

Transformation institutionnelle 2016

Réflexion des cadres et professionnels

de la Faculté de l'aménagement

25 avril 2016

L'ambition de l'UdeM est d'être la meilleure université francophone au monde et d'améliorer son positionnement international. Pour ce faire, on nous propose de repenser l'Université, d'entreprendre une transformation institutionnelle avec le chantier de réflexion et de consultation mené sous le thème « Construire notre avenir ensemble ».

Comme employés de l'Université de Montréal, nous nous positionnons bien sûr en faveur de changements constructifs menant à une évolution positive de notre institution. Malgré un certain scepticisme qui plane, tant au niveau de la méthode que des intentions réelles, nous serons partenaires d'une transformation bien orchestrée dans la mesure où ses objectifs ainsi que ses moyens sont transparents et précis et que la démarche pose aussi un regard éclairé sur ce que nous sommes.

Notre institution comporte d'immenses forces telles que l'excellence en enseignement et en recherche. Nous sommes fiers de contribuer, par notre travail quotidien, à la formation de la relève et à l'amélioration des conditions de vie de notre société pour ne nommer que ces deux aspects. Toutefois, notre grande institution comporte d'importantes faiblesses. Le constat, justement identifié, à l'effet que nous sommes devant des pratiques et des conditions environnantes qui nous imposent une remise en question, ne constitue pas un diagnostic de notre système interne. Quelle est la capacité, l'intérêt et l'ouverture de la communauté à entreprendre un virage concerté ? Avons-nous posé un regard juste sur les éléments qui pourraient être des freins à une mobilisation collective nécessaire aux changements organisationnels ? Afin d'atteindre les objectifs que se fixe l'Université, il faut préalablement s'attaquer, notamment, aux problèmes organisationnels et de processus qui constituent, à nos yeux, des entraves majeures au développement de l'Université. Le présent document fait état d'une série de problèmes soulevés lors de rencontres entre les cadres et les professionnels de la Faculté de l'aménagement.

a. Humaniser et alléger nos processus

La taille de notre université, le nombre important d'employés, l'éloignement physique et d'objectifs entre les facultés ou avec les services, le travail en silo, l'incohérence de nos processus et leur lourdeur sont autant de facteurs qui, au fil du temps, ont contribué à déshumaniser l'Université de Montréal. Cette déshumanisation est exacerbée par des services centraux, devenus des « directions », qui semblent avoir des mandats déconnectés de notre mission universitaire – qui consiste, doit-on le rappeler, à l'enseignement et la recherche – et de la réalité du fonctionnement des facultés. Cette prise de pouvoir des directions agit comme agent paralysant plutôt que comme catalyseur de mouvement cohérent. Les efforts de chacun semblent diverger plutôt que de converger vers un but commun. À nos yeux, ces points d'achoppement nous éloignent de l'agilité et de l'efficacité. Y a-t-il une preuve plus probante de ce fonctionnement fracturé que le principe de facturation interne ?

Pour corriger la situation, nous suggérons entre autres de :

- Communiquer la mission régulièrement à l'ensemble des employés dans une optique d'objectifs communs à atteindre et revoir, bonifier et diffuser largement la vision de l'UdeM afin que les actions des employés, toutes unités confondues, s'y alignent.
- Retransformer les directions centrales en services, en soutien aux facultés, afin de travailler ensemble à l'excellence en enseignement et en recherche, plutôt que d'avoir des objectifs divergents qui ne servent pas le but commun : une efficacité au service de la meilleure expérience étudiants et de la meilleure expérience employés.
- Communiquer plus efficacement les besoins et les exigences des programmes d'enseignement ou des activités de recherche afin qu'ils soient perçus par les services centraux comme une réalité plutôt qu'une lourdeur ou une nuisance.
- Alléger, uniformiser et diffuser les processus les plus courants afin d'optimiser la réalisation de tâches aussi fondamentales que l'admission des étudiants de tous les cycles, la rémunération des employés temporaires, le paiement de nos fournisseurs, l'embauche et le remplacement du personnel, la continuité des processus en cas d'absence d'un employé, pour ne nommer que ceux-ci.
- Réviser les tâches attentivement afin de conserver uniquement celles ajoutant de la valeur à notre travail.
- Mobiliser tous les employés à améliorer les processus et ainsi contrer l'alourdissement de notre structure. Plusieurs grandes institutions ont pris ce virage avec succès.

- Réviser les chaînes de décisions et de responsabilités pour dégager le personnel académique de tâches administratives lourdes, les éloignant de leur rôle crucial en enseignement et en recherche. Le personnel de soutien, les professionnels et les cadres joueraient ainsi pleinement leur rôle de soutien à la réalisation de nos activités centrales.
- Donner aux employés des responsabilités à la hauteur de leur formation afin de valoriser les qualifications de chacun, de motiver les employés et ainsi baisser les coûts de système. En effet, l'utilisation des employés pour des tâches nettement en deçà de leurs compétences contrevient à l'optimisation des ressources humaines et financières.

b. Accroître le sentiment d'appartenance

Tout comme l'étudiant doit être au cœur de nos actions quotidiennes, l'employé doit être au cœur des préoccupations de l'institution. En s'affichant comme employeur de choix, l'Université fait la promesse aux candidats externes et à ses employés d'un milieu de travail stimulant, enrichissant et motivant. Elle fait la promesse d'un milieu de vie aussi attrayant que ses conditions de travail. Il est de notre avis que l'Université n'est pas toujours à la hauteur de sa prétention, ce qui a pour conséquence une démobilitation des forces. Le sentiment de fierté à l'égard de l'institution n'est malheureusement pas toujours exprimé avec cœur et conviction.

