

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



**LA CHAIRE DE COOPÉRATION
GUY-BERNIER : UN MODÈLE DE
PARTENARIAT ENTRE L'UNIVERSITÉ
ET LE MILIEU**

PAR

Claude Corbo

No 0198-94

Conférence de Claude Corbo à l'occasion du dixième anniversaire
de la Chaire de coopération Guy-Bernier, le 27 janvier 1998

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

LA CHAIRE DE COOPÉRATION GUY-BERNIER : UN MODÈLE DE PARTENARIAT ENTRE L'UNIVERSITÉ ET LE MILIEU

Conférence de Claude Corbo à l'occasion du dixième anniversaire
de la Chaire de coopération Guy-Bernier le 27 janvier 1998

Au milieu de l'automne dernier, avec l'économie de mots qui le caractérise et sans fioritures inutiles, le directeur de la Chaire de coopération Guy-Bernier, le professeur Mauro-F. Malservisi, m'a signifié son désir, partagé par plusieurs personnes, que je prononce une conférence à l'occasion du dixième anniversaire de la Chaire.

J'avoue aujourd'hui que, même si je n'en laissai rien paraître à mon interlocuteur, sa demande me fit un peu grimacer intérieurement. Je venais tout juste de renouer avec le métier de professeur : cours à donner, cours à préparer, corrections, encadrement des étudiants, assemblées et comités du département, tout cela m'occupait déjà beaucoup, pour ne rien dire de la rédaction d'un rapport pour le ministre de la Sécurité publique sur la formation professionnelle continue du personnel policier. Il me semblait en avoir plein les bras. En outre, depuis mon départ du rectorat, une hygiène mentale élémentaire m'avait détourné de toute réflexion un peu méthodique sur les affaires universitaires. Par les temps qui courent, l'histoire de la pensée politique et même les questions policières proposent des pâturages intellectuels beaucoup plus attirants à la réflexion que les finances universitaires.

Mais, comment dire non à mon collègue Malservisi, lui qui m'avait toujours répondu oui quand c'était à mon tour de formuler des demandes ? Comment aussi refuser de rendre hommage à cette Chaire qui est une si belle réussite et qui célèbre un anniversaire significatif ? J'ai donc accepté, en me souvenant que j'ai un peu participé à la naissance de cette Chaire.

Évoquer la Chaire de coopération Guy-Bernier, c'est d'abord rappeler la figure de ce grand artisan de la coopération québécoise. Celui que son premier biographe, Léo Beaudoin, décrit comme un homme doté d'« une extraordinaire vitalité, obstinément fixé sur les résultats à atteindre », comme un gestionnaire « embrassant ses objectifs dans toutes leurs dimensions, y compris celles qui touchaient aux valeurs coopératives »¹, est celui qui a vraiment voulu que cette Chaire existe. Invité à considérer l'idée par le directeur de la fondation de l'UQAM de l'époque, Marcel-Aimé Gagnon, c'est Guy Bernier, comme le précise son biographe, qui, à titre de président de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec a mis « le poids de son influence à persuader les membres du Conseil d'administration à consentir un important appui financier pour la création de cette Chaire » sur laquelle il « fondait de grands espoirs »². C'est aussi Guy Bernier qui a précisé très clairement l'essentiel du rôle de la Chaire dont il souhaitait ardemment la création : « garder intactes les valeurs coopératives en les adaptant à la mentalité, aux habitudes de vie, au langage des gens de notre temps »³. N'eut-été de l'engagement personnel de Guy Bernier, la Chaire de coopération n'aurait pas vu le jour ou, à tout le moins, ne l'aurait pas vu aussi rapidement.

Si Guy Bernier a donné à la Chaire de coopération son impulsion initiale, je veux profiter de la tribune qui m'est prêtée aujourd'hui pour rendre aussi hommage à son successeur à la présidence de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, monsieur Jocelyn Proteau. Monsieur Proteau, qui préside efficacement la Fondation de l'UQAM, a repris à son propre compte le rêve d'une chaire sur la coopération, il a confirmé l'intérêt de sa Fédération pour cette chaire et s'est assuré qu'elle continue sa participation au comité paritaire d'orientation et qu'elle éclaire ainsi les travaux des partenaires universitaires. De plus, monsieur Proteau a fait apprécier à ses commettants l'importance de la Chaire non seulement pour la Fédération, mais aussi pour notre société. Ce qui illustre cet appui personnel résolu de monsieur Proteau, c'est évidemment le fait que, sous son leadership, la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec a renouvelé son engagement financier au bénéfice de la Chaire. Pour tout cela, je rends avec plaisir hommage au président Proteau et le remercie de sa confiance en notre Université.

Cela dit, on peut se demander si Guy Bernier, comme son successeurs, d'ailleurs, serait heureux de l'évolution à ce jour de la Chaire de coopération et s'il y reconnaîtrait la réalisation des espoirs qu'il fondait en elle. À mon avis, il se réjouirait des développements de la Chaire qui porte son nom et il serait optimiste quant à son avenir. Deux raisons m'inspirent cette conviction.

