

Plus de chance que de talent.

Les tribulations d'un (tout petit) mandarin au Canada

Pour Alexia, Amélee, Arlo et Jacob

History will be kind to me, for I intend to write it

Winston S. Churchill

Gardons-nous d'appeler jamais un homme heureux,
avant qu'il ait franchi le terme de sa vie sans avoir subi un chagrin

Sophocle, Œdipe Roi

L'émotion annule le temps

Dany Laferrière,

Je suis né intelligent. Pas génial, mais intelligent. Je n'écris pas cela pour me vanter : j'ai passé toute ma vie à éviter d'en faire étalage. Je le mentionne d'entrée de jeu, parce que ce hasard de la génétique a été déterminant pour le déroulement de ma soi-disant carrière. Tout comme ceux qui ont le bonheur de naître beaux voient ceci avoir une influence profonde sur le cours de leur vie, de leurs amours, de leurs emplois et de leur destin. Ce sont des injustices fondamentales dont est façonnée la condition humaine et cinq mille ans de civilisation ont peu contribué à changer cette cruelle réalité.

Ce hasard de l'hérédité a été d'autant plus déterminant que j'ai passé mon enfance dans une famille qui m'a rappelé quotidiennement mon intelligence. Ma mère, ma grand-mère paternelle que je voyais très souvent, car elle vivait dans le même quartier que nous, ma tante et son conjoint, la famille étendue (ma grand-mère maternelle avait une douzaine de frères et sœurs), tous me renvoyaient le message que j'étais un enfant doué. Bien sûr, ma mère s'empressait de dire, avec une modestie toute fausse : « il ne faut pas le dire devant lui, ça va lui monter à la tête ». Et les éloges se sont accentués après mon entrée à l'école primaire. Puisqu'à l'époque (1956), le système scolaire n'avait pas la compétition en aversion, tous les élèves de la même classe, du même groupe de 25-30 élèves, se voyaient rangés mensuellement, en ordre décroissant, du premier au dernier, en fonction de leurs notes aux examens. Sans effort, j'étais premier ou, les mois difficiles, deuxième de ma classe. Et ces modestes exploits étaient consignés dans la revue mensuelle *Ma Paroisse*, l'ancêtre de *l'Actualité*. Chaque mois ma grand-mère paternelle découpait dans la revue la liste des premiers de classe dans laquelle mon nom apparaissait et elle la conservait religieusement. Je ne fus pas étonné, à son décès, de constater qu'elle avait conservé ces listes au fil de ses nombreux déménagements. Je savais intuitivement qu'elle l'avait fait. Pour la petite histoire, *Ma Paroisse* devint *l'Actualité* en 1960, ce qui amena une fin prématurée au collectionnement du registre de mes victoires, puisque la nouvelle revue qui se voulait définitivement mois « paroissiale » cessa la publication des classements scolaires. Mes réussites mensuelles à l'école de quartier étaient aussi ponctuées de façon moins symbolique par mes parents qui m'achetaient un album Tintin chaque fois que je décrochais le premier rang. En 1956, 17 des 22 albums canoniques de la série d'Hergé avaient déjà été publiés et il en paraissait un nouveau chaque année, ce qui me donnait donc des raisons d'espérer de nombreuses récompenses.

Je dois à la vérité une parenthèse pour souligner que ces « succès faciles », comme les nommait Charles Aznavour, se sont estompés dès la cinquième année du primaire alors que, déménagé à Ville de Laval (alors nommée Duvernay), je fus placé dans le même groupe que deux autres «

bolles » qui sont instantanément devenus mes meilleurs amis, Guy St-Pierre et Robert Côté. Face à cette compétition, adieu premier rang, bonjour troisième ou parfois deuxième, si la chance était de mon côté. Toutefois, puisque ces rangs, somme toute très acceptables, étaient obtenus sans effort aucun, ma confiance en mes moyens ne s'en trouva pas diminuée.

Et cette confiance est le fil conducteur d'une carrière qui s'est étalée sur 43 ans, de juillet 1976 à août 2019, et qui fut ponctuée par l'obtention de quatorze postes différents, dans des domaines aussi variés que la collecte de fonds, l'enseignement universitaire, la bibliothéconomie et la gestion d'une résidence d'étudiants. Puisque, pour les raisons que j'évoquerai plus bas, j'ai opté pour la rédaction de mémoires plutôt que d'une autobiographie, il m'apparaissait important de situer d'entrée de jeu la source de ce parcours tortueux. D'autres auraient douté de leurs capacités à assumer des fonctions aussi diversifiées sans être dotés des connaissances ou de l'expérience pertinente. Ce ne fut jamais mon cas, d'où *l'incipit* qui pourra paraître prétentieux. « Je suis né intelligent » vaut bien « Longtemps, je me suis couché de bonne heure », si je peux me permettre de faire la preuve de la confiance en moi dont j'ai voulu retracer la source.

Donc, mes petits-enfants, j'ai choisi de vous léguer des mémoires, plutôt qu'une autobiographie. J'ai préféré me concentrer sur ma vie professionnelle, plutôt que sur ma vie privée, parce que je juge que la première est davantage source d'enseignements et – disons-le – me paraît plus intéressante. Non que ma vie personnelle, familiale et sentimentale ne soit remplie de joies et de bonheurs, bien au contraire. Au moment où j'écris ces lignes, je viens de célébrer 48 ans de mariage avec Johanne votre grand-mère, et vos parents, Michel et Claude-Andrée, sont pour moi une source intarissable de fierté. Mais, comme le veut le proverbe : « les gens heureux n'ont pas d'histoire » et ce n'est pas moi, qui suis un historien patenté, qui tentera de faire mentir la sagesse populaire.

J'ai aussi opté pour centrer mon récit sur mes patrons successifs, plutôt que sur l'énoncé de mes soi-disant exploits. Pour des raisons qui deviendront évidentes à la lecture, pour le meilleur et pour le pire, mes patrons, pour la plupart, étaient plus grands que nature, ce qui a déterminé mon choix narratif : en les utilisant comme point de fugue, il fut plus facile de rendre ces mémoires moins arides et me semble-t-il moins égocentriques. Je peux me tromper, mais comme le veut le titre de l'autobiographie du basketballeur Charles Barkley « I May Be Wrong But I Doubt It ». À vous, mes chéris, de me dire si j'ai eu raison de faire ce choix.

**Administrateur de recherche, Service de la recherche,
Université de Montréal, juillet 1976-août 1981**

Mon premier poste sérieux, mis à part les emplois d'été et mes incursions au théâtre (rôle du batteur dans *Médium Saignant* de Françoise Loranger pièce créée à la Comédie canadienne, en janvier 1970) et sur la scène (deux tournées de la Quenouille Bleue de l'amitié au cours des étés 1971 et 1972), fut celui d'administrateur de recherche à l'Université de Montréal (juillet 1976 à août 1981). Ce premier emploi se révélera être typique de l'ensemble de ma soi-disant carrière. J'y vins par hasard et j'y vécus des satisfactions professionnelles dont je ne soupçonnais pas l'existence lorsqu'on m'a proposé ce poste, un beau jour de l'été 1976, littéralement à la veille de l'ouverture des Jeux olympiques de Montréal.

La première leçon que je retins de cette nomination chanceuse fut relative aux vertus du réseautage (mot qui n'existait pas à l'époque). Au cours de la troisième et dernière année de mes études de doctorat, alors que Johanne et moi étions de retour à Montréal, après deux ans de scolarité et de résidence à Paris, pour l'étape de rédaction de ma thèse, j'ai fait acte de candidature des dizaines de fois auprès des universités canadiennes qui offraient des postes de professeur en histoire grecque – ma spécialité doctorale – ou en études anciennes, une discipline qui reposait davantage sur l'enseignement des langues classiques, grec et latin. Ces démarches qui s'inscrivaient dans le droit fil de mes études universitaires correspondaient exactement à mes attentes de l'époque. Dans mon esprit, comme dans celui de tous les doctorants en sciences humaines de cette époque, nos études supérieures nous menaient à des postes de professeurs d'université dans notre discipline, postes dont la responsabilité première était de former d'autres professeurs qui à leur tour verraient à la propagation de l'espèce. C'est ce qu'un professeur émérite d'histoire des sciences appelait avec à-propos « l'anus branché sur le nombril ». Malheureusement – ou, rétroactivement, heureusement – tel ne fut pas mon cas. Deux phénomènes contribuèrent à mes insuccès en matière de recherche d'emploi : premièrement, les trois cycles de ma formation s'étaient déroulés dans des universités de tradition française (UQAM, Université Laval et Paris VIII), établissements dans lesquels l'histoire ancienne est enseignée dans des départements d'histoire, alors que dans la tradition britannique, qui prévaut au Canada et aux États-Unis, l'histoire grecque et romaine est intégrée au cursus des départements de *classics*, d'études anciennes, qui sont majoritairement composés de cours de langues classiques. Ces regroupements de disciplines me désavantageaient alors que je soumettais mon modeste curriculum vitae aux universités canadiennes

de langue anglaise, puisque mes capacités de donner des cours de latin et de grec était nettement insuffisantes. Il aurait été plus facile pour moi de donner des cours d'histoire portant sur des périodes hors de ma spécialité, comme l'Égypte ancienne ou la Mésopotamie, ou même la Révolution française, dans un département d'histoire que d'enseigner le latin et le grec dans un département de *classics*. Ma connaissance de ces deux langues anciennes était suffisante pour me permettre de lire les textes anciens dans le texte – ce qui était essentiel pour que je rédige ma thèse de doctorat –, mais sûrement pas assez poussée pour me rendre apte à les enseigner au-delà de niveau le plus basique.

Deuxième phénomène qui, je crois, me priva d'un poste universitaire au terme de mes études : la désaffection pour l'Antiquité classique qui commençait à poindre en Amérique du Nord. D'abord amorcée sur les campus américains, cette désaffection s'enracinait dans la constatation bien fondée que notre conception de l'histoire était – et reste encore – très centrée sur l'Occident et les traditions chrétiennes. Tout comme la philosophie, l'histoire naissait en Grèce au V^e siècle avant notre ère, avec Hérodote, et ses époques s'enchaînaient en Europe avec l'Empire romain, le Moyen-Âge, la Renaissance, l'Époque moderne puis l'Époque contemporaine. Pas de place dans la trame narrative pour la Chine, le Japon, l'Inde, l'Afrique, les peuples autochtones d'Amérique et autres volets majeurs de l'aventure humaine. Sans parler de l'absence dans le scénario de la moitié de l'humanité qui est constituée par les femmes ! Sous le poids de cette prise de conscience, les universités se mirent à diversifier leurs programmes d'histoire pour y intégrer des cours portant sur toutes ces cultures jusque-là négligées et pour développer les *women's studies*, ce qui se fit au détriment de la place occupée par l'histoire ancienne et l'histoire médiévale dans les cursus, car – charité bien ordonnée – il ne fut pas question d'abandonner les cours d'histoire nationale ainsi que ceux d'histoire contemporaines jugés plus « utiles » pour les nouvelles cohortes d'étudiants. Soumis à cette double contrainte, mes perspectives de joindre les rangs académiques au terme de mon doctorat s'amenuisaient à vue d'œil et le concept de stage postdoctoral, très répandu en sciences naturelles, n'avait pas encore percolé vers les sciences humaines à l'époque.

C'est alors que le hasard du réseautage allié à ma relative ouverture vers d'autres horizons professionnels fit son œuvre. De retour à Montréal depuis avril 1975, j'avais rapidement entrepris de militer au sein du Parti Québécois de René Lévesque. Mon bénévolat se déroulait dans le comté de Gouin, situé en plein centre de Montréal, dans les quartiers de Villieray et de Rosemont. J'atterris dans Gouin par pur hasard : l'associé qui partageait avec mon père un bureau de denturologiste sur la rue St-Denis près de la rue Bellechasse, Aimé St-Louis, était organisateur du PQ dans le comté, Gouin, où il résidait et il m'invita à donner un coup de

main à sa structure. Aimé incarnait l'aile droite du Parti québécois, davantage proche des valeurs de l'Union nationale que de celle du Parti libéral dont le chef René Lévesque était issu. Réunis par l'objectif de souveraineté, en 1976, les militants du PQ comptaient dans leurs rangs aussi bien des «vieux bleus» de droite, partageant les idées du chanoine Lionel Groulx et de Maurice Duplessis, que des baby-boomers dans la jeune vingtaine qui s'identifiaient à la gauche radicale de Mai 68 et de Berkeley. Dans mon cas, arrivant de Paris où j'avais baigné pendant deux ans dans un bouillon de culture universitaire unanimement de gauche, mon appartenance au deuxième groupe ne faisait évidemment pas l'objet de débat. Tous les militants péquistes, distribués sur le spectre des options politiques à partir de l'extrême droite jusqu'à la gauche tout aussi extrême, se toléraient les uns les autres au nom de l'objectif national et c'est sans doute grâce à la forte domination de René Lévesque sur son parti que le PQ réussit à rester uni jusqu'à l'explosion qui suivit le « beau risque » de 1984.

Au sein de la pyramide organisationnelle mise en place par Aimé St-Louis dans le comté de Gouin, je retrouvai un de mes anciens professeurs de l'UQAM, Marc Blain, qui était depuis peu passé au service de l'Université de Montréal, à titre d'administrateur de recherche à la Faculté des arts et des sciences. En 1976, le métier d'administrateur de recherche universitaire en était à ses premiers balbutiements et Marc faisait partie de la génération des pionniers. En effet, au milieu de la décennie 1970, les grandes universités canadiennes s'étaient tournées vers leur mission de recherche avec le zèle des néophytes, se joignant à un mouvement amorcé aux États-Unis au cours de la décennie précédente, dans la foulée des développements foudroyants de l'exploration spatiale marquée par la rivalité russo-américaine qui mobilisa des moyens financiers quasi illimités. Depuis Spoutnik, en 1957, on pouvait dire, littéralement, de la science américaine : « the sky's the limit » ! Au Canada, pour gérer la toute nouvelle affluence de fonds destinés à la recherche, surtout par le gouvernement fédéral, les universités canadiennes se dotèrent rapidement de services à la recherche visant à aider les professeurs à débusquer les nombreuses possibilités de financement se logeant dans une pléthore de nouveaux programmes de soutien à la science. Ce mouvement de structuration devait d'ailleurs bientôt s'accélérer de façon exponentielle, dans la foulée de la publication, en 1977, du Rapport du sénateur Maurice Lamontagne, le gouvernement canadien créa deux organismes nouveaux de soutien financier à la recherche universitaire : le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH).

L'Université de Montréal avait été pionnière au Canada en matière d'organisation de la recherche, sous l'impulsion de Maurice Labbé, un

éminent mathématicien, auquel le deuxième recteur laïque de l'Université, le philosophe Paul Lacoste, avait confié le tout nouveau mandat de vice-recteur à la recherche. Monsieur Labbé qui était complètement branché sur les développements américains – il détenait un doctorat de Princeton – s'employa à doter l'Université de Montréal d'une structure scientifique digne de « la plus grande université francophone en Amérique » comme on l'appelait pompeusement à l'époque. Il développa les premiers centres de recherche, en parallèle aux départements et aux facultés. Ces dernières unités étaient exclusivement orientées vers les disciplines traditionnelles (chimie, histoire, droit, etc.), alors que les nouveaux centres apportaient un vent d'air frais en étant articulés autour de thèmes de recherche (transport, criminologie comparée, etc.).

Autre innovation de monsieur Labbé, il créa, au milieu des années 1970, un Service de la recherche, une unité composée d'administrateurs qui étaient au service de l'ensemble des professeurs de l'Université. Dans la foulée, les plus grandes facultés de l'Université de Montréal, la Faculté des arts et sciences et la Faculté de médecine, se dotèrent elles aussi d'instances chargées de développer la recherche, des vice-décanats à la recherche, des services au sein desquels des professeurs étaient dotés du mandat d'appuyer les efforts de leurs collègues pour obtenir des fonds de recherche et à les aider à mener à bien leurs projets scientifiques.

Petit aparté, mes chéris, pour vous permettre de démêler le jargon universitaire. Dans les universités québécoises, le grand patron, le président, se nomme « recteur », un vestige de l'époque des cours classiques dirigés par des religieux (qui prit fin en 1969). Les principaux adjoints du recteur, ses vice-présidents en quelque sorte, se nomment vice-recteurs. Le recteur et les vice-recteurs – comme Maurice Labbé – exercent leurs mandats à l'échelle de toute l'université. À son tour, l'université est divisée en facultés qui représentent des regroupements de disciplines : médecine, musique, pharmacie, etc. Ces regroupements sont dirigés par des doyens et leurs acolytes sont des vice-doyens. Dans notre histoire, mon collègue Marc Blain travaille dans le bureau d'un vice-doyen, celui de la Faculté des arts et des sciences, et il est donc chargé de développer la recherche dans les disciplines qui sont regroupées dans sa faculté et non dans toute l'université.

Toujours est-il que je retrouve Marc en 1976, alors que nous militons tous les deux au Parti québécois du comté de Gouin. Au fil de nos conversations, je lui fais part de mes déboires en matière de recherche d'emploi et il s'enquiert de mon ouverture à l'égard d'autres pistes de carrière, une option à laquelle il est d'autant plus sensible qu'il a lui-même récemment quitté un poste de professeur à l'UQAM pour assumer un mandat de cadre à l'Université de Montréal. M'étant convaincu, au fil

des revers, que mes démarches visant un poste de professeur étaient, à tout le moins temporairement, engouffrées dans un cul de sac, je me montre tout disposé à explorer toutes les avenues professionnelles qui s'offrent à moi. Dans mon esprit, il s'agit d'occuper des fonctions autres pendant quelques mois, voire quelques années, en attendant qu'un poste de professeur devienne disponible. Je suis d'autant plus motivé que les deux généreuses bourses d'études dont je dispose de façon concomitante vont voir leur période de validité prendre fin au terme de la rédaction de ma thèse de doctorat, une échéance qui avance à grands pas, puisque j'ai eu le bonheur de me consacrer à plein temps à cet exercice depuis notre retour de Paris, en avril 1975.

Et, si une raison supplémentaire m'était encore nécessaire, Johanne est, pour notre plus grand bonheur, enceinte de notre premier enfant. L'heureux événement était prévu pour la fin juillet (Michel est effectivement né le 31 juillet 1976) et Johanne avait décidé de se consacrer entièrement à l'éducation de notre premier né pendant quelques années. Donc, le moins qu'on puisse dire c'est qu'il y avait une certaine urgence à trouver un emploi avant la fin de l'été, moment auquel je me retrouverais sans bourse d'études et Johanne, sans revenu d'emploi.

Depuis notre retour de Paris, Johanne travaillait à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal, au bureau de l'adjoint du doyen. Grâce à elle, j'apprends l'existence d'un affichage visant à combler un nouveau poste à l'Université : administrateur de recherche au sein du Service de la recherche central. J'en discute avec Marc Blain qui m'encourage à me porter candidat. Puisque la profession d'administrateur de recherche en est à ses premiers balbutiements, la question de l'absence d'expérience pertinente ne se pose pas : la seule exigence est celle de détenir un diplôme de cycle supérieur et de connaître le monde universitaire.

Ne doutant pas de moi pour les raisons que j'ai expliquées plus haut, je fais acte de candidature et, sans doute grâce à un bon mot de Marc au directeur du Service, Jean-Louis Patenaude, j'obtiens une entrevue de sélection avec un jury composé de monsieur Patenaude et de son directeur adjoint, Claude Magnan, diplômé en anthropologie de l'Université de Montréal. Quelques jours plus tard, je suis convoqué à une deuxième rencontre, avec monsieur Patenaude, et c'est à ce moment qu'il me propose le poste. Puisque j'ai terminé la rédaction de ma thèse et que rien ne me retient, nous convenons que je commence à travailler le lundi suivant (nous sommes un jeudi ou un vendredi). Puis vient la délicate question de la rémunération. Monsieur Patenaude me demande de lui faire part de mes attentes. Modeste quant à ma valeur marchande – tous les refus que j'ai essayés auprès des universités canadiennes

m'incitent à cette modestie – je me risque à suggérer 12 000\$ par année. Sans broncher, mon futur patron me fait part du fait que mon salaire est fixé par une grille salariale rigide. Je me prépare à un coup dur. Il continue en m'indiquant qu'en vertu de cette grille inflexible, ma rémunération sera fixée à ... 16 000\$ par année. Et que l'échelle de salaire est actuellement en révision, car le taux d'inflation canadien s'est fortement emballé au cours des derniers mois, et qu'il faut donc prévoir qu'elle sera majorée à court terme d'au moins 5% (en fait, ce fut 6% et mon salaire passa rapidement à la somme astronomique de 16 960\$).

Je mets rapidement fin à l'entretien, me retenant pour ne pas embrasser mon nouveau patron. Cela aurait été d'un très mauvais effet dans le Québec des années 1970 ! Je me souviens de mon retour à pied vers notre appartement situé Place Decelles, tout près de l'Université de Montréal. J'eus l'impression de voler plutôt que de marcher jusqu'à la maison. Même quand, plusieurs années plus tard, je me suis retrouvé avec des salaires supérieurs à 200 000\$ par année, je ne vécus jamais un *high* aussi fort à la suite d'une « négociation » salariale.

Pour décrire monsieur Patenaude, j'entends un passage de l'opéra *Manon* de Massenet où il est question de « la ribambelle des bons bourgeois ». Cela dit sans mépris aucun, car monsieur Patenaude était réellement un « bon bourgeois ». Homme tout en rondeur, patient, indulgent, respectueux de ses collègues, grand amateur des calembours les plus lourds. Chimiste de formation, diplômé de l'Université de Montréal, il avait fait carrière au Centre de recherche pour la défense de Valcartier, près de Québec, avant d'être recruté par Maurice Labbé pour diriger le nouveau Service de la recherche de l'Université. Ce fut mon premier patron et mon premier modèle. Longtemps, avant de prendre certaines décisions, je me suis imaginé comment lui aurait réagi et je me suis inspiré de cette vision. Monsieur Patenaude était un homme posé, qui ne s'énervait jamais, ce qui fit contraste avec certains des patrons que j'eus par la suite, comme on le verra plus bas. C'était aussi un homme qui ne connaissait pas, du moins en apparence, la pression.

Il faut dire que nous nous situions bien avant l'avènement des téléphones intelligents et de la relation 24/7 que les employés entretiennent maintenant avec leurs fonctions. À l'époque, tous les échanges se faisaient par téléphone ou par lettre et nous nous donnions abondamment du « prière d'agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs ». Les échanges de courrier étaient particulièrement laborieux : je ne me souviens pas que nous n'ayons jamais répondu à une lettre le jour même de son arrivée, que ce soit par courrier interne ou par la poste de Sa Majesté. Pour une correspondance conséquente, il fallait compter au moins une semaine : lire la lettre, l'analyser, en discuter avec les collègues, imaginer une réponse, la rédiger, la faire dactylographier, la

relire, y apporter des modifications, la faire complètement dactylographier de nouveau, et, enfin, la signer et la confier à la poste. On peut imaginer qu'un processus aussi fastidieux ne créait pas une pression indue sur ses acteurs. Contrairement aux courriels, et, a fortiori aux tweets, ce mode de communication avait l'avantage d'éviter les réponses faites sous le coup de l'émotion pour être aussitôt regrettées. La façon la plus forte d'exprimer son désaccord ou son irritation était d'écrire « je m'étonne que ... ». Je me souviens d'une occasion où j'avais souhaité utiliser ces mots terribles, ce qui m'avait valu de me faire signaler qu'ils étaient excessifs dans le contexte.

Le mode de gestion de M. Patenaude serait aujourd'hui qualifié de paternaliste, dans le sens où ses décisions en matière de gestion du personnel étaient prises avec un minimum de règles fermes, avec à l'esprit, avant toute chose, le bien-être de l'employé. Personnellement, je dirais gestion bienveillante plutôt que paternaliste. Par ailleurs, peut-être était-ce le fruit de son passage dans un centre de recherche militaire, toujours est-il qu'il pratiquait le principe du « *need to know* », c'est-à-dire qu'il ne nous révélait que l'information nécessaire à notre fonctionnement, sans s'étendre sur le contexte général, sur le « *big picture* » derrière nos actions ponctuelles. Au cours des cinq années passées au Service de la recherche, je ne me souviens pas qu'il y ait eu une seule réunion de service pendant laquelle des informations générales auraient été transmises à tous les membres du personnel de notre unité.

Il faut dire à la décharge de M. Patenaude qu'il ne détenait pas, lui non plus, de grandes informations stratégiques sur l'Université. À cette époque, l'Université de Montréal, pas plus que les autres universités québécoises, n'était dotée d'un plan de développement. Ce qui est particulier, c'est que l'UdeM soit restée, à ce jour, allergique à toute tentative de planification, voyant dans ces exercices qui consistent à identifier des priorités et à faire des choix, une menace pouvant restreindre sa capacité de se développer dans toutes les directions. À mon avis, une des causes de cette réticence vient de la façon dont l'UdeM s'est constituée au fil des ans et de l'universalité qui en est résultée. Très peu d'universités québécoises sont dotées d'une faculté de pharmacie. L'UdeM en a une. Très peu ont une faculté de médecine dentaire. L'UdeM en a une. Il n'y a qu'une faculté de médecine vétérinaire au Québec. Elle est rattachée à l'UdeM. Toutes les professions y sont enseignées, toutes les sciences, toutes les branches des lettres et, grâce à ses écoles affiliées, Polytechnique et HEC Montréal, on y retrouve aussi le génie et l'administration. « *You name it we've got it* » ! Avec une telle gamme de disciplines, il n'est pas étonnant que l'UdeM résiste aux volontés planificatrices de nos deux paliers de gouvernement. À preuve que cette réticence est toujours présente à ce jour, le plus récent *Plan stratégique de la recherche*, balisant les années 2017-2021,

qui a été élaboré par l'Université pour répondre aux exigences de la Fondation canadienne pour l'innovation, ne s'articule pas autour de thèmes à privilégier, mais plutôt de quatre « projets de recherche structurants » de portée très large dans lesquels l'ensemble des activités présentes et à venir de l'UdeM peuvent s'insérer. Idem pour la liste de 16 secteurs d'excellence très vastes qui est livrée dans une annexe au *Plan*¹.

Vue avec les yeux de 2020, l'équipe du Service de la recherche à laquelle je me suis joint, en juillet 1976, était très légère. Elle était composée de huit personnes : deux cadres, Jean-Louis Patenaude et Claude Magnan, chacun doté d'une secrétaire, plus deux commises aidant à l'examen des demandes de subvention de recherche, une technicienne en information et moi-même, le tout nouvel administrateur de recherche. De façon caractéristique des années 1970, les trois patrons, si je m'inclus, étaient des hommes et le personnel de soutien était entièrement féminin. Et cette distinction des genres se maintenait tout au long de la journée, puisque tous les midis, ou presque, les trois patrons mangeaient ensemble à la cafétéria du Centre social de l'Université, sans que jamais une des membres du personnel de soutien ne se joigne à eux.

Je n'ai pas droit à une secrétaire qui me soit exclusivement affectée, ce qui reflète le statut de mon poste, inférieur à ceux du directeur et du directeur adjoint. Il est toutefois convenu que mon secrétariat sera assumé par la technicienne en information, Michèle Gagnon, jeune femme de mon âge, résolument célibataire, native de Québec, détentrice d'un diplôme d'études collégiales (DEC), qui s'est implantée depuis peu à Montréal après avoir fait ses premiers pas dans le fonction publique à Québec. Le travail essentiel de Michèle était de présenter de façon synthétique les programmes de subventions offerts aux professeurs et d'en assurer une distribution ciblée. Des fiches synthétiques d'une ou deux pages, que nous nommions « notices », étaient rédigées par Michèle, révisées par moi, puis photocopiées et distribuées physiquement dans les casiers de courrier de tous les professeurs des départements et facultés identifiés par Michèle en fonction des disciplines auxquelles les programmes de subventions étaient destinés. Ce système de distribution de masse était peu sophistiqué, mais à une époque où le courriel (officiellement inventé en 1971) était inconnu hors de très restreints milieux d'initiés, la circulation des notices du Service de la recherche était efficace et appréciée par la grande majorité des professeurs de l'université.

¹ *Plan d'action recherche, découverte, création, innovation 2017-2021* (https://recherche.umontreal.ca/fileadmin/recherche/documents/user_upload_ancien/La_recherche_a_UdeM/Fichiers/Orientations_strategiques_recherche_2017-2021_avril.pdf)

Donc, en plus de ses tâches d'information, Michèle était chargée de me fournir un appui clérical. À cette époque, il était impensable qu'un cadre, ou même un professionnel, se charge lui-même de dactylographier ses textes. Les machines à écrire IBM Selectric, dotées de boules d'impression du dernier cri, étaient réservées au personnel de soutien et je ne sache pas que, dans toute l'Université de Montréal, une seule de ces machines du dernier cri se soient retrouvée dans le bureau d'un patron. Bien que les 200 exemplaires du premier ordinateur Apple eurent été mis en vente en avril 1976, il faudra attendre au moins une décennie pour que l'utilisation des ordinateurs personnels se répande timidement jusque dans les bureaux des cadres et des professionnels des entreprises et des universités.

Michèle Gagnon s'acquitte de m'appuyer avec bonne grâce. Il faut dire que la somme de travail que cela suppose est assez légère, car l'essentiel de mon travail se fait encore de façon manuscrite. Avec elle, j'apprends le métier de patron, puisque c'est la première personne que je n'aie jamais formellement supervisée de ma vie. Frais émoulu de l'université, je n'avais jamais réellement dirigé de personnel. Mes expériences de travail récentes, en particulier au sein de la troupe de la Quenouille bleue, s'étaient déroulées sous le signe de la collégialité la plus complète. Par surcroît, lorsque, pendant mes études de baccalauréat, j'avais agi comme enseignant suppléant au niveau secondaire, je ne m'étais pas fait remarquer par ma sévérité. À peine plus âgé que les élèves du second cycle du secondaire qui m'étaient confiés, j'étais reconnu comme un « prof cool », ce qui ne faisait rien pour me déplaire. Imaginant transposer le modèle dans ma nouvelle vie, je vise à être un patron cool, traitant Michèle comme une égale plutôt que comme une subordonnée. Un *modus operandi* d'autant plus naturel que Michèle avait connu mon épouse Johanne alors que cette dernière travaillait à l'Université de Montréal et qu'elles étaient un peu camarades. Je me souviens même avoir invité Michèle à la maison pour faire la connaissance de notre bébé Michel qui était né quelques mois auparavant. À l'occasion, je rompais même la tradition des lunches entre les trois patrons mâles pour aller déjeuner avec elle. Tous les deux gourmands, notre choix se portait sur le défunt Big Boy, partie d'une chaîne américaine de burgers, ou sur le tout aussi disparu Café Campus situé au coin de Decelles et de Queen Mary où nous dégustions le fameux gâteau Lucien, gâteau aux pommes nappé de sauce au caramel, une institution de l'Université de Montréal.

Tout allait donc pour le mieux dans le meilleur des mondes, jusqu'au moment où, après quelques années, vint le temps des négociations pour le renouvellement de la convention collective des employés de soutien. J'avais naïvement cru que nos relations amicales nous épargneraient les tensions qui ne manquent pas de surgir dans ces contextes. Bien sûr, j'avais complètement tort. Je n'en blâme pas Michèle. C'est mon

inexpérience seule qui est en cause. Aucun incident particulièrement désagréable ne me vient à l'esprit, mais le climat était maussade et il l'est resté tout au long des négociations. Nos rapports amicaux ne furent plus jamais les mêmes après cet épisode. Je croyais avoir retenu de cet épisode une leçon pour le reste de ma carrière, mais, devenu PDG de BAnQ, trente ans plus tard, j'ai commis un crime d'*hubris* en pensant qu'en instaurant des mécanismes de dialogue permanent avec les syndicats nous pourrions éviter les habituels rituels entourant les négociations (débrayages, grèves, dénigrement des dirigeants sur la place publique, etc.). Rien n'y fit : à l'échéance des conventions collectives, les tactiques syndicales usuelles refirent surface, avec encore plus d'agressivité. Qu'on le veuille ou non, l'on est toujours prisonnier du rôle que l'on occupe dans l'organisation. Comme le veut la Loi de Miles : « *Where you stand depends on where you sit* ».

Cet épisode n'est heureusement pas représentatif des cinq années heureuses que je passai au Service de la recherche. C'était une époque charnière à plusieurs points de vue. L'Université de Montréal passait à vue d'œil du statut de grand collège classique à celui d'établissement de recherche et, grâce à la nature de mes fonctions, j'étais aux premières loges pour m'insérer dans le mouvement. Et, en plus, nous vivions les premiers balbutiements de l'apparition des nouvelles technologies, ce qui était aussi source de nouveaux défis emballants.

Sous l'impulsion d'un nouveau vice-recteur à la recherche, le physicien René J.A. Lévesque, fondateur du Laboratoire de physique nucléaire de l'Université (1965), qui avait pris le relais de Maurice Labbé lorsque ce dernier fut nommé directeur général du Conseil des sciences du Canada, en 1980, l'Université de Montréal avait entrepris d'élaborer le répertoire des publications de tous ses professeurs. C'était une tâche colossale, car chacun des centaines de professeurs était responsable de tenir à jour son curriculum vitae, y compris la sacro-sainte liste de ses publications, si importante au moment des demandes de promotion. Aucun format n'était imposé et comme on peut l'imaginer aisément, le zèle des professeurs à procéder à cette tâche fastidieuse était très inégal : ceux qui ne faisaient pas de demande de subventions aux organismes voués au soutien à la recherche et ceux qui avaient déjà atteint le sommet de la hiérarchie universitaire, le niveau de professeur titulaire, n'avaient aucune motivation à le faire. L'initiative du répertoire des publications me fut confiée et deux personnes relevant de moi furent embauchées par le Service de la recherche pour mener à bien ce chantier pharaonique : un professionnel et une commise, un homme et une femme comme vous pouvez maintenant le deviner. Je me convainquis rapidement que le répertoire des publications ne pouvait être envisagé sans le recours à une technologie permettant des mises à jour constantes et des corrections en temps réel.

J'ai rappelé à quel point, à mon arrivée, en 1976, nos outils de travail étaient rudimentaires : le stylo, le dactylo et le photocopieur composaient la panoplie complète de nos instruments de travail. Toutefois, au début des années 1980, nous commençons timidement à vivre une période de nouveaux développements technologiques grâce à l'essor de l'informatique. Dans ce contexte, je suis fier d'avoir amené l'Université de Montréal à faire un petit pas technologique en convainquant mes patrons, vice-recteur et directeur du Service, à faire l'acquisition d'une machine Wang, ancêtre du traitement de texte. Ces machines Wang, dotées de disquettes de cinq pouces et quart (13 cm), avaient fait leur apparition dans les entreprises américaines en 1973 et leur utilisation était encore fort peu répandue. Toutefois, au fil de mes conversations avec mes collègues des autres universités canadiennes je m'étais persuadé que ces ordinateurs uni-fonctionnels représentaient la réponse aux défis que posait la création du répertoire des publications de l'Université de Montréal et malgré les difficultés inhérentes à l'implantation de cette nouvelle technologie, je suis certain que nous avons fait le choix le plus opportun à l'époque.

J'ai indiqué plus haut que, lorsque j'ai accepté le poste d'administrateur de recherche, il s'agissait pour moi d'un choix alimentaire, motivé par la venue très prochaine d'un premier enfant, et que j'imaginais que, bientôt, je réussirais à obtenir un poste de professeur dans mon domaine. Cependant, contre toute attente, je me pris au jeu et je me découvris après quelques mois un véritable intérêt pour mes nouvelles fonctions. Nous vivions une période réellement enivrante en matière de développement de la recherche universitaire et, imperceptiblement, je m'y intéressai plus largement que ce que requerrait le strict exercice de mes fonctions. Les enjeux de politique scientifique étaient d'actualité – on était au moment de la publication du Rapport Lamontagne évoquée plus haut – et des bouleversements qui s'ensuivirent en matière de structuration de la recherche universitaire. De plus, mon emploi du temps au Service de la recherche me laissait amplement le loisir de lire sur l'actualité scientifique. C'était une époque d'abondance dans les universités, à une hauteur que je n'ai jamais retrouvée depuis, toutes proportions gardées. Comme c'était souvent le cas à l'époque, pas seulement à l'UdeM, mais dans tous les milieux, le poste que j'occupais avait été créé en fonction du besoin qui se faisait sentir en période de pointe – en gros, de la fin d'août à la fin novembre – alors que les principales dates de clôture pour présenter des projets aux grands programmes de subventions à la recherche se chevauchaient. Pour le reste de l'année, il en tenait à moi de trouver des dossiers me permettant de remplir mon emploi du temps. Les premiers mois de ce régime ont suscité en moi beaucoup d'insécurité, car, ignorant tout des règles élémentaires de la bureaucratie, je craignais constamment d'être démasqué et mis à pied.

Puis, je me mis à lire les documents de politique scientifique émanant d'Ottawa et, de plus en plus, de Québec, et je découvris cette grande loi de la nature humaine, aussi vraie dans le domaine de la vie sentimentale que dans celui de la vie professionnelle : plus l'on investit dans un sujet (et, a fortiori, dans une personne), plus cet investissement nous est rendu au centuple. En moins d'une année, je cessai toute recherche active d'un poste de professeur et je me sentis complètement à l'aise dans la peau d'un administrateur de recherche. Lors de notre deuxième séjour à Paris, en 2000-2001, j'ai appris, grâce à Johanne, une expression qui s'appliquait parfaitement à mon état d'esprit de 1976 : l'Association des femmes canadiennes à Paris avait pour devise « *Bloom where you're planted* » et pour moi qui ai été un « expat » professionnel pendant 41 des 43 années de ma carrière, elle seyait parfaitement.

Les trois officiers supérieurs du Service de la recherche se partageaient la tâche de conseiller les professeurs en fonction de leurs propres compétences professionnelles. Jean-Louis Patenaude, chimiste de formation, était responsable des programmes fédéraux du Conseil de recherches médicales (CRM) et du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) ; Claude Magnan, diplômé en anthropologie, régnait sur les programmes du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), en plus d'être responsable de la négociation des contrats de recherche pour l'ensemble des disciplines. Quant à moi, en plus des tâches d'information que je partageais avec Michèle Gagnon, on m'avait confié le mandat de suivre de près les initiatives de financement de la recherche universitaire du Ministère de l'éducation du Québec, lequel avait créé une batterie de programmes pour permettre aux chercheurs québécois de rattraper leurs collègues des autres provinces en matière d'intensité de leurs efforts de recherche.

À première vue, cette division des tâches entre les principaux officiers peut sembler très inégale : un seul des trois, le directeur, héritant de la médecine et des sciences naturelles, disciplines dont le budget représentait environ 80% des fonds de recherche reçus annuellement par l'Université. Il faut toutefois savoir que les demandes formulées par les professeurs de la Faculté de médecine nécessitaient relativement peu d'interventions au niveau central, le décanat à la recherche de cette faculté étant, à toutes fins utiles, autonome dans son fonctionnement et bénéficiant d'un lien direct avec les organismes subventionneurs. Cette façon de faire était d'ailleurs typique du *modus operandi* de l'ensemble des facultés de médecine de l'Amérique du Nord, lesquelles fonctionnaient à tous égards comme des états dans l'État, ce qui était d'ailleurs à la source d'une blague très célèbre dans le monde des administrateurs universitaires. La voici : un recteur décède et, ayant mené la vie dissolue des universitaires, il se retrouve devant Lucifer qui lui offre le choix suivant : « soit vous allez brûler pour l'éternité dans les

flammes de l'enfer, soit vous devenez recteur de l'Université de l'Enfer ». Le recteur n'en croyant pas ses oreilles de répondre : « j'ai été recteur de l'une des plus grandes universités au monde, j'ai connu les grèves de professeurs, les révoltes étudiantes et les coupures budgétaires massives ; rien de plus facile pour moi que le mandat de l'Université de l'Enfer ». Ce à quoi Satan répond : « avant de rendre votre décision finale, je tiens à vous prévenir. L'Université de l'Enfer compte *deux* facultés de médecine ».

Pour en revenir à mon travail au Service de la recherche, celui-ci consistait à analyser finement les programmes du Ministère de l'éducation dès leur publication pour en faire profiter au maximum les professeurs de l'Université de Montréal. Cette responsabilité se comparait au travail des firmes de comptables qui suivent de près l'évolution des lois de l'impôt et des règlements afférents pour le bénéfice de leurs clients. Compte tenu de la légèreté de mon emploi du temps, je pouvais consacrer à cette analyse pointue plus de temps que mes collègues des autres universités, ce qui fit rapidement de moi le spécialiste toutes catégories des programmes de subventions de Québec. Ceci n'échappa pas aux responsables du Ministère de l'éducation qui, bientôt, n'hésitèrent pas à me consulter avant de publier les modifications qu'ils souhaitaient apporter aux programmes de subventions. Bien que je ne m'en doutasse pas à l'époque, cette réputation de *wonk*, d'expert, allait bientôt servir à la progression de ma soi-disant carrière.

