

Moins d'école, plus d'enseignement, vers un milieu de savoir

Avant d'aboutir à trois excellentes questions, le guide de réflexion parle de technologies, de la transformation du bassin d'étudiants, de la mutation de la clientèle et de ses horaires, de la nécessité de recruter à l'international, etc. Il s'agit là de l'évolution de l'environnement de l'Université, de son écosystème, en quelque sorte.

Par ailleurs, on déplore les statistiques qui indiquent un taux de satisfaction inférieur à celui du U15, de même qu'un séjour généralement plus long chez-nous de l'étudiant moyen avant qu'il n'obtienne un diplôme. Il y a donc lieu d'en déduire que l'Université n'évolue pas au rythme de son environnement. À mon sens, la perception des auteurs que quelque chose cloche est aussi pertinente que palpable. Mais les causes profondes, qu'on soupçonne liées aux technologies, semblent encore assez obscures.

Pour ma part, j'ai eu l'impression très frappante, à mon embauche à titre de responsable informatique, d'une organisation déstabilisée par le changement, et dont les méthodes n'ont pas bougé beaucoup depuis les années 80. La technologie a l'allure d'une greffe d'un corps étranger qui n'a pas vraiment pris. Comprenez-moi: il y a autant d'équipement au mètre carré ici que dans n'importe quelle autre entreprise comparable. Mais il me semble évident que la réflexion sur le passage au numérique n'a jamais été faite, de sorte que nous en sommes encore à travailler à l'ancienne avec de nouveaux moyens. Dans ces conditions, les technologies peuvent devenir un obstacle, puisque les processus et l'organigramme n'ont pas changé. Le résultat net est une productivité au mieux égale, sinon inférieure à celle d'avant l'arrivée du numérique, de même qu'un alourdissement certain des structures. Bien-sûr, ces considérations paraissent éloignées de l'académique, mais la mission ne peut être analysée isolément des moyens pris pour l'accomplir. Si on envisage de courir vers l'innovation, nous devons d'abord apprendre à marcher avec les technologies. Ne pensons qu'aux industries médiatiques et on a immédiatement une idée de l'ampleur de la révolution à faire, et au prix à payer pour ne pas la faire à temps ou au complet. Il ne s'agit pas ici du prix physique des technologies, mais bien du prix de l'évolution ou de la *disparition*. De même, cette révolution n'est pas matérielle, mais bien culturelle. La technologie n'est pas un nouveau *moyen* d'accomplir les mêmes tâches. La technologie est un nouveau *passage* entre l'objectif et le résultat, qui implique les méthodes, les processus, etc., bref, l'architecture d'entreprise elle-même. Nous ne pourrions pas rencontrer les objectifs stratégiques à l'origine de la présente réflexion sans redéfinir le passage pour s'y rendre.

La manifestation la plus concrète de ce concept est que l'information n'a plus de support physique. Comme l'œuf de Colomb, cela semble une évidence, mais les implications en sont fondamentales: l'information n'est plus liée à l'espace ni au temps. L'industrie du disque, par exemple, ne s'en est jamais remise, parce que ses dirigeants se sont obstinés à tenter de vendre des rondelles de plastique à l'heure où le marché en était déjà à la consommation d'information décorporée. La réflexion qui nous occupe doit à mon avis se faire sur la base de cette réalité fondamentale que l'information n'a plus de support. L'enseignement étant un transfert d'information, il faut fatalement faire l'exercice d'en explorer les conséquences pour notre mission, et réagir. Si on se rapporte aux questionnements du guide de réflexion, on constate d'ailleurs que les préoccupations qui y sont énumérées concernent notre position dans la mouvance spatiale et temporelle de notre environnement: horaires atypiques de la clientèle, saturation du bassin local, opportunité internationale, désir de rayonnement sur la scène mondiale, etc.

Le cœur de mon message consiste donc à décliner en trois volets cette proposition: plus d'enseignement, moins d'école, vers un savoir intégré.

Plus d'enseignement...

