill, Heather Munroe-Blum, et qui est lui-même représenté sur le CA de la Banque Nationale par Paul Tellier). Paul Gobeil a déjà lui-même été président du conseil d'administration de l'Université de Sherbrooke.

Autre exemple, cette fois de rapports entre administrateurs des universités et firmes biotechnologiques : l'un des gouverneurs de l'UdeM, Michel Saucier, lié à Novartis (santé-biotech) siège à la fois au conseil des gouverneurs associés de l'UdeM et au fonds de capital de risque iNovia Capital, qui décrit sa mission comme suit^c :

Que ce soit en technologie de l'information, en sciences de la vie ou dans le domaine des technologies propres, nous cherchons des entreprises aux ambitions internationales, à l'équipe de direction chevronnée et aux produits qui pourront être rapidement commercialisés. Nous avons pour objectif de mettre en place dès le départ les éléments clés, afin que chaque étape ultérieure de financement permette rapidement de bâtir une valeur tangible. *Ce qui distingue iNovia Capital, c'est entre autres l'accès privilégié à des innovations de pointe que nous obtenons grâce à nos partenariats étroits avec certains des meilleurs établissements universitaires, organismes de recherche et bureaux de transfert de technologies en Amérique du Nord.* Nous travaillons en étroite collaboration avec ces organisations (depuis 2001 dans certains cas) afin de cerner les technologies qui pourront être commercialisées avec succès.⁴⁹

Les transferts technologiques en question sont facilités par la présence de passerelles : des bureaux de transfert technologique. Celui de l'UdeM se nomme Univalor, « une société en commandite créée en 2001 qui a pour mission d'accélérer le transfert à l'industrie des résultats de la recherche réalisée par les chercheurs de l'Université de Montréal, de ses écoles et de la plupart de ses centres hospitaliers affiliés ».

b MDN est « une société minière canadienne orientée vers la découverte et le développement de nouveaux gisements aurifères et de métaux de base qui peuvent procurer un rendement supérieur aux actionnaires ».

c Ceci montre l'intérêt que les secteurs du biocapital, du capitalisme vert et des communications ont à entretenir des liens serrés avec les universités pour bénéficier de recherches de pointe au moyen de transferts technologiques.

a Diagnocure est « une société des sciences de la vie qui met en marché des tests diagnostiques à haute valeur ajoutée pour le cancer ».

Voir www.diagnocure.com/fr/index.php

Son slogan est «Unir le savoir à l'économie, c'est... lier la recherche universitaire à la performance industrielle»⁵⁰. On trouve au conseil d'administration d'Univalor Pierre Fortier, auteur des Rapport(s) Fortier sur la stratégie d'innovation au fédéral et au provincial, et Camille Limoges, qui a pratiquement rédigé la politique d'innovation du Québec.

Il ne s'agit pas ici de suggérer quelque malversation au plan légal. Par contre, ces recoupements viennent questionner la prétendue neutralité de la gouvernance, souvent défendue au nom de principes de transparence, d'imputabilité et de reddition de comptes. On voit ici que cette reddition de comptes ne se fait ni à des représentants de la communauté universitaire, ni au public ou à l'État, mais entre membres d'une des entreprises dont l'objectif explicite est d'améliorer leur «performance industrielle» au moyen d'innovations technologiques développées à l'université, et que c'est cet objectif normatif qui traverse l'ensemble du processus, soutenu par le gouvernement. Voilà ce que signifie réellement «unir l'économie au savoir».

Présentée comme un principe de management neutre, la gouvernance apparaît donc plutôt comme une idéologie servant à couvrir une reconfiguration de la finalité de l'université pour lui faire assumer les coûts et les risques de la R&D d'entreprise. Le débat public ne devrait-il pas porter sur la pertinence d'imposer aux universités ce nouveau mandat, plutôt que sur un prétendu rehaussement de ses pratiques en vue d'une «saine gestion» dite désintéressée, qui instaure un genre de concurrence horizontale au sein de l'université et entre établissements en vue de créer de la valeur marchande?