Sans que je n'en aie vraiment conscience, mon intérêt grandissant pour mes fonctions s'accompagna de la naissance de mon ambition professionnelle. J'imagine que, dès lors que j'intégrai le fait que je me destinais à une carrière dans l'administration universitaire, naquit en moi le désir de le faire à une plus haute échelle. Mon collègue Claude Magnan, le directeur adjoint du Service, était dans la trentaine et monsieur Patenaude dans la quarantaine. Aussi bien dire que mes possibilités de promotion étaient nulles pour les 30 prochaines années si je restais attaché à mon Service. Les qualités d'écriture et d'analyse que j'avais acquises grâce à mes études de maîtrise et, surtout, de doctorat, de même que le respect des échéances que j'avais reçu en héritage de mes parents étaient reconnus non seulement par mes patrons immédiats – directeur et vice-recteur – mais aussi un peu par d'autres vice-recteurs qui, personnellement ou par leurs adjoints, avaient pu me voir à l'œuvre dans certains comités dont j'assumais le secrétariat.

* * *

Je me permets une parenthèse pour tempérer par une anecdote les propos trop élogieux que j'ai eus à l'égard de la reconnaissance dont je

faisais l'objet au sein de l'équipe rectorale de l'Université. Nous avions quitté la Place Decelles où nous habitions à la naissance de Michel pour nous installer sur l'avenue Dresden à Ville Mont-Royal. Cette avenue est en fait le nom qu'emprunte la rue Jean-Talon pour le bref segment pendant lequel elle traverse Ville Mont-Royal. Notre appartement avait l'avantage d'être plus grand – nous avions maintenant deux enfants, notre fille Claude-Andrée étant née en juillet 1978 – et d'être situé à dix minutes en voiture de l'Université. Donc, profitant de cette proximité, je décide, pendant l'un des congés de fin d'année, de me rendre au bureau pour prendre l'avance sur certains dossiers. À peine assis dans mon bureau du Pavillon principal – portant maintenant le nom de Pavillon Roger-Gaudry – un gardien de sécurité méfiant survient me demandant ce que je faisais là, ce que je lui explique ce qui dissipe le malentendu. Une demi-heure plus tard, c'est le recteur Paul Lacoste qui, passant par l'Université lui-aussi est prévenu de ma présence par le garde de sécurité et qui se présente à ma porte. Il me salue, me demande ce qui m'amène là et se réjouit de voir un collègue aussi zélé. Intérieurement, je me dis que cet épisode me vaudra sûrement des *brownie points* auprès de la direction. Et, c'est alors qu'en quittant, le recteur Lacoste me lance : « et bonne année monsieur Magnan » !

* * *

Pour mes perspectives de promotion, je fondais beaucoup d'espoir sur le fait que je connaissais assez bien le vice-recteur à la planification, Jacques St-Pierre, puisqu'il était le père de Guy St-Pierre, un de mes amis depuis l'école primaire. Monsieur St-Pierre était diplômé en statistiques mathématiques de l'Université de Caroline du Nord (1954) et, en 1964, il avait fait œuvre de pionnier en fondant le Centre de calcul de l'Université de Montréal, ancêtre du service de l'informatique. J'ai toujours soupçonné d'ailleurs qu'il n'était pas étranger au fait que j'aie été choisi par monsieur Patenaude pour occuper mon poste au Service de la recherche. Comme tous les vice-recteurs, celui-ci comptait sur un adjoint, qui était son véritable bras droit. C'était le formidable Jean Gagné, qui avant de joindre le vice-rectorat à la planification, avait été professeur et même directeur de l'Institut d'études médiévales de l'Université de Montréal. Après l'élection du Parti québécois, le 15 novembre 1976, Jean Gagné avait été invité à se joindre à l'équipe de fonctionnaires de haut vol qui prirent le chemin de Québec, à titre de conseiller du nouveau ministre de l'éducation, Jacques-Yvan Morin. Le poste d'adjoint au vice-recteur à la planification était donc vacant.

Prenant mon courage à deux mains, je demandai à rencontrer monsieur St-Pierre, un homme d'une bonhomie et d'un sens de l'humour légendaires. Je m'ouvris à lui de mon désir de devenir son adjoint, ce qui dut lui paraître bien ambitieux. Il m'expliqua gentiment qu'il réservait ce

rôle à un professeur pour des raisons d'efficacité. En fin connaisseur de l'institution universitaire, il connaissait bien le corporatisme de ses collègues et il savait que seul un membre du sérail se mériterait de la part des autres professeurs le respect nécessaire pour exercer ses fonctions de façon efficace. Ce fut une dure leçon, d'autant plus cruelle qu'elle me rappelait que je n'avais pu, malgré tous mes efforts, décrocher un poste de professeur. Mais une leçon néanmoins qui eut une influence certaine sur la suite de ma carrière.

**Directeur du Service des bourses,
Fonds FCAC, septembre 1981- septembre 1983**

Dans la foulée de la réélection du Parti québécois, le 13 avril 1981, Camille Laurin, le nouveau ministre de l'éducation, du loisir et du sport, décide de doter le Québec d'un organisme chargé de distribuer les fonds de recherche universitaire et les bourses de 2^e et 3^e cycle, qui soit distinct du Ministère de l'éducation jusque-là chargé de la gestion de ces programmes. Il suit en cela le modèle nord-américain : au niveau fédéral canadien, il existe, depuis le Rapport Lamontagne, trois organismes finançant la recherche universitaire (le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie; le Conseil de recherches en sciences humaines et le Conseil de recherches médicales – ce dernier qui existait depuis 1960 porte maintenant le nom d'Instituts de recherche en santé du Canada) et les États-Unis avaient leur toutes puissantes fondations publiques, la NSF (National Science Foundation créée en 1950) et les NIH (National Institutes of Health mis en place en 1887). Pour faire vite sans se mettre à la remorque du processus législatif préalable à la création d'une société d'État en bonne et due forme, le Dr Laurin crée un organisme sans but lucratif, en vertu de la III^e partie de la Loi sur les compagnies du Québec, qui gèrera subventions et bourses en attendant l'adoption des textes qui créeront officiellement une société d'État (le 28 novembre 1984). Le nouvel organisme est nommé Fonds FCAC pour l'aide et le soutien à la recherche, l'acronyme FCAC signifiant «formation de chercheurs et action concertée». Les employés du Ministère de l'éducation qui géraient les programmes récupérés par le Fonds FCAC sont invités à se joindre au nouvel organisme sans but lucratif au prix de la permanence d'emploi qu'ils avaient acquise dans la fonction publique québécoise. Pas étonnant qu'ils ne se prévalent pas de l'offre en grand nombre ! Seuls quelques braves quittent le Complexe G (maintenant connu sous le nom d'édifice Marie-Guyart) du Centre-Ville de Québec pour venir à la très chic Place des Quatre-Bourgeois de Ste-Foy, dans un édifice à bureau surtout connu pour son occupant principal, GMAC (General Motors Acceptance Corporation). Le malheur des uns faisant le bonheur des autres, le nouveau directeur général du Fonds, Yvan Cliche, un des cadres qui dirigeaient les programmes de soutien à la recherche au Ministère de l'éducation, a les coudées franches pour recruter la quarantaine de personnes qui constitue le personnel du nouvel organisme. Le personnel de soutien est surtout composé de jeunes filles fraîches émoulues d'écoles de secrétariat et de quelques assistantes plus chevronnées venant du secteur privé. Les professionnels sont recrutés surtout dans les universités, au gré des connaissances personnelles d'Yvan Cliche.

L'équipe de direction est composée, dans les fonctions de soutien, de fonctionnaires courageux qui ont suivi Cliche : Roland Stafford agit comme secrétaire général de la corporation et il est le *consigliere* de Cliche ; le responsable de l'administration, l'ineffable Laurent, est un personnage très coloré, chasseur invétéré dont le bureau est décoré de peintures sur rondelles de bouleau montées sur pattes de chevreuil. Son expression favorite, répétée à satiété pendant les deux années que je passai au Fonds FCAC, était : «il n'y a pas de problèmes, juste des solutions». Et des problèmes, il y en eut ! Le Fonds avait résolu avec raison, d'innover en recourant massivement à l'informatique pour gérer les milliers de demandes de bourses et les centaines de demandes de subventions qu'il recevait chaque année. Quiconque a déjà vécu les douleurs entourant l'implantation d'un nouveau système pourra aisément imaginer les pépins et bogues que nous rencontrions quotidiennement, par surcroît à une époque où absolument personne parmi les employés – du directeur général à la réceptionniste – n'avait quelque notion d'informatique.

Pour gérer les programmes, Yvan Cliche compose ce qui est perçu comme un *dream team* à l'époque. Pour diriger les programmes de soutien à la recherche, incluant le plus prestigieux de tous, celui des centres de recherche, Cliche débauche Michel Dumas, un natif de Québec qui fait une carrière remarquée à Ottawa, au Conseil de recherches en sciences humaines. Pour mener le programme qui constitue la base sur laquelle le Fonds est bâti, celui des équipes de recherche, Yvan recrute le directeur du Service de la recherche de l'UQAM, René-Paul Fournier, un collègue qui deviendra rapidement un camarade. Au chapitre des professionnels, FCAC attire à Ste-Foy la crème des jeunes loups du réseau de l'Université du Québec : Christian Pouyez, Claude Pinel, Richard Adam et Denise Pelletier qui allait devenir une alliée et je dirais même une amie au cours des prochaines années.

Pour compléter l'équipe de direction, il manque le troisième angle du triangle, quelqu'un pour assumer la direction des programmes de bourses de cycles supérieurs, des programmes moins prestigieux que les ceux regroupant les subventions de la recherche, mais qui sont les plus lourds en termes de budget et de nombre de demandes. Cliche, qui avait remarqué mon travail à l'Université de Montréal, me propose le poste avec, à la clef, une augmentation de salaire appréciable, de l'ordre de 10%. Sur le coup, j'accepte sa proposition, même si cela suppose un déménagement à Québec – Ste-Foy, en fait, puisque la fusion municipale n'avait pas encore eu lieu – ce qui ne me fait pas hésiter à l'époque, puisque Johanne et moi avions habité la Vieille Capitale l'année de mes études de maîtrise à l'Université Laval, une expérience qui ne s'était pas du tout révélée désagréable.

De retour à l'Université de Montréal, j'apprends la nouvelle à monsieur Patenaude qui s'en désole, tout en comprenant qu'à 31 ans je ne puisse me résoudre à occuper le même poste pour les 35 prochaines années. Avec la collaboration du vice-recteur Lévesque, il met en branle un processus accéléré de révision de mes conditions de travail et ils arrivent à me proposer un salaire correspondant exactement à l'offre du Fonds FCAC. Étonné autant que ravi, j'annonce donc à Yvan Cliche que je ne me joindrai pas à son équipe. Mais, les astres n'étaient pas alignés de la façon que je le percevais. Quelques semaines plus tard, une membre du tout nouveau conseil d'administration du Fonds FCAC, la professeure de sociologie de l'Université de Montréal, Christiane Quérido, me convainc de laisser Cliche me faire une nouvelle proposition et celle-ci vient avec, à la clef, une nouvelle majoration de salaire de 10%, ce qui faisait passer ma rémunération annuelle à 44 000\$, toute une somme en 1981 (rappelons que les membres de l'Assemblée nationale, les députés, gagnaient à peine 35 000\$ à l'époque). Cette fois, j'accepte et je fais part de ma décision et de son caractère définitif à M. Patenaude qui se montre malgré tout compréhensif dans les circonstances. De cet épisode, j'ai retenu une leçon que j'ai appliquée pour le reste de ma carrière : chaque fois qu'un employé – fut-ce l'un de mes plus précieux collaborateurs – m'a fait part de son désir de changement, je n'ai jamais tenté de le retenir, au contraire, j'ai toujours facilité ses démarches.

Mon arrivée à Québec, en septembre 1981, ne s'est pas faite sous les meilleures augures. N'ayant pu vendre rapidement la petite maison que nous avions récemment acquise à Ville de Laval, sur la rue Dijon, dans le quartier Pont-Viau, et, sans allocation de logement à Québec, j'avais dû me résoudre à louer une chambre à la semaine au Motel Neptune, un établissement qui avait définitivement connu des jours meilleurs, qui était situé près du vieux Pont de Québec, dans un véritable *no man's land*. Cet arrangement, que je croyais temporaire, s'est avéré à plus long terme que prévu. Au cours de l'été 1981, au moment où nous tentions de vendre la maison de Laval afin d'avoir les fonds pour en acheter une autre à Québec, le Canada a connu une crise inflationniste qui a été caractérisée par une augmentation des taux hypothécaires jamais vue, ni avant ni après : des taux de 19%, 20% et, record de tous les temps au Canada, de 21,5% en septembre 1981², au moment-même où je prends mes fonctions au Fonds FCAC. Ce n'est qu'au printemps 1982 que nous pûmes enfin vendre la maison de Laval et emménager à Ste-Foy. Pendant sept longs mois, j'ai logé au chic Motel Neptune, quittant Québec les vendredis après-midi et m'arrachant à ma famille les dimanches en fin d'après-midi, vivant dans la crainte des tempêtes de neige et des bris de moteur de ma vieille bagnole que je n'avais pas les

2 <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171012/cg-b003-fra.htm>

moyens de remplacer. Pendant toute cette période, Johanne dut s'occuper toute seule de la maison, des enfants, de tous les aspects de notre vie quotidienne. Lorsque cette période de sept mois s'est enfin terminée, je me suis promis de ne plus jamais faire vivre une telle épreuve à Johanne. J'ai à peu près tenu promesse, même si nous vécurent encore de nombreux déménagements comme nous le verrons au fil de ce récit.

Mon premier contact avec le Fonds FCAC fut brutal. J'entrais en fonction le lendemain de la Fête du Travail, le 8 septembre 1981. Je me souviens avoir entendu à la radio, en me rasant ce matin-là, qu'une première tempête de neige avait eu lieu la veille dans le Parc des Laurentides qui relie Québec au Saguenay. Je me suis dit que j'étais bien loin de Montréal et du sud du Québec.

Ma première journée de travail se déroula à Ste-Anne-de-Beaupré, où se tenait une rencontre intensive du Conseil d'administration du Fonds à laquelle l'équipe de direction avait été invitée. Le gouvernement du Québec avait nommé Romain Paquette, professeur de géographie à l'Université de Sherbrooke, président du Conseil. Romain avait joué un rôle déterminant dans le développement de la télédétection à l'Université de Sherbrooke, mais sa réputation scientifique n'était rien plus que très moyenne et sa nomination à la présidence du Fonds avait lancé un message négatif dans la communauté scientifique québécoise et canadienne. En fait, aucun des membres du Conseil d'administration n'était un chercheur de haut calibre et le seul point commun de tous les membres semblait être leur appui plus ou moins public au Parti Québécois. Denis Monière, professeur de science politique à l'Université de Montréal et militant de longue date du RIN et du PQ était la figure de proue de cette tendance au sein des membres du nouveau Conseil. Romain Paquette était inexpérimenté en matière de gouvernance et son jugement n'était pas des plus assurés. Cela faisait parfaitement l'affaire du directeur général, Yvan Cliche, puisqu'il pouvait de ce fait mener le Conseil d'administration et son président à sa guise, ce qui était en complète harmonie avec son tempérament autoritaire et narcissique que j'aurai l'occasion d'évoquer plus bas.

Au fil de cette première journée de réunion à Ste-Anne-de-Beaupré, le Conseil d'administration avait, entre autres, fait le tour des règlements de chacun des programmes de subventions et de bourses du Ministère de l'éducation qui étaient dorénavant gérés par le Fonds pour en discuter les orientations et les règles et demander les modifications qui découlaient de leur analyse. L'exercice était sain et normal pour une nouvelle organisation. Sauf que nous étions le 8 septembre et que le Conseil, avec la bénédiction de Cliche, demandait que ces modifications se retrouvent dans les brochures décrivant les programmes qui devaient

être publiées en octobre ! Je rappelle que les textes n'étaient pas encore sur support de traitement de texte et que les brochures devaient être composées dans les règles de l'art des métiers de l'impression de l'époque. Alors que l'Université de Montréal m'avait habitué à travailler dans le calme le plus complet, l'emballement enthousiaste de ce nouvel organisme était difficile à digérer. Et, à ma première journée de travail, je ne me sentais pas la capacité de contredire mon nouveau patron devant les membres de son nouveau conseil, des gens qu'il cherchait manifestement à impressionner par sa propre bravoure administrative.

Au sujet de ma solidarité, je me permets une précision. Comme je l'ai indiqué plus haut, je n'étais pas dénué d'ambition. Mais je peux affirmer, en toute honnêteté, que, tout au long de ma carrière, la loyauté envers mes patrons l'a toujours emporté sur mon désir de briller et de me mettre en valeur. Lorsque je n'étais plus heureux dans les postes que j'ai occupés, ce qui m'arriva à quelques reprises comme on le verra bientôt, plutôt que d'entreprendre un travail de sape à l'égard de mes supérieurs, j'ai préféré changer d'emploi et d'institution, même si, à quelques reprises, ce fut pour un salaire significativement inférieur. La vie est trop courte pour la vivre malheureux.

Pour en revenir à ma première journée au Fonds FCAC, tout au long de la journée, j'absorbe sans mot dire la portée des décisions du Conseil sur l'ampleur de la tâche qui m'attend. En fin de réunion, je n'arrive plus à respirer. Je crois faire un infarctus et je m'en ouvre à mon collègue Michel Dumas qui me conduit aussitôt à l'hôpital de Ste-Anne-de-Beaupré. Heureusement, à l'époque les urgences des hôpitaux étaient moins encombrées qu'elles le sont aujourd'hui et je réussis à voir un médecin dans des délais raisonnables. À l'écoute de mes symptômes, il me rassure : ce n'est pas une crise cardiaque que je vis, mais une crise d'anxiété ! À mon souvenir, ce fut la seule crise de cette nature que je fis. Sur le coup, j'étais trop bouleversé pour tirer de cet épisode quelque leçon que ce fut.

Avec les années, j'appris en observant des collègues plus expérimentés et plus rusés que moi – j'ai ici une pensée émue pour François Macerola que j'ai eu le privilège de côtoyer alors qu'il dirigeait la SODEC, de 2009-2013 – qu'il vaut parfois mieux laisser passer les commandes irréalistes sans s'y objecter, sachant que ceux qui sont assez agités pour en être la source sont généralement trop fébriles pour s'assurer par la suite qu'elles soient mises en œuvre. C'est malheureusement une leçon que j'appris assez tard, ce qui me valut de consacrer, pendant des décennies, un temps précieux à tenter répondre, à tout prix, à toutes les attentes, même les plus irréalistes, de mes patrons, souvent au détriment de ma vie familiale. Étais-je un employé consciencieux ou étais-je doté d'un besoin maladif d'être apprécié ? La réponse est davantage à chercher du

côté de la psychanalyse que de la gestion, aussi je laisserai à d'autres le soin de trancher.

Mes premiers jours au bureau furent aussi brutaux que ma première assemblée de notre Conseil d'administration. Le retard que j'avais mis à accepter l'offre d'Yvan Cliche se répercutait sur la quantité de travail accumulé, quantité à laquelle il fallait maintenant ajouter les suites des décisions intempestives de notre Conseil. La structure administrative du Fonds FCAC reposait sur la constitution d'une équipe de soutien centralisée, au service des directions de programmes comptant un directeur, sa secrétaire, des professionnels et des techniciens. Bien que théoriquement efficiente, cette centralisation des ressources de soutien était, on le devine aisément, une source de frustration quotidienne, les trois directeurs de programmes se livrant une lutte constante pour l'accès aux ressources cléricales centralisées et placées sous la responsabilité du directeur de l'administration qui nous assénait jusqu'à plus soif son fameux «il n'y a pas de problèmes, juste des solutions».

Comment sommes-nous arrivés à livrer nos programmes à peu près dans les délais prévus ? Cela tient du miracle et surtout de la bonne volonté de nos clients principaux, les universités. En effet, celles-ci étaient tellement enchantées que le gouvernement du Québec se dote, à l'instar du gouvernement fédéral, d'un organisme autonome pour gérer les fonds de recherche qu'elles ont passé l'éponge sur nos erreurs de jeunesse et nos premiers tâtonnements malhabiles.

Dans mon cas, comme le dit le proverbe « à quelque chose malheur est bon ». Le fait d'être séparé de ma famille pour cause de crise hypothécaire me laissait tout loisir de rester travailler tard au bureau. Du lundi au jeudi, mes journées de travail typiques allaient de 8 heures du matin à 8 heures du soir, et ce n'est que le vendredi que je permettais de quitter vers 16 heures pour rentrer à la maison. De cette façon, j'ai pu à peu près passer au travers le premier cycle des demandes de bourses sans que la clientèle n'en souffre pas trop. Les programmes de subvention ou de bourses constituent d'effroyables roues d'engrenage pour ceux qui les gèrent. À date fixe, chaque année, il faut annoncer la tenue des programmes et leurs règles, recevoir des centaines, voire des milliers de demandes, à la date de clôture, former les jurys pour évaluer ces propositions, annoncer les résultats, gérer les réponses – dans le cas des bourses il se trouve toujours des désistements qui donnent lieu à de nouvelles offres faites aux candidats que les jurys ont placés en liste d'attente – déboursier les fonds, réviser les règles du programme sur la foi des recommandations de jurys, faire adopter ces règles, les publier et recommencer le cycle !

La constitution et la gestion des jurys était particulièrement ardue dans le cas des programmes de bourses dont j'étais responsable. Alors que le programme de base du Fonds FCAC, celui des subventions aux équipes de recherche, reposait sur une douzaine de comités d'évaluation, constitués autour de grands regroupements disciplinaires (mathématiques et informatique, sciences naturelles, anthropologie et sociologie, etc.) et comptant chacun une dizaine d'experts, des professeurs provenant de l'ensemble des universités québécoises, dans le cas des programmes de bourses, au fil des ans, l'on avait multiplié le nombre de comités pour représenter toute la gamme des disciplines universitaires. Je me retrouvais donc avec un cadre d'une quarantaine de comités, formés de trois professeurs seulement, ce qui créait des défis logistiques formidables, puisqu'à l'époque les jurys se réunissaient en personne dans nos bureaux de Ste-Foy. Compte tenu de l'état d'avancement des technologies et des mentalités au début des années 1980, il ne nous serait jamais passé par l'esprit de procéder de façon virtuelle. Nous devions donc trouver des locaux pour faire siéger, sur quelques jours, 40 comités, loger leurs membres à l'hôtel, les nourrir à l'heure du lunch et nous assurer de fournir à chacun des jurys un personnel de secrétariat adéquat. Dès la première année, nous avons identifié le problème posé par la trop grande abondance de comités, mais il était trop tard pour changer la structure dont nous avons hérité. La force de l'inertie alliée à la résistance au changement des membres de nos jurys – il ne faut jamais sous-estimer le conservatisme des universitaires lorsqu'il n'est pas question de leur champ disciplinaire – firent qu'il fallut quelques années pour effectuer les changements qui s'imposaient.

L'horaire de travail 8h00 a.m. à 8h00 p.m. auquel j'ai fait allusion plus haut était déterminé par la somme de travail à abattre, certes, mais aussi par le rythme de travail excentrique de notre directeur général, Yvan Cliche. Yvan habitait Ste-Foy, à un jet de pierre de la Place des Quatre-Bourgeois où le Fonds avait ses bureaux. Il venait donc travailler à pied, un bonheur que je connus également lorsqu'enfin nous déménageâmes à Ste-Foy, en avril 1982. Il arrivait au bureau en fin de matinée et il quittait habituellement vers 20h00 ou 21h00, après avoir passé la journée à discuter de stratégie avec son principal conseiller, Roland Stafford, notre secrétaire général. Les directeurs de programmes, Michel Dumas, René-Paul Fournier et moi, étions parfois invités à participer à ces séances de *brain storming* qui étaient plutôt des séances de *brain washing*. Il s'agissait pour nous essentiellement d'écouter Cliche monologuer sur l'état du monde. Parfois, c'est nous qui prenions l'initiative des rencontres pour régler certains problèmes pointus de fonctionnement. Dans tous les cas, Cliche n'avait aucune considération pour nos obligations personnelles. Nous pouvions être convoqués à son bureau en fin de journée pour des réunions qui s'éternisaient bien après

l'heure du souper. Encore une fois, à quelque chose malheur fut bon, parce que pendant les sept premiers mois, j'étais séparé de ma famille et je ne faisais attendre personne. On peut toutefois imaginer à quel point, arrivant de l'Université de Montréal où mon patron, Jean-Louis Patenaude, ne m'avait montré que le respect le plus complet pendant cinq ans, le choc était brutal.

J'ai écrit qu'Yvan Cliche monologuait sur l'état du monde et j'exagère à peine. Sa nomination par le ministre Camille Laurin à la direction du Fonds lui avait littéralement monté à la tête. Il s'était construit un monde parallèle dans lequel il disait dialoguer directement avec le ministre, sans considération pour le sous-ministre ou les sous-ministres adjoints, au cours de parties de pêche – réelles ou imaginées – pendant lesquelles il était en tête-à-tête avec le ministre. Et il n'avait que peu d'intérêt pour nos problèmes de logistique et d'intendance. Le plus clair de ses réflexions portait sur le rôle névralgique que jouait le Fonds FCAC dans le cheminement du Québec vers l'indépendance, l'objectif qui était si cher à Camille Laurin. Sauf que, pour imaginer qu'un organisme sans but lucratif de 40 employés, logé dans un centre commercial de banlieue, aller jouer un rôle déterminant dans l'acquisition de l'indépendance par le Québec, il fallait avoir perdu tout sens des proportions. Inutile de dire que les rencontres stratégiques de fin de journée tournaient en rond, ce qui était d'autant plus frustrant qu'elles se déroulaient sur des estomacs gargouillants.

Le point culminant de la folie des grandeurs de Cliche fut atteinte lors d'une réunion de notre Conseil d'administration qui se tint quelques années après la création du Fonds. Pour une première fois, le ministre Laurin se déplaçait pour venir rencontrer le Conseil et il était accompagné, entre autres, de son sous-ministre Pierre Lucier – le même qui devint en 1996 président de l'Université du Québec – et de sa sous-ministre adjointe Michèle Fortin – celle qui présida Télé-Québec de 2005 à 2015 et qui fut de ce fait ma collègue alors que je présidais BAnQ, de 2009 à 2014 –. Suivant le scénario préparé par Cliche, notre président Romain Paquette se lance dans un exposé à l'emporte-pièce visant à montrer la nécessité pour le Fonds d'obtenir des fonds supplémentaires de la part du gouvernement. Laurin et les sous-ministres écoutent avec patience la péroration de Paquette, non sans sourciller alors que Romain identifie le sous-ministre comme le « vice-ministre », preuve, s'il en était besoin, qu'il n'était pas bien préparé à la rencontre. Au terme du discours emballé de notre président, le ministre prend la parole avec le ton monocorde qui était le sien. Il remercie Paquette de ses propos, puis lui sert une leçon de choses visant à rappeler à tous que, lorsque les sous-ministres parlent, c'est tout comme si le ministre parlait. Et voilà pour le rapport direct avec le ministre dont Yvan Cliche s'était targué pendant quelques années ! Au cours de l'allocution du ministre Cliche

s'était mis à suer à grosse gouttes à tel point que j'ai craint pour sa santé. Après le départ de la délégation ministérielle, il est toutefois rapidement retombé sur ses pattes pour présenter la rencontre comme un grand triomphe pour le Fonds, puisqu'elle avait donné lieu à une clarification de la nature de la relation entre le ministère et notre organisme. Par découragement ou par naïveté, les membres du Conseil ne le contrediront pas, mais j'étais personnellement convaincu, comme l'histoire le prouva par la suite, que les beaux jours d'Yvan Cliche comme grand commis de l'État étaient comptés.

Au final, tout de mon passage au Fonds FCAC ne fut pas négatif. Mes premiers mois en particulier me permirent d'ouvrir mes horizons de façon radicale. Le nouvel organisme devait se doter d'un encadrement digne de son environnement. C'est ainsi que les membres de la direction du Fonds eurent à définir les conditions de travail des employés et à mettre en place toutes les politiques idoines, par exemple, en négociant un régime d'assurances. N'évoluant pas, pour la première fois de ma carrière, dans une organisation complexe, j'eus à agir presque comme un dirigeant de PME touche-à-tout. La gestion des campagnes de publicité faisant connaître nos programmes de bourses me fut particulièrement enrichissante. J'appris les règles du placement média et les rouages des agences de publicité, glanant des connaissances qui me furent très utiles par la suite. Il ne me fut pas du tout désagréable de faire l'expérience de cette autonomie et lorsque, plus tard, je fus à nouveau placé dans de semblables circonstances, à la Fondation de l'UQAM et à la Maison des étudiants canadiens de Paris, c'est avec plaisir que je m'acquittai des tâches les plus variées, allant de la gestion de la chaufferie à la négociation avec les graphistes et les agences de publicité.

**Directeur, Service du soutien à la recherche et à la diffusion,
Fonds FCAC, septembre 1983-mars 1984**

Si je parvenais à m'accommoder du rythme de travail et du style de gestion de notre directeur général, ce n'est pas le cas de tous les collègues. Un peu moins de deux ans après mon entrée en fonction au Service des bourses, mon collègue Michel Dumas, le directeur du Service du soutien à la recherche et à la diffusion, souffre d'épuisement professionnel et doit être remplacé à la direction de son service. Yvan Cliche me propose de m'y nommer et j'accepte avec enthousiasme car, même s'il s'agit d'une promotion latérale, pour le milieu universitaire, il s'agit d'un poste beaucoup plus prestigieux, car dans le portefeuille de son titulaire se trouve le programme d'élite du Fonds FCAC : le programme des centres de recherche dont la clientèle est composée de la crème de la crème des professeurs et des chercheurs québécois. Ce programme avait été mis en place pour soutenir des unités de recherche dotées d'une «masse critique» importante – comme on disait à l'époque – représentant les principales forces en recherche des établissements qui les abritaient. Plusieurs d'entre eux étaient d'ailleurs interuniversitaires, ce qui permettait le regroupement des meilleurs chercheurs au-delà de leur établissement de rattachement, un peu comme on le fait pour constituer les équipes qui s'affrontent au cours des matchs des étoiles des sports professionnels ou, encore les équipes de hockey qui s'affrontent au moment des jeux olympiques.

L'expérience du Service du soutien à la recherche et à la diffusion est enrichissante et m'ouvre des horizons sur tous les établissements universitaires, en particulier sur ceux du réseau de l'Université du Québec qui représentent. J'ai le plaisir de superviser – ou plutôt de tenter de superviser – le travail de Claude Pinel, un professionnel doté d'un ego surdimensionné, qui gère depuis quelques années, avec un brio que tous lui reconnaissent, le programme des centres de recherche. C'est ma première expérience en matière de gestion d'une diva et j'apprends sur le tas à obtenir à peu près ce que je voulais, sans heurt, tantôt cajolant, tantôt flattant Pinel. Outre ma tendance très ancrée à fuir la confrontation – autre sujet pour la psychiatrie ! –, mon analyse du contexte m'amenait intuitivement à ne pas affronter directement Claude : le milieu l'adorait et il aurait mal reçu par notre clientèle et notre Conseil que nous nous trouvions en porte-à-faux. De surcroît, la discrétion n'étant pas une des qualités maîtresses de Pinel, nos différends auraient été rapidement étalés sur la place publique et pas nécessairement à mon crédit. J'ai au cours de ma carrière croisé quelques employés difficiles –

je le soulignerai au passage – et ma gestion de leurs dossiers n'est certainement pas à ranger du côté de mes points forts.

Même si, contrairement à certains de mes collègues, je restais publiquement loyal au directeur général Yvan Cliche, j'avais rapidement amorcé la recherche d'un nouvel emploi, ayant compris dès les premières semaines que le *modus operandi* du Fonds FCAC et de son directeur général n'étaient pas compatibles avec mes valeurs. Encore une fois, Marc Blain, celui qui avait été à la source de mon embauche par l'Université de Montréal, jouera un rôle déterminant dans mon cheminement. En effet, en même temps que je me joignais au Fonds FCAC, en septembre 1981, René-Paul Fournier quittait son poste de directeur du Service de la recherche de l'UQAM pour diriger le Service de l'aide aux chercheurs du Fonds. René-Paul fut remplacé à l'UQAM par mon ami Marc Blain qui quitta l'Université de Montréal pour revenir à l'UQAM où il avait été professeur d'histoire. Au début de 1984, j'apprends que l'UQAM avait créé un poste de directeur adjoint du Service de la recherche que dirige Marc. Ce nouveau développement s'inscrit dans la volonté du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, Claude Corbo, et de la nouvelle doyenne des études avancées et de la recherche, la professeure de psychologie Monique Lefebvre-Pinard, de doter l'UQAM des moyens d'effectuer un véritable bond en avant en matière de recherche. L'UQAM allait bientôt célébrer son 15^e anniversaire, en septembre 1984, et sa croissance, aussi tumultueuse que rapide au cours des quinze premières années, avait été surtout caractérisée par des efforts importants en matière de développement de ses programmes d'enseignement, surtout au premier cycle. Les cycles supérieurs – maîtrise et doctorat – et sa mission de recherche avaient été laissés sur le brûleur arrière pendant que sa clientèle étudiante passait de 6500, en septembre 1969 – j'étais du nombre ! – à 30000 en 1984. Le recteur Claude Pichette et le vice-recteur Corbo avaient compris qu'à ce moment de son histoire, l'UQAM devait occuper l'ensemble du champ de la mission universitaire, faute de quoi elle était menacée de la marginalisation la plus irrémédiable. Le *Plan triennal 1982-1985* de l'université faisait d'ailleurs la part belle au développement des études avancées et de la recherche. Après avoir discuté avec Marc Blain du poste qui s'ouvrait, je me porte évidemment candidat.

La perspective du retour à Montréal, pour occuper des fonctions pour lesquelles j'avais acquis quelques compétences, ajoutée à la possibilité de m'échapper de l'enfer clichien était irrésistible. Même si nous venions à peine de nous installer à Ste-Foy, l'idée d'un retour dans la région montréalaise nous souriait fortement à Johanne et moi. En 1984, Québec était une petite ville de province, uniformément blanche et de tradition catholique, dotée d'une vie culturelle restreinte, tournant autour du Grand-Théâtre et de quelques cinémas de banlieue. Johanne

avait grandi dans le quartier Côte-des-Neiges, aussi multi-ethnique à l'époque qu'aujourd'hui, et moi j'avais fréquenté le Collège Ste-Marie, situé en plein centre-ville de Montréal (coin Bleury et Dorchester – maintenant René-Lévesque), à deux pas du Chinatown et des grands magasins de la rue Ste-Catherine. Nous nous sentions à l'étroit dans la Vieille Capitale, pâtissant de l'absence de véritables *delicatessen* et frustrés de ne pas avoir accès à nos films américains favoris dans les cinémas locaux. Fort heureusement, la situation a beaucoup changé depuis : notre fille Claude-Andrée, son conjoint Patrick et vous, mes chers Jacob et Alexia, vivez à Québec et grâce à vous, nous découvrons toute la richesse que recèle votre ville qui est si dynamique lorsqu'on la compare à Montréal. Je dois à la vérité de dire que pour nos enfants, Michel et Claude-Andrée, le retour fut brutal, car ils furent arrachés aux nouveaux amis qu'ils venaient à peine de se faire. Je ne fus pas insensible à leur douleur et je me fis la promesse solennelle de ne plus les transplanter avant la fin de leur adolescence. Je tins promesse, car notre prochain déménagement eut lieu presque 16 ans plus tard, en janvier 2000, alors que Michel avait 25 ans et Claude-Andrée, 23.

Pour revenir à l'UQAM, je suis reçu en entrevue de sélection par Claude Corbo et Monique Lefebvre-Pinard. Prévenu par Marc Blain, je prends grand soin de leur expliquer que, malgré mon passage à l'emploi de l'Université de Montréal, je n'entretiens pas à l'égard de l'UQAM les préjugés méprisants qui sont partagés par de nombreux professeurs et administrateurs de l'UdeM. Je fais valoir que je suis moi-même un diplômé de l'UQAM et que je suis très attaché à mon *alma mater* – un argument qui a le mérite d'être complètement vrai –. Je rentre chez moi sans savoir si j'ai fait bonne impression. Il faut dire que je n'ai pas l'habitude des entrevues de sélection. Je n'en avais eu qu'une seule avant ce jour, avec MM. Patenaude et Magnan, et elle s'était déroulée sur le mode de la conversation libre, loin des questions alambiquées dont raffolent les spécialistes en ressources humaines. Les jours et les semaines passent et je reste sans nouvelle de l'UQAM. Je garde un mince espoir, car l'annonce de l'identité du titulaire du poste n'est toujours pas faite, mais, avec chaque jour qui passe, je pense de moins en moins à notre retour imminent dans « la grande ville ».

Un soir, alors que nous allons passer à table avec les enfants, le téléphone sonne à la maison : c'est Claude Corbo qui m'apprend que ma candidature est retenue. Je bégaye, je dis « diable », une expression qui ne fait pas partie de mon vocabulaire régulier, mais qui est plus digne que les expressions liturgiques et blasphématoires qui me viennent spontanément en tête. Honnêtement, je ne me souviens plus du reste de la conversation, si nous avons discuté de salaire ou de date d'entrée en fonction. Peu importe, j'ai réussi et c'est tout ce qui compte. Contrairement à ce qui s'est passé à notre départ de Laval, les astres

sont alignés pour la vente de notre maison de la rue Neuville, qui était située dans un beau coin de Ste-Foy. Nous avons la bonne fortune de choisir une agente d'immeuble formidable, la mère du gardien de but vedette Patrick Roy, Barbara Miller-Roy. Notre résidence est vendue en quelques semaines et en quelques jours, nous trouvons notre nouvelle maison qui sera située rue Montmartre, dans le quartier Duvernay de Ville Laval. Nous choisissons ce quartier, que je connaissais bien pour y avoir habité de 1956 à 1973, en particulier parce que ma sœur DiAnne y réside et que ses deux garçons qui ont l'âge de nos enfants seront à proximité. Nous nous disions que le déracinement serait moins cruel pour Michel et Claude-Andrée si leurs cousins – des visages familiers – vivaient à quelques rues de distance. Nous n'eûmes pas tout-à-fait tort, car Michel et son cousin Pierre devinrent inséparables au cours des trois prochaines années. Quant à Claude-Andrée elle trouva à quelques portes de chez nous une nouvelle meilleure amie, Catherine Parent.

J'appris la nouvelle de mon départ à Yvan Cliche sans en mentionner les causes réelles. J'évoquai ma volonté de retour à Montréal et les difficultés d'adaptation de ma famille. Connaissant bien mon homme, je savais qu'une confrontation était tout-à-fait inutile et que rien ne lui ferait quitter « sa bulle » narcissique. Son avenir à la tête du Fonds FCAC fut d'ailleurs bref. Lorsqu'à la fin de novembre 1984, le nouveau ministre de l'Éducation, l'ineffable Yves Bérubé, fit adopter la loi créant le Fonds FCAR, l'organisme qui prit le relais du Fonds FCAC qui, rappelons-le, avait été mis en place comme structure transitoire, une nouvelle présidente-directrice générale fut nommée pour remplacer Cliche. Il s'agissait de la sociologue Christiane QuérIDO, celle-là même qui m'avait convaincu de réviser ma décision de me joindre au Fonds FCAC, en 1981. Comme quoi le Québec est petit. Un de mes mentors, André Bachand, celui qui a mené les premières campagnes de collecte de fonds sérieuses à l'Université de Montréal, à la fin des années 1960, disait : « le Québec, c'est 100 personnes » et il avait complètement raison ! C'est pourquoi je me suis toujours assuré de ne m'aliéner personne et de garder de bonnes relations avec tout le monde, même avec ceux dont je n'avais pas la plus haute opinion. Comme le veut le principe de Mizner : « Be nice to people on your way up because you'll meet them on your way down ».

**Directeur adjoint, Service de la recherche et de la création,
Université du Québec à Montréal, mars 1984-juin 1987**

Peu avant mon entrée en fonction à l'UQAM, à l'occasion d'une sortie organisée par le Club social du Fonds FCAC, j'avais fait une chute en patins à glace et je m'étais légèrement fracturé un coude. Ceci me valut de me présenter au travail le premier matin avec un bras dans le plâtre et qui fournit au recteur Claude Pichette l'occasion de faire un bon mot en me présentant à mes nouveaux collègues : « il a fallu lui torde le bras pour l'amener à l'UQAM ». Crise d'anxiété à ma première journée au Fonds FCAC, bras cassé à mon arrivée à l'UQAM, le lecteur pourrait douter de mon karma. Pourtant, mes premières années à l'UQAM furent parmi les plus heureuses de mon encore brève carrière.

Ma nouvelle patronne, Monique Lefebvre-Pinard, est une boule d'énergie dotée d'un charisme d'exception, et elle veut vraiment que l'UQAM devienne une force en recherche, à la hauteur des qualités de ses professeurs. Et elle a raison de le souhaiter, car, dans plusieurs domaines, l'UQAM a de réelles forces. Évidemment, la jeunesse et la pauvreté relative de l'établissement l'empêchent – et cela est encore vrai aujourd'hui – d'être de calibre supérieur dans les « sciences dures » comme la physique, la chimie et l'informatique, lesquelles requièrent des moyens exceptionnels en termes d'équipement et de personnel de laboratoire. Mais en sciences humaines, en lettres, et, aussi, en mathématiques et en sciences biologiques, l'UQAM peut avantageusement soutenir la comparaison avec les meilleures universités québécoises et canadiennes.