C'est diversifier l'offre, et surtout l'élargir. Si on réussit à intégrer l'idée que l'information est indépendante du support, une foule d'opportunités se révèlent. Je ne prendrai ici que l'exemple de la formation à distance. Pourquoi l'Université Laval offre-t-elle une foule de programmes en double-accès (local et à distance) depuis dix ans, et pas nous? Je l'ignore, mais en tant que client atypique, au moment d'entreprendre une maîtrise, je me suis inscrit là-bas, parce que l'offre de ma propre institution est encore prisonnière du contenant, c'est-à-dire les bancs d'école, de 9 à 6, en semaine. C'est un peu comme être forcé de chercher un numéro de téléphone dans les pages jaunes. Le *marché* demande notre enseignement, pas nécessairement notre *école*. Bien-sûr, pour en arriver là, il faut passer par l'appropriation de la technologie nécessaire, la révolution culturelle que j'évoquais plus haut.

Moins d'école...

C'est lâcher la tradition de se définir par la forme et le faire par le fond, puisque le support n'est plus une condition sine qua non à l'information. La formation à distance n'est qu'un exemple évident de ce concept. L'Université s'identifiera d'autant plus par son enseignement et son milieu, et d'autant moins par son *appareil* d'enseignement physique, *l'école*, pour faire image.

Il y a deux facettes à cette idée. D'une part, rafraîchir l'offre académique en allégeant la structure des programmes. Je ne m'étendrai pas sur ce point, le recteur et le guide de réflexion l'ont bien cerné. Mais d'autre part, tout ce qui sert à transmettre l'enseignement, *l'école* dans notre analogie, doit être fortement mise à jour. Comme je disais plus haut, l'exécution de notre mission est encore basée sur des processus du temps du papier. Les unités sont encore organisées autour des tâches physiques liées à la manutention du support plutôt qu'autour des livrables informationnels. Ceci maintient en place des silos pratiquement étanches créant des situations où la main droite ignore ce que fait la main gauche, car deux silos entravent le flot d'information. Bref, une révision des processus et de l'architecture d'entreprise s'impose si l'on espère profiter du catalyseur numérique. Autrement, la technologie ne fait qu'ajouter de la lourdeur à des processus déjà inefficaces.

Un autre facteur important contribuerait à l'allègement de *l'école* si l'on songeait à n'inventer la roue qu'une seule fois pour plus d'une institution. Quelques rapprochements ont été tentés en ce sens, comme feu la CRÉPUQ ou l'actuel BCI. Mais ces initiatives sont menées à mon sens à bien trop haut niveau et semblent vouées à la paralysie politique. Pourtant, Dieu sait qu'aucune organisation ne travaille à la façon d'une université, sinon une autre université. Et, déjà en retard au rendez-vous technologique, nous en sommes tous à bidouiller les mêmes outils chacun dans son coin. Voici encore un aspect de la lourdeur du support. En acquérant une identité de fond, on devrait réaliser que "notre" synchro n'est pas ce qui nous distingue. On pourrait facilement simplifier notre *école* en coalisant avec d'autres institutions plusieurs pans de "plomberie" technologiques liés à la personnalisation très coûteuse de solutions pensées pour une clientèle commerciale, sans craindre pour autant une hypothétique "cégépisation" des universités. Car la valeur ajoutée, "l'expérience" que nous devrions proposer n'y réside en rien.