Selon le sociologue de l'Université Laval Gilles Gagné, il est possible de voir là un gaspillage et un détournement des fonds publics, effectué au nom de l'économie du savoir et de la restructuration de la gouvernance, entendue selon les termes de l'entreprise privée :

Les petites gens, mal inspirés mais honnêtes, qui voudraient aujourd'hui abolir l'utilité des universités et les gouverner vers la production de brevets et de serviteurs pour les multinationales sont un peu à côté de la question quand elles brandissent le fétiche unique et définitif de l'efficacité économique. Mais elles sont au centre de l'État. Cette mobilisation inutile de l'université vers une fonction que les entreprises occupent à la perfection depuis des siècles *a déjà pris la forme d'un gigantesque gaspillage*. À mesure qu'elle approchera de son but, on verra que l'affaire de l'UQAM n'était pas le dernier bienfait de l'autonomie d'une institution, mais le premier méfait de la gouvernance, du moins pour ceux qui dorment sur les dollars publics disparus dans l'aventure.⁵¹

Conclusion : Remettre en question l'économie du savoir

Nous avons examiné ici les transformations de la gouvernance des universités dans le contexte de l'économie du savoir. Trois grandes conclusions émergent de cette recherche :

1. L'économie du savoir vise essentiellement à valoriser, au bénéfice de l'entreprise privée de la recherche et des connaissances financées publiquement, selon une logique de socialisation des coûts et de privatisation des profits.
2. Les avantages économiques que tirent les universités de ce qu'on appelle la « bonne gouvernance » sont loin de correspondre aux promesses de ses promoteurs. La transposition en milieu universitaire de la gouvernance entrepreneuriale ne conduit aucunement à alléger les dépenses liées à la bureaucratie. Au contraire, la gouvernance et ses normes d'efficacité économique provenant du secteur privé nécessitent la mise en place de nouveaux et onéreux outils d'évaluation, mesures de contrôle et mesures statistiques, qui ajoutent aux processus bureaucratiques.
3. La restructuration des universités selon le modèle de la gouvernance entrepreneuriale s'opère dans un contexte particulier, celui de la concentration des pouvoirs de l'institution entre les mains d'une minorité d'agents qui manifeste des liens étonnamment étroits avec le secteur privé.

Au final, la réforme de la gouvernance doit être comprise comme l'importation au sein des institutions publiques, dans ce cas-ci les universités, d'un mode de régulation des pratiques sociales existant au sein des organisations privées. Cette colonisation participe d'une reconfiguration des rapports internes de l'université et du détournement de sa mission sociale vers des finalités qui ne sont plus la transmission et la préservation de la connaissance et de la culture, mais la production d'un savoir commercialisable.

La mission fondamentale de l'université, est-il nécessaire de le rappeler, n'est pas celle d'un centre de formation professionnelle, ni de R&D de connaissances rentables. La corruption vastement entamée de l'essence de l'institution universitaire pour la détourner vers une finalité étrangère à son mandat naturel risque, comme nous l'avons montré, de se solder par un gigantesque gaspillage de fonds publics, en plus de priver les populations d'établissements universitaires dédiés à l'enseignement et à la formation d'un jugement critique.

C'est dire qu'avant d'engager davantage de fonds publics dans l'aventure de « l'économie du savoir », il serait bon de s'interroger sur ce qu'il en est pour les universités, les sociétés, mais aussi les individus : « on ne peut pas juger des problèmes qu'affronte l'université, ni du sens de son développement, sans juger aussi du sens dans lequel la société se trouve engagée »⁵². Pour l'heure, on présente comme une évidence le projet selon lequel le sens et le but de la société québécoise et de ses universités sont de participer à l'économie du savoir, c'est-à-dire à l'enrichissement de corporations en innovation et de leurs actionnaires, et selon lequel l'avenir des jeunes Québécois-es passe essentiellement par une adaptation stratégique et une formation purement technique pour en faire des gestionnaires au service du capital de risque.