Les prétentions de Monique sont d'autant plus légitimes qu'à cette époque, l'université bénéficie d'un *even playing field* en matière de financement de la recherche. Ce n'est, en effet, qu'une dizaine d'années plus tard, au tournant du nouveau millénaire, que le gouvernement fédéral prendra des initiatives ayant comme objectif à peine voilé de créer une hiérarchie entre les universités, comme cela existait déjà aux États-Unis. La Fondation canadienne pour l'innovation, mise en place en 1997, et le programme des chaires de recherche du Canada, créé en 2000, à la suggestion du recteur Robert Lacroix de l'Université de Montréal³, sont les premières manifestations de ce phénomène qui va aller croissant au cours des dix années suivantes et au-delà. En sociologie des sciences, ce mouvement se nomme « l'effet St-Mathieu » en

3. Voir Lacroix, Robert, *Grandeurs et misères de l'université québécoise*, Presses de l'Université de Montréal, 2019, pp. 84-87

référence à une phrase de l'évangile de Mathieu qui se lit « on donnera à celui qui a et qui est dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il a », c'est à dire qu'on ne donne qu'aux riches, afin de constituer un petit nombre de masses critiques qui pourront soutenir la compétition à l'échelle de la planète.

À terme, cette stratégie aura créé deux classes d'universités au Canada : les universités de recherche et toutes les autres, vouées davantage à l'enseignement, surtout de premier cycle. Les gagnants de cette course nationale se sont aujourd'hui regroupés au sein d'une association nommée *U15 – regroupement des universités de recherche du Canada*. Les universités Laval, McGill et de Montréal sont les trois établissements québécois qui en sont membres et l'UQAM n'y est évidemment pas présente.

Donc, si on revient en 1984, au moment de mon arrivée à l'UQAM, cette hiérarchisation des universités n'existe qu'en germe dans les cerveaux de ceux qui seront les maîtres de la politique scientifique canadienne une dizaine d'années plus tard. C'est donc dire qu'avec beaucoup de volonté et d'énergie, tous les espoirs sont permis pour mon *alma mater*. Ayant vu, grâce au poste d'observation privilégié que me fournissait le Fonds FCAC, le fonctionnement en recherche de l'ensemble des universités québécoises, c'est sans complexe que j'aborde mon mandat à l'UQAM. Contrairement aux administrations précédentes, je ne doute pas de la qualité de plusieurs de nos professeurs et le défi de les aider à trouver un financement adéquat pour leurs projets ne me donne pas le vertige.

Monique Lefebvre-Pinard partage mon optimisme, ou, plutôt, comme elle est entrée en fonction quelques mois avant moi, c'est moi qui partage le sien. Elle est très impressionnée que quelqu'un avec mon profil – Université de Montréal et Fonds FCAC – fasse le pari de l'UQAM. Pour moi qui suis un diplômé de cet établissement, c'est un geste qui me paraît tout naturel. À ses premières armes dans le domaine de l'administration de la recherche, Monique est très respectueuse des compétences de mon collègue de Marc Blain et de moi-même, suggérant plutôt qu'imposant ses opinions. En fine psychologue, elle nous étudie, nous analyse et apprend de nous avec une vitesse et, surtout, une finesse stupéfiantes. En quelques mois, elle maîtrise les attitudes, les valeurs et les réflexes de l'establishment canadien de la politique scientifique. Elle était comme une éponge merveilleuse : non seulement absorbait-elle les concepts et le vocabulaire de sa nouvelle fonction, mais – ce qui me fascinait encore plus – elle entrait littéralement dans la peau de son personnage de gestionnaire universitaire de haut niveau aussi parfaitement que les meilleurs comédiennes incarnent un rôle au théâtre ou au cinéma. Le fait qu'elle soit une des très rares femmes dans un milieu essentiellement masculin et l'une des très rares chercheurs en

sciences sociales dans un monde de chimistes et de physiciens suscite la curiosité et, même la bienveillance de ses collègues des autres universités, en particulier de mon ancien patron, le vice-recteur à la recherche René J.A. Lévesque de l'Université de Montréal, dont la conjointe, Michèle Robert, était elle-même professeure de psychologie, ce qui ne nuisait à rien.

J'ai à mon tour beaucoup appris de Monique Lefebvre-Pinard. Elle m'a montré la force du renforcement positif, une notion qu'elle avait acquise grâce à sa formation de psychologue. Dans mes emplois précédents, tout comme au cours de mes études collégiales et universitaires, la réussite et l'effort était pris pour acquis. Il n'aurait pas traversé l'esprit de mes patrons et de mes collègues de me féliciter privément ou publiquement. Les seules rétroactions attendues tournaient autour d'améliorations à apporter ou de nouveaux processus à adopter. De plus, ni l'Université de Montréal, ni le Fonds FCAC, n'avaient mis en place des processus d'évaluation du rendement, associés à des incitatifs salariaux, primes ou bonis. Le rendement des employés n'avait donc aucun impact sur leur rémunération. Comme le veut le jargon de la psychologie, notre motivation devait essentiellement être intrinsèque. Dans mon cas, je m'appuyais sur le fait que mes patrons précédents avaient régulièrement bonifié mes tâches en me confiant de nouvelles responsabilités pour déduire que je ne travaillais pas trop mal. Avec Monique, le modus operandi a radicalement changé. Peut-être un peu parce qu'elle découvrait le métier et qu'elle appréciait le travail de ceux qui étaient plus expérimentés, sans doute beaucoup parce qu'elle savait comment se mériter l'adhésion de ses collaborateurs, elle n'hésitait jamais à féliciter, complimenter et louer nos moindres succès. Et, dans mon cas, après avoir été privé de ce genre d'interaction pendant toute ma vie adulte, ce fut d'une efficacité maximale. Je visais chaque jour à me surpasser pour lui venir en aide et lui permettre de réaliser sa vision et d'atteindre ses objectifs. Rapidement, nous avons, elle et moi, formé une « *Mutual Admiration Society* », une société d'admiration mutuelle.

Sans doute parce que le renforcement positif de Monique avait eu une telle résonance en moi, j'en utilisai les principes pour le reste de ma carrière, et, en particulier, lorsque que devins le premier officier de BAnQ et Bibliothèque et Archives Canada. Dans les deux postes, je consacrais plusieurs minutes par semaine, malgré des horaires très exigeants, à écrire, sur des cartons de papier bristol, des notes manuscrites aux employés pour les remercier et les féliciter de leurs bons coups. Je ciblais en particulier les collègues qui n'étaient pas mes « rapports directs », ceux avec lesquels je n'avais pas d'interaction quotidienne et qui avaient toute raison de penser qu'ils appartenaient pour moi à une masse anonyme. Je voulais qu'ils sachent que leur travail était important et que je les valorisais en tant qu'individus et non seulement

comme membres d'une unité administrative. J'ai souvent eu des échos de l'effet que produisaient mes petits cartons manuscrits sur ceux qui les recevaient. Même les plus cyniques étaient touchés et il n'était pas rare, lors de mes déplacements dans nos locaux, que je voie mes bristol affichés sur les murs de laine des cubicules des employés.

Je ne me rendis jamais aussi loin que Monique sur la voie du renforcement positif. À au moins une occasion, elle poussa le concept jusqu'à féliciter ceux qui avaient connu l'échec ! Nous avions rapidement compris qu'une façon certaine d'accroître nos succès auprès des agences subventionnaires était d'augmenter le nombre de demandes qui leur étaient transmises par les professeurs de l'UQAM. Nous avons donc mené pendant plusieurs mois une campagne tambour battant pour inciter les collègues à formuler des projets, constituer des équipes et, effort suprême, remplir les formulaires aussi interminables qu'alambiqués destinés aux comités de pairs qui auraient à décider du sort de leurs demandes de fonds. Évidemment, malgré une hausse considérable des fonds recueillis par l'UQAM, tous ne connurent pas le succès. Monique prit alors l'initiative d'envoyer une lettre d'encouragement à chacun des professeurs dont les demandes avaient été refusées, les remerciant de leurs efforts et les invitant à reprendre le collier lors du prochain concours. Du jamais vu !

Une autre pratique à laquelle Monique m'a initié est celle du *post mortem*. Avant mon arrivée à l'UQAM, les réunions et les rencontres auxquelles j'assistais se déroulaient en deux temps. Premièrement, une rencontre préparatoire, pendant laquelle nous faisons le point sur nos objectifs, nous élaborons les stratégies idoines et nous nous répartissions les rôles. Puis, deuxième étape, la rencontre elle-même, qui se terminait par l'élaboration des engagements pris par les uns et les autres, assortis de suites à donner – ce que plus tard on nomma les « livrables » – et d'un échéancier. À l'UQAM, j'ai appris qu'une rencontre conséquente se poursuivait dans un troisième temps, celle pendant laquelle les représentants de la même partie comparaient leurs impressions de la rencontre. Étape importante, car elle permettait d'aller au-delà des échanges formels pour décoder les intentions des uns et des autres, d'analyser le « non-dit » et d'en tirer les conclusions qui s'imposaient pour la suite des choses. Bien sûr, bien que cet exercice me fut étranger, Monique Lefebvre-Pinard n'avait pas inventé le *post mortem*. Toutefois, grâce à ses qualités de psychologue, Monique y excellait. Et l'UQAM étant un tel lieu d'intrigues, politiques aussi bien que personnelles, je fus rapidement convaincu que cette étape était aussi importante – sinon plus – que les deux autres. Chassez le naturel, il revient au galop : je dois à la vérité d'avouer que je n'ai pas toujours pratiqué le *post mortem* dans mes fonctions subséquentes, parfois par

manque de temps, parfois par manque d'intérêt. Avec le recul, je crois que j'aurais dû y être plus fidèle.

J'ai mentionné l'énergie de Monique plus haut et c'est une litote. Du haut de ses cinq pieds – 1 mètre 50 – et de ses 100 livres – 45 kilos – elle était de toutes les tribunes, de tous les combats, de tous les affrontements pour faire valoir la place de la recherche à l'UQAM. Et ses combats ne seront pas seulement menés à l'extérieur de nos murs. Elle aura à faire face à de nombreuses résistances – notamment de l'establishment syndical – de membres de notre communauté qui ne croyaient pas que l'UQAM pouvait jouer le jeu de la recherche subventionnée à armes égales. La résistance prenait les formes les plus variées, la plus insidieuse étant la défense de la « recherche libre »⁴. Dans l'esprit des promoteurs de cette thèse, la liberté académique ne pouvait s'exercer qu'à si l'activité de recherche des professeurs se déroulait sans la contrainte d'avoir à rendre des comptes à un organisme subventionnaire externe. À cette recherche dite « libre », ils opposaient la recherche « subventionnée » ou « financée », dont les financeurs auraient, selon leur thèse, dicté les thèmes et les finalités. Faut-il préciser que cette typologie de l'activité de recherche ne correspondait à aucune analyse sérieuse et qu'elle confondait hardiment les genres reconnus ? Depuis une conférence célèbre, tenue en 1963, par des experts rassemblés par l'OCDE dans la ville italienne de Frascati, le monde occidental utilise la taxonomie du *Manuel de Frascati* pour décrire l'activité de recherche. Celle-ci propose de distribuer les activités de R-D sur un axe allant de la recherche fondamentale, à la recherche appliquée, au développement expérimental. Dans tous les cas, il est sous-jacent que l'activité de recherche fait l'objet d'un financement, ne serait-ce que parce que les chercheurs qui s'en chargent sont rémunérés par leur institution. De plus, en 1984, au Canada, le financement de la recherche universitaire provenant d'Ottawa et de Québec était très majoritairement consacré à la recherche fondamentale, c'est-à-dire à des projets dont les professeurs eux-mêmes choisissaient les objets, sans intervention aucune des financeurs. Qui plus est, les décisions relatives au financement de ces projets étaient prises par des comités de pairs, formés exclusivement de chercheurs, dont la seule boussole était l'état d'avancement des connaissances dans leurs disciplines respectives.

Lors de nos discussions animées avec les tenants de la thèse de la recherche « libre », j'appris à maîtriser la logique des affrontements patronaux-syndicaux laquelle avait malheureusement infiltré le discours

4. Sur ce thème, on pourra lire la fine analyse d'Yves Gingras, "Qu'est-ce que la recherche libre ?", *Recherches sociographiques*, vol. 51, nos 1-2, 2010, pp. 160-173 (<https://www.erudit.org/fr/revues/rs/2010-v51-n1-2-rs3947/044698ar/>).

uqamien. Pour la première fois de ma carrière, je me trouvais dans un milieu où le discours syndical était dominant, une caractéristique que je n'avais pas connue lors de mon premier séjour à l'Université de Montréal, de 1976 à 1981, mais que j'y retrouverai avec tristesse lorsque j'y retournerai en 2002. Heureusement, mes collègues cadres de l'UQAM qui étaient « tombés dans la marmite du druide quand ils étaient petits », m'initièrent patiemment aux codes et usages de nos amis syndiqués ». Première règle, ne jamais prendre son interlocuteur en défaut et ne rien dire qui puisse l'humilier, sous peine de provoquer des réactions indésirables. La maxime américaine qui veut que « *it's smart to be dumb and dumb to be smart* » s'applique ici dans toute sa rigueur. Imaginez à quel point j'errais en expliquant à mes interlocuteurs les nuances du *Manuel de Frascati* dont ils ne savaient rien avec un air condescendant ! Corollaire de la première règle, toujours ménager à son interlocuteur un «*face-saver*», toujours lui permettre de sauver la face et de se présenter comme le gagnant de l'affrontement. Il ne suffit parfois que de changer un seul mot par un autre dans un texte pour y arriver, mais il faut consentir à ces concessions – parfois peu esthétiques et, souvent, défiant les lois de la logique cartésienne la plus stricte – pour faire avancer notre vision. Mes collègues de la direction de l'Université étaient d'autant plus roués et habiles à ces manœuvres qu'ils avaient souvent eux-mêmes été officiers du syndicat des professeurs, le très craint SPUQ, le Syndicat des professeurs et des professeures de l'UQAM, qui, selon les époques, faisait plus ou moins la pluie et le beau temps dans l'établissement.

* * *

J'ai mentionné que l'omniprésence de la logique syndicale distinguait l'UQAM de l'Université de Montréal que j'avais connue et, j'ajouterais, de la plupart des universités nord-américaines de l'époque. J'en profite pour répondre aussi à la question des différences entre les deux établissements qui m'a été si souvent posée au cours de ma carrière. Dans le quotidien, les professeurs sont essentiellement les mêmes, chacun étant intimement convaincu d'être un entrepreneur indépendant, malgré le fait qu'il soit un salarié jouissant de la sécurité d'emploi la plus complète : la sacro-sainte permanence universitaire. À preuve de ce que j'avance, les professeurs qui dirigeaient des équipes de recherche composées d'étudiants, de techniciens et de professionnels aimaient bien dire qu'ils étaient à la tête d'une PME. Au-delà de cette ressemblance, dans la conception générale du rôle de l'Université, l'on retrouve toutefois une différence fondamentale entre l'Université de Montréal qui, comme je l'ai indiqué plus haut comptait en son sein toutes les écoles et facultés professionnelles qui puissent s'imaginer, en particulier dans le domaine des sciences de la santé, et l'UQAM qui, elle, n'en comptait à peu près aucune, sauf, de mémoire, les sciences de

l'éducation, la comptabilité et la psychologie⁵. En effet, les attentes des étudiants et la finalité des études universitaires sont bien différentes selon que les études qu'ils poursuivent mènent à un ordre professionnel ou non. Pour parler simplement, les étudiants des programmes professionnels ont pour attente de recevoir une formation qui va les mener à la profession qu'ils ont choisie : comptabilité, droit, médecine, pharmacie, optométrie, etc. Dans le cas des formations non réglementées, comme celles en sciences humaines (histoire, sociologie, philosophie), en arts et en lettres, les attentes sont toutes autres, car rares sont ceux qui feront éventuellement carrière dans la discipline qu'ils ont choisie. Alors que les premiers étudiants ont une relation univoque avec leur université (« je te paie, tu me fournis les qualifications requises »), les seconds ont des attentes plus floues, mais néanmoins tout aussi valides. Ils souhaitent, entre autres, obtenir une culture générale, des habiletés de communication, des compétences sociales (des « *people skills* ») et un réseau de contacts qui leur permettront de faire carrière dans des domaines qu'ils ne peuvent prévoir au moment de leurs études.

Un révélateur de cette différence fondamentale entre les deux types d'étudiants est leur attitude au moment des mouvements sociaux. Pour les étudiants des facultés professionnelles, les grèves étudiantes sont perçues comme des obstacles à l'atteinte de leurs objectifs de carrière. Pour les étudiants des disciplines non réglementées, ce sont des moments de solidarité et d'effervescence, largement vécus positivement. Dans le cas de certaines sciences humaines, il y a presque une perception des grèves comme des occasions de travaux pratiques.

* * *

Fort heureusement, tous les professeurs de l'UQAM ne partageaient pas le pessimisme des tenants de la soi-disant « recherche libre ». Avec raison, plusieurs se savaient parfaitement capables de concourir avec leurs collègues des universités plus anciennes auprès des organismes distribuant les fonds de recherche. Ils n'avaient pas tort, car au cours des trois années pendant lesquelles j'ai occupé le poste de directeur adjoint du Service de la recherche, le financement de la recherche reçu par l'UQAM a doublé.

Au cours de cette même période, une catégorie de professeurs mena une lutte remarquée pour la reconnaissance de son activité de recherche au sein de l'université. Il s'agit du groupe des professeurs des départements d'art dont l'UQAM avait une concentration unique en son sein. Tout

5. À cette époque, la formation en sciences juridiques de l'UQAM ne menait pas à la pratique du droit sanctionnée par le Barreau.

comme l'Université de Montréal comptait toutes les disciplines des sciences de la santé, l'UQAM était la seule des universités québécoises à offrir des programmes dans tous les champs artistiques : théâtre, musique, arts plastiques, danse, création littéraire, design. Son département d'arts plastiques était particulièrement costaud, car, en 1969, l'UQAM avait été fondée par le regroupement de cinq institutions préexistantes : le Collège Ste-Marie qui proposait le cours classique depuis 1848, trois écoles normales, spécialisées en formation des enseignants, et l'École des Beaux-Arts de Montréal qui formait peintres et sculpteurs depuis 1923. Lorsque j'arrivai à l'UQAM, en 1984, le département d'arts plastiques comptait parmi ses professeurs des poids lourds comme Mario Merola, Yves Trudeau et Pierre Ayot.

Les autres départements des arts n'étaient pas en reste : le pianiste Pierre Jasmin, le compositeur Jacques Hétu et les chanteurs Colette Boky et Joseph Rouleau étaient du nombre des professeurs de musique ; Frédéric Metz trônait au département de design ; le département de danse – le seul au Québec – réunissait, entre autres, Martine Époque, Iro Tembeck et Jean-Pierre Perreault ; en théâtre, on retrouvait le comédien Jean-Guy Sabourin et l'auteure Francine Noël ; Fernande St-Martin et Esther Trépanier enseignaient au département d'histoire de l'art, etc.

Lorsque Monique Lefebvre-Pinard entreprit son œuvre de prosélytisme en faveur du développement de la recherche à l'UQAM, les professeurs du secteur des arts se trouvèrent en porte-à-faux par rapport à leurs collègues des sciences de la nature et des sciences humaines. En effet, pour les professeurs-artistes, la création constituait le pendant de l'activité de recherche dont on s'attend à ce qu'un universitaire s'acquitte. Or, les mécanismes qui avaient été mis en place par les paliers fédéral et provincial de gouvernement pour soutenir la recherche universitaire ne faisaient pas de place à la création dans le domaine des arts. Et, en retour, les programmes destinés aux artistes, en particulier ceux Conseil des arts du Canada, faisaient peu ou pas de place aux universitaires qui étaient jugés privilégiés par les comités de pairs, à cause de leur statut de salariés qui faisait l'envie des autres artistes. Avec l'appui de la direction de la recherche, les professeurs de l'UQAM menèrent une longue bataille pour faire reconnaître l'activité de création tout d'abord au sein de l'Université, puis dans les organismes de soutien à la recherche universitaire. Graduellement, le vocabulaire a évolué : les vice-rectorats à la recherche sont devenus des vice-rectorats à la recherche et à la création, non seulement à l'UQAM, mais à l'Université Laval et à l'Université de Montréal, et, en même temps, les mécanismes de soutien à la recherche se sont aussi ouverts, à telle enseigne que la recherche-crédation est dorénavant reconnue par le Conseil de recherches en sciences humaines à Ottawa et par le Fonds de recherche Société et Culture du Québec.

**Adjoint à la vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche,
Université du Québec à Montréal, juin 1987-janvier 1989**

Le 18 juin 1986, Claude Corbo, qui était vice-recteur à l'enseignement et à la recherche depuis cinq ans, est nommé recteur de l'UQAM. Dans la foulée, Monique Lefebvre-Pinard soumet sa candidature au poste de vice-rectrice et elle accède à ce poste en décembre 1986. Après quelques mois, elle m'invite à devenir son adjoint, une offre que j'accepte avec enthousiasme. Compte tenu de la relation étroite – quasi fusionnelle – que nous avons développée depuis trois ans, cette promotion me parut, sur le coup, toute naturelle. Je ne me souviens pas d'avoir pensé alors au chemin parcouru depuis ma conversation avec le vice-recteur St-Pierre, moins d'une dizaine d'années plus tôt, au sujet de mon ambition de devenir adjoint de vice-recteur et de sa réponse qui m'avait tant blessé. Je dois à la vérité d'écrire que l'UQAM était moins rigide que l'Université de Montréal et que, depuis ses origines, les adjoints « laïques » n'y étaient pas rares. Ce n'est pas dire qu'il ne s'y trouvait pas de plafond de verre pour ceux qui n'étaient pas professeurs : ceux des postes de doyens et de vice-recteurs qui touchaient au cœur de la mission universitaire étaient sans appel la chasse gardée des membres du corps professoral. Cette méfiance quasi méprisante pour les non-professeurs trouva son expression la plus crue dans la bouche d'un collègue de l'Université de Montréal qui avait surnommé les administrateurs de recherche « eunuques de la recherche », en précisant que c'était parce qu'ils savaient comment la chose se faisait sans jamais l'avoir pratiquée eux-mêmes.

* * *

Le Service de la recherche n'eut pas à souffrir de mon départ. Mon amie Denise Pelletier, qui, depuis 1985, avait quitté le Fonds FCAR pour s'occuper du développement des études supérieures à l'UQAM, fut choisie pour me remplacer, avec le titre de directrice associée du Service. Elle fit une carrière brillante par la suite, devenant, en 1989, directrice du Bureau de l'Amérique du Nord de l'Association des universités partiellement et entièrement de langue française (AUPELF, maintenant connue sous le nom d'Agence universitaire de la Francophonie), puis, de retour à l'UQAM, ombudsman et, à la fin de sa carrière, directrice de cabinet des recteurs Roch Denis, Danielle Laberge (rectrice intérimaire) et Claude Corbo (à son retour au poste de recteur, en 2008). À ce jour, je compte toujours Denise au nombre de mes amis proches. L'effet domino provoqué par mon départ du Service de la recherche eût d'autres retombées heureuses pour l'UQAM car après avoir hérité de mon poste, Denise Pelletier fut remplacée dans le poste qu'elle quittait par une personne de grande qualité, la sociologue Manon Bourgeois, qui prit le

relais pour développer les programmes des 2^e et 3^e cycles qui étaient en forte éclosion grâce à la poussée provoquée par les réussites récentes de notre université en recherche. Manon se joignit à l'équipe du doyen des études avancées et de la recherche, François Carreau, en août 1988, après avoir été à l'emploi du Conseil des universités et au cours des quatre années suivantes de nombreux programmes de cycles supérieurs, notamment dans le domaine des arts, virent le jour à l'UQAM. Manon vint rapidement enrichir le cercle de mes amis uqamiens. Le fait que nous soyons nés en octobre 1950, à un jour d'intervalle, Manon le 10 et moi le 11, nous valut d'être souvent fêtés ensemble par nos collègues dont certains nous avaient baptisés les jumeaux homozygotes. Encore aujourd'hui, alors que nous sommes tous retraités, nous nous réunissons régulièrement Manon, Denise Pelletier, Louise Bastien, dont il sera question plus bas, Pierre Parent, à qui je succédai à la direction générale de la Fondation de l'UQAM – comme nous le verrons au prochain chapitre –, Marie Archambault, une autre amie uqamienne, et moi pour souligner nos anniversaires et nous raconter nos vies.

* * *

Le poste d'adjoint à la vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche était un hybride, moitié chef de cabinet, moitié chargé de dossiers. Ayant exclusivement occupé jusque lors des postes d'exécution (*line*) plutôt que de conseil (*staff*), je mis un certain temps à comprendre la nature du travail de chef de cabinet. Je pourrais même dire que ce n'est que lorsque j'eus moi-même un chef de cabinet à Bibliothèque et Archives Canada que je compris exactement la portée de cette fonction. Heureusement, Monique Lefebvre-Pinard était aussi novice que moi dans ses fonctions et elle fit preuve de beaucoup de tolérance à mon égard. Le volet de mon activité dont je m'acquittais avec le moins de succès était celui du conseil stratégique. Je n'en avais pas saisi toute l'importance et je ne consacrais pas assez de temps à cultiver des contacts au sein de la communauté universitaire pour être en mesure de communiquer à la vice-rectrice le pouls de notre institution. Heureusement, Monique était entourée d'autres membres de la direction qui excellaient dans ce genre d'exercice, en particulier le vice-recteur exécutif, Pierre Brossard, et la doyenne de la gestion des ressources, Françoise Bertrand, deux collègues qui, paradoxalement, n'étaient pas issus du corps professoral.

Mes nouvelles fonctions me ramenèrent vers l'écriture, un exercice que j'avais laissé pour compte depuis la rédaction de ma thèse de doctorat. Mes fonctions antérieures avaient très peu mis à contribution ce qui a toujours été une de mes forces : quelques lettres, quelques rapports, mais rien de substantiel.

En janvier 1984, l'ACFAS, l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, avait lancé une nouvelle revue, *Interface*, qui avait pour mandat de couvrir l'actualité scientifique québécoise et canadienne en offrant des chroniques d'intérêt général, de l'information sur les organismes subventionnaires, un calendrier des événements à venir, etc. Sophie Malavoy, une des plus brillantes vulgarisatrices de sa génération en est nommée rédactrice-en-chef, un poste qu'elle occupera jusqu'en 1998. Très tôt au début de son mandat à *Interface*, Sophie me propose d'écrire des textes sur l'actualité en matière de politique scientifique. Il n'est pas question d'une chronique régulière, mais plutôt de proposer des articles lorsque je suis inspiré. Au cours des quatre années suivantes (1985 à 1989), je publiai quatre textes dans *Interface*, des contributions dont je reste assez fier. Mon modèle dans cette aventure était le journaliste américain Daniel Greenberg qui publiait un bulletin (*newsletter*) sur la politique scientifique des États-Unis intitulé *Science and Government Report*. Le ton était résolument irrévérencieux et Greenberg n'hésitait jamais à mettre à nu la langue de bois, en particulier lorsqu'il était question des investissements en recherche relevant d'initiatives de *pork barrel*, une technique qui consiste pour les élus à monnayer leur adhésion à un projet de loi en échange de l'ajout d'une clause qui prévoit un investissement dans leur circonscription. Plusieurs laboratoires du gouvernement fédéral américain ont été construits grâce au *pork barrel* et Greenberg ne manquait pas de le souligner. Le sommet de son art, à mon avis, se retrouve dans les textes qu'il a signé sous le pseudonyme du Dr. Grant Swinger, le directeur fictif du non moins fictif *Center for the Absorption of Federal Funds*, c'est-à-dire le docteur balanceur de subventions, directeur du Centre pour l'absorption des fonds fédéraux ! Les chroniques de Grant Swinger dont les premières ont été publiées dans *Science* et les suivantes dans le *newsletter* de Greenberg ont été réunies dans un livre portant le titre de *The Grant Swinger Papers*, qui a été publié en 1981 et qui est maintenant épuisé, mais disponible auprès des marchands de livres usagés.

Donc le ton que j'adoptai pour mes textes dans *Interface* était résolument critique, tout en étant informatif. Comme je l'indiquais plus haut, mes articles portaient sur l'évolution de la politique scientifique et sur les initiatives des organismes subventionnaires qui s'ensuivaient⁶. Avec le recul, si j'avais à écrire ces articles aujourd'hui, je validerais les thèmes

6. "La recherche orientée: Wright ou faux?", *Interface*, novembre-décembre 1985, pp. 34-35 ; "Centres de recherche: le défi américain", *Interface*, septembre-octobre 1987, pp. 30-32 ; "La politique des subventions de contrepartie: une solution en quête d'un problème", *Interface*, septembre-octobre 1988, pp. 29-32 ; "Recherche universitaire: à propos d'une mission perdue" (co-auteur avec M. Lefebvre-Pinard), *Interface*, septembre-octobre 1989, pp. 25-28.

abordés avec mes patrons. En étant critique de la main qui nous nourrissait, je risquais d'indisposer les organismes subventionnaires à l'égard de l'UQAM. Aujourd'hui, ayant passé plus de dix ans au service des deux paliers supérieurs de gouvernement, je n'aurais pas cette témérité. À ma décharge, à l'époque, je baignais depuis presque 20 ans dans une mer de liberté académique et il ne me passait donc pas par l'esprit de faire les vérifications appropriées. D'autant plus que je savais, grâce à mes échanges suivis avec ma patronne, qu'elle partageait mes points de vue et qu'elle tirait une certaine fierté du fait que ce soit un employé de l'UQAM plutôt que de l'une des universités traditionnelles qui signe ces textes. C'était une autre façon pour nous d'occuper le terrain compétitif de la recherche universitaire.

Peu après mon arrivée au vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche, je fis l'acquisition d'un ordinateur personnel Apple. J'avais un collègue, André Trudel, qui était rattaché au bureau du vice-recteur aux communications, après avoir été directeur général du CÉGEP du Vieux-Montréal et avoir occupé des postes d'importance au ministère de l'Éducation du Québec. André habitait à quelques rues de chez moi à Laval, et nous prîmes rapidement l'habitude de covoiturer. C'est lui qui me convainquit d'abandonner la mine et le stylo pour me mettre à l'ordinateur portable. Je le fis d'abord pour des raisons politico-bureaucratiques : en devenant maître de la saisie de mes textes, je m'évitais d'avoir à entrer en compétition avec ma patronne pour avoir accès aux services des secrétaires du vice-rectorat. Finies les discussions emportées sur les travaux qui méritaient la priorité. Le bonheur ! Avec André, je fréquentai à quelques reprises les rencontres du Club Apple de Montréal qui se tenaient au Pavillon McIntyre de l'Université McGill. Les rencontres s'apparentaient davantage aux grands messes d'une secte religieuse qu'à des séminaires techniques. À cette époque, les adeptes de Macintosh étaient de véritables fanatiques, ne jurant que par la technologie Apple et conspuant les autres marques d'ordinateurs personnels apparentés à IBM, le symbole même du complexe militaro-industriel.

Au vice-rectorat, je développai un autre volet de mon activité d'écriture avec beaucoup de plaisir, celui de la rédaction de discours. Un métier que j'appris sur le tas et qui m'apporta dès le départ beaucoup de gratification, car Monique Lefebvre-Pinard était une oratrice d'une efficacité redoutable, maniant la raison, la passion, l'émotion et l'humour avec un talent remarquable. J'adorais écrire pour elle et je n'ai jamais été déçu de sa capacité de livrer les textes dont elle m'avait confié la

rédaction. Je m'efforçais de lui mettre dans la bouche des mots qui s'apparentaient à son style parlé, tout en glissant çà et là une phrase ou une citation grecque ou latine qui indiquait aux initiés que c'était bien moi l'auteur du texte. C'était une manifestation de vanité que j'abandonnai rapidement, car elle ne respectait pas les règles élémentaires de l'art du rédacteur de discours. Cette façon de faire trahissait la difficulté que j'avais à m'adapter à des fonctions conseil (*staff*) et à ne pas être publiquement reconnu pour le travail accompli. Pour me rappeler le défi auquel je devais faire face à cet égard, j'avais affiché dans mon bureau un laminé d'un article du magazine *Time* intitulé « *I should have kept a lower profile* », une citation de l'un des conseillers du président américain de l'époque, Ronald Reagan. Cet auto-apprentissage de l'humilité me sera d'ailleurs très utile dans mes prochaines fonctions à la Fondation de l'UQAM, alors qu'il sera stratégique de célébrer le travail des bénévoles et de garder dans l'ombre celui des permanents de l'organisme.

En octobre 1987, à peine un an après mon arrivée au vice-rectorat, le quotidien de mes fonctions connut un bouleversement pour le mieux, eu égard à ma préférence pour les fonctions d'exécution (*line*). Étant donné l'ampleur de son mandat, le vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche était placé sous la supervision de deux cadres académiques : une vice-rectrice en titre, Monique Lefebvre-Pinard, et un vice-recteur associé, Gilbert Dionne, professeur de philosophie qui avait été mon prof de philo au Collège Ste-Marie (qui faisait alors partie du CÉGEP du Vieux-Montréal, un statut transitoire qui dura deux ans, 1967 et 1968, avant l'intégration définitive du Collège à l'UQAM, en 1969). Relevaient de la vice-rectrice en titre le cœur de la vie universitaire, les programmes d'études des trois cycles, la recherche et la gestion des professeurs et des budgets des départements (à cette époque, l'UQAM n'avait pas encore adopté la structure facultaire et sa trentaine de départements relevaient donc directement du vice-rectorat). Les services ancillaires relevaient du vice-recteur associé : services à la vie étudiante, service des stages, service aux collectivités et bureau du registraire. En octobre 1987, Gilbert est nommé vice-recteur aux communications, ce qui laisse vide le siège de vice-recteur associé. Pour des raisons dont je n'ai plus souvenir, Monique Lefebvre-Pinard, sans doute avec l'accord du recteur Corbo, décide de laisser le poste de vice-recteur associé vacant et de m'en confier le portefeuille, tout en me laissant le titre d'adjoint. Cet arrangement n'est pas pour me déplaire, même si l'ajout de ces nouvelles fonctions ne s'accompagne pas d'une bonification salariale.

* * *

Je dois à Gilbert Dionne d'avoir découvert une grande passion qui m'anime depuis plus de 30 ans : la Formule 1, la forme la plus achevée

de course automobile. Les services informatiques de l'UQAM relèvent du vice-rectorat aux communications dont Gilbert est titulaire depuis l'automne 1987. En juin 1988, la société Olivetti qui était très présente dans le domaine des télécommunications – notamment en assurant le chronométrage des courses de F1 –, invite Gilbert à assister au Grand Prix de Montréal lequel est de retour sur l'Île Notre-Dame après un hiatus d'une année causé par une querelle commerciale. Gilbert qui connaissait bien la F1 m'invite à l'accompagner, au cas où ses hôtes veuillent discuter de projets de recherche en cours à l'UQAM. Nous vivions à une autre époque et j'imagine aisément qu'aujourd'hui, il faudrait refuser l'invitation pour des raisons d'éthique. Je vous rassure : aucune conversation sérieuse n'eut lieu pendant la course et je ne sache pas qu'Olivetti n'ait jamais fait des affaires avec l'UQAM. Donc, le 12 juin 1988, par un beau dimanche matin, je me pointe au circuit Gilles-Villeneuve, sans savoir à quoi m'attendre et sans être particulièrement fébrile. Nos *paddock passes* nous donnent le droit de déambuler sur la grille de départ une demi-heure avant le feu vert et Gilbert me fait découvrir les bolides et les pilotes dont les noms me sont complètement inconnus. Je suis impressionné par la beauté des livrées de certaines voitures, tout particulièrement des Lotus toutes jaunes, aux couleurs du cigarettier Camel, et des McLaren rouge et blanc, aux couleurs de Marlboro. Autre temps autres mœurs, la publicité du tabac n'était pas encore bannie en F1. Elle ne le sera qu'en 2006. De retour à nos sièges dans le *paddock club*, la course peut commencer. Et quel départ ! Le bruit des moteurs, l'odeur des pneus, les couleurs vives des bolides et – surtout – la vitesse et la proximité des véhicules les uns par rapport aux autres sont autant d'objets de fascination. Il faut expliquer que la principale différence entre une F1 et un véhicule normal, c'est la capacité de freinage. Les caméras de télévision, même les plus sophistiquées, ne traduisent pas avec justesse la vitesse des automobiles et surtout les distances infinitésimales qui séparent les bolides au cours des manœuvres de dépassement. Et que dire des stratégies complexes déployées par les pilotes pour calculer le moment précis où les dépassements sont possibles. Je dis toujours : la F1 c'est comme une partie d'échecs se déroulant à 300 kilomètres à l'heure. Côté pilotes, nous sommes particulièrement choyés en ce dimanche de 1988. Senna, Prost, Piquet, Mansell et Berger sont en piste, des géants qui vont dominer leur sport pendant son âge d'or, du milieu des années 1980 au milieu des années 1990. Depuis ce dimanche de 1988, je n'ai pas raté plus d'une dizaine de courses de F1, en personne ou, le plus souvent, à la télévision : la formule 1 étant le plus international des sports, où que je me sois trouvé dans le monde, les courses étaient diffusées à la télévision. J'ai vu plus de 500 courses ! Je n'exagère pas en parlant de passion.

En assurant l'intérim du vice-recteur associé pendant plus d'une année, j'aurai le privilège de suivre gratuitement un cours intensif sur le fonctionnement de l'Université. Jusqu'à mon passage au vice-rectorat et, même pendant la première année de mon entrée en fonction, je m'étais exclusivement consacré au volet recherche de la mission universitaire. Dans mes nouvelles fonctions, j'avais le plaisir de découvrir la dimension enseignement qui, bien que moins prestigieuse, n'en est pas moins la plus importante en termes d'efforts et de ressources. J'avais pris de Monique, qui la tenait de Claude Corbo, l'habitude de rencontrer une heure chaque semaine chacun des directeurs des services qui relevaient dorénavant de moi. C'est une habitude que je ne n'abandonnai jamais, même si l'échéance hebdomadaire venait vite et que les directeurs avaient souvent peu de nouveau à me dire. Les rencontres avaient le mérite de forcer les cadres à faire eux-mêmes, avec leurs équipes, le point sur les principaux dossiers et, surtout, de m'assurer que les engagements que nous prenions ne tombaient pas dans l'oubli, ce qui arrive malheureusement souvent dans les bureaucraties, lorsque des administrateurs astucieux développent l'art de « jouer la montre » pour empêcher des initiatives nouvelles de voir le jour sans avoir à s'y opposer explicitement.

Grâce à ces contacts suivis, je développai des relations de complicité et d'amitié avec mes nouveaux collègues, en particulier avec la directrice du service des stages, Louise Bastien, et avec le registraire, Ygal Leib. Louise était de quelques années mon aînée et elle était l'incarnation même d'une « bonne personne » : généreuse, attentive et loyale. Elle et son conjoint, Pierre, que j'appris à connaître plus tard, sont devenus des modèles pour votre mamie Johanne et moi. Nous avons été inspirés par l'extraordinaire disponibilité dont ils ont fait preuve à l'égard de leurs filles et de leurs petites-filles et nous avons souvent imaginé ce qu'aurait été leur réaction avant de prendre nous-même une décision au sujet de nos propres rapports avec nos enfants et vous, nos petits-enfants. Si vous avez parfois été gâtés par nous, c'est un peu grâce à Louise et Pierre Bastien – ou grâce à *Bastien et Bastienne*, comme Louise le disait en blague, citant le titre du premier opéra composé par Mozart, à l'âge de 12 ans.

Ygal Leib était un crack de l'informatique. Lui et André Trudel ont fait mon éducation en la matière. Dans le cas du registraire, le recours aux nouvelles technologies de l'information s'imposait : il avait à gérer chaque année des dizaines de milliers de demandes d'admission, à peu près autant de demandes d'inscription, des centaines de milliers de notes accordées à nos étudiants à chacune des trois sessions de l'année universitaire, l'émission des diplômes et j'en passe. Pour nous à l'UQAM, Ygal était ce qu'on nomme maintenant un *early adopter*. Grâce à lui, dès 1992, certains cadres de l'UQAM disposèrent d'un premier système de

courriel, basé sur le protocole *gopher*. C'est aussi grâce à Ygal que je pus créer des contacts avec l'Association internationale des universités (AIU) dont le siège social est situé dans les locaux de l'UNESCO à Paris. Ygal avait obtenu un congé sabbatique pour travailler à l'AIU pendant l'année universitaire 1991-1992 et je m'inspirai de son expérience et de ses contacts pour proposer à l'Association de réaliser une étude de marché sur l'opportunité pour elle de créer une fondation philanthropique.

* * *

L'AIU retint ma proposition de faire une étude de son marché philanthropique, ce qui me valut de parcourir l'Europe de l'ouest en automobile, avec Johanne et vos parents, Michel et Claude-Andrée, au cours de l'été 1993⁷. Dans le cadre de mon mandat, j'eus à me rendre faire des entrevues en personne à Londres, Bruxelles, Madrid, Lisbonne, Gütersloh, Gênes, Utrecht⁸. Puisque les bureaux de l'AIU étaient logés dans la Maison de l'UNESCO, rue Miollis dans le XV^e arrondissement de Paris, la famille Berthiaume avait établi son quartier général dans la Ville Lumière, dans un appartement de la Maison des étudiants canadiens de la Cité universitaire de Paris, un établissement dont nous aurons l'occasion de discuter longuement plus bas.