Un milieu de savoir

C'est une institution qui se libère du paradoxe déjà perceptible dans le guide de réflexion, et dont nous venons de faire le tour sans le nommer explicitement, à savoir l'innovation dans les conditions tout à fait improbables que nous venons de survoler. En tant que praticien des technologies, je suis aux prises quotidiennement avec la contradiction entre la recherche d'efficacité des directions *par* les technologies, et le réflexe, voire la manie de ces mêmes directions d'éviter de s'impliquer *dans* les technologies, soit en les ignorant complètement, soit en en confiant systématiquement la gestion à des contractuels. Je ne parle pas ici du volet "plomberie" que j'évoquais plus haut, mais bien des technologies à valeur ajoutée qui feront ou ne feront pas la marque distinctive de notre université, qui façonneront ou non son identité. Le guide parle d'innover en enseignement, de créer pour ainsi dire une expérience distincte qui fera que les étudiants viendront vers nous. J'abonde dans le même sens, bien-sûr. Mais je soumets que l'innovation implique la *possession* de tous ses moyens, pas seulement la *location* de ceux-ci. Si l'on fait le parallèle avec la gastronomie, par exemple, tout le monde comprendra qu'il est impensable d'innover en cuisine en se contentant d'acheter une franchise, disons un St-Hubert, parce que le franchisé ne possède pas son menu. De même, il est tout aussi illusoire d'envisager l'innovation en enseignement sans *posséder*, dans tous les sens du terme, les technologies appropriées. Ce que cela implique est que celles-ci doivent devenir une seconde nature des directions et des créateurs concernés, ou encore que ces derniers entrent en symbiose avec des gens de savoir voués à l'institution autrement que par un contrat de consultation. L'Université doit être son propre maître d'œuvre, créer sa propre cuisine.

En écrivant ceci, une étrange synchronicité fait qu'on annonce la mort de George Martin, le 5ème Beatle. Voilà justement l'exemple parfait de mon propos: George Martin n'était pas un musicien, c'était d'abord un technicien, et les Beatles ne connaissaient pas grand-chose à la technique. Mais Martin était un technicien à *large spectre*, qui comprenait où les artistes voulaient aller, et ensemble, ils ont réellement innové. Notre institution ne va pas innover en s'en remettant à CGI ou IBM pour lui "dessiner" une identité. Ce serait comme opérer un restaurant avec le menu d'un traiteur.

Sur le terrain, cela signifie plusieurs gestes déterminés et déterminant pour créer un milieu du savoir, au-delà d'une *école* où le savoir est limité au cadre strict des cours, et entouré d'une organisation qui fonctionne comme n'importe quelle entreprise. Un "milieu" est beaucoup plus homogène.

À ce point, je n'ai plus tellement de réponse mais plutôt des questions pour les décideurs:

- est-on prêts à aller vers l'innovation, vers l'acquisition d'une identité distincte en regard de ce que cela implique?
- est-on prêts à refondre l'architecture de cette institution?
- est-on prêts à changer *comment* on travaille?
- est-on prêts à revoir les conventions?
- est-on prêts à revoir les statuts d'employés, de professionnels, de professeurs, etc.?
- est-on prêts à former qui doit l'être?
- a-t-on l'humilité d'oublier la hiérarchie pour collaborer sur la base des idées?
- est-on prêts à prendre le risque *d'essayer*?

Conclusion

L'ensemble du questionnement soulevé dans le guide de réflexion trouve une réponse dans la façon d'aborder l'usage des technologies. Elles ne doivent pas être un *outil*, elles doivent être un

organe. Elles exigent d'être intégrées à la stratégie, au sens littéral du terme. Et cette intégration commande à son tour une métamorphose de l'organisation qui a ses propres critères:

- les directions doivent acquérir un sens des technologies de niveau stratégique intégré à leur gestion
- les principes d'ingénierie des processus et d'architecture d'entreprise doivent être assimilés et appliqués par les directions
- une vision identitaire de l'Université de Montréal doit être définie autour de son enseignement, en parallèle avec une préoccupation d'allègement des structures de son appareil d'enseignement

À la Direction des immeubles, où je travaille, nous tentons tout ce que nous pouvons pour appliquer ces principes dans la mesure de ce qui est actuellement possible. À plusieurs égards, notre initiative est une sorte de microcosme de ce qui pourrait être fait à l'échelle de l'institution dans son ensemble. Bien-sûr, tout le monde n'a pas le même enthousiasme envers les technologies, employés comme directeurs, mais nous avons réussi à faire quelques pas dans le bon sens, ce que le recteur a d'ailleurs soulignés. Il a employé pour ce faire une jolie métaphore, souhaitant que nous devenions *contagieux*. Je crois que le sens de mon intervention serait bien ramassé dans cette réponse en forme de boutade : Nous sommes effectivement très *virulents*, mais si vous parvenez à réduire la consommation d'antibiotique de cette institution, nous déclencherons ensemble une belle épidémie.