Se peut-il que la discussion sur les universités ait jusqu'ici trop porté sur le financement, le rôle dans l'économie, les frais de scolarité et les subventions de recherche, sans que l'on s'interroge sur les finalités guidant l'allocation des ressources et les réformes entreprises ? À ce rythme, le Québec a oublié de se demander d'abord ce qu'il adviendrait de lui-même et de ses universités s'il laissait de telles orientations être déterminées par des considérations strictement financières et par les impératifs de l'économie. En clair : l'université a-t-elle une fonction strictement opérationnelle, celle d'émerger directement de la grande entreprise pour l'approvisionner en technocrates et en savoirs à verser à ses impératifs, ou doit-elle plutôt favoriser la distance critique et la formation de l'autonomie de personnes redevables à l'ensemble de la société ? En d'autres mots, l'université est-elle une institution collective imputable envers la communauté politique ou une organisation agissant comme maillon de la chaîne de production de valeur économique au bénéfice de l'accumulation financière ? C'est ce choix qu'occulte la réforme apparemment « administrative » de la gouvernance universitaire, et il ne saurait être tranché uniquement en termes de critères de performance et de capacité à soutenir la croissance économique, puisque cela voudrait dire concéder d'emblée que l'université ne sert plus à transmettre la connaissance, mais à former de simples opérateurs au service de la création de valeur.

Lexique

Capitalisme

Par capitalisme, nous entendons un système économique qui se caractérise par un rapport social particulier, le rapport marchand et salarial. Le capital consiste ainsi en une relation sociale, et non en une chose, dans laquelle c'est le travail de chacun qui sert de moyen afin de s'approprier les fruits du travail des autres. Au sein de ce rapport social, l'activité des travailleurs et des travailleuses – dépossédé·e·s des outils et des produits de leur travail – est considérée comme une marchandise, c'est-à-dire comme une force de travail (rapport marchand). Travailleurs et travailleuses sont ainsi forcé·e·s de vendre leur force de travail en échange d'un salaire pour vivre (rapport salarial). La finalité du capitalisme consiste en l'accumulation illimitée d'une richesse abstraite provenant du temps de travail, l'argent, et non en la production de biens et services utiles pour la consommation humaine. On peut comprendre ainsi ce processus de valorisation, c'est-à-dire d'augmentation de la valeur : « Une entreprise *crée de la valeur* dans la mesure où elle produit une marchandise vendable avec du travail pour la rémunération duquel elle met en circulation (crée, distribue) du pouvoir d'achat. Si son activité n'augmente pas la quantité d'argent en circulation, elle ne crée pas de valeur. Si son activité détruit de l'emploi, elle détruit de la valeur »⁵³. En ce sens, il ne faut pas réduire le capitalisme à une économie de marché, puisque la nécessité d'accumulation illimitée provenant du surtravail peut être coordonnée par d'autres moyens que le marché, par la planification organisationnelle et étatique par exemple.

Financiarisation

« La financiarisation est au sens strict le recours au financement et en particulier à l'endettement, de la part des agents économiques. Nouvelle configuration du capitalisme contemporain globalisé, qui se caractérise par une nette prédominance de la sphère financière – elle-même dominée par la spéculation – sur le secteur productif. La sphère financière domine le secteur industriel en ce sens que son développement est sans commune mesure avec la progression de la production des biens et services »⁵⁴.

Gouvernance d'entreprise

« L'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant [les dirigeants de l'entreprise], depuis la structuration de leurs missions et leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant »⁵⁵.

Gouvernance actionnariale

Selon ce modèle, « la firme appartient à ses actionnaires qui se trouvent dans la position de principal par rapport à l'agent constitué par les dirigeants. Ces derniers sont par là sous surveillance afin que leurs comportements s'exercent au profit des actionnaires »⁵⁶.