Nous décidâmes, Johanne et moi de profiter de l'occasion que nous fournissait mon mandat pour faire visiter l'Europe à nos enfants, vos parents. En faisant preuve de frugalité, nous pouvions vivre tous les quatre grâce à l'allocation per diem qui m'était consentie, quitte à mettre un peu la main à la poche, de temps à autre. Michel avait 16 ans à notre départ, Claude-Andrée, 14. Tous les deux célébrèrent leur anniversaire à Paris : le 3 juillet, Claude-Andrée eut 15 ans, un événement que nous soulignâmes en allant voir *Carmen* à l'Opéra Bastille – une production mettant en vedette la mezzo-soprano Denyce Graves dans le rôle-titre dont la mise en scène était à couper le souffle – et Michel eut 17 ans le 31 du même mois, ce que nous fêtâmes sur les Champs-Élysées, avec un souper à la *Chicago Pizza* de la rue de Berri, suivi d'une séance de cinéma : *RoboCop 3* pour Michel et moi et *Panic sur Florida Beach* (version française de *Matinee*) pour les dames. Tout au long du voyage Johanne déploya des trésors d'imagination pour occuper les ados de façon aussi ludique qu'instructive : de la chaloupe au Bois-de-Boulogne et à Versailles, du kayak dans la Méditerranée, la visite du Musée de la bande dessinée à Bruxelles, du théâtre romain à Lyon, des catacombes

7. *Étude du marché philanthropique et rapport sur l'opportunité de créer une fondation de l'Association internationale des universités*, Paris, Association internationale des universités, 1993, 43 pp.

8. La liste complète de nos étapes apparaît à l'annexe 1

de Paris, d'Euro Disney, ouvert depuis une année à peine, en banlieue de Paris. Et des marches sans nombre dans les rues de la vingtaine de villes, de huit pays différents, que nous avons visitées. Pour compléter le portrait des exploits européens de Johanne, je rappelle que notre budget nous permettait de faire le voyage à condition de le réaliser sous le signe d'une certaine frugalité, je dirais même d'une frugalité certaine. Cela voulait dire partager à quatre des chambres d'hôtel prévues pour deux et, surtout, éviter, autant que possible, les restaurants pour les repas du midi. Les tâches quotidiennes de notre *mater familias* incluaient donc de débusquer dans des épiceries locales les aliments requis pour faire des *lunches* variés qui ne nécessitaient pas le recours à des ustensiles ou à d'autres instruments de cuisine. Ces repas de fortune étaient plus souvent qu'autrement consommés dans l'automobile en marche, car la moyenne de nos trajets quotidiens dépassait les 500 kilomètres. Nul voyage ne connut jamais de G.O., de gentille organisatrice, plus dévouée et plus affable. Je lui en suis encore reconnaissant et vos parents aussi, je crois bien.

Comme point d'orgue de ce mandat, je fus invité à présenter mon rapport à la réunion du Conseil d'administration de l'Association qui se déroulait à Tokyo et Kyoto, en octobre 1993. Johanne m'accompagna et ce fut pour nous deux un coup de foudre intense qui ne s'est jamais démenti pour ce pays si raffiné qu'il en est déroutant. Je ne sache pas que les recommandations de mon rapport aient été mises en œuvre par l'AIU. C'est dommage, mais, pour moi, ce ne fut pas dévastateur. Pour la première fois de ma carrière, j'avais agi comme consultant plutôt que comme partie prenante à une organisation et résolu rapidement de me distancer de mon objet d'étude : ma responsabilité s'arrêtait à formuler les meilleures recommandations possibles, en fonction des connaissances de pointe (*state of the art*), des pratiques exemplaires (*best practices*) et des circonstances particulières de l'organisme commanditaire. Ce que l'institution faisait par la suite de mes suggestions ne relevait plus de mon mandat et il ne me servait de rien de m'en inquiéter ou de m'en offusquer. Je trouvai dans l'expérience, pour moi nouvelle, de cette zénitude, un confort intellectuel qui ne se démentit jamais lorsque, par la suite, j'eus à conseiller des organismes pensant à leur avenir philanthropique, que ce soit l'Institut de police du Québec (maintenant nommée École nationale de police du Québec), la chaîne de télévision ARTV ou des établissements universitaires de Reims et de Barcelone.

* * *

Depuis mon retour à l'UQAM, je m'étais porté volontaire pour assumer le poste de secrétaire-trésorier de l'Association canadienne d'administrateurs de recherche universitaire, l'ACARU (aujourd'hui

l'ACAAR). Cette fonction m'avait déjà été proposée alors que j'étais au Service de la recherche de l'Université de Montréal et j'avais décliné arguant un surplus de travail. Cette fois, avec l'expérience, je réalisais à quel point c'était un poste stratégique, car il allait me permettre de siéger au sein du Comité exécutif de l'Association, lequel était composé des administrateurs de recherche les plus en vue au Canada – des gens comme Gordon Maclachlan, de McGill, et Richard Spratley, de UBC –, ce qui me donnait accès à un poste d'observation unique, poste que mes fonctions dans une université dont la réputation en recherche était modeste ne m'auraient jamais mérité.

À cette époque, une centaine de personnes composait le membership de l'ACARU, ce qui rendait le travail de secrétariat assez restreint. La rédaction d'un ou deux procès-verbaux par année, l'organisation du congrès et quelques affaires courantes ne nécessitaient que quelques heures par semaine, et je réussissais à m'acquitter de ces tâches sans difficulté pendant mes heures de lunch. Depuis nombre d'années, le congrès annuel se déroulait toujours au même hôtel – le *Four Seasons* situé sur la rue Albert, à Ottawa, un établissement qui appartient aujourd'hui à la bannière Sheraton – et il suffisait d'un ou deux coups de fil pour régler la totalité de la logistique de notre rencontre. L'ACARU décida bientôt, sans que mes tâches ne s'en trouvent significativement alourdies, d'alterner le lieu de ses congrès annuels, allant une année à Ottawa, l'autre, ailleurs au pays. C'est ainsi que, pour mon plus grand bonheur, je visitai pour la première fois Vancouver, Regina et St-Jean de Terre-Neuve. Le congrès tenu à St-Jean de Terre-Neuve, en mai 1990, fut particulièrement mémorable pour moi, puisqu'elle se déroulait au moment même où l'opposition des leaders de cette province – menés par le Premier ministre Clyde Wells – à l'accord du Lac Meech, le projet de réforme constitutionnelle de Brian Mulroney, allait faire avorter l'entente et causer une crise constitutionnelle qui a presque mené à la séparation du Québec, le 30 octobre 1995. Je me souviens même avoir tenté de détendre l'atmosphère en racontant une blague jouant sur la popularité de l'Accord, un modèle d'automobile fabriqué par Honda, mais je ne suis pas certain d'avoir réussi à dissiper le froid qui a régné pendant les trois ou quatre jours que nous séjournâmes dans la plus jeune province canadienne.

Je m'acquittai des fonctions de secrétaire-trésorier pendant quatre ans (1985-1988), puis j'eus le privilège d'être élu vice-président (1988-1989), et président (1989-1990), pour enfin siéger comme président sortant pendant une autre année, en 1990-1991. De mon passage à l'ACARU je retins les mérites du bénévolat : ma présence au Comité exécutif fut bénéfique pour le profil de l'UQAM au sein de la communauté scientifique canadienne et, bien sûr, fut aussi avantageux pour ma

propre réputation au sein du groupe des administrateurs de recherche au Québec et au Canada.

Tout au long de ma carrière, j'ai beaucoup valorisé le fait de participer à la vie associative et d'assister à des congrès nationaux et internationaux. J'y ai toujours trouvé une source de motivation et une réserve d'idées nouvelles. J'ai d'autant plus profité des occasions de réseautage que fournissent les congrès que j'ai systématiquement voulu sortir de ma zone de confort en m'associant à des collègues d'autres régions ou d'autres institutions que les miennes. C'est une tendance naturelle que de se rassembler entre Québécois lors des rencontres professionnelles, ne serait-ce que pour pouvoir discuter en français, mais y céder réduit considérablement les avantages que procurent le choc des idées et des expériences.

Lorsque j'ai occupé des postes de chef de la direction, à BAnQ et BAC, malgré les pressions internes et externes, j'ai toujours fait le maximum pour préserver et, si possible, accroître les budgets de formation professionnelle – même en période de coupures budgétaires –, convaincu que j'étais de la nécessité d'aller voir les solutions développées ailleurs afin de résoudre des problèmes qui paraissaient insurmontables tant qu'on ne modifiait pas la façon de les aborder. La liste des « emprunts » que j'ai faits à d'autres institutions est longue et, peut-être, ai-je inspiré d'autres établissements en évoquant les « pratiques exemplaires » québécoises et canadiennes. Heureusement, les idées ne sont pas protégées par le droit d'auteur !

* * *

Ma vie au vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche m'apportait son lot de satisfactions professionnelles autant que personnelles. Mais, il y avait un petit caillou dans ma chaussure, le fait de ne pas être pleinement reconnu pour le travail accompli, puisque je ne portais pas le titre de vice-recteur associé et que seuls quelques initiés connaissaient les véritables responsabilités – y compris la supervision d'un budget de 28 millions de dollars par année – qui étaient les miennes. C'est alors que le hasard et le recteur Corbo vinrent à ma rescousse. En 1979, des membres de la communauté des affaires réunis par le vice-président exécutif d'Air Canada, Pierre J. Jeannot, avaient créé une fondation, un organisme sans but lucratif distinct de l'Université, chargé de recueillir des fonds privés pour le bénéfice de l'UQAM. La Fondation reposait sur une petite équipe d'une demi-douzaine de permanents, dirigée par un directeur-général dont l'Université assumait le salaire. En janvier 1989, le directeur-général de la Fondation, Pierre Parent, est nommé vice-président exécutif directeur-général de la Corporation des Fêtes du 350^e anniversaire de Montréal (1992). Le recteur Corbo, à la suggestion de

Pierre Parent, me propose de prendre le relais, une offre qui est motivée par la transformation qui est en train de s'opérer dans le monde de la philanthropie universitaire.

En effet, depuis quelque temps, sous l'emprise des premières manifestations de ce que l'on nommera « l'économie du savoir », les entreprises et les universités connaissent un rapprochement sans précédent. C'est la belle époque de la multiplication des programmes université-industrie dans les organismes subventionnaires et de l'ouverture des deux solitudes l'une à l'autre. Dans la foulée de ces développements en recherche, les entreprises en viennent à réaliser que leur mécénat envers les universités peut devenir plus stratégique. Plutôt que de se contenter d'effectuer des dons répondant aux seuls besoins des établissements, les comités gérant les budgets philanthropiques des entreprises cherchent à maximiser les retombées de leurs contributions en ciblant des projets qui correspondent à leurs domaines d'affaires ou, encore, à leurs clientèles-cibles. Ce mouvement, que l'on a nommé à juste titre *From Patrons to Partners* (de mécènes à partenaires), venait modifier fondamentalement le rôle des sollicitateurs universitaires, bénévoles ou professionnels. Leur rôle consistait dorénavant à trouver au sein de leurs établissements les projets qui correspondaient le plus précisément possible aux priorités philanthropiques des entreprises – et, bientôt, même des personnes – qu'ils sollicitaient. Dans ce contexte nouveau, on voit comment ma connaissance de l'ensemble des initiatives en recherche des professeurs de l'UQAM devenait pertinente.

**Vice-président et directeur général,
La Fondation de l'UQAM, février 1989-août 1996**

J'entre en fonction à la Fondation de l'UQAM en février 1989. Dorénavant, mon patron sera le recteur Corbo lui-même. Le président du Conseil de la Fondation, Pierre J. Jeanniot, qui est maintenant devenu président et chef de la direction d'Air Canada, et le vice-président du Conseil, Raymond R. Pinard, qui est, quant à lui, vice-président exécutif de la grande papetière Domtar, n'ont que très peu de temps à consacrer à l'organisme et ils se satisfont complètement d'en laisser les rênes au recteur. Bien que j'aie connu monsieur Corbo – de loin – depuis les années 1960, alors que nous étions tous les deux étudiants au Collège Jean-de-Brébeuf (il est plus vieux que moi de 5 ans), je n'avais jamais eu le privilège de le fréquenter au quotidien. Je découvris, sous des dehors austères et des attitudes ascétiques, une personne attachante, pleine d'humour et de sens de l'auto-dérision. Je suis fier de constater qu'au fil des trente années suivantes, nous sommes devenus amis et partenaires dans nombre d'aventures culturelles et intellectuelles.

Les sept années que je passai à la Fondation de l'UQAM ont été déterminantes pour tout le reste de ma carrière, car elles m'ont permis de faire ma marque dans un domaine où fort peu de Québécois francophones s'étaient aventurés sérieusement jusque lors. La collecte de fonds professionnelle, systématique et assumée était, jusqu'au début des années 1980, absente des universités francophones et elle faisait l'objet d'encore beaucoup de préjugés dans les milieux intellectuels. Par-dessus tout, mes expériences dans le monde de la philanthropie ont fondamentalement changé ma façon de voir le monde. Pour illustrer ce changement de paradigme, j'aimais dire que la biologie nous donnait une grande leçon, car notre corps est doté d'une seule bouche, mais de deux oreilles. En bref, à la Fondation de l'UQAM, j'ai appris à écouter, ce qui, pour un universitaire, n'est pas du tout évident. Dans le monde de la recherche fondamentale où j'avais évolué pendant l'essentiel de ma carrière jusque lors, le succès dépendait de la capacité de convaincre les jurys d'organismes publics du bien-fondé des hypothèses mises de l'avant par les professeurs et de persuader les pairs qui évaluent les articles pour le compte des revues savantes de la justesse des résultats scientifiques obtenus. Les organismes subventionnaires et les éditeurs de revues se prononcent en aval sur la qualité des propositions, quel qu'en soit le sujet. Au contraire, pour les donateurs privés, individus ou organisations, tout se joue en amont. Ils n'ont aucune obligation de recevoir ou d'analyser quelque proposition qui soit et ils ont leur propre vision de ce qui est la façon optimale d'utiliser les fonds qu'ils consacrent à la philanthropie comme je l'indiquais plus haut. Il s'ensuit que, dans

le monde de la philanthropie, le rôle des bénévoles et des professionnels n'est pas tant de convaincre les personnes qu'ils sollicitent de l'intérêt de leurs propres projets que, plutôt, d'apprendre à connaître ce qui intéresse les donateurs potentiels et à imaginer comment créer une intersection entre les priorités des mécènes et les besoins de l'institution qu'ils représentent. D'où la grande importance de l'écoute intelligente et attentive. C'est Lise Bissonnette, qui était alors directrice générale de la Fondation CRB (Charles R Bronfman), qui m'avait sensibilisé à cette réalité, alors que je la rencontrais avec le recteur Corbo, peu après mon entrée en fonction, pour vanter les réalisations et les projets de l'UQAM. Elle avait fait remarquer, avec son ton cassant habituel, que les universités n'étaient pas assez attentives aux priorités des fondations comme la sienne et la leçon avait fait mouche.

Heureusement, une université de la taille de l'UQAM, avec sa gamme de disciplines, allant de l'administration des affaires à l'environnement, en passant par l'histoire et la chimie, offrait un réservoir quasi illimité de ressources pouvant répondre aux attentes des donateurs potentiels. Il suffisait de trouver les bonnes personnes et de les convaincre de jouer le jeu. Bien sûr, cette façon de faire n'est pas sans créer des tensions : les priorités des donateurs ne sont pas immédiatement alignées sur celles des universités, et, bien que l'apport de financement privé représente une bouffée d'air frais pour des établissements aussi sous-financés que les universités québécoises, la frontière est parfois mince entre un opportunisme de bon aloi et des initiatives qui utilisent les ressources à mauvais escient, distrayant les institutions de leur mission. Un premier cas de figure de ces tensions est relativement simple à comprendre : dans la mesure où les donateurs veulent que leurs contributions philanthropiques aient un impact visible et mesurable, à court terme autant que possible, les travaux portant sur des sujets très fondamentaux n'ont pas la cote. Difficile de trouver des dons pour la physique des particules élémentaires, les études littéraires et l'histoire ancienne, pour donner un exemple que je connais un peu. Plus facile pour la recherche sur le cancer du sein, l'entrepreneuriat et la *FinTech* (technologie financière). La solution simple à cet état de fait est de compenser l'absence de fonds privés, par vases communicants, par un rééquilibrage des fonds publics consentis aux universités par la subvention de fonctionnement du gouvernement du Québec. Simple, mais peu mise en œuvre, car les processus internes d'allocation budgétaire des universités sont si politisés que de faire intervenir explicitement l'influx de fonds privés dans les modèles serait perçu comme une attaque inacceptable contre la liberté académique.

Un deuxième type de friction entre les priorités philanthropiques et la dynamique des universités surgit lorsque les priorités des donateurs portent sur des sujets qui ne sont pas « couverts » par les établissements

qui les sollicitent. J'ai vécu deux types de situation dans ce cadre, l'une heureuse, l'autre malheureuse. Commençons par les moins bonnes nouvelles : les cas où l'université accepte les dons proposés sans avoir les ressources professorales pour exécuter les mandats qui les accompagnaient. Les quelques exemples que j'ai en mémoire se sont déroulés à l'UQAM, mais je suis certain qu'il s'en retrouve ailleurs. Je pense en particulier à la Chaire *Seagram* en gestion des entreprises sans but lucratif. Peu après mon entrée en fonction à la Fondation de l'UQAM, je rencontre John Hobday, le directeur administratif de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman et du programme des dons de la société Seagram. John a l'idée opportune de venir en aide aux organismes charitables qui poussent comme des champignons au Québec au début des années 1990 et, pour ce faire, il propose de financer à l'UQAM une chaire dont le titulaire se chargerait d'animer et de former le milieu bénévole. L'idée de John est formidable et la demande est sociale est bien réelle : comme je l'ai indiqué plus haut, le Québec francophone compte bien peu de professionnels en philanthropie et les pratiques en la matière sont à bâtir presque de zéro. Sauf que, du fait de cette inexpérience de notre société – et du monde francophone en général – l'UQAM ne compte pas dans ses rangs un professeur compétent en la matière. Le département des sciences administratives, flairant le créneau profitable, confie le mandat de diriger la nouvelle chaire au professeur Charles Hoang, titulaire d'un doctorat en sciences économiques, sans doute qualifié dans son domaine, mais n'ayant aucune connaissance en matière de gestion des OBNL. Le résultat fut décevant, pour employer une litote, et, malgré l'appui renouvelé de Seagram, l'UQAM ne parvint jamais à prendre le leadership en matière de gestion des organismes sans but lucratif⁹. C'est plutôt l'Université de Montréal qui a assumé ce rôle en créant, en septembre 2009, un certificat en gestion philanthropique, un programme qui est dirigé avec succès depuis 10 ans par la collègue Caroline Bergeron.

Un contre-exemple pour montrer que les échanges avec les partenaires privés peuvent être bénéfiques, le cas des études sur le commerce de détail. Au cours de l'une de mes rencontres avec les dirigeants des entreprises de Québec Inc., Marc DeSerres, le président de la firme bien connue de matériel d'artistes Omer DeSerres – dont le magasin phare

9. J'ai publié un bref texte dans les cahiers de la Chaire : *Le financement des organismes sans but lucratif. État de la question, principaux défis et identification préliminaire des besoins de formation et de recherche*, Montréal, Chaire Seagram en gestion des entreprises sans but lucratif, 1997, 16 pp.

(*flagship store*) de la rue Ste-Catherine est situé en face de l'UQAM –, me suggère que l'Université aurait tout intérêt à se pencher sur le commerce de détail comme objet d'études. À sa connaissance de chef d'entreprise de ce secteur, il n'existe rien de tel dans les universités francophones du Québec et il y voit une belle occasion pour nous. Je fis part de sa suggestion aux responsables du département des sciences administratives et ces derniers en confirmèrent la justesse et convinrent de l'opportunité de développer des cours dans ce domaine. Cet exemple illustre bien le fait que les universitaires n'ont pas le monopole de la vérité et que l'ouverture vers le milieu est porteuse de développements intéressants. Ce type d'effet secondaire des démarches de sollicitation est rarement mentionné, mais il est essentiel. De même, les retombées des campagnes de financement sur la réputation des établissements sont rarement évoquées comme raisons de mener de telles campagnes, mais elles sont néanmoins très réelles. Cela est particulièrement vrai de l'UQAM qui a la réputation – largement méritée – d'être une université turbulente, à la limite de l'ingouvernable. D'avoir comme ambassadeurs auprès de l'élite financière du Québec des personnes de la trempe de Pierre J. Jeannot et Raymond R. Pinard, qui parlent en bien des réalisations de la jeune université représente un atout formidable pour la réputation de l'université, un apport positif qu'aucune campagne de publicité ne saurait égaler.

C'est pour cette raison que le choix de la personne qui agit comme président des campagnes de financement des organismes est aussi névralgique. Je crois sincèrement que cette étape est la plus déterminante de toutes celles qui président à la préparation des campagnes majeures de financement que les universités mènent à tous les dix ans. Comme je l'ai rappelé déjà, André Bachand, le premier professionnel québécois en collecte de fonds disait : « le Québec, c'est 100 personnes » et cette maxime s'avérait cruellement vraie au moment de recruter un président de campagne pour l'UQAM. Il nous fallait une de ces cent personnes pour présider la campagne 1994-1999 de la Fondation, une initiative placée sous le thème *L'UQAM : une force novatrice*, dont l'objectif, très ambitieux pour notre organisme, serait 20 millions sur 5 ans. Le recteur Corbo et moi identifions rapidement Charles Sirois, un jeune entrepreneur de moins de 40 ans, qui accumulait les succès dans le domaine des télécommunications. Le « *match* » avec l'UQAM nous semblait parfait : Sirois était jeune, il œuvrait dans une domaine à la pointe des nouvelles technologies – il était PDG de Téléglobe une entreprise de télécommunications – et il avait la réputation d'être un entrepreneur non conventionnel (« *maverick* »). Qui plus est, Sirois n'avait jamais présidé une campagne majeure et il n'était donc pas « brûlé » pour avoir trop sollicité ses pairs, contrairement à d'autres chefs d'entreprise québécois.

Le seul hic, c'est que Sirois n'a aucun lien avec l'UQAM : il est diplômé de l'Université de Sherbrooke et de l'Université Laval et, à notre connaissance, il ne connaît rien de notre établissement. Nous décidons alors de faire agir auprès de lui ceux de ses collègues du milieu des affaires avec lesquels nous avons des contacts. Je me souviens en particulier d'avoir fait le déplacement à Toronto pour faire appel à Jean C. Monty qui était alors président et directeur des opérations de Northern Telecom, une ancienne filiale de Bell Canada. Prétextant que Monty était diplômé du Collège Ste-Marie, un des établissements ayant été fusionnés pour créer l'UQAM, en 1969, nous lui demandons d'intervenir auprès de Sirois au nom de son *alma mater*. Il accepte avec d'autant plus d'enthousiasme qu'il est soulagé d'apprendre que notre démarche ne vise pas à lui demander à lui de présider notre campagne. Monty et les autres compères de Sirois sont convaincants : lorsque le recteur Corbo et moi l'approchons directement au sujet de la campagne, il est déjà au courant de nos intentions et il a déjà décidé d'accepter.

Sirois dira plus tard que ce qui l'avait décidé de venir en aide à l'UQAM, malgré son absence de lien avec cet établissement, c'était le sentiment de pouvoir faire une réelle différence dans le succès de notre campagne, contrairement à celles d'autres universités plus anciennes qui, à l'opposé de l'UQAM, pouvaient compter sur plusieurs diplômés bien établis pour solliciter en leur faveur. L'histoire lui donna raison, puisque la campagne a atteint et même dépassé son objectif financier de 20 millions : à sa clôture, le 29 septembre 1997, *L'UQAM : une force novatrice* avait permis de recueillir 23,3 millions. Pour la petite histoire, ni Claude Corbo, ni moi n'occupions encore nos fonctions à la clôture de la campagne : au cours de l'été 1996, le recteur Corbo avait repris son poste de professeur au département de science politique après deux mandats de cinq ans au rectorat et, moi, j'étais devenu professeur au département d'histoire, comme nous le verrons bientôt. Ainsi va la vie des institutions pérennes : le travail des uns est complété par celui des autres. L'ironie du sort permit toutefois un retour d'ascenseur imprévu : mon successeur à la Fondation de l'UQAM, celui qui eut la joie de célébrer la fin de la campagne 1994-1999, était Gil Desautels, un proche collaborateur qui était entré en fonction au Bureau des diplômés de l'Université en même temps que j'arrivais à la Fondation en 1989. Or, lorsque je devins vice-recteur aux affaires publiques et au développement à l'Université de Montréal, j'eus le plaisir, le 2 octobre 2003, de clôturer la campagne *Un monde de projets* qui avait été menée de main de maître par nul autre que Gil Desautels qui à son tour était passé de l'UQAM à l'UdeM pour être le directeur général du Fonds de développement, de septembre 2001 à septembre 2003 !

Le poste de vice-président directeur général m'apporta beaucoup de satisfactions professionnelles. Le recteur Corbo me laissait toute latitude

pour mener la barque de la Fondation, son rôle se limitant à participer fidèlement à toutes les activités de sensibilisation et de sollicitation pour lesquelles je demandais son aide. Il appréciait l'occasion de rencontrer et d'échanger avec les leaders du monde économique québécois. Nous découvrions ensemble à quel point ces hommes – il n'y avait que très peu de femmes dans les postes de commande de Québec Inc. à cette époque – ne correspondaient pas à la caricature que l'on en fait dans les milieux universitaires. À quelques exceptions près – je pense en particulier à Marcel Aubut – il s'agissait de personnes raffinées, d'un commerce agréable et d'un calibre intellectuel au moins égal à celui que nous croisions dans les couloirs de l'université. Je pense à Claude Béland, du Mouvement Desjardins, à André Bérard de la Banque Nationale – grand amateur d'art contemporain –, à Tony Comper de la Banque de Montréal et à nombre d'autres chefs d'entreprise attachants. Charles Sirois que j'ai fréquenté un peu était un homme d'une intelligence particulièrement remarquable, doté d'une grande capacité de saisir les intrants du marché et d'en théoriser le comportement. Quant à ses qualités humaines, elles se sont révélées dans toutes leurs dimensions en 2003, alors qu'il a fondé le réseau Enablis, un organisme sans but lucratif qui vient en aide aux entrepreneurs des pays en voie de développement en leur donnant accès à des ressources professionnelles et financières.

Donc, laissé la bride sur le cou par le recteur et le président de la Fondation, je menais ma barque comme je l'entendais pour la première fois de ma carrière. D'autant plus que la Fondation étant un organisme sans but lucratif, elle échappait à toutes les contraintes régissant l'Université. Notre personnel n'était pas syndiqué et nous n'étions pas soumis aux règles et aux normes de l'UQAM. Une bulle de liberté dans un monde hyper-normé où toutes les décisions étaient prises par des comités. Je retrouvais le climat que j'avais connu aux premiers temps du Fonds FCAC, alors que nous avions dû doter l'organisme naissant de toutes ses politiques et toutes ses structures, mais cette fois, c'était moi le patron et la liberté dont je jouissais s'en trouvait décuplée.

La taille de l'organisation faisait évidemment pour beaucoup dans sa capacité d'être souple agile et réactive : une demi-douzaine d'employés cela se dirige de façon directe, en face-à-face, sans besoin de structures de concertation complexes. J'avais pris depuis longtemps l'habitude d'apporter un lunch de la maison et de manger à mon bureau lorsque je n'avais pas de rendez-vous pour le repas du midi. À la Fondation, j'invitai les employés qui le souhaitaient à se joindre à moi et à prendre place avec leur repas autour de la table de conférence qui était située dans mon bureau. J'avais même créé un rituel pour souder l'équipe pendant notre campagne majeure de financement : chaque fois que le cap d'un million supplémentaire était atteint, j'achetais un sac de chips

Miss Vickie's – une nouvelle marque créée en 1987 – pour le partager avec les collègues au moment du lunch. On a le champagne qu'on peut !

Ces agapes informelles permirent de cimenter l'équipe et de développer entre nous une relation symbiotique qui permit rapidement aux employés de prévoir mes réactions et d'agir avec autonomie, sans avoir à valider leurs moindres gestes auprès de moi. Les employés – moi le premier – n'aiment rien moins qu'un patron imprévisible et capricieux qui change fréquemment d'idée sans prévenir. J'avais trouvé une expression pour caractériser ma façon de diriger : je disais que j'appartenais à l'école *Holiday Inn* de gestion, en référence au slogan « *The Best Surprise is No Surprise* » utilisé par cette chaîne hôtelière pendant de nombreuses années. Je voulais évidemment dire par là que j'opérais en toute transparence et que mes décisions étaient en conséquence totalement prévisibles pour mes collaborateurs.

Un autre aspect très agréable de mon mandat à la Fondation puisait sa source dans le caractère chiffré de nos résultats. Malgré le rôle positif de nos campagnes de financement sur la réputation de l'Université évoqué plus haut, il reste que le test à l'acide pour une fondation, c'est sa capacité de recueillir des fonds en quantité suffisante. Et, pour un administrateur, rien n'est plus sécurisant que de voir sa performance évaluée en fonction d'indicateurs numériques. Si les fonds rentrent, c'est positif. S'ils ne sont pas au rendez-vous, il y a un problème. Dans mes fonctions au Service de la recherche de l'UQAM, j'avais découvert la force tranquille que fournissent des objectifs chiffrés : comme je l'ai déjà indiqué, les fonds de recherche avaient doublé en trois ans après mon arrivée à l'UQAM, ce qui me procurait une certaine assise, malgré le fait que je n'étais évidemment pas la seule cause de cet accroissement spectaculaire. Par la suite, au vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche, compte tenu de la nature de mes fonctions, les indicateurs de performance étaient devenus plus flous et davantage reliés à une évaluation subjective de ma prestation de travail, ce qui, malgré les excellentes évaluations que je reçus, était source d'un certain inconfort. Au cours des sept années que j'ai passées à la barre de la Fondation de l'UQAM, nous avons recueilli 31 millions, grâce à trois campagnes annuelles et une campagne majeure. À l'échelle des fonds obtenus par les universités en 2020 (par exemple, la campagne de 581 millions pour l'Université de Montréal conclue en 2017 et la campagne en cours à la Fondation de l'UQAM dont l'objectif est 100 millions à l'horizon de 2022), ces chiffres sont modestes, mais à l'époque, pour l'UQAM, ils étaient sans précédent, ce qui me conférait une aura digne du roi Midas.

J'ai indiqué plus haut que très peu de Québécois francophones œuvraient sérieusement dans le domaine de la collecte de fonds. Fort de ma brève expérience et des possibilités de développement professionnel

que l'UQAM mettait à ma disposition, je devins rapidement une référence dans le domaine de la philanthropie. Comme le veut le proverbe : au royaume des aveugles, les borgnes sont rois ! On me demanda, dès 1990, de prononcer des conférences sur la collecte de fonds devant des auditoires choisis comme la division du Québec de la Société canadienne du Cancer, la Société des relationnistes du Québec et le Forum québécois de la philanthropie. Je me retrouvai même à Prague, en août 1995, peu après la « Révolution de velours » de 1989, pour prononcer une conférence sur le thème *Philanthropy as a Means for Diversifying the Financial Resources of Universities* dans le cadre du *Programme on Institutional Management in Higher Education* de l'OCDE. Une expérience mémorable, car c'était mon premier voyage dans un des pays du défunt Bloc de l'Est. De plus, je fus invité à faire des présentations devant mes anciens collègues administrateurs de recherche pour qui j'étais devenu un objet de curiosité, un « *crossover* » comme on dit dans le monde de la musique pour les artistes qui passent d'un public à un autre en changeant de répertoire, comme Pavarotti l'a fait pendant les concerts bénéfiques de la série *Pavarotti and Friends*. C'est ainsi que j'eus à discourir sur les différences de fonctionnement entre les services de la recherche et les bureaux responsables de la collecte de fonds devant les membres de la Society of Research Administrators nord-américaine¹⁰ et à un colloque de l'Association des administratrices et des administrateurs de recherche universitaire du Québec (ADARUQ)¹¹, et que je fus invité à présider un comité conjoint de l'Association canadienne d'administrateurs de recherche et du Conseil canadien pour l'avancement de l'éducation (CCAÉ) mandaté pour concevoir les critères distinguant les «dons» les «subventions» et les «contrats» (mai 1990-janvier 1991). En somme, je me fis rapidement une réputation professionnelle enviable, non seulement dans le monde de la philanthropie, mais aussi dans celui de la recherche universitaire ce qui devait m'être très précieux au cours des années à venir.

À mon avis, l'une de mes réalisations les plus significatives à la Fondation de l'UQAM fut d'y intégrer les diplômés comme jamais auparavant. Aidé en cela par la création par le recteur Corbo d'un Bureau des diplômés, au moment-même où j'entre en poste à la Fondation, en février 1989. Ce geste envoie un signal dans toute l'université de l'importance de ses anciens, des alliés potentiels dont l'établissement ne s'était jamais soucié jusque lors. Certes, au cours des années récentes, des diplômés de sciences de la gestion de l'Université avaient bénévolement organisé des *phonothons* pour recueillir des fonds

10. « *Research and Development Office* », Congrès de la Society of Research Administrators, Vancouver, 22 octobre 1991.

11. « Les organismes philanthropiques, les fondations et les campagnes de financement », Colloque de l'ADARUQ, Québec, 14 novembre 1997.

pour leur alma mater, mais ces initiatives avaient une portée limitée. Le nouveau Bureau dirigé avec doigté par Gil Desautels s'attela à la tâche de constituer un fichier conséquent et à jour de nos diplômés, condition *sine qua non* à des relations soutenues avec les anciens, et commença timidement à faire des activités d'animation à l'intention de ces derniers.

Comme je l'indiquais plus haut en décrivant les circonstances du recrutement de Charles Sirois à la présidence de notre campagne majeure, l'UQAM, à cause de son jeune âge, ne pouvait encore compter pour ses campagnes de financement sur des diplômés occupant des postes de commande dans le secteur privé. Toutefois, avec l'aide de Gil Desautels, nous nous mîmes à la recherche de ceux de nos anciens qui étaient susceptibles d'accéder à de tels postes à court et moyen terme, afin de les attirer à la Fondation avant que d'autres organismes comme les musées et les hôpitaux et même d'autres universités ne leur mettent le grappin dessus ! Par chance, avant son arrivée à l'UQAM, Gil occupait le poste de directeur pour le Québec de l'Institut des banquiers canadiens, après avoir travaillé à la Banque Scotia. Il connaissait donc bien ceux de nos diplômés qui avaient réussi dans le milieu bancaire et je mis ses connaissances à profit pour approcher certains de ces anciens pour les intéresser à la Fondation. En particulier, je dois à Gil d'avoir recruté Richard Guay, qui était alors à la Banque Nationale et qui passa par la suite à la Banque Laurentienne, qui agit longtemps comme vice-président de la Fondation, et Réal Raymond, également de la Banque Nationale, qui devint président et chef de la direction de la Banque de 2002 à 2007 et qui présida la campagne majeure 2002-2007 de la Fondation de l'UQAM.

En plus de me mettre à la chasse des diplômés prestigieux, je conçus le projet de solliciter de façon systématique les 35 000 anciens de l'Université dont nous avions des coordonnées à jour. C'était une initiative ambitieuse, car à part quelques *phonothons*, l'UQAM n'avait jamais tenté de développer des liens philanthropiques avec ses diplômés. Étant moi-même diplômé de cette maison, je sentais intuitivement que le fruit était mûr et qu'il fallait procéder sans plus tarder. Compte tenu des traditions de gauche et d'extrême gauche de l'institution, mon projet fut accueilli avec cynisme par certains membres de la communauté universitaire qui voyaient d'un mauvais œil que nos diplômés soient invités à agir comme les anciens des universités traditionnelles. Dans une économie encore liée à l'État providence, n'était-ce pas aux gouvernements de voir au financement des universités ? N'y avait-il pas à craindre que les disciplines dont les diplômés détenaient les postes les plus lucratifs (administrateurs, comptables, etc.) ne bénéficient davantage de cette initiative que celles dont les anciens occupaient des fonctions plus modestes (enseignants, fonctionnaires, etc.). Heureusement, le recteur Corbo qui venait de créer le Bureau des

diplômés croyait en mon idée et il m'appuya auprès du Conseil d'administration lorsque vint le moment d'approuver le budget de l'opération. Comme cette initiative de télémarketing était une première pour l'UQAM et que je voulais être certain de réussir à la première tentative, j'avais résolu de retenir les services de la firme américaine IDC qui se spécialisait dans la sollicitation des diplômés universitaires.

Pour appuyer nos efforts, nous recrutâmes, le recteur Corbo et moi, un groupe de diplômés prestigieux qui acceptèrent de parrainer notre campagne et d'apposer leur signature sur la lettre de sollicitation qui était transmise à leurs collègues. Nous avons segmenté notre public et tenté d'apparier nos parrains avec leurs pairs autant que possible. Richard Z. Sirois, du groupe Rock et Belles Oreilles, Marie Lavigne, présidente du Conseil du statut de la femme, Michel Lord, du Groupe Transcontinental et Louise Overbeek, *wunderkind* du monde de la comptabilité, étaient nos quatre figures de proue. Les années suivantes, Daniel Langlois, fondateur de l'entreprise d'animation 3D Softimage – qui fut éventuellement vendue à Microsoft ce qui permit à Daniel de faire fortune –, et Jean-François Lépine, le journaliste vedette de Radio-Canada, acceptèrent de parrainer nos campagnes de télémarketing. La méthode IDC était un peu crue : il s'agissait de recruter des étudiants qui téléphonaient aux diplômés pour leur demander de s'engager sur l'honneur à donner pendant cinq ans à leur alma mater. Évidemment, le taux d'attrition était énorme au fil des ans. Toutefois, la méthode permit à la Fondation d'acquérir des milliers de nouveaux donateurs et de jeter les bases d'un futur programme de dons majeurs.

Le mandat du recteur Corbo se terminait en 1996 et j'estimais, après sept ans, avoir fait le tour de jardin à la Fondation de l'UQAM. L'avenir aurait consisté à faire, à perpétuité, de nouvelles campagnes majeures alternant avec de nouvelles campagnes annuelles, alors qu'un autre que moi aurait sans doute des idées nouvelles et le feu sacré pour les mettre en œuvre. C'est d'ailleurs mon complice Gil Desautels qui prit brillamment le relais et ce fut pour lui le début d'une carrière remarquable dans le domaine de la collecte de fonds, une carrière qui s'échelonna sur les 20 années suivantes et qui le mena jusqu'au poste de vice-président de KCI Ketchum, la firme la plus réputée du Canada en matière de « *fundraising* ». Souhaitant changer de décor, je propose au recteur Corbo de me faire un cadeau d'adieu en me faisant nommer professeur au département d'histoire. Ma demande n'était pas irréaliste, car des précédents existaient en vertu desquels le département se verrait accorder un poste supplémentaire pour m'accueillir, sans que ma présence ne vienne nuire aux calculs présidant à la répartition des postes au sein de l'Université. Tout bénéf, comme on dit dans l'Hexagone ! Après quelques rencontres avec mes futurs collègues pour la forme, le département m'accepte en son sein à compter de septembre 1996. Et,

cerise sur le gâteau, pour ma première année universitaire, j'ai droit à un congé de ressourcement gracieuseté du programme de mobilité des cadres qui est géré par le siège social du réseau de l'Université du Québec, congé qui, en plus de couvrir mon plein salaire, est assorti d'un budget de fonctionnement. J'allais enfin, 20 ans après l'obtention de mon doctorat, accéder à un poste de professeur dans les conditions les plus optimales dont on puisse rêver.

Avant de quitter la Fondation, mes collègues m'ont réservé toute une surprise, placée sous le thème de la Formule 1, un sport dont j'ai déjà mentionné toute la place qu'il occupe dans ma vie. En 1996, Jacques Villeneuve vient d'accéder à la F1, après deux saisons en formule Indycars (alors nommée série CART). Montréal est folle de Jacques et de F1. Les employés de la Fondation conçoivent dans ce contexte le projet de me faire une fête d'adieu placée sous le thème de la course automobile. Paul Clément, le directeur du développement de la Fondation – un ancien de la firme IDC que j'avais recruté en 1992 et qui est resté à tout jamais un ami – me fait monter dans sa voiture sur la rue St-Denis, fait un tour du bloc et entre avec sa bagnole directement dans le Centre de design de l'UQAM, en utilisant les portes réservées aux livraisons. M'y attendent, en regardant sur écran géant les dernières prouesses de Jacques Villeneuve, une centaine de membres de la communauté universitaire, des collègues des autres universités, des bénévoles de la Fondation, mon épouse et mes enfants. Et, pour rendre le tout encore plus touchant, c'est le trio de jazz de mon fils Michel qui fait les frais de la musique pendant la réception. C'est une fête inoubliable et je n'en remercierai jamais assez sa conceptrice, Nathalie Benoit, qui était alors directrice des communications de la Fondation et qui est aujourd'hui la directrice de la promotion institutionnelle de l'UQAM.