Afin de remplir sa promesse, un changement de culture s'impose. Le rôle de tous les intervenants doit être valorisé, car chaque tâche et chaque niveau de responsabilité entrent dans la réalisation de notre mission universitaire. Cette valorisation passe par des actions aussi simples que :

- Accueillir adéquatement les employés en les formant, en les guidant dans leur rôle et en soulignant l'importance de leur apport dans la réalisation de notre mission.
- Bien transmettre la mission et la vision de l'Université ; éléments essentiels à la mobilisation des ressources.
- Favoriser les initiatives de « team building » et les activités sociales.
- Organiser des rencontres interfacultaires pour les employés et ainsi contribuer à l'établissement de liens positifs et favorables au travail et à l'efficacité de chacun.
- Améliorer les communications internes afin de faire connaître l'impact positif de notre institution sur la société québécoise et ainsi rendre les employés fiers de leur contribution professionnelle.

- Bien réfléchir à l'organisation des équipes et donner à chaque employé des responsabilités à la hauteur de sa formation ; on observe souvent l'inverse.
- Former tous les cadres à donner de la rétroaction positive et à valoriser le personnel afin de le mobiliser.

c. Poser un regard éclairé sur notre identité

L'un des objectifs clairement identifié de cette transformation est de devenir la meilleure université francophone au monde. Un tel objectif ne nous positionne que sur l'échelle de la performance. Mais comme institution de savoir, ne devrions-nous pas aussi miser sur notre capacité à être des citoyens responsables, investis sur le terrain ? Si on ne valorise que la performance, on encourage la formation d'étudiants ne cherchant qu'à rentabiliser leurs crédits universitaires, alors qu'on devrait préparer une relève engagée et investie dans les réelles problématiques sociales. Être la meilleure université francophone, certes, mais en quoi ? Pourquoi des pôles d'expertise et des regroupements se forment-ils si ce n'est que pour mettre en commun les savoirs au profit d'enjeux fondamentaux ? Se positionner à l'échelle internationale, c'est aussi réfléchir à son identité autrement que par son rang. L'Université aurait peut-être intérêt à définir son positionnement en identifiant, notamment, les secteurs d'excellence auxquels répondent les forces de la recherche et en mettant à profit ses savoirs par un investissement sur le terrain, dans son milieu environnant. Un positionnement empreint d'un sens donné à notre mission est certes plus mobilisateur qu'un chiffre dont on s'obsède à ne pas le voir glisser et sur lequel on ne contrôle pas les paramètres d'évaluation. En somme, les meilleurs étudiants cherchent-ils des expertises ou des rangs ? Peut-on se définir en ce sens ?

Dans une autre perspective, l'Université de Montréal ne devrait-elle pas mieux intégrer ses écoles affiliées ? Si la multidisciplinarité est à la base de notre capacité à envisager des enjeux transversaux, les expertises de nos écoles affiliées auraient un apport considérable à bon nombre de disciplines de l'Université. Certaines facultés, dont la nôtre, ont des complémentarités plus marquées avec les écoles affiliées qu'avec d'autres facultés. Il a été évoqué d'associer notre faculté à des unités académiques qui ne nous correspondent pas alors que nos partenaires naturels sont en gestion et en génie. Pourquoi ces forces semblent-elles exclues de l'équation ?

En somme, l'Université entreprend une réflexion fondamentale et motivante avec un processus qui, a priori, démontre une ouverture, une écoute et une autre façon d'échanger. Les cadres et professionnels de la Faculté de l'aménagement s'engagent activement dans cette lancée dans la mesure où l'Université, avant de se projeter dans une reconstruction, se penche sur ses systèmes internes, sur ses forces et ses faiblesses ainsi que sur son identité.

Ce regard fondamental que nous devons porter sur nous-mêmes doit se réaliser dans l'ouverture et la transparence pour contrer le scepticisme et mobiliser la communauté, car l'Université a un historique de gestion par clan qui nuit à la crédibilité de ses dirigeants. Le processus de consultation déjà entamé est une démarche nouvelle qui, si pérennisée, permettrait de conserver un flux de communication ouvert et une participation active de la communauté aux changements en devenir. Cette ouverture des canaux de communication contribue aussi à la nécessaire réduction du fossé entre le personnel enseignant et le personnel administratif et entre les facultés et les services.

Outre l'ouverture réclamée, le réalisme de la démarche en termes de ressources humaines et financières doit être discuté. Dans cette période d'austérité, jamais les questions relatives aux coûts n'ont été évoquées. Si l'Université veut revoir son projet pédagogique, on ne peut compresser davantage les budgets des facultés. La volonté de construire ensemble nous anime, mais nous espérons qu'il y a ou qu'il y aura réflexion sur les moyens nécessaires à la réalisation des solutions qui seront mises de l'avant.