Gouvernance managériale

Par gouvernance managériale, nous référons au modèle partenarial de gestion des entreprises, régulé par les partenaires économiques, qui a prévalu à l'époque fordiste. Il « postule que le management de la firme ne doit pas seulement tenir compte de ses actionnaires, mais plus largement des différents partenaires impliqués dans son fonctionnement, en premier lieu des salarié·e·s via leurs représentants »⁵⁷.

Régime d'accumulation

Le régime d'accumulation est un mode de production et de redistribution de la richesse sociale qui se stabilise sur une période de temps donnée. Cette stabilisation repose sur l'adéquation entre les conditions de production (volume du capital engagé, distribution entre les branches et normes de production) et les conditions de consommation finale (normes de consommation des salarié·e·s et des autres classes sociales, dépenses collectives, etc.).⁵⁸

Mode de régulation

L'ensemble des formes institutionnelles, des réseaux, des normes explicites ou implicites, qui permettent la stabilité d'un régime d'accumulation particulier. Le mode de régulation permet d'assurer la cohérence du comportement des acteurs économiques (firmes, consommateurs, États, syndicats, etc.) en dépit des contradictions et du caractère conflictuel des rapports qui animent ces divers agents et groupes sociaux.⁵⁹

Stakeholders

Parties prenantes (voir Gouvernance managériale)

Taylorisme

Méthode de rationalisation du travail industriel qui tire son nom de l'ingénieur Frederick Winslow Taylor. Elle se caractérise par une étude scientifique des gestes nécessaires au travail, une spécialisation extrême (division du travail, travail à la chaîne, et une rémunération qui se veut en principe stimulante).

Valorisation

(voir Capitalisme)