**Professeur, département d'histoire,
Université du Québec à Montréal, septembre 1996-décembre 1998**

Le congé de ressourcement qui m'avait été accordé par l'Université du Québec était généreux, mais ce n'était pas un luxe. J'avais quitté le domaine de l'histoire ancienne exactement 20 années plus tôt et nos connaissances avaient évolué rapidement pendant que je regardais ailleurs. Certains croient que l'histoire de l'Antiquité est figée puisqu'elle est ancienne et que, partant, mon travail de mise à niveau serait léger. Évidemment, aucun historien ne souscrirait à cette thèse : non seulement les événements contemporains nous emmènent-ils à poser de nouvelles questions sur les faits anciens – les études sur la place des femmes en sont l'exemple le plus évident –, mais l'évolution des recherches et des techniques bouleversent quasi quotidiennement nos certitudes. J'aimais à citer en exemple le fait qu'au cours des 20 dernières années, une donnée aussi centrale que la date de la fondation de la ville de Rome avait évolué : alors qu'on croyait, au cours des années 1970, que l'événement avait eu lieu au X^e siècle avant notre ère, l'on pensait dorénavant que la délimitation de Rome en une cité s'était produite au milieu du VIII^e siècle, à une date beaucoup plus rapprochée de la date du 21 avril 753 que les mythes anciens identifiaient comme le moment du geste fondateur de Romulus.

Je m'étais créé un programme de lecture auquel je m'astreignais six heures par jour. J'avais non seulement à reprendre le temps perdu pour l'Antiquité classique – Grèce et Rome – mais aussi à tout apprendre, ou presque, des périodes plus éloignées comme le Néolithique et les débuts de l'époque historique : les empires mésopotamiens – Sumer, Hakkad et autres Babylone – et, bien sûr, l'histoire égyptienne, Ancien Empire, Moyen Empire, Nouvel Empire et leurs trente dynasties, merci Manéthon ! Cette incursion en territoire moyen-oriental n'était pas causée par un excès de zèle. Le monde gréco-romain aurait amplement suffi à me procurer un programme de lecture gargantuesque, mais je savais que, comme dernier arrivé au département d'histoire, j'hériterais du très ingrat cours d'*Introduction à l'histoire de l'Antiquité*, lequel, comme son titre l'indique, devait, en 45 heures, faire parcourir aux étudiants les quelque 9 000 ans qui séparaient l'apparition de l'élevage, vers 8 500 avant notre ère, de la chute de l'Empire romain d'Occident, en 476 de notre ère. Mission impossible, d'autant plus que le cours étant traditionnellement programmé le lundi, les quinze séances de trois heures étaient réduites du fait de la Fête du travail, de l'Action de grâce, du lundi de Pâques et, une année sur deux, par la tenue d'élections générales, fédérales ou québécoises, qui se tenaient invariablement un lundi et causaient, elles aussi, l'annulation des cours. Je réussissais généralement à me rendre jusqu'à la fin de la République romaine et aux

débuts de l'Empire, une période charnière dont je n'aurais privé mes étudiants pour rien au monde.

J'avais décidé que, pour me recycler en recherche, je ferais deux séjours de trois semaines à Paris, à l'automne et à l'hiver, pendant lesquels je pourrais retrouver les camarades avec lesquels j'avais étudié de 1973 à 1975. Ils étaient tous affiliés au Centre Louis-Gernet de recherches comparées sur les sociétés anciennes et en assistant à leurs cours et leurs séminaires, je pourrais rapidement, par immersion totale, me mettre au fait de l'état de la recherche sur la Grèce ancienne et concevoir un sujet sur lequel j'allais faire porter ma propre activité de recherche et celle de mes futurs étudiants des cycles supérieurs au cours des prochaines années.

Mon premier séjour se déroula du 1^{er} au 21 novembre 1996. J'avais loué l'appartement de ma collègue Régine Robin-Maire, professeure au département de sociologie de l'UQAM. Situé dans un immeuble de la rue du Commandant René Mouchotte, proche voisin de la gare Montparnasse, l'appartement avait l'avantage d'être à quelques minutes de marche des lignes d'autobus et de métro qui me permettaient de me retrouver rapidement au Quartier Latin. J'avais choisi novembre pour faire mon premier séjour à Paris, me souvenant qu'à notre première arrivée, à la mi-octobre 1973, l'activité universitaire n'était pas encore amorcée. Toutefois, à mon arrivée, je constatai rapidement que j'étais venu à Paris trop tôt et que les séminaires les plus importants ne commençaient qu'après le congé férié de l'armistice, le 11 novembre. Je dois rappeler qu'à l'époque, les horaires des cours au Collège de France et à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) n'étaient pas aussi facilement disponibles sur le web que c'est le cas aujourd'hui, 25 ans plus tard. La façon la plus efficace de se renseigner était de se rendre sur place et de trouver les affiches qui publicisaient la liste des enseignements offerts. Quant à l'accès aux cours eux-mêmes, il ne nécessitait pas une inscription préalable, car « sauf mention expresse ..., tous les enseignements du Collège de France sont accessibles librement, gratuitement et sans inscription préalable »¹² et, dans le cas de l'EHESS, il était de pratique courante pour les collègues d'assister aux séminaires les uns des autres sans plus de formalité.

Faisant contre mauvaise fortune bon cœur, les deux premières semaines de mon séjour parisien furent surtout consacrées à la visite des musées – à l'époque les détenteurs d'une carte d'identité de professeur entraient gratuitement dans certains musées, dont le Louvre – et des librairies. La fréquentation des librairies me permit de me mettre à jour sur la

12. *Les cours du Collège de France - Programme des enseignements 2020-2021* <https://www.college-de-france.fr/site/programme/>

production scientifique récente de mes collègues, car à cette époque où les études anciennes n'étaient pas fortement branchées sur l'internet, la meilleure façon de connaître les publications récentes pour ceux qui, comme moi, étaient à l'extérieur des réseaux du bouche-à-oreille était de visiter les librairies. Deux établissements en particulier méritaient le détour : Gibert Joseph sur le boulevard St-Michel où l'on pouvait acheter non seulement les parutions récentes, mais aussi des livres d'occasion ; et, la Mecque pour les antiquisants, la librairie Guillaume Budé Les Belles Lettres, située sur le boulevard Raspail, à deux pas de l'EHESS.

La société d'édition Les Belles Lettres publie un grand nombre de textes classiques que les initiés nomment « les *Budés*», du nom du savant qui, en 1530, a convaincu le roi François 1^{er} de créer le Collège de France (alors nommé Collège des lecteurs royaux). La particularité des *Budés* est de présenter les textes grecs ou latins en regard de leur traduction française : la page de gauche des ouvrages est consacrée au texte et à son apparat critique, la page de droite, à sa traduction. Avant les premières parutions des Belles Lettres, en 1920, et celles de la *Loeb Classical Library*, assorties d'une traduction anglaise, en 1912, les textes classiques n'étaient publiés que dans leur langue d'origine, sans traduction. Les allemands éditaient depuis 1849 les éditions *Teubner* et, depuis 1900, les savants anglais publiaient les textes anciens dans la collection *Oxford Classical Texts*. Il est difficile de s'imaginer aujourd'hui que des historiens en herbe ne puissent avoir accès aux sources dans une des langues modernes qu'ils maîtrisent, mais il faut se souvenir que, jusque récemment, le latin était la *lingua franca* du monde universitaire. C'est pourquoi, à Paris, le quartier des universités est nommé Quartier Latin depuis la fin du XVIII^e siècle, une pratique que nous avons importée à Montréal, lorsqu'en 1876, l'Université Laval installa une succursale sur la rue St-Denis, là où se trouve aujourd'hui la partie est du campus de l'UQAM. Sans avoir vécu au XIX^e siècle moi-même, je me souviens d'avoir entendu dire, au début de mon cours classique au Collège Brébeuf, en 1962-1963, que certains des cours des dernières années du cours classique – Philo I et Philo II – se donnaient encore en latin.

Pour en revenir aux cours que je voulais suivre, j'appris avec bonheur que mon collègue François Hartog faisait un séminaire pour les étudiants de premier cycle qui était commencé depuis peu. Je m'y rendis donc et, avec la complicité de François, je pus prendre place au sein de son jeune auditoire. Hartog avait amorcé les recherches qui menèrent à la publication, en 2001, du magistral ouvrage consacré aux *Vies parallèles* de Plutarque : 2292 pages contenant une introduction de 40 pages de François, la traduction des *Vies parallèles*, un dictionnaire Plutarque et une chronologie¹³. François réfléchissait sur la conception du temps qui

13. Plutarque, *Vies Parallèles*, Quarto Gallimard, 2001

permettait à Plutarque de mettre en parallèle les vies de personnages ayant vécu à des siècles de distance, dans des sociétés différentes. N'ayant pas été exposé à la vivacité intellectuelle de mes collègues depuis plus de 20 ans, je sortais de ces séances ébloui et ravi d'avoir choisi Paris pour mon recyclage.

Graduellement, les cours reprirent dans les grandes institutions et je pus, pendant les deux semaines qui me restaient, retrouver davantage de collègues. Je me souviens en particulier du séminaire de John Scheid, à la section des Sciences religieuses de l'École pratique des Hautes Études, dans les locaux de la Sorbonne. John partageait sa chaire avec Jesper Svenbro, un camarade suédois dont j'avais été très proche au moment de mes études doctorales, alors que nous partagions tous les deux le statut d'étudiant étranger en France. Jesper fit carrière au CNRS à titre de directeur de recherche et, depuis 2006, il est membre de la prestigieuse Académie suédoise, celle-là même qui décerne le Nobel de littérature.

Si je me permets un petit aparté sur les mœurs des intellectuels parisiens, je constatai avec étonnement que tous mes anciens collègues étaient encore, plus de 20 ans plus tard, en couple avec les mêmes conjoints qu'à l'époque de notre premier séjour, contrairement à tous mes amis d'enfance du Québec, qui, sans exception, étaient dans de deuxièmes ou même de troisièmes unions. Ce phénomène, sur lequel je me garde bien de porter un jugement, nous facilita la tâche, Johanne et moi, lorsque nous revînmes vivre à Paris en 2000-2001 : nous connaissions d'emblée tous les collègues et leurs conjoints, ce qui permit de reprendre après 25 ans le fil de nos amitiés sans malaise ni maladresse.

Je retrouvai aussi à Paris avec grand plaisir Pauline Schmitt-Pantel, la collègue avec laquelle j'avais entretenu les rapports les plus étroits lors de mon séjour de 1973-1975. Au cours de ces années-là, elle faisait une thèse sur le banquet dans les cités grecques¹⁴ et moi une sur la boucherie, la cuisine et le sacrifice en Grèce ancienne¹⁵. Lorsque nous nous retrouvons, en novembre 1996, Pauline est sur le point d'obtenir le poste universitaire le plus convoité de France pour un professeur d'histoire grecque, celui de professeure d'histoire à l'Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne. Au cours d'un déjeuner sympathique dans le Quartier Latin, je fais avec elle le tour des avenues de recherche qu'elle juge porteuses et je conclus sur le champ que l'étude des manières de

14. Publié sous le titre *La cité au banquet. Histoire des repas publics dans les cités grecques*, Rome, Publications de l'École française de Rome, 1992

15. Publié sous le titre *Les rôles du mâgeiros. Étude sur la boucherie, la cuisine et le sacrifice dans la Grèce ancienne*, Leiden, E.J. Brill, 1982

table en Grèce ancienne constitue un domaine prometteur. *L'Histoire de l'alimentation* dirigée par Flandrin et Montanari¹⁶ venait d'être publiée en France et, de leur côté, les Anglais s'étaient aussi mis à l'étude de la cuisine antique et de ses alentours¹⁷ ce qui donnait à ce champ d'étude l'intérêt de réunir la masse critique nécessaire à des échanges fructueux, autant pour moi que pour mes futurs étudiants des cycles supérieurs. Et, de plus, le sujet des manières de table était relativement proche de celui que j'avais creusé pour mon doctorat, ce qui me donnait une certaine avance dans l'exploration des sources primaires.

J'ai indiqué plus haut que mon projet initial était d'effectuer deux séjours d'études à Paris. Toutefois, un événement aussi heureux qu'imprévu vint modifier mon planning. Avant mon départ pour la France, ma nouvelle collègue au Département d'histoire, Janick Auburger, m'avait fait une proposition qui m'avait conquis sur-le-champ. Il s'agissait de dupliquer en l'Italie le voyage d'études qu'elle et le philosophe Georges Leroux faisaient en Grèce, tous les deux ans. La formule était la suivante : trois cours de trois crédits étaient offerts aux étudiants participants qui étaient libres d'en suivre un deux ou trois. Les cours magistraux avaient lieu de façon intensive au cours des deux premières semaines de mai, au début de la session universitaire d'été, et le voyage d'études lui-même avait lieu au cours des deux dernières semaines du même mois. Le coût pour les étudiants, hors les frais de scolarité, était fort modeste : 2 000\$ (soit 3 025\$ en dollars de 2020) pour le transport, l'hébergement, les repas du matin et du soir et l'entrée dans la plupart des musées et sites archéologiques.

Janick et Georges avaient déjà organisé des voyages d'études en Grèce à deux reprises avec énormément de succès et il semblait opportun de répéter l'expérience en Italie les années où le voyage en Grèce n'était pas offert. Janick avait déjà identifié un collègue de l'UQAM qui pourrait agir comme mon acolyte : il s'agissait de Giuseppe Samonà, un professeur au département de sciences religieuses, qui était italien de naissance, ce qui allait faciliter considérablement nos négociations sur le terrain, car ma maîtrise de la langue italienne était – et elle l'est toujours – moins qu'approximative. Quant au troisième cours, celui d'histoire de l'art, il serait offert par un chargé de cours, Michel Paradis, qui était celui-là même qui assumait le cours qui précédait le voyage en Grèce.

16. *Histoire de l'alimentation*, Flandrin, Jean-Louis et Montanari, Massimo eds., Fayard, 1996

17. Notamment, Davidson, James, *Courtesans and Fishcakes : The Consuming Passions of Classical Athens*, Harper Collins, 1997 et Wilkins, John, Harvey, F. David Dobson, Mike et Dobson, Michael J., *Food in Antiquity*, University of Exeter Press, 1995

À cause de cet agréable développement, je décidai donc que mon deuxième stage d'études, celui de février 1997, n'aurait pas lieu à Paris, mais plutôt en Italie, pour me permettre de préparer le voyage du mois de mai. Je connaissais un peu l'Italie pour être allé à Rome, Naples et Pompéi en 1975, mais je ne me voyais pas y diriger un groupe sans approfondir mes connaissances des lieux. Grâce à la grande familiarité de Samonà avec l'Italie, nous avons rapidement pu convenir d'un itinéraire de quatorze jours qui nous ferait partir de Rome et nous mènerait vers le sud de la botte italienne, jusqu'en Calabre, puis en Sicile dont nous ferions le tour. Afin de me doter d'une connaissance un peu moins superficielle de mon sujet, je décidai que mon périple italien ne se limiterait pas à la partie sud du pays que nous allions parcourir avec les étudiants, mais que je verrais un maximum de sites et de musées archéologiques en traversant l'Italie entière du nord au sud, sans oublier le passage en Sicile. Nous décidâmes que Johanne profiterait de l'occasion pour m'accompagner les dix premiers jours, du 2 au 11 février. Pour des raisons d'économie, nous prîmes un vol direct Montréal-Zurich, puis une automobile de location nous mena à Milan, Vérone, Venise, Bologne, Florence, Volterra (pour visiter le magnifique musée étrusque Guarnacci), Parme et de retour à Zurich où je laissai Johanne prendre son vol de retour le dimanche 11 février.

Je repris la route seul ce matin-là, sans penser que j'allais vivre une des journées les plus agréables de mon séjour. J'avais résolu de visiter Maranello, petite commune située à 20 kilomètres de Modène, où est située l'usine Ferrari, puis de passer la nuit à Modène avant de repartir vers le sud. Ma visite des installations Ferrari fut brève car, parce que c'était dimanche, l'usine et le musée étaient fermés. Je pus quand même voir les installations de l'extérieur et avoir une pensée pour Gilles Villeneuve qui était encore très présent dans la mémoire des Italiens en 1996. Arrivé tôt en après-midi à l'hôtel, je décidai d'aller marcher au centre-ville de Modène et, par hasard, j'arrivai devant le Teatro Comunale di Modena¹⁸ pour constater qu'une représentation de *La Traviata* y avait lieu en matinée. Chance inouïe, on me laissa acheter une place debout, même si la représentation était commencée depuis quelques minutes. J'eus le plaisir d'assister à une séance d'opéra populaire comme je n'en avais jamais vue auparavant, que ce soit à Montréal, à New York ou à Paris. Le public n'appartenait manifestement pas à l'élite de la cité, les spectateurs ne se gênaient pas pour commenter la performance et il se trouvait même des jeunes gens aux derniers rangs qui profitaient de l'occasion pour se livrer à une vigoureuse séance d'embrassades. Ce dimanche de février 1997, j'eus le bonheur d'assouvir mes deux passions : l'opéra et la formule 1. De mémoire, cela ne m'arriva qu'une

18. En 2008, la maison a été renommée Teatro Comunale Luciano Pavarotti

ou deux autres fois, ces samedis bénis des dieux où je pus assister en après-midi aux qualifications du Grand-Prix de Montréal et en soirée à une représentation de l'Opéra de Montréal¹⁹.

Après Modène, je poursuivis mon périple vers le sud, sans m'arrêter à Rome. J'estimais que de séjourner dans la capitale, ne serait-ce que deux ou trois jours, aurait remis en cause ma capacité de voir les sites les plus pertinents au cours des trois semaines que j'avais prévues pour mon stage. Avant le départ, j'avais donc convenu avec mon collègue Samonà que l'entière responsabilité de notre exploration de Rome serait la sienne, ce qui me libéra l'esprit pour me concentrer sur les autres sites. En route vers la Sicile, je partis à la recherche des musées et des vestiges archéologiques : Sienne, Viterbe, Paestum, Reggio Calabria, puis, après avoir emprunté le traversier de Reggio à Messine, Taormine, Syracuse, Agrigente, Ségeste, Sélinonte, Enna et retour en traversier vers le continent. En remontant vers le nord, je m'arrêtai à Pompéi, à Piacenza et au Lac de Côme, avant de regagner Zurich pour le retour.

À Piacenza, j'eus un autre coup de chance incroyable. Au petit déjeuner, à l'hôtel, je parcourais *La Gazzetta dello Sport*, ce quotidien de couleur rose qui est entièrement voué au sport (comme *L'Équipe* en France). Je découvris dans les pages consacrées au sport automobile de la *Gazzetta* que, le jour-même, Ferrari conduisait des *prove*, des essais libres, à Fiorano, sa piste privée située près de Modène. Et ces *prove* étaient accessibles au public. Je demandai au personnel de l'hôtel si la distance était gérable et l'on m'indiqua que la piste était située à environ une heure de route de Piacenza. Je me précipitai donc et je me retrouvai, par une belle journée ensoleillée de février – alors qu'au Québec l'on gelait littéralement –, assis dans des gradins clairsemés, en compagnie d'autres tifosi qui assistaient aux essais de Michael Schumacher et Eddie Irvine, les deux pilotes de la Scuderia, en 1997. À ce moment-là, je n'aurais jamais pu m'imaginer à quel point la saison qui s'amorcerait quelques semaines plus tard serait porteuse d'autant d'émotions pour le Québec tout entier. On se rappellera que le championnat de 1997 fut remporté à la toute dernière des 17 épreuves de la saison et que c'est notre Jacques Villeneuve national qui triompha à Jerez, le 26 octobre, à la suite d'un accrochage devenu célèbre avec le même Michael Schumacher que j'avais sous les yeux.

À mon retour à la maison, je consacrai les deux mois suivants à préparer intensivement les cours que je donnerais avant le départ vers l'Italie et à rédiger quelques notes sur les sites et musées que nous visiterions pendant le voyage. Les cours étaient concentrés sur deux semaines, à

19 On retrouvera à l'annexe 3, un excursus sur les concerts les plus remarquables auxquels j'ai assisté.

raison de deux cours par semaine, et j'avais résolu d'assister aussi aux cours de mes deux collègues, afin de vivre la même immersion totale que les étudiants participants. Au sujet de ces étudiants, quelques précisions d'imposent. Leur nombre tout d'abord : un autocar de tourisme pouvant accueillir un maximum de 52 personnes, un maximum de 50 étudiants pouvaient y loger, afin de laisser une place aux deux professeurs-accompagnateurs. Afin de maintenir les frais de voyage au minimum, il était essentiel que notre contingent de 50 soit complet. Pour y arriver, nous devions avoir recours à plusieurs sources de « clients » : la priorité était évidemment accordée aux étudiants réguliers, inscrits au premier ou au deuxième cycle, surtout, bien sûr, dans les programmes d'histoire, de sciences de l'éducation et d'histoire de l'art ; puis, en deuxième lieu, nous avions un groupe d'étudiants opportunistes, c'est-à-dire, des personnes qui ne s'inscrivaient à nos cours que pour avoir accès à un voyage culturel à coût réduit – ce qui ne signifie pas, beaucoup s'en faut, qu'ils n'avaient pas un intérêt réel pour l'Antiquité, parfois supérieur à celui des étudiants réguliers – ; finalement, pour remplir les quelques places restantes, nous acceptions des collègues de l'UQAM qui, eux aussi, profitaient d'une virée italienne à vil prix. Pour citer le César de Pagnol, les deux dernières catégories de participants constituaient « un tout petit tiers » de notre groupe, ce qui donnait à notre contingent une diversité qui, loin d'être un handicap, lui conférait une grande richesse de points de vue, tout en ayant comme effet secondaire non négligeable de conférer une certaine *gravitas* à notre bande d'étudiants réguliers dans la jeune vingtaine.

Un mot sur notre chauffeur d'autobus, pour compléter la présentation des membres de la distribution : Pepe était un italien du Sud, dans la mi-trentaine, ne parlant ni français, ni anglais, très jovial et surtout très attentif aux jeunes filles participant au voyage. Étant donné que notre parcours était atypique par rapport aux circuits touristiques habituels, il arriva assez souvent à Pepe d'errer un peu avant de nous mener à bon port, notamment le jour de l'arrivée à Rome. Notre agence de voyage ne nous avait pas installés à l'hôtel, mais dans une résidence confortable un peu à l'écart du centre de la ville, ce qui nous valut une promenade de plus d'une heure à la recherche de notre gîte. Le décalage et le long voyage aidant – le vol d'Air Transat incluait une escale à Toulouse pendant laquelle nous ne pouvions descendre de l'avion – c'est avec une certaine impatience que nous fîmes la connaissance du sens de la direction de notre chauffeur. Sur une note plus positive, Pepe donna à notre voyage une saveur musicale indélébile en faisant jouer en boucle sur le système audio de l'autocar une cassette de l'Orchestra Italiana de Renzo Arbore intitulée *Famose Canzoni Napoletane*. Comme son titre l'indique, l'album contient les airs napolitains les plus célèbres : *Torna a Surriento*, *'O Sole Mio*, *Oj Mari* et autres *Funiculi' Funicula'*, joués par l'Orchestra Italiana sur des instruments contemporains comme la

guitare électrique, le clavier électronique et la batterie. Le projet de l'Orchestra Italiana formé en 1991, était un peu comme celui de La Bottine souriante qui avait dépoussiéré la musique folklorique québécoise une dizaine d'année plus tôt. Après quelques jours, même les étudiants dans la jeune vingtaine se surprirent à aimer le doux mélange de nostalgie et de quêtainerie de Renzo Arbore et sa troupe. À ce jour, lorsque je veux me « mettre du pep dans le soulier », il n'y a rien qui fasse le travail comme de jouer le CD de l'Orchestra Italiana.

J'appris au retour que, contre rémunération, Pepe mettait son autobus au service des étudiants les plus jeunes pour les emmener dans les bars et les discothèques italiens, après que nos dîners collectifs furent terminés. Évidemment, notre chauffeur ne se contentait pas de conduire : il accompagnait nos vaillants jeunes gens dans leurs aventures nocturnes. Je crus comprendre qu'il ne se gênait pas pour manifester sa disponibilité aux étudiantes, en s'arrêtant toutefois à la frontière du harcèlement. Par chance, c'était une autre époque, car, aujourd'hui, ce comportement lui vaudrait, avec raison, de nombreuses plaintes, ce qui nous aurait placés, Samonà et moi, dans une situation compliquée. Il faut dire, en tout respect pour les Italiens que j'adore, qu'à cette époque, le comportement des mâles du sud de l'Italie et celui des étudiants universitaires québécois étaient aux antipodes, ce qui ne manquait pas de surprendre les jeunes Québécoises dans la jeune vingtaine qui – grâce à dieu et à Germaine Greer – n'avaient jamais connu le machisme brutal qui régnait ici au cours des années 1950 et 1960.

L'expérience que je vécus pendant les quatorze jours que dura notre voyage *Sur les traces de l'Italie antique* fut l'une des plus intenses et des plus satisfaisantes de ma vie. Pendant quatorze jours, sans interruption, je dus jouer les rôles de professeur, de guide touristique, d'organisateur, de concierge, de conseiller gastronomique, de banquier et j'en passe, tout en étant d'astreinte 24 heures par jour et sept jours par semaine. Au retour, je dus passer au moins une semaine complète au repos pour me remettre sur pied. Mon collègue Samonà ayant moins la fibre mère-poule que moi, il m'incomba donc de jouer les maîtres de logistique, ce à quoi mes expériences de gestionnaire de personnel et de budgets m'avaient de toute façon mieux préparé. Ce n'est pas dire que Giuseppe n'avait pas un rôle prépondérant à jouer pour assurer le bon déroulement du voyage : seul italophone de notre groupe, c'est lui qui était chargé de la communication avec notre chauffeur et de la négociation avec les responsables des sites et des musées que nous visitions tous les jours. Dans ces derniers cas, Samonà avait non seulement la langue, mais la manière : il réussissait à négocier pour nous des tarifs et des privilèges qui n'auraient jamais été consentis à quelqu'un qui comme moi se contentait des normes affichées. Je me

souvins de notre périple et des prouesses en négociation de Giuseppe lorsque, quelques années plus tard, un autre collègue italien m'apprit un dicton typique de son pays : « le règlement, on l'applique pour tous ; pour les amis, on l'interprète » !

J'ai évoqué une expérience intense et satisfaisante. Pour ce qui est de l'intensité, ce qui précède suffira amplement à la démonstration. Pour la satisfaction, c'est plus multifactoriel. Il y a d'abord la magie des sites : à Rome, le Forum, la colonne de Trajan, le Colysée, l'Ara Pacis, le Panthéon, le Musée du Vatican, et, dans la proche banlieue, le port de la Rome antique, Ostia Antica, véritable mini-Pompéi, sans oublier, à 30 kilomètres, la Villa Adriana de Tivoli, un havre de calme qui incite invariablement le visiteur à l'introspection. Puis, après quelques jours de cette incursion dans la Rome antique, le magnifique site grec de Paestum. Il faut rappeler que le sud de l'Italie, ainsi que la Sicile, avaient été colonisés par les Grecs aux VII^e et VI^e siècles avant notre ère, ce qui explique la présence en sol italien de certains des plus beaux vestiges de la civilisation grecque. Et Paestum – connue par les Grecs sous le nom de Poseidonia, la Ville du dieu de la mer, Poséidon – en est la preuve indiscutable : le site est inscrit sur la liste du Patrimoine mondial de l'humanité de l'UNESCO et on y trouve, en particulier, trois temples doriques, magnifiques exemples du plus ancien des ordres architecturaux grecs (corinthien et ionien sont les deux autres ordres) et un petit musée dans lequel se retrouve la *Tombe du plongeur*, ouvrage célèbre, découvert en 1968, dont les parois sont ornées de fresques de scènes de banquet et le couvercle, la dalle, d'une scène de plongeon dont la symbolique continue de donner lieu à une foison d'hypothèses, la plus probable étant celle de l'évocation du passage dans l'au-delà.

Au départ de Paestum, notre autocar se dirigea plein sud vers le traversier qui nous mènerait en Sicile, mais non sans s'arrêter avant l'embarquement à Reggio Calabria, le temps d'une brève visite au *Museo Nazionale della Magna Grecia* pour admirer les bronzes de Riace, deux magnifiques statues grecques du V^e siècle avant notre ère qui ont été retrouvées, en 1972, dans la mer ionienne, au large de la ville calabraise de Riace. L'aventure sicilienne peut enfin commencer : traversier Reggio-Messine sur lequel nous dégustons nos premiers *arancini*, visite de Taormine et de son théâtre antique – que l'on peut voir dans le film *Mighty Aphrodite* de Woody Allen – ; de Syracuse, de ses Latomies et de la grotte surnommée l'Oreille de Denys par le Caravage, de la fontaine Aréthuse sur l'Île d'Ortygie ; de la Vallée des temples d'Agrigente, où se retrouve un ensemble de dix temples en calcaire, construits pour la plupart pendant le V^e siècle, dont le temple dit « de la Concorde » (le temple F), le plus beau temple grec que j'aie vu personnellement ; enfin, virée plus à l'ouest de l'île pour voir Sélinonte, un site presque aussi impressionnant que la Vallée des Temples, et Ségeste, son remarquable

temple inachevé et son théâtre hellénistique. De retour sur le continent, en route vers Rome, étape de deux jours à Sorrente, ville de bord de mer d'où nous partirons pour visiter Pompéi, un autre des points d'orgue du voyage, et le Musée archéologique national de Naples, où la grande majorité des fresques pompéiennes sont conservées.

Sous l'oeil enfumé du Vésuve, Sorrente est sise dans la baie de Naples, face à l'île de Capri. Selon la légende, elle est le repaire des sirènes qu'Ulysse dut affronter à son retour de Troie. Plusieurs des étudiants profitèrent de notre escale à Sorrente pour visiter la grotte bleue et Capri, deux hauts lieux du tourisme kitsch. Je me joignis volontiers à eux, bien que ces visites n'aient pas fait partie de notre itinéraire formel, exclusivement centré sur l'Antiquité. Samonà et moi avions, en effet, conçu un horaire qui laissait certaines demi-journées libres pour la baignade (certains de nos hôtels en étaient dotés) ou pour l'exploration de lieux qui, sans être reliés à l'histoire ancienne, n'en méritaient pas moins le détour : en plus de Capri et de la grotte bleue, mentionnons, pour Rome, la basilique St-Pierre, l'église St-Louis-des-Français et la Piazza Navona ; à Naples, la chapelle Sansevero et son irréel *Christ voilé* de marbre ; la cathédrale à l'architecture normande de Monreale en Sicile. Et, bien sûr, la liste pourrît être allongée à l'infini, car, l'Italie n'ayant conclu son unification, son *Risorgimento*, qu'en 1870, elle fut longtemps morcelée en de nombreux royaumes et duchés, chacun doté d'une capitale richement parée pour imposer le respect et la soumission. Contrairement à la France, au Royaume-Uni et à l'Espagne dont les métropoles et les capitales se confondent, l'Italie a connu des dizaines de cités-États au cours siècles précédant le *Risorgimento* : Venise, Rome, Naples, Florence, Milan, etc., rivalisant entre elles pour se munir de palais, de cathédrales et de campaniles tous plus magnifiques les uns que les autres, offrant aux experts et aux novices une multitude de possibilités, éclatées sur tout le territoire national.

Mais il y en a encore plus que la beauté et l'importance historique des sites qui ont rendu l'expérience de ce voyage d'études des plus satisfaisantes. C'est le bonheur de voir les plus jeunes participants découvrir un monde qui leur était presque totalement étranger et de faire les liens avec la réalité contemporaine qui leur échappaient jusque lors. Notre société s'est construite sur les institutions grecques et romaines, celles de la démocratie et de la république. Notre littérature est fille d'Homère et de Virgile. Notre théâtre s'inscrit dans la tradition de Sophocle pour la tragédie et de Plaute pour la comédie. Nos arts plastiques sont débiteurs de Praxitèle et de Phidias et leurs thèmes puisent leurs sources dans la mythologie Anciens, de Narcisse à Œdipe, de Jupiter à Neptune et du Minotaure à Pégase. Bien sûr, la culture antique n'est pas irréprochable – beaucoup s'en faut, qu'il suffise de penser au statut des femmes et des esclaves –, mais c'est celle-là qui est à la source de la nôtre, que cela

nous plaise ou non. Ne pas disposer de ses clés de lecture appauvrit considérablement l'expérience humaine²⁰.

De retour à Laval, après un repos d'une semaine s'apparentant à un épisode comateux, je me mis à préparer les cours que je devais donner à la rentrée : *Introduction à l'histoire de l'Antiquité et Mythologie gréco-romaine*. Au cours de l'été, le nouveau vice-président et directeur général de la Fondation de l'UQAM, mon collègue Gil Desautels, fit appel à moi pour rédiger certaines parties du *Rapport annuel* de la Fondation, dont le message du président. Puisque j'étais employé de l'UQAM, pour réussir à être rémunéré pour ce mandat sans que la somme ne soit considérée comme un ajout à mon salaire régulier – ce qui aurait été accompagné de retenues fiscales de plus de 50% – je dus incorporer une entreprise auprès de la Ville de Laval. J'avais choisi, en hommage à votre grand-mère Johanne, de nommer l'entreprise Gestion JB – comme dans Johanne Bégin –, mais à mon arrivée au bureau d'enregistrement de la ville, j'appris que le nom était déjà utilisé par une autre entité. À la blague, compte tenu de la modestie de mes ambitions entrepreneuriales, je décidai d'opter pour *Gestion JB International* ! La nouvelle entreprise comptait trois officiers : la présidente, Johanne, le vice-président, moi et la secrétaire-trésorière, notre fille Claude-Andrée. Au cours des dix-huit mois suivants, *Gestion JB International* s'acquitta de mandats de rédaction ou de réalisation d'études de marché philanthropique pour la Fondation de l'UQAM, Téléglobe Canada, l'Institut de police du Québec et la chaîne de télévision naissante ARTV. J'ai eu droit au statut d'entrepreneur à la banque, lequel était assorti d'un coupe-file pour les guichets et j'ai surtout eu le plaisir de partager avec ma nouvelles patronne – Johanne – de multiples blagues sur son statut de cheffe d'entreprise. Lorsqu'en janvier 1999, je revins à l'administration universitaire, dans les circonstances que j'évoquerai bientôt, je mis fin aux activités de notre *start-up* par volonté de ne pas me placer en situation de conflit d'intérêt.

Les cours du trimestre d'automne 1997 commençaient au lendemain de la fête du travail célébrée le lundi 1^{er} septembre cette année-là. Puisque le cours d'*Introduction à l'histoire de l'Antiquité* avait lieu les lundis, le premier cours que je devais donner était le cours de *Mythologie gréco-romaine* qui était offert plus tard au cours de la semaine. Ce fut toutefois le premier cours qui n'eut jamais lieu, car, compte tenu des orientations en recherche dont j'avais fait le choix lors de mon séjour à Paris de

20. J'ai abordé ce thème à nouveau dans une lettre ouverte au journal *Le Devoir* publiée le 12 octobre 2020 sous le titre *Des clés pour comprendre le monde* (<https://www.ledevoir.com/opinion/idees/587749/des-cles-pour-comprendre-le-monde>).

novembre 1996, il m'apparaissait impératif de participer à un colloque sur l'auteur grec Athénée qui se déroulait à l'Université d'Exeter en Grande-Bretagne, du 2 au 4 septembre²¹. Athénée de Naucratis a écrit, à la fin du II^e siècle de notre ère, *Le banquet des sophistes*, un immense traité en 15 livres qui prend la forme d'une conversation au cours d'un banquet. Au cours de la conversation qui porte sur la gastronomie, les conventions sociales, la musique et tout ce qui entoure la nourriture et les repas, les convives s'échangent des citations d'auteurs grecs d'une richesse inouïe pour l'étude des manières de table. De mémoire d'homme, le colloque d'Exeter était le premier à être exclusivement consacré à Athénée et il n'était pas question que je rate cette occasion unique d'acquisition de connaissances et de réseautage. N'étant pas doté du don d'ubiquité, je ne pouvais être en Grande-Bretagne et à l'UQAM au même moment en ce début d'année universitaire. Avec l'accord de mon directeur de département, le bienveillant Jean-Claude Robert, je téléphonai à chacun de la trentaine d'étudiants qui étaient inscrits à mon cours *Mythologie gréco-romaine* pour les informer que le premier cours n'aurait pas lieu et je m'envolai pour Londres le vendredi 29 août pour atterrir le lendemain matin. Après une brève promenade dans Londres je m'installai pour la nuit à l'hôtel que j'avais réservé près de Russell Square.

À mon réveil, le dimanche 31 août, j'ouvris le poste de télévision et les premiers mots que j'entendis furent « *the Princess has died* ». Je crus d'abord qu'il s'agissait de la Princesse Margaret, la sœur de la Reine Elizabeth, qui avait 67 ans en 1997. Puis, portant attention au reportage, je compris qu'il s'agissait de Lady Di qui avait trouvé la mort à Paris aux premières heures de ce dimanche fatidique. Il est impossible de décrire à quel point Londres était bouleversée : des éditions spéciales des grands quotidiens étaient en vente à chaque carrefour, toutes les chaînes étaient en mode édition spéciale et les fleurs, les peluches et les lettres d'amour s'entassaient devant Buckingham Palace et le Palais de Kensington, la résidence de la Princesse Diana. Dans les pubs c'est le seul sujet de conversation comme je l'apprends à mes dépens : vers 21 ou 22 heures, je demande poliment à un employé du pub où je me trouve s'il est possible que l'un des écrans de télé de l'établissement syntonise la chaîne qui diffusait la course de série CART – version édulcorée de la Formule 1 – qui, compte tenu du décalage horaire de huit heures, se déroulait à Vancouver au même moment. Tout aussi poliment, il acquiesce à ma demande, ce qui provoque chez les autres clients une réaction scandalisée : comment ose-t-on distraire l'attention de la

21. Les communications à ce colloque ont été publiées en 2000 : Braun, D., Wilkins, J. et Bowerstock, G., eds. *Athenaeus and his World. Reading Greek Culture in the Roman Empire*, Liverpool University Press, 2000.

tragédie qui se passe au Royaume-Uni? J'avais sous-estimé la portée de ma modeste proposition et je me fis tout petit pour écouter la diffusion de la course pendant quelque temps puis filer à l'anglaise, c'est le cas de le dire.

Après avoir pris possession de mon automobile de location et avoir parcouru le trajet de 280 kilomètres séparant Londres d'Exeter, en conduisant du côté gauche de la route – quel cauchemar ! – j'arrivai à destination en fin de journée le 1^{er} septembre et pris possession de la chambre qui m'avait été réservée dans une résidence d'étudiants. Chambre spartiate, mais heureusement dotée d'un poste de télévision qui me permit de suivre en temps réel la saga entourant les hésitations de la Reine Élisabeth à réserver à la Princesse les funérailles d'État que le peuple réclamait par ce que Lady Diana n'appartenait plus à la famille royale depuis son divorce²².

* * *

Je retrouvai à Exeter le collègue Christian Jacob dont j'avais fait la connaissance au moment de mes études doctorales et que j'avais de nouveau croisé à Paris lors de mon stage d'études de novembre 1996. De cinq ans plus jeune que moi, Christian était reconnu au moment du colloque d'Exeter comme le grand spécialiste de l'histoire des bibliothèques antiques. Sans surprise, sa communication au colloque avait pour titre «*Athenaeus the Librarian*» ; son texte représentait la première pierre d'un édifice dont Christian poursuivait l'érection au cours des vingt années suivantes et qui trouva sa concrétisation finale par la publication, en octobre 2020, du livre intitulé *Faut-il prendre les Deipnosophistes au sérieux ?*²³. Tout en refaisant le monde – antique – Christian et moi partageâmes nos repas – exécrables – à la cafétéria de l'Université, ainsi que quelques pintes – acceptables – au pub de l'Université, forgeant une amitié qui ne se démentit pas, malgré la distance et la faible fréquence de nos rencontres. À quelques reprises, dès que j'en eus l'occasion, j'invitai Christian à prononcer des conférences devant des publics composés de non spécialistes du monde ancien et j'eus chaque fois à m'en réjouir. Je l'invitai à prononcer la conférence d'ouverture du Congrès des milieux documentaires du Québec, le 30 novembre 2011, et son allocution sur le rôle des institutions de mémoire eut l'heur de plaire au public composé d'archivistes et de bibliothécaires réuni au Palais des Congrès de

22. Le film *The Queen* (2006) raconte cet épisode avec beaucoup de finesse.

23. Paris, Les Belles Lettres, 2020. La communication de Christian Jacob intitulée «*Athenaeus the Librarian*» est publiée dans l'ouvrage *Athenaeus and his World* déjà cité plus haut.

Montréal. De même, en 2012, pour le plus grand bonheur des participants, j'invitai Christian au théâtre Chateaubriand de St-Malo, pour prononcer la conférence d'ouverture du colloque organisé, le 9 juillet, par le Centre Jacques Cartier et la Fondation Macdonald Stewart sur le thème *Représentations du monde – Les cartes de Jacques Cartier à nos jours*.

* * *

Au terme du colloque d'Exeter, je rentrai à Montréal le samedi 6 septembre, le jour exact des funérailles de la Princesse Diana. Je me consacrai à mettre la dernière main à la préparation de mon premier cours d'introduction, qui se déroula le lundi 8 septembre en après-midi. Heureusement, je ne ressentais pas les effets du décalage horaire, un phénomène que je ne connus que très tard dans ma vie, quelques années après avoir entamé la soixantaine. Je réussissais à dormir un peu dans l'avion, même assis en classe économique, et à me mettre au rythme du pays d'accueil dès le jour de l'arrivée ou du retour. Je n'ai malheureusement pas de secret à partager sur le sujet, de potion magique ou de saine habitude de vie : je suis né ainsi, c'est une autre manifestation de la chance qui m'a accompagné tout au long de ma soi-disant carrière.

Le cours d'*Introduction à l'histoire de l'Antiquité* faisait partie du cursus obligatoire non seulement pour les étudiants du baccalauréat en histoire, mais aussi pour leurs collègues candidats au baccalauréat en sciences de l'éducation. Puisque le cours dont j'étais chargé se donnait au semestre d'automne, la plupart des étudiants de mon groupe en étaient au début de leurs études universitaires. Outre le défi que représentait le fait de s'adresser à une clientèle inexpérimentée et diversifiée, le cours d'*Introduction* avait aussi la particularité d'être donné à un groupe de plus de cent-vingt étudiants, agglomérés dans l'un des grands amphithéâtres du Pavillon des sciences de la gestion. Une parenthèse sur la logique de la carrière universitaire s'impose ici. Beaucoup d'autres avant moi ont relevé le grand paradoxe de la tâche professorale : le volet enseignement est, de loin, le moins valorisé de la tâche des professeurs. La renommée, les promotions, les invitations aux colloques internationaux les plus prestigieux sont toutes liées à la performance en recherche des profs. À la limite, le temps consacré à l'enseignement, surtout au premier cycle, est considéré comme une distraction, comme du temps passé loin du laboratoire ou du cabinet de chercheur. Dans un tel contexte, on comprendra facilement que le dernier arrivé des collègues du département soit celui qui est chargé d'un cours d'*Introduction* sans retombées pour la progression de carrière de chercheur.

Toutefois, ce n'est pas avec ressentiment que je m'acquittai de la tâche de proposer ce cours aux nouveaux étudiants de l'UQAM. Je découvris sans surprise que j'aimais enseigner, un plaisir qui se doublait d'un prosélytisme de bon aloi visant à convertir mes ouailles aux délices de l'Antiquité. Bien qu'à un moindre degré que ma cohorte italienne, le groupe du cours d'*Introduction* découvrait chaque semaine des mondes nouveaux dont la confrontation leur permettait de se connaître un peu plus eux-mêmes, pour paraphraser la sagesse delphique. Évidemment, je dus apprendre « sur le tas » la pédagogie des grands groupes, notamment l'art d'enseigner en ayant recours à l'amplification. Ma préférence se fixa rapidement sur le micro-cravate sans fil, une technologie qui me permettait de me déplacer de long en large sur l'estrade et même, au besoin, de gravir les gradins pour me rapprocher de certains des auditeurs qui me paraissaient distraits.

Bien que je n'aie jamais enseigné en milieu universitaire jusque lors, je n'étais pas complètement sans expérience en matière d'enseignement. En premier lieu, j'avais fait beaucoup de suppléance au niveau secondaire pendant mes études de premier cycle à l'UQAM. J'en avais le loisir, car mes journées étaient plutôt libres, la plupart des cours de la nouvelle université se donnant en soirée, de 17h00 à 20h00 et, même, parfois de 20h00 à 23h00, afin de permettre aux enseignants qui venaient y compléter leur formation universitaire de s'acquitter de leur pleine tâche dans les écoles primaires ou secondaires où ils enseignaient au cours de la journée. À cette époque, le travail ne manquait pas pour les jeunes universitaires désirant arrondir leurs fins de mois en enseignant, car les professeurs du secondaire, alors comme maintenant, étaient fréquemment victimes d'épuisement professionnel – de *burnout* – ce qui, tristement, créait un marché actif pour les suppléants. L'École Saint-Germain de Ville St-Laurent (la ville est maintenant un arrondissement de Montréal) où j'officialisais comptait en tout temps quelques-uns de ces bacheliers en devenir, dont un certain Jacques Hurtubise, géant blond de mon âge, qui allait quelques années plus tard, en 1979, fonder la revue humoristique *Croc*.

C'est ainsi que j'eus l'occasion de faire mes premières armes en enseignement devant de jeunes adolescents dont la motivation était, dirons-nous, chancelante. C'était l'équivalent de ce que vivent les chanteurs et les humoristes qui font leurs premières armes dans des cabarets de troisième ordre avant de graduer sur les grandes scènes. En plus de ces expériences formelles en enseignement, j'avais été appelé, au cours des sept années que j'ai passées à la Fondation de l'UQAM, de prononcer des dizaines de conférences et d'allocutions devant des auditoires allant d'une dizaine à des centaines de personnes à la fois, dans les deux langues officielles, par-dessus le marché. Et finalement, bien que je ne fus pas destiné à une carrière d'artiste, mon passage dans

la troupe *La Quenouille bleue de l'amitié*²⁴, au cours des années 1971 et 1972, m'avait révélé au fil d'une centaine de représentations que je ne souffrais pas de glossophobie, de la peur de parler en public. Une autre manifestation de ma chance proverbiale.

Le cours *Mythologie gréco-romaine* était destiné aux étudiants de la deuxième ou de la troisième année du baccalauréat. Puisque mon doctorat avait largement porté sur la religion grecque²⁵, j'étais en territoire relativement connu. De plus, comme j'avais étudié à Paris avec les structuralistes les plus reconnus de la planète, mon enseignement était doté, même vingt ans plus tard, d'un aura d'exotisme des plus attirants pour les historiens en herbe. La première fois que le cours fut offert, à l'automne 1997, l'inscription en fut réservée aux seuls étudiants du département d'histoire et la trentaine de places disponibles furent très rapidement comblées. Après avoir exploré les concepts de religion chez les Grecs et les Romains et avoir passé en revue les caractéristiques distinctives des principaux dieux des panthéons de l'Antiquité, je consacrai les deux derniers cours à un travail pratique d'analyse structurale portant sur le mythe de Tantale, un exercice qui fut à la source de mes recherches sur la nourriture carnée des dieux grecs qui furent publiées en 2005²⁶.

Lorsque le cours *Mythologie gréco-romaine* fut offert l'année suivante, ce fut à la demande expresse des responsables du programme de premier cycle en histoire de l'art, ce qui fit lever le verrou de la provenance disciplinaire des inscrits : outre des étudiants d'histoire de l'art et d'histoire, je me retrouvai devant de futurs bacheliers en design, en philosophie, en études littéraires, pour ne mentionner que les disciplines dont je me souviens. Les étudiants d'histoire de l'art étaient particulièrement ravis : enfin, ils accédaient à des clés de lecture pour comprendre les tableaux de Botticelli, du Caravage et même de Picasso. Les trois Grâces, les Sabines et Orphée et Eurydice n'avaient pas plus de

24. Pour en savoir plus sur la *Quenouille bleue* on pourra écouter la chronique de Pierre Huet : <https://omny.fm/shows/paroles-de-pierre-huet/la-quenouille-bleue-de-lamiti>

25. *Les rôles du mâgeiros. Étude sur la boucherie, la cuisine et le sacrifice dans la Grèce ancienne*, E.J. Brill, Leiden, 1982

26 « L'aile ou les *mêria*. Sur la nourriture carnée des dieux grecs », in *La cuisine et l'autel. Les sacrifices en questions dans les sociétés de la Méditerranée ancienne*, Turnhout (Belgique), Brepols, Bibliothèque de l'École des Hautes Études, Sciences religieuses, vol. 124, 2005, pp. 241-251

secrets pour eux que pour les contemporains de Raphaël, Poussin et Chagall.

Face à la demande, j'avais accepté que le nombre maximal d'inscrits passe de trente à soixante, sans autre compensation qu'une augmentation du budget qui m'était alloué pour embaucher des correcteurs de travaux et d'examens. J'appris rapidement que le recours à ces correcteurs était une arme à deux tranchants : ceux que je recrutai pour faire le travail étaient des étudiants qui terminaient leur premier cycle ou, encore, qui entamaient une maîtrise en histoire, des jeunes gens pleins de bonne volonté, mais néanmoins victimes d'un système d'éducation qui les avait amenés jusqu'aux portes de l'université sans leur inculquer les bases les plus élémentaires de l'orthographe. Avec pour résultat une foule de contestations de la part de ceux des étudiants qui avaient une maîtrise minimale de la langue française et qui étaient outrés de se faire signaler des fautes qui n'en étaient pas. J'appris de cette expérience à me méfier de mes correcteurs et à vérifier très soigneusement leur travail.

* * *

En parallèle à mes aventures pédagogiques, je consacrai pas mal de temps au cours de l'été à préparer une demande de subvention de recherche destinée au Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), l'organisme du gouvernement fédéral qui finance les recherches en humanités et sciences sociales, dont, bien sûr, celles en histoire. Je dus élaborer le projet sur les manières de table en Grèce ancienne dont j'avais eu l'intuition au cours de l'automne précédent. Sans une telle subvention permettant d'embaucher des étudiants et d'assumer les frais de la recherche, mon projet ne pourrait se développer à un rythme convenable et, surtout, les étudiants s'étant inscrits à la maîtrise sous ma supervision seraient condamnés à trouver, hors les murs de l'université, des emplois alimentaires qui allaient les distraire de la préparation de leurs mémoires et étirer d'autant la période de leurs études de deuxième cycle, voire les conduire à abandonner ces études. Le défi n'était pas mince, car les concours de subventions du CRSH étaient particulièrement sélectifs et j'avais à convaincre un jury de pairs non seulement du bien fondé de mon projet, mais aussi de l'opportunité de retenir le projet d'un « nouveau » professeur de 47 ans, au détriment de ceux d'autres collègues au parcours moins atypique, abordant la carrière universitaire dans la jeune trentaine et ayant toute la vie devant eux. Malgré les faibles probabilités de succès, je m'acquittai de la tâche avec rigueur et énergie, consacrant de nombreuses heures à rédiger un texte sur l'importance des manières de table comme marqueur social et comme fil d'Ariane pour comprendre la culture grecque, en me réclamant de Bourdieu et Lévi-Strauss, excusez du peu.

Je fis la demande de subvention non seulement pour ne pas me placer en contradiction par rapport au discours sur la recherche que je tenais à mon arrivée à l'UQAM, mais aussi en étant conscient du fait que la logique syndicale qui régnait à l'université ne tolérait pas qu'il y eût plusieurs modèles de professeurs, certains davantage portés sur l'enseignement – ç'eût été mon cas – d'autres plus orientés vers la recherche. Si l'on avait allégé les attentes à l'égard de ma tâche de recherche, j'aurais volontiers donné plus que les quatre cours de premier cycle qui, en vertu de la convention collective, constituaient ma charge annuelle d'enseignement. Une conversation avec mon très sage directeur de département me donna toutefois à comprendre qu'en la matière, je devais faire preuve de la sérénité d'accepter ce que je ne pouvais changer, pour paraphraser Marc-Aurèle et la prière des alcooliques anonymes. À titre d'épilogue, je précise que, logiquement, la subvention du Conseil de recherches ne me fut pas accordée.

* * *

Au terme des vacances de fin d'année, je consacrai le début de la nouvelle année – 1998 – à préparer le cours qui m'avait été confié pour le trimestre d'hiver : *Histoire sociale et culturelle du monde gréco-romain*. Comme le cours de mythologie, ce cours était nouveau et je devais donc le développer de zéro : je n'héritais pas d'un plan de cours ou d'un syllabus. Je devais donc imaginer comment construire les 45 heures du cours autour des thèmes que je jugeais à la fois représentatifs de la culture ancienne et susceptibles d'être intéressants pour les étudiants. J'utilise le mot «intéressant» volontairement, sans honte, tout en étant conscient de pouvoir être taxé de clientélisme et d'être accusé d'avoir voulu plaire à mon public, aux dépens de la transmission de connaissances essentielles. À ma défense, je rappellerai que l'on dit souvent que « chaque génération réécrit l'histoire ». Pour moi, ce lieu commun ne signifie pas que les historiens se livrent constamment à un exercice orwellien sur les sources pour les adapter aux préjugés de leur époque ; ce qu'il veut plutôt exprimer c'est qu'au fil des années, les questions auxquelles les historiens tentent de répondre varient en fonction de l'évolution de leurs sociétés. Pour donner un exemple concret de ceci, qu'il suffise de penser à l'histoire des femmes, une spécialité inexistante avant le dernier quart du XX^e siècle et qui s'est développée au fil de la montée des mouvements féministes en Occident. Il n'y a donc rien de reprehensible à tenter d'interroger le passé avec les yeux du présent, ce qui, soit dit en passant, est bien différent de *juger* le passé avec les yeux du présent – un égarement qui, au moment où ces lignes sont écrites, informe le mouvement de déboulonnage des statues qui fait rage à l'échelle de l'Amérique du Nord.

Pour revenir en janvier 1998 ainsi qu'au cours *Histoire sociale et culturelle du monde gréco-romain* qu'il me fallait bâtir, il n'y avait pas que des inconvénients à ce que je doive partir de zéro. En effet, sans syllabus déjà élaboré, j'étais libre du choix des sujets à aborder, ce qui me permettait de me concentrer sur des thèmes avec lesquels j'étais familier, allégeant d'autant la préparation de mes cours. En particulier, je profitai de mon intérêt passé pour le théâtre grec²⁷ et du fait que le Théâtre Denise-Pelletier présentait la pièce *Œdipe Roi* dans une mise en scène du Wajdi Mouawad, du 28 janvier au 14 février, pour mettre au programme l'étude de la tragédie et de la comédie grecques, ainsi que les jeux romains, allant des combats de gladiateurs jusqu'aux naumachies et autres spectacles du cirque. Cette préparation de cours allait bon train – il me fallait au moins trois ou quatre heures de travail pour préparer une heure d'enseignement – lorsque le sud du Québec fut plongé dans le noir par les pannes électriques causées par la crise du verglas de janvier 1998. Pendant au moins une semaine, la deuxième de janvier, l'alimentation électrique de la maison de la rue Montmartre fut régulièrement interrompue – par chance, la plus longue panne que nous connûmes ne fut que de deux jours – ce qui causa du retard dans ma préparation de cours. Heureusement, l'Université resta également fermée pendant les semaines les plus intenses de la crise, ce qui m'évita d'avoir à me présenter devant mes étudiants en mode improvisation, sans préparation adéquate. Pendant les deux années que j'ai consacrées à l'enseignement universitaire j'ai littéralement fait un cauchemar récurrent : je me présentais en classe en ayant oublié mes notes de cours. Ce rêve s'est fait plus rare depuis que j'ai quitté mon poste de professeur, mais il me revient de temps à autre, parfois lorsque je dois prononcer une conférence particulièrement importante.

Outre la crise du verglas, ce qui n'est pas rien j'en conviens, le trimestre d'hiver 1998 se déroula sans histoire. En plus de mon cours *Histoire sociale et culturelle*, je consacrais beaucoup de temps aux cinq étudiants du deuxième cycle qui m'avaient fait la confiance de me choisir comme directeur de mémoire. Je les avais guidés dans le choix de leurs sujets de recherche, afin de m'assurer que nous puissions former une équipe avec un minimum de cohérence. Particulièrement digne de mention au nombre de ces étudiants, Robin Nadeau, un jeune homme discret mais très volontaire, qui avait choisi de rédiger son mémoire sur la pratique de

27 « *Trugoidia*: le chant de la lie. A propos de la fonction sociale de la Comédie ancienne », *Hommage à la mémoire de Ernest Pascal, Cahiers des études anciennes*, XXIV, 1990, tome II, pp. 193-200. Repris dans *L'Annuaire théâtral. Revue québécoise d'études théâtrales*, 15, printemps 1994, pp. 21-34.

manger couché en Grèce ancienne²⁸. Robin fit par la suite un doctorat à l'Université de Paris 1, sous la direction de mon amie Pauline Schmitt-Pantel, et il mène depuis une carrière universitaire plus qu'honorable. Aux dernières nouvelles, il enseignait au Campus Glendon de l'Université York, à Toronto. En 2010, il publia un ouvrage sur *Les manières de table dans le monde gréco-romain* (Tours/Rennes, PUFR/PUR, 2010), concrétisant en quelque sorte le projet de recherche que j'avais en tête lors de mon arrivée au département d'histoire de l'UQAM en 1996. Trois des autres étudiants ont fait fructifier leur maîtrise en histoire en complétant des études dans d'autres domaines : Yan Senneville est archiviste, Pierre Poissant-Marquis, bibliothécaire, et Caroline Machabée, enseignante. La cinquième étudiante, Nicole Sanschagrin, rédigea sous ma direction un mémoire sur *Le rustre et le civilisé dans la littérature grecque des époques archaïque et classique* et je l'ai malheureusement perdue de vue. Je suis particulièrement fier que les cinq étudiants dont j'ai dirigé les travaux aient complété leur parcours et qu'ils aient obtenu le diplôme de maîtrise. À cause des incertitudes du marché du travail, plusieurs étudiants abandonnent les études supérieures avant d'avoir terminé la rédaction de leur mémoire ou de leur thèse. Compte tenu que, dans quatre cas sur cinq, j'aie dirigé leurs travaux à distance, de Paris, dans les circonstances que j'évoquerai plus bas, je crois avoir raison de me réjouir de les avoir menés à bon port, même si ce ne fut pas facile pour eux ou pour moi.

Au trimestre d'automne 1998, je repris mes cours de premier cycle : *Introduction à l'histoire de l'Antiquité* et *Mythologie gréco-romaine*, ce dernier cours dans le contexte d'ouverture aux autres disciplines que j'ai évoqué plus haut. Le fait de donner les deux cours pour une deuxième fois n'allégea pas le travail de préparation, car après avoir fait un tour de roue complet, j'avais identifié des lacunes et des pistes d'amélioration, notamment le besoin de créer des supports visuels. La technologie était assez primitive : il s'agissait pour moi d'imprimer du texte ou des images sur du papier pour ensuite les photocopier sur des transparents qui étaient projetés grâce à un rétroprojecteur. J'utilisais le procédé pour quelques cartes, le plan de cours, l'orthographe des lieux et noms propres et, pour le cours de mythologie, pour des photos de vases grecs sur lesquels apparaissaient les dieux et héros dont il serait question. J'imagine que si j'avais continué à donner ces cours, l'effort aurait été décroissant, mais je n'eus pas ce plaisir comme nous le verrons maintenant.

28. *L'utilisation de la klinè (lit) chez les Grecs aux époques archaïque et classique : étude socio-politique du banquet alité et de la couche mortuaire*, UQAM, 2001.

La vie de professeur dont j'avais longtemps rêvé se révéla être aussi pleine de satisfactions que de déceptions. Au chapitre des satisfactions, outre le plaisir d'enseigner et de diriger des étudiants de maîtrise, il y avait, de façon plus prosaïque, la joie d'être à peu près complètement maître de mon emploi du temps. Je concentrais mes présences à l'UQAM sur une ou deux journées, celles pendant lesquelles je donnais mes cours et me rendais disponible pour rencontrer les étudiants, et le reste du temps, je travaillais de la maison, m'étant doté d'un ordinateur personnel et d'une petite imprimante à mon entrée en fonction. Je possédais une bibliothèque très bien garnie qui répondait à presque tous mes besoins en matière de préparation de cours et, grâce à un modem branché à mon téléphone, j'avais accès à l'internet pour faire des recherches ancillaires, surtout pour trouver des vases illustrant les mythes grecs, grâce au Perseus Digital Library (<http://www.perseus.tufts.edu/hopper/>). Finalement, et c'était le fin du fin des avancées technologiques, j'avais acheté un exemplaire du *Thesaurus Linguae Graecae*, le TLG, un CD-Rom produit par l'Université de Californie qui contenait tous les textes grecs de l'Antiquité. Grâce à cette base de données, j'avais non seulement accès au texte original de l'ensemble des documents anciens, mais je pouvais aussi interroger la base de données et rechercher les occurrences de n'importe quel mot dans l'ensemble de la littérature grecque. Au lecteur de 2020, ceci semble banal, mais à l'époque, cette innovation était proprement révolutionnaire. Avant le TLG, il n'y avait pas d'autre façon de connaître les sources premières que de les lire d'un couvert à l'autre, en prenant des notes, en général sur des fiches 3 x 5 pouces. Cet accès à ressources documentaires modestes mais suffisantes me procurait une liberté de mouvement que je n'avais pas connue depuis l'époque de ma rédaction de thèse de doctorat : je pouvais travailler les week-ends et les soirées si je le voulais, je pouvais profiter des après-midis pour faire des courses si l'idée m'en prenait, bref j'étais maître de mon temps cinq jours sur sept pendant l'année universitaire et totalement pendant les quatre mois d'été. Pour terminer le survol des satisfactions que me procuraient mon nouvel emploi, il y avait celle d'être seul à mener ma barque, donc sans employés à diriger et à superviser et sans enjeux de ressources humaines. Qu'on ne s'y méprenne pas, j'étais et je reste une personne d'équipe, j'en dirai bientôt quelques mots, mais le poids de la gestion des relations de travail et de la nécessité d'arbitrer les conflits personnels – inévitables dans des groupes de travail composés de collègues dévoués et ambitieux – m'a pesé toute ma carrière.

Comme je viens d'y faire allusion, le corollaire de ma liberté de gérer mon temps était la solitude. Conquis par l'idée de devenir maître de mon agenda après vingt années de travail administratif balisé par des échéanciers serrés et des calendriers chargés, j'avais sous-estimé à quel point le travail en équipe me manquerait. J'avais pensé naïvement que

les collègues du département d'histoire formaient une équipe, mais leurs objets d'étude étaient trop distants pour faire cause commune, hors les réunions départementales où se discutaient les grandes questions et les petites misères de la vie académique, mais jamais les sujets reliés à notre discipline propre. Comme cela est normal dans une université logée à Montréal – charité bien ordonnée commence par soi-même –, la plupart des professeurs du département étaient spécialistes de l'histoire du Québec et du Canada. Les autres périodes historiques et les autres aires géographiques étaient couvertes par un ou deux collègues, tout au plus, quand ce n'était pas par des chargés de cours dont la présence au département était réduite à sa plus simple expression. Mes véritables pairs, ceux avec lesquels je formais équipe et avec lesquels je pouvais discuter travaillaient à Paris, Exeter ou Rome et nos communications se faisaient par courrier électronique, un nouveau *modus operandi* certes efficace, mais guère propice aux échanges riches et chaleureux. Cette déception imprévue joutée à mon insuccès à obtenir des fonds de recherche du Conseil de recherches en sciences humaines me rendaient mûr pour être séduit par le chant des sirènes administratives de l'UQAM.

Après que monsieur Corbo eût quitté le rectorat de l'UQAM, madame Paule Leduc devint rectrice, le 1^{er} août 1996. Grand commis de l'État, madame Leduc avait été présidente du Conseil des universités du Québec, du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et vice-présidente à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec (Siège social). Elle avait recruté pour la seconder ma collègue Louise Dandurand qui était, au moment de son embauche par l'UQAM, secrétaire générale du CRSH. Louise avait été le bras droit de madame Leduc alors que cette dernière avait présidé le Conseil. À l'UQAM, Louise avait tout d'abord été nommée vice-rectrice à la planification stratégique et financière ainsi que secrétaire générale, en décembre 1996, avant de devenir vice-rectrice à la recherche, à la création et à la planification en août 1998, un poste qu'elle occupera jusqu'en 2001. Je connaissais Louise depuis le CÉGEP, alors que nous étudions au Collège Sainte-Marie. Je peux dire sans hésitation qu'elle m'était intellectuellement supérieure. Comme le début de mes mémoires en témoigne, je n'entretiens pas de complexe à l'égard de mes capacités mentales et les personnes que j'ai personnellement croisées dont je pense sincèrement qu'elles sont plus intelligentes que moi ne sont pas en grand nombre. Plus astucieux, plus rusés, plus savants, plus expérimentés, il y en a des tonnes. Des collègues de mon calibre intellectuel, il y en a aussi eu beaucoup. Mais des gens que je jugeai supérieurs, ce fut plutôt rare et Louise fut du nombre, avec mon directeur de thèse, l'helléniste Marcel Detienne, et l'entrepreneur Charles Sirois dont il a été question dans le chapitre sur la Fondation de l'UQAM. Comme en témoigne le fait que Louise a occupé concurremment deux portefeuilles lors de ses deux affectations successives à l'UQAM, elle était la femme de confiance de

madame Leduc, comme elle l'avait été à Ottawa. Après son passage à l'UQAM, Louise poursuivit une carrière remarquable aux plus hauts niveaux de l'administration de la recherche : elle fut PDG du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture de 2001 à 2006, puis vice-rectrice à la recherche et aux études supérieures de l'Université Concordia de 2006 à 2011, pour ensuite consacrer les premières années de sa vie de retraitée à la présidence de l'ACFAS. Active jusqu'à la fin, Louise est décédée prématurément, en décembre 2016, peu avoir complété un *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*, un document qu'elle a cosigné avec sa collègue Hélène P. Tremblay.

Lorsque Louise avait quitté le poste de vice-rectrice à la planification stratégique et financière et secrétaire générale en août 1998, c'est mon ami Pierre Parent, à qui j'avais succédé à la Fondation de l'UQAM, qui avait été nommé Secrétaire général. À la fin de l'automne 1998, Pierre me téléphona pour me proposer de joindre l'équipe de direction de l'UQAM. Par nos conversations amicales, Pierre savait que je n'étais pas parfaitement heureux dans mon rôle de professeur et il jugea que j'étais mûr pour me voir confier une mission délicate par mon université. Le contexte était le suivant : quelques mois après le début de son mandat, en décembre 1996, la rectrice Leduc avait créé un poste de vice-recteur au partenariat et aux affaires externes, un nouveau portefeuille au sein la direction de l'Université. C'était visionnaire, car nous étions à une époque où les universités voulaient signifier de plus en plus clairement leur volonté à quitter leur tour d'ivoire et à participer de plain-pied à la vie de la Cité. Elle avait confié la charge du nouveau vice-rectorat au politologue Jean-François Léonard qui était ci-devant directeur de l'Institut des sciences de l'environnement de l'UQAM, l'un des fleurons de l'Université en matière de recherche et de concertation avec le milieu. Malheureusement, l'expérience ne s'était pas avérée heureuse et, en août 1998, la rectrice avait procédé à un remaniement des portefeuilles de ses vice-recteurs qui avait eu pour effet d'abolir le nouveau vice-rectorat et d'en confier les principaux mandats à la nouvelle vice-rectrice à la recherche, à la création et à la planification, Louise Dandurand. Au nombre des unités relevant dorénavant de Louise, se trouvait le Bureau de développement des partenariats qui était doté de deux grands mandats : la coopération internationale et les relations avec les entreprises. Au moment de la dissolution du vice-rectorat au partenariat et aux affaires externes, ce Bureau était dirigé par François-Pierre Le Scouarnec, un spécialiste des relations internationales, qui fut remercié par l'UQAM peu de temps après la réorganisation d'août 1998. Comme on peut l'imaginer aisément, la combinaison de ces deux événements, l'abolition du vice-rectorat et le départ du directeur du service, avait créé le désarroi chez les employés du Bureau et c'est à rebâtir le moral des troupes et à redonner au Bureau sa crédibilité aussi bien à l'intérieur de

l'Université qu'auprès de nos partenaires que Pierre Parent me conviait avec la bénédiction de la rectrice Leduc et de Louise Dandurand qui deviendrait donc ma patronne.

Même si l'histoire devait montrer que ma nomination correspondait à un mandat à durée limitée, mon retour à l'administration, en janvier 1999, avait un caractère irréversible et j'en étais conscient. La déception que provoquait mon départ, après seulement quatre trimestres d'activité, ne rendait pas envisageable la perspective d'une entente qui aurait eu pour effet de réserver mon poste au département d'histoire jusqu'à un éventuel retour. Pour l'anecdote, le département ne fut pas complètement perdant dans l'affaire puisque, peu après mon départ, il obtint un poste supplémentaire en histoire ancienne, poste qui fut confié à Gaétan Thériault, un spécialiste de la Grèce de l'époque romaine, diplômé de l'Université Laval qui, aux dernières nouvelles, était toujours professeur à l'UQAM.

**Directeur, Bureau de développement des partenariats,
Université du Québec à Montréal, janvier-décembre 1999**

En janvier 1999, je débarque donc au Bureau de développement des partenariats (BDP). Petite équipe : trois cadres et six professionnels et techniciens relevaient de moi. Il était donc possible de pratiquer la gestion de proximité avec mes deux équipes, celle de la coopération internationale et celle des relations avec les entreprises et du transfert technologique. Ces deux services avaient été fusionnés en un seul par le vice-recteur Léonard, mais, dans les faits, chacun avait sa zone d'expertise relativement étanche et ses clients spécifiques : les organismes d'aide internationale, dont surtout l'ACDI, pour le premier, les entreprises du domaine pharmaceutique et environnemental pour le second. Mon prédécesseur qui venait du monde de la consultation n'avait pas l'habitude du monde universitaire et il ne s'était pas fait d'amis pendant son court séjour à l'UQAM. Son style autoritaire cadrait mal avec les traditions consensuelles de l'établissement et son personnel et, *a fortiori*, les professeurs étaient irrités et offensés d'être considérés comme de simples exécutants. Redonner au BDP sa crédibilité au sein du corps professoral ne fut pas un défi considérable. Avec le recul, je mesure à quel point la direction de l'UQAM avait été très habile en me confiant la direction de ce service : compte tenu de la réputation que je m'étais bâtie au cours des 12 années que j'avais passées au Service de la recherche et de la création puis à la Fondation de l'UQAM, ma nomination avait envoyé le signal d'une volonté d'apaisement dans la communauté et je n'eus qu'à surfer sur l'effet d'annonce pour rétablir les ponts.

La mission de rebâtir le moral des troupes du Bureau fut à peine plus exigeante. Lorsque les deux services avaient été fusionnés pour créer le BDP, le vice-recteur Léonard avait retiré à leurs directeurs toute responsabilité budgétaire. Chacun de leurs gestes, du plus petit au plus grand, devait dorénavant être autorisé par le directeur du nouveau service, ce qui était source d'humiliation pour ces deux gestionnaires d'expérience. Aussi, un de mes premiers gestes fut de leur redonner l'initiative de gérer leurs budgets, ce qui eut pour effet de rebâtir leur confiance en eux-mêmes et de m'en faire des alliés.

À la tête de l'équipe des relations avec les entreprises, se trouvait Hélène Thibault, dont l'expertise en négociation et gestion de contrats était reconnue à l'échelle de tout le réseau universitaire québécois. Hélène avait souhaité que la direction du Bureau de développement des partenariats lui fut confiée après le départ de François-Pierre Le Scouarnec et elle se serait sans doute acquittée du mandat de façon plus

qu'adéquate. Toutefois, sa candidature ne cadrerait pas de façon parfaite avec le message que souhaitait envoyer la direction de l'UQAM, comme je l'ai indiqué plus haut. J'appris à apprécier les qualités et l'expertise d'Hélène, malgré le fait que nos relations ne furent jamais aussi chaleureuses que celles que j'entretenais normalement avec mes proches collaborateurs. Notre gros dossier, au cours des onze mois que je passai à la direction du BDP fut la participation de l'UQAM au développement d'un réseau sociétés de valorisation universitaires (SVU) à l'échelle du Québec. Le gouvernement du Québec et les universités souhaitaient accentuer le mouvement vers l'économie du savoir que j'ai évoqué plus haut en rappelant les circonstances de mon arrivée à la Fondation de l'UQAM. Les deux parties ressentaient le besoin de mettre en place des mécanismes plus pointus pour gérer la propriété intellectuelle produite par les professeurs et assurer efficacement les transferts de technologie qui en découlaient. L'UQAM n'étant pas dotée de faculté de génie, sa capacité de générer de nouvelles technologies s'en trouvait d'autant réduite et elle n'était donc pas dotée de la masse critique nécessaire pour justifier l'existence de sa propre SVU. Je décidai très tôt de favoriser un partenariat avec l'Université Concordia, plutôt que de cantonner l'UQAM dans une alliance avec toutes les autres constituantes de l'Université du Québec dont plusieurs avaient fort peu en commun avec l'UQAM. La société de valorisation qui fut finalement mise sur pied en 2001 porta le nom de *Gestion Valeo* et s'y greffèrent au départ seulement deux constituantes de l'Université du Québec : l'École de technologie supérieure et l'Université du Québec à Rimouski²⁹. En 2014, *Valeo* a été fusionnée avec une autre SVU, *MSBiV*, au sein de la société *Aligo Innovation* (<https://technologytransfer.ca/>) laquelle est toujours en opération aujourd'hui³⁰.

Le Bureau de la coopération internationale était dirigé avec doigté et expertise par Jean-Pierre Lemasson. Quelques années plus tard, Jean-Pierre poursuivit sa carrière en devenant professeur au Département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM, se spécialisant sur l'histoire et la sociologie de l'alimentation. On lui doit notamment les ouvrages *Le mystère insondable du pâté chinois* (Amérîk Média, 2009) et *L'incroyable odyssée de la tourtière* (Del Busso, 2011). Au moment où ces lignes sont écrites, Lemasson travaille à un *opus* sur le boudin. Dommage que je

29. Voir Conseil de la science et de la technologie du Québec, *La valorisation de la recherche universitaire. Clarification conceptuelle*, Ste-Foy, février 2005, page 31
http://cdi.merici.ca/cst_quebec/Valorisation_Rech_Univ.pdf

30. Les membres de *MSBiV* étaient les universités McGill, Sherbrooke et Bishop's. D'autres constituantes de l'Université du Québec font maintenant partie de la SVU *Aligo innovation* : l'UQAT, l'UQTR et l'UQO.

n'aie pas exploré son intérêt pour l'histoire de l'alimentation à l'époque. Nous aurions pu avoir des conversations passionnantes.

Louise Dandurand se révéla être une patronne facile. Grâce à notre longue amitié, elle me faisait confiance et ne microgérât pas mes activités et celles de mes équipes. En revanche, son style de gestion était froid, aux antipodes de ce à quoi m'avait habitué Monique Lefebvre, la prêtresse du renforcement positif, un procédé dont Louise n'était pas amateur, c'est le moins qu'on puisse dire. Elle m'avait en effet expliqué dès le début de notre collaboration que son principe de rétroaction était : « si je ne dis rien c'est que ça va ». Heureusement, la connaissant bien, contrairement à certains collègues, je ne fus pas destabilisé par cette méthode de gestion.

Deux missions internationales ont marqué mon passage au BDP et elles ont provoqué chez moi des réactions situées aux antipodes. À la fin avril 1999, le maire de Montréal, Pierre Bourque, qui – rappelons-le – était ingénieur en horticulture de formation, est invité à participer aux cérémonies d'ouverture des floralies internationales de Kunming en Chine, une manifestation dont Montréal avait été l'hôtesse en 1980, alors que Pierre Bourque, alors directeur du Jardin botanique, en avait été le grand architecte. Le maire Bourque décide de profiter de son déplacement pour mousser les relations entre Montréal avec la Chine et, pour ce faire, il constitue une *Team Montréal* sur le modèle des *Teams Canada* de Jean Chrétien, en invitant des représentants des grandes entreprises et des principales universités à l'accompagner. L'invitation est donc faite à la rectrice Paule Leduc mais son emploi du temps ne lui permet pas de faire le déplacement. La deuxième dans l'ordre de succession est la vice-rectrice dont relèvent les relations internationales, ma patronne et amie Louise Dandurand. Malheureusement, Louise doit subir une intervention chirurgicale planifiée de longue date au moment même où la mission en Chine doit se dérouler. C'est ainsi que, poursuivant l'ordre de succession, je suis l'heureux élu qui a accompagné le maire Bourque et sa délégation en Chine.

Compte tenu du temps consacré au transport, la mission s'étalait sur moins d'une semaine. Outre Kunming – ville dont je n'avais jamais même entendu le nom mais qui comptait quand même deux millions et demie de population en 1999 – nous fîmes escale à Shanghai et Hong Kong. Le rythme était effréné : le calendrier de mission nous gardait occupés du petit-déjeuner jusqu'à l'heure du dîner sans interruption. Heureusement, en se liguant dans une quasi-mutinerie, les représentants des universités réussirent à s'arracher au groupe pendant quelques heures à deux reprises, une soirée à Shanghai, ce qui me permit de visiter le quartier Bund et une matinée à Kunming dont je profitai pour visiter le marché public. De mon premier séjour en Chine je

retiens, pêle-mêle, des impressions variées. Tout d’abord, la force du nombre. La cérémonie d’ouverture des floralies internationales de Kunming m’a donné l’occasion d’assister en personne à un de ces spectacles à grand déploiement dont seuls les Chinois ont la recette : des milliers de personnes se déplaçant à l’unisson formant des images colorées par la disposition de leurs corps dans l’espace. Au-delà de l’émotion esthétique que provoqua en moi ces chorégraphies, elles me firent prendre toute la mesure de la puissance d’un pays qui comptait alors 1,25 milliard de citoyens (1,4 aujourd’hui). Des exploits architecturaux et d’ingénierie impensables en Occident sont monnaie courante en Chine. Il suffit de mobiliser les ressources financières produites par un milliard et quart de personnes pour bâtir des autoroutes en quelques mois et des hôpitaux en dix jours, comme ce fut le cas en février 2020, lors de l’éclosion de la pandémie de COVID-19 (<https://www.youtube.com/watch?v=8TGDxwlu1L0>). La visite du district de Pudong à Shanghai avait suscité chez moi la même réflexion. En cinq ans, un quartier en ruines était devenu le Manhattan de Shanghai, regroupant un impressionnant ensemble de gratte-ciel dans lesquels des milliers d’entreprises étrangères avaient pignon sur rue pour se lancer à l’assaut de l’immense marché chinois. Notre joyeux groupe de Montréalais se rendit à Pudong pour visiter les tous nouveaux bureaux d’Ubisoft, l’entreprise française de jeux vidéo qui opère aussi un studio majeur à Montréal. Faisait partie de notre délégation, le vice-président aux communications d’Ubisoft Montréal, Martin Carrier. Jeune homme dynamique et astucieux, natif de l’Abitibi, Martin est à ce moment-là au début d’un parcours impressionnant qui le mènera, entre autres, à être vice-président et chef de studio de Warner Bros Games Montréal, de 2010 à 2017, un poste dans lequel je le retrouvai avec plaisir pendant mon mandat à Bibliothèque et archives nationales. Depuis juin 2020, Martin est président des Studios MELS, une des plus grandes entreprises de services de cinéma et de télévision du Canada.

Était aussi du nombre des participants à la mission, le recteur de l’Université de Montréal, Robert Lacroix. J’avais un peu connu monsieur Lacroix alors que j’étais au Service de la recherche de l’Université de Montréal et je l’avais retrouvé lors de mon passage au Fonds FCAC : lui et sa collègue Louise Séguin-Dulude s’étaient vus confier par le Fonds le mandat de produire une étude sur les efforts financiers en recherche-développement qui étaient consentis par les États avancés. La motivation derrière cette commande était de positionner le Québec sur cette question au moment où, croyait-on, il allait devenir un pays à part entière³¹. Au cours de notre mission en Chine avec la maire Bourque,

31. Lacroix, Robert et Séguin-Dulude, Louise, *Les disparités internationales et nationales dans les efforts de R-D : une explication de la situation canadienne et québécoise*, Montréal, Centre de recherche et

nous avons passé plusieurs heures ensemble et nous eûmes l'occasion de mieux nous connaître et de nous apprécier mutuellement. Comme nous le verrons plus bas, cette proximité de quelques jours aura un effet absolument déterminant sur l'évolution de ma carrière.

La deuxième mission internationale qui m'a beaucoup marqué m'a conduit à Conakry, capitale de la Guinée, à la mi-novembre 1999, quelques semaines avant la fin de mon mandat au Bureau de développement des partenariats. C'était mon premier séjour en Afrique subsaharienne et je fus frappé de plein fouet par la pauvreté ambiante. Dès la sortie de l'avion, l'odeur des égouts à ciel ouvert agressait le visiteur. Le pays était alors l'un des plus pauvres de la planète à cause d'une gestion économique totalement déficiente. Premier pays d'Afrique subsaharienne à déclarer son indépendance à l'égard de la France, en 1958, la Guinée-Conakry a été aidée par l'URSS après sa libération, ce qui n'a pas été sans laisser une empreinte des moins désirables dans les méthodes de son administration publique. L'UQAM était présente à l'Université de Conakry grâce à un important financement de l'ACDI – plus de 4 millions de 1993 à 2001 -. Le projet uqamien, mené par le professeur de chimie Jean-Pierre Schmit, visait la mise en place d'un centre d'étude et de recherche (le CÉRE) destiné à offrir sur place une formation supérieure en environnement et à élaborer des initiatives de recherche appliquée dans le même domaine. Quand j'écris que « l'UQAM était présente à l'Université de Conakry », ce n'est pas au sens figuré. Entrer dans les locaux du CÉRE, c'était comme pénétrer dans les bureaux de l'UQAM situés au coin de St-Denis et De Maisonneuve à Montréal : le même mobilier Roy et Breton, les mêmes ordinateurs de bureau, les mêmes périphériques et, luxe suprême pour la Guinée, même température modérée grâce à un système de climatisation. Le contraste entre le CÉRE et le reste du campus de l'Université était frappant : les édifices de cette dernière étaient délabrés et complètement dépourvus des nouvelles technologies. Tout au plus pouvait-on espérer trouver dans les salles de cours un tableau noir dans un état d'usure avancée et quelques chaises en piteux état.