Notes

- 1 CARRIER, Mario, et collab. (2000), « La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales. Entre gouvernement et gouvernance », dans CARRIER, Mario et Serge CÔTÉ (dir.), *Gouvernance et territoires ruraux*, Québec, PUQ, p. 41-63.
- 2 MARCOU, Gérard, François RANGEON et Jean-Louis THIBAUT, « Les relations contractuelles entre collectivités publiques », dans GODARD, Francis, *Le gouvernement des villes. Territoire et pouvoir*, Paris, Descartes & Cie, 1997, p. 140.
- 3 JESSOP, Bob, « Liberalism, Neoliberalism and urban governance : a State-theoretical perspective », dans BRENNER, Neil et Nik Theodore, *Spaces of neoliberalism : urban restructuring in North America and Western Europe*, Malde, Blackwell, 2004, p.105-125.
- 4 Dans cette section, nous reprenons l'analyse proposée par l'école française de la régulation. Voir AGLIETTA, Michel, *Régulation et crise du capitalisme*, Paris, Calmann-Levy, 334 p.; PLIHON, Dominique, *Le Nouveau capitalisme*, Paris, La Découverte, 2003, 370 p.; MOUHOUD, El Mouhoub, et Dominique PLIHON, *Le savoir et la finance*, Paris, La Découverte, 2009, 238 p.
- 5 LIPIETZ, Alain, *La Mondialisation de la crise générale du fordisme (1967/1984)*, Paris, CEPREMAP, octobre 1984.
- 6 MOUHOUD et PLIHON, *op. cit.*, 234 p.
- 7 ORSI, Fabienne, et Benjamin CORIAT, « The New Role and Status of Intellectual Property Rights in Contemporary Capitalism », *Competition and Change*, vol. 10, no 2, juin 2006, p. 162-179.
- 8 MOUHOUD et PLIHON, *op. cit.*
- 9 ORLÉAN, André, *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob, 1999, 275 p.
- 10 MOUHOUD et PLIHON, *op. cit.*
- 11 *Ibid.*, p. 59.
- 12 *Ibid.*, p.126.
- 13 ERTURK, Ismail, et collab., « La gouvernance d'entreprise au service de la valeur actionnariale ou de l'enrichissement des dirigeants », *A Contrario*, vol. 2, no 4, 2004, p. 84.
- 14 MACKENZIE, Hugh, *A soft landing, Recession and Canada's 100 Highest Paid CEOs*, Canadian Council for Policy Alternatives, janvier 2010.
- 15 AGLIETTA, Michel, et Antoine RÉBÉRIOUX, « Les régulations du capitalisme financier », *La lettre de la régulation*, no 51, janvier 2005, p. 4.
- 16 Le modèle de la « triple hélice » représente le cas-type d'une fusion partenariale entreprise-État-université. Voir LEYDESDORFF, Loet, et Henry ETKOWITZ, « Le "Mode 2" et la globalisation des systèmes d'innovation nationaux : Le modèle à Triple hélice des relations entre université, industrie et gouvernement : La Science : nouvel environnement, nouvelles pratiques ? », *Sociologie et sociétés*, 2000, vol. 32, no 1, p. 135-156, et SHINN, Terry, « Nouvelle production du savoir et triple hélice », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1/2002 (no 141-142), p. 21-30.
- 17 Voir le rapport du groupe d'experts sur la commercialisation des résultats de la recherche universitaire (1999), *Les investissements publics dans la recherche universitaire : Comment les faire fructifier ?*, rapport présenté au Conseil consultatif des sciences et de la technologie du premier ministre du Canada, ainsi que le rapport Fortier sur la commercialisation de la recherche (2005), *Rapport du Groupe de travail sur la valorisation des résultats de la recherche*, de la Direction de l'analyse et du développement du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec.
- 18 FREITAG, Michel, *Le naufrage de l'Université*, Québec, Nota Bene, 1995, 369 p.
- 19 Calcul des auteurs à partir de : STATISTIQUE CANADA, *Enquête sur la commercialisation de la propriété intellectuelle dans le secteur de l'enseignement supérieur 2008*, août 2010.
- 20 MALISSARD, Pierrick, Yves GINGRAS et Brigitte GEMME, « La commercialisation de la recherche », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, Le Seuil, p. 66. www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=ARSS_148_0057
- 21 Calcul des auteurs à partir de : STATISTIQUE CANADA *op. cit.*; ACPU; « Un lent redressement : Les finances des universités, 2005-2006 », *Dossiers en éducation*, vol. 9, no 2, octobre 2007; ACPAU, *Information financière des universités et collèges, 2007-2008*.
- 22 MALISSARD, GINGRAS et GEMME, *op. cit.*
- 23 MOUHOUD et PLIHON, *op. cit.*, p. 10-11.
- 24 DURUFFLÉ, Gilles, « L'économie canadienne et le capital de risque – L'importance du capital de risque pour l'économie canadienne », *Association canadienne du capital de risque (ACCR)*, janvier 2009, p. 43.
- 25 *Ibid.*
- 26 www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=1883
- 27 DYKE, Nathalie, Michel UMBRIACO et Cécile SABOURIN, *Financement des universités. Investir dans le corps professoral*, FQPPU, avril 2008.
- 28 ACPPU, « Les finances des universités 2007-2008 », *Dossiers en éducation*, vol. 11, no 1, septembre 2009, p. 3.
- 29 MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DES LOISIRS ET DU SPORT DU QUÉBEC, « Indicateurs de l'éducation, édition 2009 », *Gouvernement du Québec*, p. 51.
- 30 LAROSE, Yvon, « Trois questions à Gilles Gagné. Sur les nouvelles bourses du CRSH ciblant le domaine des affaires », *Au fil des événements*, vol. 44, no 24, 12 mars 2009.
- 31 MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DES LOISIRS ET DU SPORT DU QUÉBEC, *op. cit.*, p. 50.
- 32 FNEEQ, *Les chargés de cours dans nos universités : une contribution essentielle*, janvier 2007.
- 33 SCOTT, Alan, « NPM in Perspective », communication présentée au colloque *L'enseignement supérieur entre Nouvelle Gestion Publique et dépression économique*, Analyse comparée et essai de prospective, Université de Paris Ouest Nanterre La Défense, 11-12 décembre 2009.
- 34 GIBBONS, Michael, « Higher education relevance in the 21st century », *World Bank*, 1998, p. 5.
- 35 MICHALSKI, Wolfgang et collab., *La gouvernance au XXIe siècle*, OCDE, 2002, p. 23.
- 36 DESCHENEAU-GUAY, Amélie, *Démystifier la gouvernance universitaire dans une « économie du savoir » : les discours de légitimation de la restructuration managériale de l'Université*, Rapport de recherche préparé avec le soutien de la FQPPU, septembre 2008.
- 37 ALLAIRE, Toulouse, et collab., *Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), septembre 2007.
- 38 DUPUIS, Alain, « Managérialisme ou collégialisme dans la gouvernance des universités ? Le cas des projets immobiliers de l'UQAM », *Cahier de recherche du Cergo*, mars 2008.