Le concept développé par Jean-Pierre Schmit, notre chef de projet d'origine belge, était avant-gardiste : plutôt que de déplacer des professeurs de l'UQAM à Conakry pour des séjours de longue durée, il s'agissait d'y amener des collègues pour de courts laps de temps et de leur permettre ensuite de communiquer avec les étudiants par internet. En principe, le système était bien pensé, sauf qu'à Conakry, à cette époque, les pannes d'électricité et de transmission téléphonique étaient fréquentes – au moins quotidiennes –, ce qui faisait qu'un temps plus que considérable était consacré par les employés et les étudiants à

développement en économique, 1983.

attendre le retour du courant. J'étais venu en Guinée-Conakry pour donner suite à des remarques de l'ACDI sur la gestion locale des fonds qui étaient confiés à l'UQAM pour le CÉRE. Pour faire court, l'administrateur local du budget, le professeur Ibrahima Boiro, avait systématiquement recours au paiement en espèces pour les salaires, les fournitures et toutes les autres dépenses associées au Centre. Je ne soutiens pas que les fonds étaient détournés, mais, évidemment, les transactions n'étaient pas accompagnées de traces écrites (« *paper trail* ») satisfaisantes pour les vérificateurs de l'ACDI. L'UQAM se trouvait donc placée entre l'arbre et l'écorce : d'une part, l'ACDI la tenait responsable de la bonne utilisation des fonds publics et exigeait d'elle une reddition de comptes conforme aux normes exigeantes du gouvernement canadien et, d'autre part, le directeur général du CÉRE, le professeur Boiro, qui tenait à gérer conformément aux pratiques locales, en direct et à partir de réserves de *cash* qui étaient conservées dans un grand coffre-fort qui trônait dans son bureau. Boiro projetait une image de pouvoir. Il avait à sa disposition exclusive un « planton », un employé de bureau dont la fonction m'a parue être d'attendre, « planté » là, les ordres et les desiderata de son supérieur. N'ayant jamais vu ce type de personnage à l'œuvre, j'en fus fort impressionné. Au cours de mon bref séjour de trois jours à Conakry, j'eus deux ou trois rencontres consacrées à discuter de la reddition de comptes à la canadienne, mais sans jamais rencontrer le succès. Ma position était plus que délicate, car ne voulant absolument pas jouer le rôle du colonisateur qui dicte ses règles sans égard aux usages et traditions locales, je n'avais aucun levier pour faire bouger le professeur Boiro. Je pus à peine obtenir de lui un engagement verbal à pratiquer plus de transparence, un maigre « *face-saver* » qui me permettrait d'assurer à l'ACDI que j'étais intervenu, sans vraiment croire à l'efficacité de ma démarche.

Je quittai la Guinée très perplexe. Après avoir vu la force du nombre à l'œuvre en Chine, il me semblait que c'était le désespoir du nombre que j'avais observé en Afrique de l'Ouest. Le degré de pauvreté et de désorganisation dont j'avais été témoin à Conakry avait provoqué en moi un profond sentiment d'impuissance. Il me semblait que la tâche à accomplir pour permettre à cette ville, à ce pays, à cette région, d'atteindre un standard de vie acceptable était d'une ampleur telle qu'elle s'apparentait à vider la mer avec une coquille comme le veut la légende de Saint-Augustin. Je me disais que l'effort était au-delà des capacités humaines, en tous cas des miennes, et que les efforts de l'UQAM étaient bien dérisoires. Bien sûr, je ne m'ouvris pas de ces sentiments à chaud au professeur Schmit, d'autant plus que je ne fus jamais certain que mon état dépressif n'était pas un effet secondaire du médicament contre le paludisme – le Lariam (méfloquine) – que je prenais religieusement et

qui me causait, entre autres, des cauchemars terribles³². Je partageai d'autant moins mon trouble avec Schmit que j'avais rapidement compris que, pour lui, comme pour ses camarades dépêchés en Guinée par des ONG bienveillantes des Pays-Bas et de l'Allemagne, le séjour en Afrique de l'Ouest était l'occasion de vivre des aventures dignes de Tintin. Ceux de ces missionnaires laïques, tous des hommes, que j'eus l'occasion de croiser dans les restaurants de cuisine européenne – au demeurant excellents – de Conakry, prenaient plaisir à se raconter les aventures qu'ils vivaient en traversant le désert de Haute-Guinée en jeep, au mépris des pannes et des intempéries. Peut-être parce que Schmit était d'origine belge, l'image de la page de couverture de l'album *Tintin au Congo*, une des bandes dessinées d'Hergé qui avaient bercé ma jeunesse, restera pour moi associée de façon indélébile à mes souvenirs de mes échanges avec ces hommes. Certes, leurs intentions étaient nobles et leur volonté d'aider indiscutable. Mais, d'abord et avant tout, ils vivaient le *trip* auquel rêvent tant de jeunes garçons en lisant les aventures du reporter du Petit Vingtième, de Biggles et de Bob Morane.

À peine de retour à Montréal, je m'affairai à me préparer pour ma prochaine affectation qui prenait effet deux semaines plus tard. J'avais été nommé au cours de l'automne directeur de la Maison des étudiants canadiens de la Cité internationale universitaire de Paris et mon mandat prenait effet le 1^{er} décembre 1999. En quittant, après onze mois, mes fonctions au Bureau de développement des partenariats j'avais le sentiment du devoir accompli. Le moral des troupes était de retour, la crédibilité du Bureau de la coopération internationale et du Bureau de liaison avec les entreprises aussi et je recommandai donc à Louise Dandurand, qui l'accepta, d'abolir le poste qui était le mien et de faire relever directement d'elle les deux services qui avaient fait l'objet d'un mariage contre-nature au moment de la création du Bureau de développement des partenariats. Et ils vécurent heureux jusqu'à la fin des temps ...

32. Je n'invente rien : hallucinations, confusion, anxiété, dépression, troubles émotifs et crises de panique sont au nombre des effets secondaires du Lariam mentionnés par l'Agence de la santé publique du Canada (<https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/sante-voyageurs/medicaments-generique-commercial-prevention-traitement-paludisme.html>)

**Directeur, Maison des étudiants canadiens,
Cité internationale universitaire de Paris, décembre 1999-janvier
2002**

Pendant vingt-cinq ans j'ai rêvé d'être directeur de la Maison des étudiants canadiens. Lors de notre arrivée à Paris, en octobre 1973, Johanne et moi avions habité pendant quelques semaines à la Maison du boulevard Jourdan, le temps de nous trouver un appartement dans Paris. Le règlement de la Maison prévoyait que seuls les étudiants pouvaient y loger et cette disposition s'appliquait également aux couples : les deux conjoints devaient avoir le statut d'étudiant pour occuper une chambre. Puisque Johanne avait le projet de travailler à Paris, nous n'avions donc pas demandé à habiter la Cité universitaire. En fait, nous ne le savions pas avant d'être sur place, mais il aurait été relativement simple de contourner le règlement : Johanne aurait pu s'inscrire pour la forme à un programme universitaire tout en travaillant plein temps, ce que nombre de résidents de la Cité faisaient. Mais en octobre, il était trop tard pour recourir à l'astuce, car toutes les chambres de la Maison des étudiants canadiens (MEC) étaient déjà affectées pour l'année universitaire qui débutait. Heureusement, certaines chambres étaient libres jusqu'en novembre, le vrai début de l'année universitaire pour les cycles supérieurs, et nous pûmes loger à la MEC jusqu'à la fin d'octobre, en cherchant un appartement respectant nos modestes moyens financiers. Bien que bref, ce passage à la Cité universitaire fut déterminant pour la suite de notre séjour à Paris, puisque nous y fîmes la rencontre de deux couples de Saguenéens avec lesquels nous devîmes inséparables au cours des dix-huit mois suivants : Léone et Jean-Guy Belley et Romain Gagné et Michelle Collard. Notre séjour à la Maison des étudiants canadiens eut également une grande influence sur mes aspirations professionnelles. Il me semblait que le poste de directeur de la Maison qui était alors occupé par madame Suzanne Viau qui en fut la titulaire pendant quatorze années (1972-1986) était le poste le plus agréable au monde. S'occuper de l'animation d'un groupe d'étudiants des cycles supérieurs, dans le contexte idyllique de la Cité universitaire et résider dans une des grandes villes de culture de la planète, tout cela avait tout pour me séduire à un moment où mes ambitions professionnelles étaient très modestes. Ce coup de foudre professionnel continua de m'habiter au cours des années qui suivirent et je gardai toujours en moi le désir quasi irrationnel d'occuper le poste de directeur de la MEC.

Le hasard mit sur ma route le directeur du Service des affaires juridiques de l'UQAM, le notaire Benoît Vaillancourt, qui avait été directeur de la Maison des étudiants canadiens de 1969 à 1972, juste avant que

Suzanne Viau n'entre en fonction. Au cours de mes mandats à la Fondation de l'UQAM et au Bureau des partenariats, j'étais en contact quasi quotidien avec Benoît pour la rédaction et la préparation de documents juridiques comme des contrats de recherche et des actes de donation. C'était un grand amateur de vin et d'opéra. Le mot amateur est faible dans ce dernier cas, car Benoît avait participé au quiz télévisé *Tous pour un* à deux reprises et il l'avait emporté les deux fois, l'une sur l'opéra italien (1962) et l'autre sur Mozart (1964). La télévision québécoise n'a plus aujourd'hui de jeu télévisé supposant des connaissances aussi pointues que celles que détenaient les participants à *Tous pour un* au cours des années 1960. Un exemple suffira à l'illustrer. À l'une des émissions qui furent consacrées à Tintin, la question suivante fut posée : « Quel est le nom du roi qui règne en Syldavie, au moment où Tintin s'y rend avec le faux professeur Halambique ? » [réponse : Muskar XII]. On est loin de « nommez le chien de Tintin » n'est-ce pas ?

Benoît, que j'avais mis au courant de mon intérêt pour la Maison, me dépeignit longuement les conditions de travail bucoliques de son directeur, ce qui ne fit rien pour me dissuader, bien que, comme j'allais le découvrir bientôt, ces conditions de travail étaient celles d'un autre temps et, 30 années plus tard, elles ne correspondaient plus à la réalité. Benoît était membre du Comité au Canada de la MEC, l'organisme qui dirigeait les destinées de la Maison, et il partagea généreusement avec moi les informations sur la fin des mandats des directeurs qui m'ont précédé et sur les concours de sélection de leurs successeurs, lesquels se déroulaient dans la plus grande discrétion. En effet, la Maison est un organisme non gouvernemental, administré par une fondation privée dont le président est un descendant du sénateur Joseph-Marcellin-Wilson, celui dont le don initial a permis la construction de la Maison en 1924³³. Pour cette raison, le Comité au Canada n'était pas tenu à des règles strictes à l'égard du recrutement du directeur de la Maison. Ayant été informé par Benoît de la tenue des concours de recrutement récents, j'avais été candidat en 1992 et en 1996, sans succès. Les comités de sélection avaient pris l'habitude de confier la direction de la Maison à des administrateurs universitaires fraîchement retraités et ils trouvaient que, dans la quarantaine, j'étais bien jeune pour la fonction.

Je dois à la vérité d'expliquer qu'il n'y avait pas que la prudence qui motivait les administrateurs de la fondation à choisir des retraités

33. Sur l'histoire de la MEC, voir Lapointe, Linda, *Maison des étudiants canadiens, Cité internationale universitaire de Paris. 75 ans d'histoire, 1926-2001*, Saint-Lambert, Stromboli, 2001.

comme directeurs. Les émoluments qui venaient avec la fonction étaient presque symboliques – 40 000\$ canadiens par année –, alors que la vie à Paris était beaucoup plus chère qu'à Montréal (au moins 50% sans compter le logement). Compte tenu des faibles moyens du Comité au Canada, il était donc nécessaire que, pour survivre, le directeur ou la directrice dispose d'un revenu d'appoint et une généreuse pension provenant d'une université apparaissait la solution idéale. Lorsqu'au cours de l'automne 1999, je me portai candidat pour une troisième fois, je finis par convaincre le jury de sélection de me confier, peut-être par lassitude, le poste si convoité. Sans pouvoir compter sur un revenu d'appoint régulier, j'étais certain que Johanne et moi pourrions vivre à Paris pendant quelques années sans trop avoir à piger dans nos maigres économies. Il faut dire que le principal poste de dépense d'un budget parisien est le logement – au moins le double de ce qu'il en coûte à Montréal – et que le directeur de la Maison est logé dans la résidence même, dans un vaste appartement de quatre chambres à coucher, doté de toutes les commodités y compris de son propre garage, ce qui est d'une rareté exceptionnelle à Paris. Ce garage nous servit de remise, car je n'eus jamais les moyens de me payer une automobile au cours de notre séjour. C'eût été une dépense aussi déraisonnable qu'inutile, puisque j'habitais mon lieu de travail et que, pour nous déplacer vers Paris, nous pouvions compter sur le métro régional RER « B », dont la gare *Cité universitaire* était à deux minutes de marche de la Maison des étudiants canadiens.

Sur le plan financier, le hasard continua de bien me servir pendant mon mandat à Paris, puisque je me vis offrir deux mandats qui permirent d'arrondir nos fins de mois de façon conséquente. La première année, ma collègue Pauline Schmitt-Pantel m'invita à faire deux séminaires à la Sorbonne, sur le thème de l'historiographie récente de la *thusía*, le sacrifice alimentaire grec³⁴. Par la suite, la firme *Ketchum Fund Raising* (maintenant connue sous le nom de KCI) fit appel à moi pour agir comme conseiller principal de son tout nouveau bureau européen. Les émoluments dont nous avons consentis étaient raisonnables, mais ils permettaient à Johanne et moi d'arrondir agréablement nos fins de mois.

34. Les séminaires qui ont été tenus les jeudis 20 avril et 4 mai 2000 ont fait l'objet de deux publications par la suite : « Historiographie récente autour de la *thusía*, le sacrifice alimentaire grec », in *Cahiers KUBABA*, IV, 2, 2002, pp. 9-24 ; « L'aile ou les *mêria*. Sur la nourriture carnée des dieux grecs », in *La cuisine et l'autel. Les sacrifices en questions dans les sociétés de la Méditerranée ancienne*, Turnhout (Belgique), Brepols, Bibliothèque de l'École des Hautes Études, Sciences religieuses, volume 124, 2005, pp. 241-251.

Le responsable de la MEC au Comité au Canada de la Maison des étudiants canadiens, Robert Panet-Raymond, accepté avec élégance que je puisse effectuer quelques mandats pour Ketchum dans la mesure où ceux-ci ne viendraient pas nuire à la conduite des affaires de la Maison.

* * *

Bien que le mécénat ait pris naissance en Italie – Maecenas dont l'activité tire son nom, était un noble romain qui vécut à la fin de I^{er} siècle avant notre ère et celui qui est reconnu comme le plus grand des mécènes, Laurent de Médicis, était florentin – et que les musées européens aient de longues et vigoureuses traditions de recours à la philanthropie, les universités du Vieux Continent ont tardé à recourir à l'appui de leurs diplômés et des entreprises pour financer certains de leurs développements. Les établissements du Royaume-Uni – Oxford et Cambridge en particulier – et de Scandinavie ont été les premiers à plonger au tournant du siècle. La France et les pays latins furent plus lents à s'y mettre. En France, il y avait une raison toute simple à ce retard : les règles du financement gouvernemental des universités étaient telles que pour tout franc recueilli auprès du secteur privé, la subvention gouvernementale était diminuée d'autant. On avouera que comme désincitatif, on ne peut faire mieux ! Heureusement pour Ketchum, comme toujours dans le système universitaire français, il y avait une exception pour les grandes écoles et les écoles supérieures de commerce qui étaient soumises à des règles de financement différentes. Puisque des entreprises américaines spécialisées dans le domaine du conseil en philanthropie étaient implantées depuis peu en Grande-Bretagne, Ketchum flaira l'occasion d'affaires en France et décida d'y installer un bureau virtuel, logé à la Tour Montparnasse, dans les locaux d'une firme qui louait espace et services minimaux de secrétariat – réceptionniste, boîte de courrier, télécopie, etc. –. Le bureau européen était placé sous la responsabilité d'une vice-présidente de la firme, Joanne Villemaire, que j'avais bien connu lorsque j'étais en poste à la Fondation de l'UQAM. En effet, au moment de lancer notre campagne majeure 1994-1999, nous avions retenu les services de Ketchum pour nous guider dans cette opération et Joanne avait été conseillère en résidence à la Fondation pendant plusieurs mois, ce qui nous donna l'occasion de développer un respect mutuel doublé d'une complicité amicale. Lorsque Joanne apprit ma présence à Paris, elle me proposa de l'aider à mettre en place la présence européenne de la firme, ce qui, pour elle, représentait une solution économique, puisqu'en étant sur place, je ne générerais pas de frais de transport aérien et je ne facturais que les heures effectuées. Je fis pour le compte de Ketchum plusieurs rencontres de développement des affaires et quelques études de marché, dont certaines étaient suffisamment concluantes pour inciter nos clients à tenter la grande aventure d'une campagne de financement.

Les campagnes planifiées pour nos clients européens étaient construites sur le modèle de campagnes de dons majeurs, c'est-à-dire, des opérations de courte durée, visant essentiellement un nombre limité grands donateurs corporatifs. Contrairement aux universités nord-américaines pour lesquelles les diplômés sont la principale source de dons, les établissements français ressentaient un inconfort à l'idée de solliciter leurs diplômés, sauf pour leur demander d'intervenir auprès de leur entreprise en faveur de leur *alma mater*. Je garde des souvenirs attendris de notre intervention au Reims Management School – oui, avec un nom en anglais, vous avez bien lu –. La campagne était dirigée par Roger Lincourt, un vieux briscard qui avait fait ses armes en philanthropie à l'Université de Montréal et qui reste à ce jour un des seuls Québécois à être réellement compétent dans le domaines de la collecte de fonds qui est malheureusement habité par une foule de charlatans. À intervalle régulier, je me rendais à Reims pour faire une visite de supervision et discuter avec la direction de l'École. Nos rencontres avec le directeur de l'École se déroulaient invariablement à l'occasion d'un déjeuner dans un des meilleurs restaurants de Reims. Roger Lincourt et moi avions droit au champagne en apéro – après tout Reims est la ville la plus importante de la région de Champagne – suivi d'un repas gastronomique arrosé d'un vin d'appellation d'origine contrôlée (A.O.C.). Heureusement, je n'avais pas à conduire pour le retour vers Paris. Je profitais du trajet en train qui me ramenait vers la Cité universitaire pour faire un somme réparateur. J'eus également la chance au nombre de mes mandats pour Ketchum de faire deux séjours brefs mais inoubliables à Barcelone pour conseiller notre client, l'*Universitat Politècnica de Catalunya*. Je ressentis pour Barcelone un coup de foudre aussi puissant que celui que j'avais vécu lors de mon premier séjour à San Francisco, en 1979. Ce sont deux villes à l'urbanisme et à l'architecture à nulles autres pareilles dans lesquelles je fus quasi littéralement victime du syndrome de Stendhal. Bien que mon travail m'ait souvent ramené à Barcelone, je ne me suis jamais lassé d'observer le style gaudiesque de la capitale de la Catalogne et d'apprécier l'art de vivre de ses habitants.

Je dois toutefois avouer que l'aventure européenne de Ketchum s'est avérée décevante. Je crois qu'à la base il y eut un malentendu entre nos clients et nous, sans doute parce que nous ne mesurons pas suffisamment la distance culturelle qui nous séparait les uns des autres. En bons Nord-américains, nous concevions que notre rôle de conseil était de guider et de préparer nos clients à mener des campagnes de collecte de fonds, alors que ces derniers auraient plutôt souhaité que nous nous chargions nous-mêmes des démarches de sollicitation auprès des entreprises visées. Si c'était à refaire, peut-être devrions nous modifier notre modèle d'intervention, bien que j'entretienne des doutes sur l'efficacité des démarches d'un tiers qui, contrairement à un

dirigeant, n'a pas la capacité de mettre en œuvre la vision qui sous-tend les initiatives que les donateurs potentiels sont invités à appuyer. Je ne regrette pas l'aventure cependant. Pour paraphraser Bogart dans Casablanca : « We'll always have Reims and Barcelona ».

* * *

Le personnel de la Maison des étudiants canadiens était l'un des plus retraits que j'aie eu l'occasion de gérer. Seulement six employés relevaient de moi : une intendante, Mme Marie-France Pla, une comptable, Mme Maryse Ghoneim, et quatre réceptionnistes qui se relayaient pour assurer l'accueil de 8h00 à 23h00 sept jours sur sept. Quant aux agents de sécurité et au personnel de ménage, ils étaient à l'emploi de deux fournisseurs indépendants. Une des surprises que la gestion de la Maison me réservait était la lourdeur des charges sociales associées à la liste de paie. Les salaires du personnel étaient, selon les standards canadiens, plutôt modeste, mais les bénéfices marginaux étaient d'une générosité inégalée, relevant du paternalisme systémique. En plus de leur salaire, les employés recevaient une allocation pour leurs titres de transport, une autre pour leurs repas – les fameux tickets-restaurant – et, à l'approche de l'été, le 13^e mois, c'est-à-dire le versement de l'équivalent d'un mois de salaire pour leur permettre de payer leurs vacances, sans compter une prime avant les vacances de Noël pour leur permettre de faire leurs emplettes de fin d'année. Un administrateur nord-américain aurait eu le réflexe de simplifier sa gestion en accordant des salaires plus conséquents et en laissant les employés gérer eux-mêmes leur budget familial en prévoyant les fonds requis pour les repas, les transports, les vacances et les cadeaux de Noël. Mais telles n'étaient pas les pratiques françaises et la Maison des étudiants canadiens n'avait d'autre choix que de s'y soumettre.

Puisque mon bureau communiquait avec mon appartement, inutile de dire que le mode de gestion était plutôt familial : grâce aux odeurs qui se rendaient jusque dans nos bureaux, les employées pouvaient deviner les menus préparés avec art par Johanne. Johanne avait d'ailleurs découvert une façon très efficace d'éviter que je m'éternise dans mon bureau : elle chronométrait ses préparatifs pour s'assurer qu'à midi et 19:00 je ne puisse plus résister aux fumets de sa cuisine et que je retourne sans tarder dans notre appartement.

Je pris mes fonctions le 1^{er} décembre 1999. Il était convenu avec mon employeur que je rentrerais chez moi pour les fêtes de fin d'année et que je retournerais à Paris au début de janvier. À nouveau, mon nouveau mandat ne s'est pas amorcé sous des augures favorables. À peine Johanne et moi étions-nous rentrés à Laval que nous apprenions que la France et Paris en particulier étaient frappés par deux tempêtes

successives de force inédite. Les 26 et 27 décembre, les vents causèrent 92 décès en France, en plus de causer des dommages sans précédent aux infrastructures et aux bâtiments. La Maison des étudiants canadiens ne fut pas épargnée. Des parties de son toit se sont envolées, causant des fuites d'eau au rez-de-chaussée, et une des grandes fenêtres du Salon Wilson, la salle destinée aux concerts, aux rencontres et aux spectacles, vola en éclat, pour ne mentionner que les principales avaries. Mon collègue le directeur de la Maison de l'Allemagne qui était resté sur place pendant la période des fêtes fit le nécessaire pour que les principales brèches soient colmatées, mais les travaux de réparation s'échelonnèrent tout au long de ma première année à la MEC. Il faut, en effet, comprendre que la France toute entière eut besoin, en même temps, de la main d'œuvre et des matériaux pour réparer des dégâts évalués à 33 milliards de francs (environ 8 milliards de dollars canadiens), ce qui ne fut pas sans créer des délais considérables.

Comme j'y ai fait allusion précédemment, la Maison était placée sous la responsabilité d'un organisme sans but lucratif nommé Comité au Canada de la Maison des étudiants canadiens. Son président était Jean P.W. Ostiguy, petit-fils de J.-Marcellin Wilson le fondateur de la MEC et son trésorier, Robert Panet-Raymond, neveu de monsieur Ostiguy. Dans la pratique, c'était monsieur Panet-Raymond qui supervisait les opérations de la MEC et c'était donc lui qui était mon patron. Ingénieur de formation et détenteur de surcroît d'un MBA du Harvard Business School, Panet-Raymond avait fait une carrière d'administrateur de haut niveau : il avait été président et chef de la direction des Rôtisseries St-Hubert (1985-1991), puis premier vice-président de la Banque CIBC (1992-2004), deux postes de premier plan dans le monde des affaires québécois. Homme d'une grande culture, amateur de musique et d'opéra, et grand sportif, M. Panet-Raymond a été une des chevilles ouvrières – avec le recteur Robert Lacroix – de la relance du football universitaire à l'Université de Montréal au début des années 2000. Go Carabins ! La gestion de monsieur Panet-Raymond était respectueuse et rigoureuse : la distance aidant, il n'était pas porté sur la micro-gestion, mais sa carrière en administration l'avait rendu extrêmement sensible aux enjeux budgétaires. Sa lecture des états financiers était impitoyable et j'avais intérêt à maîtriser chacune des lignes des rapports mensuels émis par la firme chargée de notre comptabilité. Cette supervision à distance prenait une autre tournure lors de ses passages à Paris. Deux fois par année, monsieur Panet-Raymond se rendait sur les lieux pour participer aux réunions du Conseil d'administration français de la MEC et, par souci d'économie, il logeait dans une chambre un peu en retrait dotée d'une salle de bain en suite qui faisait partie de l'appartement même du directeur de la Maison. Fort heureusement, monsieur Panet-Raymond était un modèle de discrétion et de bonnes manières, ce qui rendait notre proximité moins lourde. Il n'empêche que, dès le petit-

déjeuner, nous étions en session de travail intensive, un exercice qui se poursuivait parfois jusqu'au dîner en fin de journée. Lorsqu'au terme d'un marathon de travail qui durait deux ou trois jours, monsieur Panet-Raymond rentrait à Montréal, Johanne et moi tombions dans un coma réparateur pour quelques heures, le temps de reprendre le fil de nos émotions.

Le Conseil d'administration français de la Maison des étudiants canadiens était présidé par l'ambassadeur du Canada en France. Pendant mon mandat, j'ai eu le privilège de connaître S.E. Jacques Roy qui était ambassadeur à mon arrivée ainsi que S.E. Raymond Chrétien qui lui succéda en 2000. En plus de l'ambassadeur, le Conseil réunissait des représentants du Comité au Canada, de la Délégation générale du Québec, de la Cité internationale universitaire et quelques administrateurs français et canadiens, dont l'ineffable Alexandre de Takacsy, un personnage légendaire qui me servit de mentor, car il habitait Paris – dans un appartement magnifique avec vue sur la Tour Eiffel – et qu'il avait la confiance complète de MM. Ostiguy et Panet-Raymond. Alexandre était Hongrois d'origine, Alexandre avait fait carrière dans le monde de la banque, y compris un passage au sein d'une banque canadienne ayant eu brièvement une succursale à Paris. Au moment de mon séjour en France, il était associé à la Financière Hottinguer, l'institution qui gérait les maigres capitaux de la MEC. J'eus quelques rencontres inspirantes avec Alexandre qui se déroulèrent au cours de déjeuners généreusement arrosés, dans le décor unique de l'Automobile Club de France, un club privé dont la salle à dîner est dotée d'une vue imprenable de la Place de la Concorde. Lorsqu'après ces agapes princières, je rentrais chez moi à la Cité universitaire par le métro bondé et surchauffé, je ne pouvais que méditer sur les inégalités sociales.

Parce que l'ambassadeur du Canada et le délégué général du Québec étaient membres du Conseil de la Fondation de la MEC, notre vie sociale fut intense. Nous fûmes régulièrement invités aux manifestations et aux réceptions qui avaient lieu à la magnifique résidence de l'ambassadeur, située au 135 rue du Faubourg-St-Honoré et à la non moins spectaculaire résidence du délégué général, sise au 58 de l'avenue Foch. De plus, parce que Claudette Hould, une historienne de l'art fort branchée, fut directrice de la MEC de 1992 à 1996, elle et les directeurs qui eurent le bonheur de lui succéder, furent mis sur les liste d'invités aux vernissages d'à peu près tout ce que Paris peut compter de musées et dieu sait qu'il y en a (plus de 200 selon les statistiques officielles) ! Et, cerise sur la gâteau, Johanne joignit le groupe des femmes canadiennes à Paris, ce qui nous valut aussi nombre d'invitations de toutes sortes, aussi bien formelles qu'informelles, et, privilège entre tous, la possibilité d'être initiés au rituel des dîners parisiens avec sa kyrielle d'interdits et de conventions.

Notre vie sociale n'était évidemment pas unidirectionnelle. En plus d'être fréquemment reçus, Johanne et moi découvrîmes rapidement l'engouement de nos amis et de nos connaissances pour la Ville lumière : au cours de l'année 2000, notre première année en poste, nous avons reçu à plus de cent reprises dans notre appartement de la Maison, et presque autant en 2001. Ces réceptions allaient de l'apéritif pour quatre personnes jusqu'au dîner pour douze convives. La formule apéro est vite devenue routinière : nous avions toujours en réserve une caisse de champagne (achetée à bon prix au Métro, l'équivalent français du Costco), des sachets d'amandes et des biscuits salés. Compte tenu des prix pratiqués par la SAQ pour le champagne, nos invités Québécois étaient ravis et nous aussi. Pour les dîners, c'était une autre affaire. Sous l'influence de l'émission de télévision quotidienne du chef Joël Robuchon (*Bon appétit bien sûr*), Johanne mettait à profit ses vastes talents culinaires, utilisant au maximum la cuisine hyper bien équipée dont notre appartement était doté. Nous recevions si souvent et la table était d'une telle qualité que certains de nos invités étaient convaincus que nous disposions des services d'un cuisinier.

Il n'y avait pas de défi culinaire trop grand pour Johanne. À la fin de l'année 2000, nous étions rentrés à Montréal pour passer Noël avec notre famille et nous revenions à Paris le 30 décembre. Avec l'accord de Johanne, nous avons décidé d'offrir à ceux des résidents de la Maison qui passaient la St-Sylvestre à Paris – une vingtaine d'âmes seules – un réveillon à la québécoise. Johanne avait fait cuire et congelé deux dindes avant notre départ et, pour être certaine d'avoir la saveur exacte qu'elle recherchait, elle avait rapporté des canneberges du Québec dans ses bagages. C'est ainsi que le 31 décembre, nos invités purent savourer la véritable dinde du Jour de l'An du Québec sous ses plus beaux atours.

Il faut préciser que tous les résidents de la Maison n'étaient pas originaires de notre province. Sans qu'il n'y ait de quotas, la dynamique de l'offre et la demande faisait que le contingent canadien d'environ 150 personnes qui habitait la Cité universitaire était composé pour la moitié de Québécois, pour un tiers d'Ontariens et, pour le reste, d'étudiants des autres provinces, en particulier du Nouveau-Brunswick dont nous venaient régulièrement quelques acadiens toujours très populaires auprès de leurs collègues québécois. Ces étudiants n'habitaient pas tous la Maison des étudiants canadiens : les règles de la Cité universitaire prévoyaient que 30% de nos effectifs devaient être « brassés » dans d'autres maisons et qu'en retour nous recevions un nombre égal d'étudiants d'autres nationalités. Ce règlement était particulièrement opportun, car il évitait autant que faire se pouvait que les étudiants ne se créent des ghettos nationaux qui auraient agi à contresens de la volonté d'ouverture aux autres cultures qui était à la source du projet utopique de la Cité internationale universitaire de Paris. Italiens, Mexicains,

Japonais, Suédois, Américains et, même, Français se côtoyaient fraternellement au cours de «5 à 7» qui, selon la coutume française, étaient davantage des «7 à 11»³⁵.

Essentiellement, outre la rémunération du directeur qui était assumée par le Comité au Canada, la MEC devait s'autofinancer. Son budget annuel était de l'ordre d'un million d'euros, ce qui incluait les salaires des six membres du personnel, les contrats des fournisseurs, les frais d'entretien (significatifs, car la Maison avait 75 ans) et le remboursement d'une dette au Comité au Canada qui avait consenti une avance à la MEC pour effectuer certains travaux de restauration urgents quelques années plus tôt. En matière de revenus, la marge de manœuvre était assez mince, car la principale source de fonds, les redevances payées par les résidents, était balisée par l'administration centrale de Cité internationale universitaire de Paris (CIUP), une fondation reconnue d'utilité publique, qui supervisait la vie de l'ensemble des 40 maisons qui forment la Cité. Faute de pouvoir augmenter significativement les coûts locatifs, je me tournai vers le taux d'occupation pour accroître au maximum la rentabilité de nos opérations. C'est ainsi que je m'assurai d'avoir des taux d'occupation supérieurs à 100% en tentant de ne jamais laisser une chambre inoccupée. Lorsqu'un résident qui avait payé tout un mois libérait l'une de nos 141 chambres pour rentrer au Canada ou pour des vacances estivales, je louais son appartement pour les jours restants, créant ainsi un taux d'occupation supérieur à 100%. Le défi était particulièrement important pendant les mois d'été, alors que la presque totalité des chambres étaient libres, mais grâce à des locations de blocs de chambres par des universités canadiennes ou américaines qui proposaient à leurs étudiants des *Summer Schools* à Paris, nous arrivions à maintenir un taux d'occupation plus élevé que les autres maisons de la Cité universitaire. Il faut dire que Paris est particulièrement fréquentée, surtout par les Québécois, ce qui rendait la tâche de trouver des locataires de courte durée relativement facile.

Le défi budgétaire n'était pas le seul qui habitait les pensées du directeur de la Maison. Imaginez une population de 150 jeunes adultes et les problèmes de tous ordres qu'ils peuvent rencontrer et susciter. Comme tous les directeurs de maison de la Cité universitaire, j'habitais la résidence que je dirigeais, ce qui supposait une disponibilité 24/7, en particulier pendant les nuits et les week-ends, alors que le personnel régulier avait quitté et que seuls des agents de sécurité étaient en fonction. Je devais avoir constamment le téléphone portable à portée de

35. Pour le livre sur l'histoire de la Maison cité plus haut, j'avais commis un chapitre intitulé *La MEC aujourd'hui* qui est reproduit à l'Annexe 2. Ce texte fournit un aperçu de la vie à la Cité universitaire au tournant du XXI^e siècle.

main et il n'était pas rare que je doive intervenir pour régler des problèmes allant de l'inconduite d'un résident éméché à des épisodes psychotiques en bonne et due forme. À deux reprises, j'ai eu à faire interner des résidentes en situation de détresse profonde et c'est alors que j'ai appris ce que l'expression juridique *in loco parentis* signifiait réellement. Cette servitude des directeurs de maisons était encadrée par un système dit « d'astreinte » à double portée. Tout d'abord, pour pouvoir m'absenter quelques jours pour des vacances ou des obligations personnelles, il me fallait trouver un collègue directeur d'une autre maison qui accepte d'assumer les responsabilités de la mienne en mon absence. C'est pourquoi c'est mon collègue allemand qui eût à voir aux travaux les plus urgents à la suite de la tempête du 26-27 décembre 1999. Bien sûr, ce service était à charge de revanche, et il supposait qu'à mon tour j'accepte de me rendre disponible pour superviser d'autres maisons lorsque l'occasion se présenterait. La deuxième situation d'astreinte était plus lourde. À tour de rôle, l'un des directeurs de maison devait être responsable de la totalité de la Cité universitaire au cours du week-end, en remplacement du délégué général qui prenait deux jours de congé. Mon tour revenait donc une fois ou deux par année : il fallait alors s'engager à rester à proximité de la Cité, préférablement de rester sur le campus, du vendredi soir au lundi matin. Heureusement, rien ne se passa pendant mes week-ends d'astreinte.

Une autre source de tracas était l'affrontement permanent entre les maisons nationales et le délégué général de la CIUP, Claude Ronceray, un haut fonctionnaire, énarque comme il se doit, nommé par le gouvernement français pour diriger la fondation d'utilité publique qui supervisait le fonctionnement de l'ensemble des 40 maisons. À la source des différends, les statuts différenciés des maisons de la Cité universitaire : une vingtaine de maisons, dites « rattachées » étaient intégrées à la fondation CIUP et gérées par elle, alors qu'un nombre égal de maisons dites « non-rattachées » étaient gérées par des partenaires publics – comme le Comité au Canada de la Maison des étudiants canadien – ou des États étrangers – comme l'Argentine. La tentation était forte pour le délégué général de gérer l'ensemble des maisons comme des « maisons rattachées » et d'y imposer des règles uniformes ; les maisons non-rattachées défendaient leur autonomie bec et ongles, considérant la CIUP comme un fournisseur de services et non comme un employeur. Sous l'impulsion du très sanguin Fernand Moray, le directeur de la Maison Biermans-Lapôtre (vouée à l'accueil des étudiants belges), les directeurs des maisons nationales eurent à s'opposer aux tentatives hégémoniques de Claude Ronceray pendant toute la durée de mon séjour et même au-delà puisqu'il dirigea la CIUP jusqu'en 2005. De ces affrontements, j'ai appris à connaître – et même à apprécier – le talent inné des énarques pour les intrigues les plus complexes. Des siècles de manœuvres sophistiquées, du Cardinal de Richelieu à Talleyrand, à

François Mitterrand sont imprimées dans leur ADN. Comme le dit l'air du deuxième acte de *Carmen* : « quand il s'agit de tromperie, de duperie », un nord-américain aux réflexes primaires comme moi a tout intérêt à ne pas tenter de rivaliser de ruse avec les Gaulois qui sont tombés dans la marmite de l'intrigue quand ils étaient petits. Il nous faut utiliser d'autres armes pour mener le combat.

La tâche de diriger la Maison était donc bien loin du portrait idéalisé que je m'en étais fait, encouragé en cela par mon collègue et néanmoins ami Benoît Vaillancourt. Il n'empêche que le fait d'être en poste à Paris n'était pas sans compensations, comme celles de pouvoir fréquenter le Louvre et l'Opéra Bastille aussi fréquemment que nous le souhaitions. Ma passion pour la Formule 1 y trouva même son compte, puisqu'en plus de revenir à Montréal pour les Grands Prix de juin 2000 et 2001, j'eus le plaisir d'assister au Grand Prix de France 2000, le 2 juillet 2000, sur le circuit de Magny-Cours, et au Grand Prix de Monaco, le 27 mai 2001.

* * *

Les circonstances qui m'ont amené dans la Principauté en 2001 méritent d'être racontées. Un peu de contexte d'abord : paradoxalement, le plus difficile pour assister au Grand Prix de Monaco, la plus mythique de toutes les épreuves du championnat, n'est pas d'obtenir des places dans les gradins de Monte-Carlo, mais de trouver une chambre d'hôtel dans les environs. J'en avais fait l'expérience en mai 1996, alors que j'étais venu assister à la course avec mon ami Guy St-Pierre³⁶. Après de longues recherches, nous avons trouvé à nous loger dans le village idyllique de Èze, célèbre pour son chemin de Nietzsche, situé à 10 minutes de train de Monaco. Au cours de l'année 2001, j'avais rendu service à ma collègue directrice de la Maison de Monaco de la Cité universitaire et en me remerciant elle avait eu la phrase habituelle « si jamais je peux faire quelque chose pour vous aider, n'hésitez pas ». Je n'ai pas toujours le don de la répartie, mais pour une fois, j'eus la présence d'esprit de répondre du tac au tac qu'il y avait en effet un service qu'elle pouvait me rendre : m'aider à trouver une chambre d'hôtel dans les environs de Monaco pour le week-end du Grand-Prix en précisant bien sûr que je me chargerais des frais de location. Quelques semaines plus tard, mon souhait fut exaucé au centuple. Non seulement m'avait-elle trouvé une chambre dans un hôtel bon marché de Nice, mais

36. Cette course du 19 mai 1996 détient encore le record du plus petit nombre de voitures qui ont réussi à se rendre au drapeau à damier. Seuls 3 des 22 bolides qui prirent le départ rallièrent l'arrivée : la Ligier d'Olivier Panis, la McLaren de David Coulthard et la Sauber de Johnny Herbert.

elle m'offrait deux places dans les gradins du virage du Bureau de tabac, gracieuseté du Palais ! En plus, elle m'apprit que le chauffeur qui était affecté au Prince Albert lors de ses déplacements à Paris résiderait au même hôtel que nous à Nice et qu'il nous proposait de nous amener à Monaco les matins du week-end de course, à charge pour nous de revenir par train en fin d'après-midi. Et ce n'est pas tout ! Ma collègue m'avait fait remettre un carnet de tickets permettant l'entrée dans tout ce que Monte-Carlo compte de musées, une délicate attention dont nous avons profité largement, Johanne et moi, entre les séances d'essais et même après la course

* * *

Le point d'orgue de notre séjour à la MEC fut sans aucune doute les célébrations entourant le 75^e anniversaire de la Maison, qui se déroulèrent au cours de l'automne 2001. Deux grandes manifestations étaient prévues : un week-end de retrouvailles du 5 au 8 octobre et un colloque portant sur un bilan et une prospective sur l'expérience de la Cité universitaire le 10 septembre. Dès le début des conversations portant sur le 75^e, le personnel de la Maison me fit savoir que je ne pouvais compter sur elles pour l'organisation : elles se disaient trop débordées pour réaliser un tel programme. Le budget de la Maison étant ce qu'il était, il n'était pas question de procéder à des embauches de personnel pour mettre en place les événements. Le Comité d'organisation des fêtes du 75^e anniversaire s'est donc résumé au duo dynamique formé par Johanne et moi, assistés ponctuellement par des employés de la direction de la communication de la Cité universitaire dirigée par Benoît Bardet, un jeune homme pour lequel j'avais beaucoup d'estime.

Nous avons choisi octobre pour tenir le week-end de retrouvailles car la plupart des résidents n'étant pas encore de retour à Paris, nous pouvions offrir à nos anciens la possibilité de loger à la Maison même. Deux douzaines d'anciens firent le déplacement vers Paris, un nombre un peu moins grand que prévu. Il faut rappeler que nos réjouissances se déroulant à peine un mois après les attentats du 11 septembre, plusieurs éprouvaient encore une certaine hésitation à voyager. Ce week-end était composé d'une réception à la résidence de l'ambassadeur du Canada S.E. Raymond Chrétien, d'un dîner offert par le délégué général de la Cité universitaire, Claude Ronceray, suivi d'une soirée dansante à la MEC, à laquelle les anciens étaient invités à se joindre aux résidents actuels, une soirée dont l'invité d'honneur était l'astronaute canadien Chris Hadfield invité par l'ambassade du Canada. Et le moment fort du week-end était la visite d'une ancienne résidente devenue Gouverneure générale du Canada, la très honorable Adrienne Clarkson. Il va sans dire que pour le personnel de l'ambassade, la venue

de la Gouverneure générale était un événement majeur. Je garde le souvenir d'une réunion cocasse à la Maison où je me retrouvai en compagnie d'une demi-douzaine d'employés de l'ambassade, tous chargés de veiller à la visite de madame Clarkson, sous la direction du Ministre pour les affaires culturelles de l'ambassade, mon complice Gilles Duguay. Je me sentis bien seul alors que je prenais note de tous leurs desiderata sachant que mon super comité de deux personnes aurait à organiser l'ensemble de la visite.

Johanne fut formidable : c'est elle qui s'est chargée de faire produire les plaques commémoratives qui devaient être dévoilées par la Gouverneure générale et de les transporter par métro jusqu'à la Maison. Le matin même de l'événement, vers 7h00, elle se rendit au marché de Rungis, avec une employée de la Cité universitaire, pour choisir les fleurs pour la décoration; à son retour, elle m'aida à disposer dans le Salon Wilson les chaises que nous avions louées, puis elle fit sa toilette en un temps record juste à temps pour accueillir la Gouverneure générale dans notre appartement.

Le colloque sur la Cité universitaire se déroula le lundi 10 septembre³⁷. Grâce à des commandites que j'avais obtenues de la part de notre banquier, le Crédit Suisse Hottinguer, et notre bureau de comptables, Lagrée-Gilles, un déjeuner et des pauses-café furent offerts aux participants. Le colloque, dont la logistique était assurée par Johanne et moi, fut un véritable succès, attirant 138 personnes : provenant de l'ambassade et de la délégation générale du Québec, de la cité universitaire, ainsi que du contingent des Canadiens habitant Paris. Nos conférenciers étaient des universitaires et des directeurs de maison, passés et actuels. Comme invité de marque, nous avons invité Robert Lacroix, le recteur de l'Université de Montréal qui était aussi membre du Comité au Canada de la MEC et dont j'avais fait la connaissance lors de la mission en Chine avec le maire Bourque³⁸

Pour éviter des frais, nous avons logé monsieur Lacroix dans un des plus grands appartements de la Maison. Pour maximiser son emploi du temps pendant son bref séjour parisien, l'Université de Montréal avait fait inviter le recteur comme conférencier à un déjeuner de la Chambre de commerce France-Canada qui avait lieu le mardi 11 septembre, et son

37. Les actes du colloque ont été publiés : *La Cité internationale universitaire de Paris : 75 ans d'évolutions. Actes du colloque du 10 septembre 2001*, édité par Guy Berthiaume, Paris, collection Cité-Débats, mars 2002, 157 pages.

38. Voir le chapitre Directeur, Bureau de développement des partenariats, Université du Québec à Montréal, janvier-décembre 1999

retour à Montréal était prévu pour le mercredi 12 septembre. Évidemment, les événements vinrent complètement bousculer ses plans de voyage. Pendant qu'il terminait son discours à la Chambre de commerce, à 14h14 heure de Paris (8h14 à New York), un avion piloté par des fanatiques d'Al-Qaïda frappe la première des tours jumelles, changeant radicalement le cours de l'histoire du siècle naissant. Évidemment, en conséquence, tous les vols furent suspendus pendant plusieurs jours : ce n'est que le samedi 15 ou le dimanche 16 que le recteur Lacroix put prendre un vol de retour. Au cours des trois jours où il fut confiné à Paris, monsieur Lacroix était en contact constant avec son équipe de l'Université de Montréal et il consacrait ses après-midis à gérer les dossiers courants. Il était toutefois seul pendant les soirées et Johanne et moi l'avons invité à dîner le mercredi soir et sommes allés au restaurant avec lui le jeudi. Le vendredi, sachant qu'il quittait Paris le lendemain, monsieur Lacroix m'a demandé si nous pouvions dîner ensemble tous les deux, car il voulait discuter avec moi de dossiers concernant l'Université de Montréal. Johanne accepta avec plaisir de rester seule à la Maison, car elle n'avait pas eu une minute de repos depuis presque une semaine. Au restaurant, monsieur Lacroix me fit une proposition complètement inattendue : il me demanda si j'étais intéressé de me joindre à l'équipe de direction de l'Université. Il avait quelques hypothèses à l'esprit qu'il partagea avec moi et toutes me souriaient. Bien sûr, le moment n'était pas idéal : alors que j'avais prévu diriger la Maison des étudiants canadiens quatre ou cinq ans, je n'étais à la Cité universitaire que depuis 21 mois et les projets à réaliser ne manquaient pas, avec au premier chef la mise à niveau de la Maison qui avait grand besoin d'être rafraîchie. Mais, je ne pouvais demander au recteur Lacroix d'attendre deux ans avant de combler des postes qui allaient être vacants au cours des prochains mois. Alors, je lui donnai mon accord de principe, tout en me disant que cette conversation avait toutes les chances de rester sans lendemain. J'avais assez d'expérience pour savoir que les propos de table entre collègues ne sont pas tous à prendre au sérieux. J'oubliai donc nos discussions dès que l'avion du recteur décolla de Roissy le lendemain midi. C'était méconnaître monsieur Lacroix ! Moins d'une semaine après son retour à Montréal, il me téléphona pour me proposer le poste de vice-recteur adjoint et chef de cabinet du recteur et m'inviter à venir à Montréal mettre la dernière main aux formalités d'embauche à la mi-octobre. Il avait discuté de mon embauche avec Robert Panet-Raymond, mon patron actuel, et il prévoyait que mon entrée en fonction se ferait dès le retour de vacances, en janvier 2002. J'eus l'occasion de parler de ces développements avec monsieur Panet-Raymond au cours du week-end des retrouvailles du début d'octobre et il fut encore une fois un modèle d'élégance, ne s'objectant pas à mon départ malgré la déception évidente que ce retour prématuré causait à lui et au Comité au Canada qui devait à nouveau

partir à la chasse d'un nouveau directeur. Comme convenu avec le recteur, je me rendis à Montréal quelques semaines plus tard faire la connaissance de mes nouveaux collègues et convenir de mes conditions de travail. Le *consigliere* de monsieur Lacroix, le vice-recteur exécutif Michel Trahan, se chargea de me simplifier la tâche et de faciliter au maximum la transition. Avec le recul, je dois dire que les conditions salariales des cadres supérieurs de l'Université de Montréal – une « université à charte », disposant de plus de latitude budgétaire que les universités publiques appartenant au réseau de l'Université du Québec – étaient tellement plus généreuses que celles de l'UQAM, que mon passage à l'UdeM eut des conséquences sur notre niveau de vie non seulement dans l'immédiat, mais aussi de façon pérenne, puisqu'encore aujourd'hui elles ont un impact déterminant sur les revenus de pension dont nous disposons. Comme le veut le proverbe américain : « I've been rich and I've been poor. And, believe me, rich is better ». Arrivederci Parigi. Benvenuto Montreal.

Annexe 1 : Étapes du voyage pour réaliser l'étude de faisabilité de l'Association internationale des universités, 25 juin au 14 août 1993

25 juin	Départ de Montréal
26 juin – 4 juillet	Paris, Maison des étudiants canadiens
5 juillet	Bruxelles, Belgique
6 juillet	Orléans, France
7 juillet	St-Jean-de-Luz, France
8 juillet	Madrid, Espagne
9 juillet	Badajoz, Espagne
10 – 11 juillet	Estoril, Portugal
12 juillet	Pôvoa de Varzim, Portugal
13 juillet	Navia, Espagne
14 juillet	St-Jean-de-Luz, France
15 juillet	Nîmes, France
16 juillet	Gênes, Italie
17-18 juillet	St-Raphaël, France
19 juillet	Lyon, France
20 – 24 juillet	Paris, Maison des étudiants canadiens
25 juillet	Lille, France
26 juillet	Londres, Royaume-Uni
27 juillet	Amsterdam, Pays-Bas
28 juillet	Frankfort, Allemagne
29 juillet	Gütersloh, Allemagne
30 juillet – 13 août	Paris, Maison des étudiants canadiens
14 août	Retour à Montréal

Annexe 2 : *La MEC aujourd'hui*³⁹

En cette année 2000-2001, la Maison compte 136 résidents : 95 Canadiens provenant de cinq provinces et 41 étudiants d'autres origines, provenant de 16 pays. Cette proportion d'étudiants provenant d'autres pays correspond exactement à la norme de 30% d'échanges pratiquée dans la Cité internationale universitaire de Paris. De la même façon que la Maison accueille des étudiants d'autres nationalités, elle « brasse » à son tour 25 résidents canadiens dans 18 autres maisons de la Cité. En 2000, comme en 1926, résider à la Maison des étudiants canadiens, c'est donc beaucoup plus qu'habiter en résidence universitaire. C'est accepter et même rechercher l'ouverture aux autres au sein d'un dialogue des cultures permanent. C'est côtoyer tous les jours des femmes et des hommes de tous les coins du monde, échanger, discuter avec eux et bâtir des liens qui dureront toute la vie. À l'occasion du 75^e anniversaire de sa fondation, la Maison renoue fortement avec l'utopie pacifiste à l'origine de la création de la Cité internationale universitaire : favoriser les amitiés entre étudiants de toutes les nations et ainsi permettre l'entente entre les peuples.

L'année 2000-2001 est marquée par un rajeunissement du contingent canadien à la Cité universitaire. Presque les trois quarts des résidents, soit 87 des 120 Canadiens de la Cité, sont à Paris pour la première année. Ce phénomène est caractéristique des années 2000. Alors que depuis la fondation de la Maison, la plupart des étudiants venait à Paris pour y suivre un cycle d'études complet de trois ou quatre années, les résidents d'aujourd'hui sont très souvent inscrits dans des démarches universitaires qui prévoient un aller-retour entre deux universités d'accueil, l'une française et l'autre canadienne. C'est ainsi que, tour en restant inscrits, par exemple à l'Université Laval ou à l'Université du Manitoba, des résidents peuvent étudier une année à l'Institut d'études politiques ou à Paris III-Sorbonne nouvelle, puis retourner ensuite au Canada terminer leur cycle d'études et obtenir le diplôme canadien. À l'instar des établissements européens, les universités canadiennes intègrent de plus en plus l'internationalisation dans leurs programmes, un mouvement accéléré par la mise en place de nouveaux programmes gouvernementaux de subventions favorisant la mobilité internationale des étudiants. Dans un tel contexte, la MEC voit sa mission prendre une actualité renouvelée et elle devient un acteur important dans le mouvement de la mobilité canado-européenne.

39. Extrait de Lapointe, Linda, *Maison des étudiants canadiens, Cité - internationale universitaire de Paris. 75 ans d'histoire, 1926-2001*, Saint-Lambert, Stromboli, 2001, pp. 187-191.

Cette rentrée 2000 est ponctuée d'un autre facteur de rajeunissement remarquable.. En effet, la Maison innove en accueillant des étudiants du premier cycle universitaire. Pour répondre à la demande croissante de cette clientèle, il a été décidé par notre comité exécutif et avec le plein accord des autorités de la CIUP d'admettre, dans la mesure où des places seraient laissées disponibles par les étudiants des 2^e et 3^e cycles, des candidats inscrits au baccalauréat dans une université canadienne qui séjournent à Paris pour au moins six mois en vertu d'un programme d'échanges interuniversitaires, comme c'est le cas pour 23 des 87 nouveaux de l'automne 2000.

Les Canadiens qui résident à la Cité sont très mobiles. Bien sûr, leur présence à Paris est un premier indice de cette mobilité, mais il y a plus : grâce à la compétition que se livrent les compagnies aériennes pour les parts du marché des jeunes, les résidents peuvent partir à peu de frais pour des fins de semaine à Barcelone, Rome, Prague ou Londres. Pour moins de 100 dollars canadiens, ils peuvent effectuer l'aller-retour Paris-Londres par le train Eurostar qui quitte la Gare du Nord pour arriver à Waterloo Station trois heures plus tard, après avoir franchi la Manche en vingt minutes. Grâce à la situation centrale de Paris, les résidents font donc de première main l'expérience d'être de réels citoyens du monde. Sans compter que plusieurs de leurs excursions de fin de semaine leur permettent d'être reçus dans les familles de résidents suisses, belges ou allemands, leurs voisins de corridor pendant la semaine.

Les étudiants canadiens à Paris sont également dotés de la mobilité intellectuelle des gens branchés sur les technologies. Plusieurs ont leur ordinateur dans la chambre et sont reliés à un serveur Internet ; grâce au satellite, ils ont le choix entre plus de 300 chaînes à visionner dans le salon réservé à cette fin, ce qui inclut la possibilité, grâce à TV5, de voir chaque matin à 8 h le bulletin de nouvelles de Radio-Canada, diffusé quelques heures plus tôt à Montréal. Ceux qui se lèvent plus tard ont la possibilité de consulter le bulletin de nouvelles de Radio-Canada international fourni quotidiennement par courrier électronique et déposé au salon de lecture avec les quotidiens français.

Parmi les habitants de la Maison, les femmes sont légèrement en plus grand nombre que les hommes : 70 filles et 66 garçons forment le groupe de 2000-2001. Il ne s'est pas avéré nécessaire d'avoir recours à des mesures d'action positive pour atteindre cette quasi-parité : elle est le reflet fidèle de la situation actuelle dans les universités canadiennes.

Diversifiée par les origines nationales de ses résidents, la MEC est aussi variée sur le plan des intérêts universitaires qui s'y trouvent représentés. Les sciences humaines y sont présentes au premier chef, attirant 30% de nos étudiants ; puis, dans des proportions presque égales, on retrouve les lettres (12%), les arts (10%), le droit (10%), la philosophie (9%), les

sciences naturelles (9%), la gestion (8%), le génie (7%) et la médecine (5%) qui jadis, à la fondation de la MEC, était la plus représentée des champs de formation fréquentés par les Canadiens en France.

La Maison des étudiants canadiens a une longue tradition de rayonnement culturel à la Cité internationale universitaire et sur Paris, tradition qui s'appuie sur la présence dans nos murs d'un nombre toujours constant d'artistes de toutes les disciplines et qui s'incarne dans notre magnifique salle des fêtes, un espace qui fait l'envie de plusieurs des maisons de la Cité. Son programme culturel est à la fois varié et ouvert, favorisant autant la venue d'artistes des autres maisons que l'émergence de talents canadiens. Les concerts font la part belle aux récitals de piano, compte tenu de la présence dans le salon Wilson d'un exceptionnel piano de concert Steinway provenant de l'ambassade du Canada. Les récitals de chant sont aussi fréquents, de même que les représentations théâtrales et les conférences de toute nature. Dans le domaine des arts plastiques, la Maison accueille des expositions d'œuvres des résidents, aussi bien anciens qu'actuels.

Le programme culturel est complété par des activités de nature sociale qui sont tout aussi appréciées par les résidents. Deux grandes soirées dansantes, des « boums » dans le jargon parisien, rassemblent à l'automne et au printemps, plus de 200 personnes qui dansent ferme jusqu'à quatre heures du matin. Entre ces deux temps forts de la vie sociale de la MEC, se déroulent quatre ou cinq « 5 à 7 » du vendredi soir, des soirées œnologiques, des barbecues sur la terrasse, un pot de la rentrée, une galette des rois, un réveillon de Noël et, point d'orgue de la saison mondaine, un bal de fin d'année. Enfin, pour inciter les résidents à profiter des activités parisiennes qui se déroulent à l'extérieur de la Cité, des sorties culturelles sont également organisées de temps à autre. En 2000, nous avons visité le Palais du Luxembourg, siège du Sénat français, en compagnie du sénateur Jean Delaneau, le président de l'Association nationale France-Canada, et nous avons été reçus à l'OCDE par l'ambassadeur du Canada auprès de l'organisation, l'honorable Jacques Demers.

Les projets de la MEC pour les prochaines années sont de divers ordres. Sur le plan organisationnel, l'année 2000-2001 sera marquée par quelques innovations. Tout d'abord, la Maison pourra dorénavant accepter les cartes de crédit, ce qui viendra simplifier la vie de nos passagers et de nos résidents qui jusqu'à maintenant devaient avoir recours à la traite bancaire ou au virement de fonds, des opérations lourdes et coûteuses. Deuxièmement, tous les appareils téléphoniques seront dotés de la fonction messagerie vocale, ce qui permettra aux résidents de prendre leurs messages où qu'ils soient dans le monde. Troisièmement, des postes Internet communs seront installés dans la

Maison pour permettre à tous les résidents d'émettre et de recevoir des courriers électroniques et de consulter leurs sites Web favoris. Enfin, nous mettrons en place un système de demande d'admission par Internet qui permettra à nos futurs résidents d'avoir accès à distance à un formulaire électronique, ce qui évitera le délai qu'impose le recours à la poste traditionnelle. Au cours des années prochaines, la modernisation de la Maison se poursuivra. Parmi les grands chantiers, soulignons la remise à niveau de notre système électrique vétuste et l'augmentation du nombre de chambres dotées de leur propre salle d'eau.

Mais les améliorations matérielles, pour nécessaires qu'elles soient, ne sont pas les plus importantes de celles qu'il faut envisager. La MEC du XXI^e siècle doit faire entendre sa voix de façon plus prononcée dans le dialogue de cultures qui sous-tend le projet de la Cité internationale universitaire de Paris. Son programme culturel doit être encore plus riche et diversifié. La Maison doit assumer le rôle de carrefour qu'elle a déjà joué et être un espace où les voix canadiennes sont entendues à Paris, que ce soit parce qu'elles chantent du *bel canto* ou parce qu'elles prononcent une conférence en biochimie ou, encore, parce qu'elles récitent de la poésie. De la même façon la bibliothèque de la Maison devrait être plus importante et offrir aux résidents provenant des 130 nations qui habitent la Cité internationale universitaire un lieu où consulter et connaître les ouvrages de notre pays.

Le colloque qui viendra souligner le 75^e anniversaire de la Maison en septembre 2001 pourra servir de tremplin à ce positionnement. Grâce à cette manifestation de haut niveau, point d'orgue des célébrations anniversaires, notre espoir est que la MEC soit remise dans l'actualité, au Canada aussi bien qu'en France, et que des partenaires tant du secteur privé que du secteur public viennent l'appuyer dans son développement au cours des 75 prochaines années.

Annexe 3 : *Concerts les plus remarquables des 60 dernières années*⁴⁰

M'inspirant de ma lecture du livre de Michel Tremblay intitulé, *Offrandes musicales*, je reviens sur les concerts, *musicals* et operas qui m'ont le plus marqué au cours des 60 dernières années. Contrairement à Tremblay qui évoque aussi bien des souvenirs heureux que des expériences mémorables par leur kétainerie ou leur laideur, je m'en suis tenu à des spectacles qui m'ont rempli de bonheur ou d'étonnement. Je n'ai le talent de l'auteur des *Belles-Sœurs* pour transformer des concerts risibles en anecdotes savoureuses. Ma liste se divise en trois parties, en ordre presque chronologique, représentant l'évolution des mes goûts, passant du rock à l'opéra à la fin des années 1980.

Tout d'abord, le rock et le jazz.

1. Rolling Stones, Aréna Maurice Richard, 23 avril 1965 : la première venue des Stones à Montréal, mon premier show rock, accompagné des cris des jeunes filles hystériques, etc. J'ai dû voir les Stones une dizaine de fois par la suite, à chacune de leurs visites ici.
2. Bob Dylan, Place des Arts, 20 février 1966. Troisième passage de Dylan à Montréal, les deux précédents – auxquels je n'assistai pas, j'avais 11 ans ! – avaient eu lieu bien avant sa période électrique. Il était accompagné par The Hawks qui devinrent par la suite The Band.
3. James Brown, Forum de Montréal, 3 juin 1966. Jeté par terre – comme James en attente qu'on lui tende sa cape – par les pas de danse de la ligne de *brass* de James Brown, chanteur que j'avais découvert grâce au spectacle filmé *The Tami Show* dans lequel il volait la vedette à mes idoles les Stones.
4. Simon and Garfunkel, Hampton Beach Casino Ballroom, 16 juillet 1966. En vacances en famille, parti sans imaginer que j'aurais le privilège, pour la grosse somme de 3\$, de voir la sensation du moment, dont l'album *The Sound of Silence*, était au sommet des palmarès. Spectacle intime, Simon à la guitare sans autres musiciens. Pour la première fois de ma vie, j'osai aller rencontrer les artistes après le spectacle. Une occasion qui se présenta à nouveau en juillet 1967, après le spectacle de S&G à l'Expo Théâtre.

40. Listes publiées la première fois sur Facebook, les 17,18 et 19 janvier 2022.

5. The Who, Forum, 27 mars 1968. Keith Moon qui détruit sa batterie, Pete Townshend qui assassine sa guitare, Roger Daltrey qui fait virevolter ses micros et John Entwistle impassible. Et les harmonies de voix ! La première de nombreuses prestations des Who que j'ai eu le plaisir de voir. Ils furent entre autres de retour quelques mois plus tard, le 17 juillet 1968, à l'Autostade.
6. Frank Zappa et les Mothers of Invention, 16-18 août 1969, Kiosque du Canada, Terre des Hommes. Les Mothers firent cinq spectacles en trois jours la fin de semaine même où se déroulait le festival de Woodstock. Après avoir vu le film, je me suis rassuré : le génie de Zappa valait mieux qu'une roulade tout nu dans la boue. À deux reprises au cours de ce week-end béni j'eus l'occasion, grâce à des amis qui travaillaient au Kiosque du Canada, d'assister à des mêlées de presse informelles en présence de Zappa. L'album *Uncle Meat* venait de paraître et nous eûmes droit à des prestations exceptionnelles du thème *Uncle Meat* et de *King Kong*, deux des meilleures compositions de Zappa.
7. Beau Dommage, L'Évêché, Hôtel Nelson, décembre 1974. De passage à Montréal pour les fêtes de fin d'année (j'étudiais à Paris), j'entends pour la première fois les membres de mon ancien groupe – La Famille Casgrain – qui venaient de lancer leur premier album, l'éponyme Beau Dommage. La qualité vocale me renverse. J'intuitionnai qu'ils auraient du succès, mais la réalité a dépassé mon intuition au centuple.
8. David Bowie, *Serious Moonlight Tour*, Colisée de Québec, le 11 juillet 1983. Déménagé à Québec pour le travail, jeune père de famille, je n'avais guère la tête aux concerts rock. J'entends le jour même qu'il reste des places pour le concert de Bowie au Colisée. Johanne et moi retombons en enfance – plutôt en adolescence – le temps d'une soirée.
9. Michael Jackson et les Jackson 5, Stade olympique, Montréal, 16 septembre 1984. De retour à Montréal après notre séjour québécois, j'assiste au spectacle de la star du moment – Billy Jean ! – en famille avec Johanne et nos deux enfants (Claude-Andrée, 6 et Michel, 8 ans). Une première qui devait se répéter par la suite alors que nous assisterons à quelques concerts des Stones tous les quatre. Le spectacle de Michael était impeccable. La machinerie scénique la plus complexe que j'avais vue à ce jour, des chorégraphies impeccables et sa voix au summum de sa forme!
10. Max Roach, le 5 juillet 2000, salle Maisonneuve, Place des arts. Roach était sans aucun doute sur son déclin – il avait 76 ans

– lorsque je le vis en compagnie de mon fils, le batteur Michel Berthiaume. Toutefois, de ma vie, je n’ai jamais vu quelqu’un maîtriser à ce point les balais (« *brushes* ») à la batterie.

11. Leonard Cohen, Place des arts, Montréal, 23 juin 2008. Leonard Cohen a 73 ans et, frêle, il présente trois concerts à Wilfrid-Pelletier qui bouleversent tous ceux qui ont le privilège d’y assister, dont moi ! C’est la première fois que j’entends “there is a crack in everything, that’s how the light gets in”, une phrase d’une beauté sans pareille, malheureusement maintenant utilisée à toutes les sauces.
12. Michel Berthiaume, lancement de l’album *Departure*, Upstairs, Montréal, le 8 juin 2009. Mon fils Michel, batteur extraordinaire lance son premier album en faisant un spectacle au mythique club Upstairs. Famille et amis m’entourent pour ce moment de grande émotion.

* * *

Deuxième liste, les *musicals*. Caveat : contrairement aux spectacles rock, je n’ai pas la capacité de retracer la date exacte des spectacles dans la plupart des cas.

1. L’Osstidcho, Théâtre des Quat’Sous, Montréal, mai 1968. Comme pour la création de Broue au théâtre des Voyagements en 1979, il y a beaucoup plus de personnes qui prétendent avoir assisté à la création de l’Osstidcho que la capacité réelle du Quat’Sous – 170 places – ne le permettait. « Cré-moi, cré-moi pas », comme dit la chanson, j’y étais, et ce qui m’avait frappé ce n’était pas la musique de Charlebois, que je connaissais déjà, mais les textes d’Yvon Deschamps que je découvrais en même temps que tout le monde. « Les unions, qu’ossa donne ? », son ton, son vocabulaire ! Je rappelle que c’était quelques mois avant la création des Belles-sœurs, donc la première fois, pour moi en tout cas, que j’entendais la langue québécoise populaire sur scène.
2. Jesus Christ Superstar, Mark Hellinger Theatre, New York, 1973. Mon premier spectacle sur Broadway ! Jeune mariés, nous avons fait le voyage en autobus de nuit au départ de Québec (où nous avons habité pendant l’année où j’ai fait ma maîtrise à l’Université Laval). Je ne suis pas fan de Lloyd Webber, mais cette production avec à la clé une machinerie qui permettait de suspendre le Christ en croix dans le vide (grâce à une grue de construction) dépassait ce que nous n’avions jamais vu comme mise en scène. Nous avons pris l’habitude des excès de Broadway depuis – l’hélicoptère de

Miss Saigon, le lac du Fantôme de l'Opéra, la scène tournante des Miz – mais cette première fois reste gravée dans ma mémoire.

3. John, Paul, George, Ringo ... and Bert, Lyric Theater, London, octobre 1974. Comme le titre le laisse deviner c'est une uchronie autour de l'histoire des Beatles. La particularité de ce musical était que les chansons étaient interprétées par une seule chanteuse, Barbara Dickson, s'accompagnant au piano. Le contraste entre ses interprétations et les originaux des Beatles que tous connaissaient par cœur donnait à l'œuvre un relief que les *jukebox musicals* ne proposent jamais. Nous assistâmes à cette représentation à un moment charnière de notre vie de jeunes mariés, en transit à Londres en nous rendant à Paris où nous allions vivre pendant les 18 mois suivants pendant que je complétais ma scolarité de doctorat.
4. Amadeus, Broadhurst Theatre, New York, 1981. Nouveau voyage de nuit en autobus pour New York. Nous achetons des billets de dernière minute pour voir Amadeus le jour de notre arrivée. Malgré la fatigue (nous sommes éveillés depuis plus de 36 heures au moment où le rideau se lève), je suis émerveillé par le jeu de Frank Langella qui joue Salieri et par la musique de Mozart. C'est sans doute ce soir-là que, malgré mon état comateux, naquit en moi l'intérêt pour l'opéra.
5. The Producers, St-James Theatre, New York, 2001-2007. La comédie musicale de Mel Brooks a tenu l'affiche d'avril 2001 à avril 2007, je ne peux retracer le moment exact où je l'ai vu. « *Springtime for Hitler* » et autres numéros déjantés – une chorégraphie faisant danser les personnages avec des déambulateurs – en font le musical le plus drôle que j'ai eu le privilège de voir. Survivrait-il au politiquement correct ?
6. Beautiful. The Carole King Musical, Stephen Sondheim Theater, New York, 2014-2019. Je garde rarement d'excellents souvenirs des "*jukebox musicals*", ces spectacles qui consistent à enchaîner les succès d'un artiste, sans trame dramatique en appui. J'en ai vu quantité (*Tina*, *Summer*, *Ain't Too Proud*, *Jersey Boys* parmi les plus récents) et le plaisir s'arrête dès que le rideau tombe. Toutefois, Beautiful fait exception. L'histoire des deux couples de compositeurs – Carole King-Gerry Goffin et Cynthia Weil-Barry Mann – bien que prévisible, a une certaine substance et l'enchaînement des grands succès des années 1960 est irrésistible. *On Broadway*, *The Locomotion*, *Up on the Roof*, *One Fine Day* et, évidemment, *You've got a Friend*.

7. *We Will Rock You*, Dominion Theatre, Londres, juin 2003. Une autre exception à la règle des *jukebox musicals*. Un réel effort de l'auteur Ben Elton pour créer une vraie histoire – bien que pas très réussie, il faut l'avouer, inspirée très librement du 1984 d'Orwell – pour permettre d'enfiler les succès du groupe Queen. Avec, en rappel, *Bohemian Rhapsody* !
8. *Priscilla Queen of the Desert*, Princess of Whales Theatre, Toronto, 11 novembre 2010 et Palace Theatre, New York, 22 janvier 2012. Adaptation pour la scène du film de 1994. Reprise des grands succès disco des années 1970 et 1980 (*I Will Survive*, *Go West*), dans une scénographie à l'imagination débordante et des costumes de drag queens complètement déjantés, incluant une robe faite en gougounes de plastique. Un spectacle tellement *feel good* que nous le vîmes deux fois, la deuxième avec nos amis Lyne Robert et Pierre Huet. Pour Pierre, c'était la première comédie musicale qu'il voyait sur Broadway.
9. *Kiss Me Kate*, Old Vic Theatre, Londres, janvier 2013. Version vitaminée de la comédie musicale de Cole Porter créée en 1948. Le Old Vic, bien en retrait du West End, un peu difficile d'accès, fait partie de nos parcours londoniens depuis cette soirée de janvier 2013. J'adore Cole Porter pour ses mélodies et surtout son talent de parolier. *Kiss Me Kate* regorge de classiques (*So In Love*, *Always True to You in My Fashion*, *Brush Up your Shakespeare*) et heureusement, le Old Vic n'en proposait pas une relecture ou une transposition, mais une simple et géniale interprétation.
10. *The Book of Mormon*, Eugene O'Neill Theatre, New York, 2014-2015. Retour sur Broadway avec les Robert-Huet pour voir cette comédie musicale, avec un fort accent sur le mot comédie. Texte d'un comique indiscutable, rires très gras (« *I have maggots in my scrotum* »), alternant avec une critique acerbe des religions organisées.
11. *Belles-Sœurs*, Monument National, Montréal, septembre 2013. J'ai adoré cette adaptation du classique de Tremblay. J'ai également un faible pour *Demain matin*, Montréal m'attend que j'ai revu avec joie dans le bizarre de contexte du Casino de Montréal en octobre 1999, avec Nathalie Simard en vedette.

* * *

Troisième liste : les opéras. Nouveau caveat : je n'inclus dans la liste que les spectacles que j'ai vus « en personne ». Grâce aux diffusions à la radio et maintenant dans les cinémas de *Live from the Met*, la plupart de

mes grandes joies opératiques me sont venues sans que je ne sois sur place.

1. *Madama Butterfly*, Opéra de Montréal, Place des arts, Montréal, 1993. Puccini est le favori des Montréalais et *Butterfly* est souvent monté par l'OdM. Pour cause, car cet opéra s'adapte particulièrement bien aux contraintes de l'OdM : manque de moyens pour les décors, pour les grands déploiement de figurants et de choristes, etc. *Aida* paraît ridicule sur le grande scène de Wilfrid-Pelletier, alors que l'histoire de *Cio-Cio-San* qui se déroule dans une seul lieu peut être facilement campée par quelques paravents. La version de 1993, avec Diana Soviero dans le rôle-titre, fut particulièrement réussie. Je me souviens avoir eu la larme à l'œil – mélange du Syndrome de Stendhal et de la vraie tristesse qui m'habitait à ce moment-là – presque de bout en bout.
2. *Carmen*, Opéra Bastille, Paris, juillet 1993. *Carmen* est aussi un opéra que nous avons souvent vu, mais je ne m'en lasse pas. Je découvre chaque fois des détails nouveaux – en particulier dans le 3^e acte, mal aimé à tort –. La version de l'opéra Bastille de juillet 1993 mettait en vedette la mezzo américaine Denyse Graves qui avait créé une *Carmen* énergique et aguichante à souhait. Graves jouait comme rarement j'avais vu des chanteuses d'opéra jouer – à l'époque, elles se contentaient habituellement de chanter – et, de plus, c'était une afro-américaine, ce qui causait une certaine confusion parmi les spectateurs dont j'entendis quelques-uns s'étonner à voix basse de voir une *Carmen* à la peau noire. Outre la performance de Graves, cette représentation de *Carmen* est mémorable pour moi parce que c'est la première fois que nous assistâmes à un opéra avec nos deux enfants, Michel et Claude-Andrée, lesquels nous accompagnaient alors que j'exécutais un mandat pour l'Association internationale des universités, mandat qui nous fit parcourir huit pays d'Europe de l'Ouest au cours de ce mois de juillet 1993.
3. *Cavalleria Rusticana* et *Pagliacci*, Metropolitan Opera, New York, 19 novembre 1994. Le doublé le plus célèbre de l'opéra, deux œuvres courtes, sanguines et symboliques plus que toutes autres du *verismo*, ma période favorite (j'assume la ringardise). Souvenir impérissable de notre première visite au MET : ignorants des us et coutumes newyorkaises des samedis soirs, nous avons pris tout notre temps pour quitter l'hôtel et aller rejoindre Lincoln Centre en taxi, croyons-nous. Sauf que tout le monde sait – sauf nous – que le samedi à 19h30 il est impossible de trouver un taxi libre sur la rue. À New York. Pris de panique, après cinq minutes d'attente vaine, nous traversons du *East Side* au *West Side* au pas de course

pour enfin nous présenter à la porte du Met, billets tendus et le souffle court. Nous sommes accueillis par un placier souriant, ce qui nous rassure, et sommes dirigés vers un escalier de côté qui nous mène directement non pas à la salle de concert, mais plutôt au Texaco Room dans lequel nous aurons le privilège de voir Cavalleria Rusticana sur écran géant en compagnie des autres retardataires. Et comme Cavalleria est un opéra sans entracte, c'est toute l'œuvre que nous dûmes voir sur écran avant de pouvoir regagner nos places pour voir Pagliacci en personne ! Leçon apprise, nous nous rendrons dorénavant au MET en métro (accès souterrain) et mangerons dans le quartier (généralement au Café Fiorello situé en face du Lincoln Centre – réservation impérative les soirs de spectacle). Ce fut une initiation à la démesure du Metropolitan : la mise en scène prévoyait entre autres la présence de chevaux sur scène pendant Cavalleria (« *Il cavallo scalpita* ») et pendant Pagliacci ! Ce fut notre seule occasion de voir le fameux baryton montréalais Louis Quilico qui jouait le rôle de Tanio dans Pagliacci (« *Si puo ?* ») ce 19 novembre 1994. Je crois comprendre que ce fut le dernier spectacle auquel participa monsieur Quilico.

4. Turandot, Metropolitan Opera, New York, 17 février 1996. Une autre première pour nous : nous assistons en personne à la représentation du samedi après-midi qui est diffusée à l'échelle de la planète. La mise en scène de Turandot par Franco Zeffirelli est au programme du MET depuis 1985 et il n'est pas prévu d'en changer. Elle est tellement « over the top » qu'elle ne sera jamais égalée dans sa grandiloquente démesure. Comme d'habitude, nous avons choisi des places bon marché dans la section Family Circle, le plus élevé des six niveaux de la salle de concert. Erreur ! La mise en scène de Zeffirelli utilise tellement tout l'espace scénique du MET que, du dernier balcon, il est impossible de voir Turandot perchée sur son trône dans les hauteurs. Une autre leçon pour nous : la prochaine fois que nous vîmes Turandot au MET, en avril 2007 avec le canadien Richard Margison dans le rôle de Calaf (« *Nessun Dorma* »), nous nous sommes assurés d'avoir des places au parterre quitte à payer le prix fort. Ce 17 février 1996, c'est Angela Gheorghiu, en début de carrière, qui tenait le rôle de Liù.
5. Traviata, Teatro Comunale di Modena, Modène, 11 février 1997. En voyage d'études en Italie, je profitai du week-end pour faire le détour par Maranello et voir les usines Ferrari, par un beau dimanche matin. Arrivé à la ville voisine, Modène, en début d'après-midi, je passai par hasard devant le Teatro Comunale di Modena (renommé Teatro Comunale Luciano Pavarotti en 2008) pour constater qu'une représentation de *La Traviata* y avait lieu en

matinée. Chance inouïe, on me laissa acheter une place debout, même si la représentation était commencée depuis quelques minutes. J'eus le plaisir d'assister à une séance d'opéra populaire comme je n'en avais jamais vue auparavant. Le public n'appartenait manifestement pas à l'élite de la cité, les spectateurs ne se gênaient pas pour commenter la performance pendant que les chanteurs s'exécutaient et il se trouvait même des jeunes gens aux derniers rangs qui profitaient de l'occasion pour se livrer de vigoureuses séances d'embrassades. Ce dimanche de février 1997, j'eus pour une rare fois le bonheur d'assouvir le même jour mes deux passions : l'opéra et la formule 1.

6. *Fidelio*, Opéra national de Lyon, 30 novembre 2003. De passage à Lyon pour les Entretiens Jacques Cartier, j'ai eu la chance de voir le seul opéra de Beethoven dans la magnifique salle de l'Opéra de Lyon. L'interprète de *Fidelio*, l'Autrichienne Gabriele Fontana, est bouleversante de justesse dans un registre très différent de celui de Jessye Norman qui est pour moi la référence pour ce rôle.
7. *Tosca*, Sarasota Opera House, Sarasota, février 2008. En congrès sur la côte ouest de la Floride, à Naples, je découvre cette salle d'opéra d'à peine 1000 places. Il reste heureusement deux places éparses pour la représentation de *Tosca* le soir-même et Johanne et moi acceptons d'être séparés le temps d'une soirée. La prestation est d'une étonnante qualité et l'émotion provoquée par le *Te Deum* de la fin du premier acte – le passage d'opéra favori de Johanne – est au rendez-vous.
8. *Andrea Chénier*, Opéra Bastille, décembre 2009. Une mise en scène hyperréaliste : le caractère sombre de l'opéra est de plus mis en relief par le maquillage blafard et les perruques grotesques des aristocrates – on a dit avec raison qu'ils avaient des airs de morts-vivants. Marcelo Alvarez, le ténor argentin dans le rôle-titre et la soprano italienne Micaela Carosi dans le rôle de Maddalena (son « *Mamma Morta* » était à la hauteur).
9. *Mefistofele*, Teatro dell'Opera di Roma, Rome, mars 2010. Billets achetés à la dernière minute pour un opéra dont j'ignorais même l'existence. Boito qui n'a écrit qu'un opéra complet, inspiré du *Faust* de Goethe, est surtout connu comme librettiste ayant adapté *Otello* et *Falstaff* pour Verdi. À Rome, pour un opéra italien, il n'est pas besoin de surtitres pour permettre aux spectateurs de suivre l'action. Sauf pour les Québécois ne disposant que d'un italien utilitaire. Heureusement, grâce à l'opéra de Gounod, l'histoire de l'alchimiste qui vend son âme au diable nous est connue. Une belle découverte : l'air « *L'altra notte in fonda al*

mare ». L'interprétation qu'en fait Callas que j'ai découverte depuis est inégalée.

10. L'élixir d'amour, Opéra Bastille, 2015 (?). Une production qui est devenue un standard de l'Opéra de Paris. Décor de cinéma des années 50 : ballots de foin, mobylettes, vespas, sans prétention pour un opéra lui aussi sans prétention d'autre que de plaire. « *Una furtiva lagrima* », un des plus beaux airs de Donizetti.
11. Il Trittico, Metropolitan Opera, New York, 23 novembre 2018. Le triptyque de Puccini est rarement joué dans son intégralité. Il s'agit d'une suite de trois opéras courts qui pose des problèmes de scénographie énormes puisque chacune des trois œuvres se déroule dans des lieux différents. Souvent – comme c'est le cas à l'Opéra de Montréal – on se contente de présenter deux des trois opéras, ou même un seul en le combinant soit avec Pagliacci ou avec Cavalleria. Le MET est passé maître dans l'art de relever les défis scéniques – qu'on se souvienne du Ring de Lepage – et il peut se permettre de présenter le Trittico dans son intégralité. Le troisième des opéras du triptyque est Gianni Schicchi, une comédie – la seule de tout le répertoire opératique qui est vraiment drôle à mon avis –. Le soir de la prima, nous avons eu droit à un hommage à Plácido Domingo qui tenait pour la première fois au MET le rôle de Schicchi et qui célébrait sa 50^e saison au Metropolitan Opera. Il fut dignement ovationné. C'était bien sûr avant les accusations de harcèlement sexuel qui le forcèrent, en septembre 2019, à renoncer à se produire au MET.