39 *Ibid.*

40 GILL, Louis, « Les pratiques douteuses du passé et la complicité des représentants externes du CA », *Bulletin de liaison du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal*, no 268, octobre 2008, p. 5; ÉLIE, Bernard, « Pas de recette miracle pour la gouvernance des universités », *Bulletin de liaison du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal*, #266, juin 2008.

41 www.direction.umontreal.ca/secgen/gouvernance/index.html

42 LAVAL, Christian, *L'école n'est pas une entreprise*, Paris, La Découverte, 2004, p. 55.

43 DYKE, UMBRIACO et SABOURIN, *op. cit.*, p. 7.

44 Voir le tableau 2 sur la masse salariale, p. 19.

45 LAMONTAGNE, Lucie, « Les excroissances de l'UQAM. 40 % en cinq ans pour la haute administration », *Bulletin de liaison du SPUQ-UQAM*, no 257, août 2007, p. 4.

46 MÉNARD, Sébastien, « Elle gagne trois fois plus que Jean Charest », *Journal de Montréal*, 6 novembre 2009. Le calcul du Journal de Montréal ne tenait pas compte du salaire versé par le Parti libéral du Québec à Jean Charest.

47 GERVAIS, Lisa-Marie, « Université de Montréal : les hauts cadres s'enrichissent malgré le déficit », *Le Devoir*, 19 septembre 2009.

48 « Le nouveau fonds Luc-Vinet dispose de 500 000 \$ », *UdeMNouvelles*, 6 avril 2010.

49 www.inoviacapital.com/about.php?langID=fr

50 www.univalor.ca/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=27

51 GAGNÉ, Gilles, « Une mission dévoyée. De l'université du savoir à l'entreprise des consultants », *À Bâbord*, Montréal, octobre-novembre 2008, p. 17-18.

52 FREITAG, Michel, *op. cit.*, p. 33.

53 GORZ, André, « Le travail dans la sortie du capitalisme alias "La sortie du capitalisme a déjà commencé" », *Revue Critique d'écologie politique*, no 28, 2008. <http://ecorev.org/spip.php?article641>

54 ATTAC-QUÉBEC, *La Bourse ou la vie : Dérive et excroissance des marchés financiers*, Montréal, Éditions Multimondes, 2010.

55 PÉREZ, Roland, « La gouvernance de l'entreprise », *Sciences humaines*, no 44, 2004. www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=13&id_article=13554

56 *Ibid.*

57 *Ibid.*

58 LIPIETZ, Alain, « La mondialisation de la crise générale du fordisme : 1967-1984 », *Les Temps modernes*, no. 459, octobre 1984, p. 699-700.

59 *Ibid.*, p. 701.



IRIS

**Institut de recherche
et d'informations
socio-économiques**

L'IRIS, un institut de recherche sans but lucratif, indépendant et progressiste, a été fondé en 2000. L'Institut produit des recherches sur les grands enjeux de l'heure (partenariats public-privé, fiscalité, éducation, santé, environnement, etc.) et diffuse un contre-discours aux perspectives que défendent les élites économiques.

Institut de recherche et d'informations socio-économiques
1710, rue Beaudry, bureau 2.0, Montréal (Québec) H2L 3E7
514 789-2409 · www.iris-recherche.qc.ca