La première raison tient à l'ensemble des réalisations de la Chaire Guy-Bernier. De peur d'en oublier, je ne m'engagerai pas dans l'énumération exhaustive de toutes les réalisations de la Chaire. Qu'il me suffise de mettre en lumière un certain nombre de réalisations en regard des attentes que nourrissait Guy Bernier et qui sont exprimées par le Protocole de création de la Chaire, c'est-à-dire « mettre à jour la pensée, les valeurs et le langage de la coopération au Québec » et « susciter la réflexion et des études en profondeur sur le mouvement coopératif en général », sans oublier de permettre à la « Fédération et à ses caisses affiliées de faire le point sur leur situation et de planifier leur développement ». Ainsi :

- la Chaire a soutenu un vigoureux effort de recherche, manifesté par la publication d'une centaine de cahiers de recherche, sur de très nombreuses facettes de la coopération. Des recherches ont été menées sur l'histoire de la coopération au Québec; sur différentes formes de la pratique coopérative; sur la place de la coopération dans la société québécoise; et sur les rapports entre les coopératives et d'autres types d'organisations économiques. De telles études permettent aux coopérateurs de mieux s'approprier leurs propres valeurs. La Chaire a également su orienter ses recherches vers des questions plus techniques répondant ainsi à des préoccupations plus immédiates des praticiens de la coopération : par exemple, les effets de la croissance sur la vie coopérative, les modes de gestion, les relations de travail, les exigences de la capitalisation, le cadre juridique et réglementaire fait aux institutions financières coopératives, l'impact et la bonne utilisation de l'informatique, etc. En un mot, la Chaire a été le point d'ancrage et une source d'inspiration d'un effort de recherche indispensable à la mise à jour et au progrès de l'idéal coopératif et à la compréhension des problèmes actuels des institutions financières.

- la Chaire a favorisé le développement d'activités de formation sur le thème de la coopération. Il s'agit d'abord d'activités de formation insérées dans les programmes réguliers de l'Université, afin notamment que les futurs gestionnaires aient de la coopération une connaissance éclairée et des visions autres que folkloriques. Il s'agit aussi d'activités de formation taillées sur mesure pour les personnels des institutions coopératives. On peut ajouter à ces activités des stages permettant à des Africains de connaître les pratiques québécoises et à des Québécois de connaître des pratiques européennes.
- en outre, la Chaire a rendu une gamme diversifiée de services directs au milieu coopératif : bourses d'études, participation à des activités du milieu telles le Sommet de l'éducation coopérative, organisation de colloques, etc.

Quand l'on considère l'ensemble des réalisations de la Chaire de coopération depuis une décennie, on peut en dégager trois contributions majeures à la vie non seulement de l'Université, mais du mouvement coopératif et de la société.

En premier lieu, la Chaire a fait de la coopération un objet pleinement légitime de recherche, de formation et de rayonnement universitaire. Bien sûr, des universitaires individuels dans la plupart des universités, se sont intéressés depuis longtemps au phénomène de la coopération. Mais, ce qu'apporte spécifiquement la Chaire, c'est l'établissement en milieu universitaire d'un foyer visible, organisé et actif qui rassemble, stimule et développe les initiatives individuelles. Dans l'histoire universitaire, le progrès des connaissances, l'identification de nouveaux objets de recherche, la conception de formations inédites, ont souvent été l'oeuvre de fortes personnalités, de francs-tireurs individualistes capables de poser des questions différentes, de sortir des sentiers intellectuels battus, d'identifier comme objet de science, d'érudition et de formation des réalités méconnues ou négligées par l'institution universitaire et la communauté scientifique. Cependant, les percées conceptuelles de ces *lone rangers* ou de ces explorateurs aventureux du savoir doivent, pour se consolider, pour durer et pour fructifier, acquérir des assises institutionnelles. Autrement, des percées scientifiques novatrices et prometteuses risquent de s'éteindre avec leur auteur individuel. La Chaire de coopération Guy-Bernier a donc établi un lieu institutionnel

essentiel au progrès soutenu et durable, dans le milieu universitaire, des études et des recherches sur la coopération, relayant ainsi efficacement le savoir que le mouvement coopératif lui-même a accumulé au fil des ans.

En second lieu, la Chaire a accueilli et rapproché des chercheurs provenant de divers horizons institutionnels, favorisant ainsi la place des études sur la coopération dans l'ensemble du réseau universitaire québécois. Bien qu'elle soit juridiquement et administrativement rattachée à l'Université du Québec à Montréal, la Chaire de coopération Guy-Bernier a été et demeure ouverte à la collaboration d'universitaires provenant de tous les établissements québécois. De plus, elle a contribué à la formation de la relève : la Chaire est un milieu intellectuel qui encourage des étudiants et des étudiantes à suivre des cours sur la coopération et même à consacrer leur mémoire de maîtrise ou leur thèse de doctorat à des questions relatives à la coopération. Le développement du savoir scientifique à notre époque exige de plus en plus des masses critiques de chercheurs et cela n'est possible que par des milieux institutionnels comme celui que fournit la Chaire de coopération Guy-Bernier.

En troisième lieu, depuis ses débuts, la Chaire a déployé et réalisé ses activités non pas uniquement sous l'initiative des seuls universitaires, mais dans le cadre de plans de travail annuels et d'évaluations trimestrielles des activités établis par un organisme - le comité d'orientation - regroupant de façon paritaire des membres de l'Université et des représentants du milieu socio-économique, en l'occurrence de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Depuis ses débuts, donc, la Chaire a été très bien enracinée dans le milieu socio-économique, très bien encadrée et inspirée par des porte-parole autorisés de ce milieu, et elle a accompli des tâches voulues par ce milieu. Un tel arrangement fournit des garanties de pertinence et de qualité à la fois des activités de la Chaire. J'ose même dire que la Chaire a répondu aux attentes du milieu : autrement, nous ne célébrerions pas aujourd'hui son dixième anniversaire.

Guy Bernier qui, selon Léo Beaudoin, se refusait à se « poser des questions comme devant une boule de cristal », qui voulait « aborder les vrais problèmes de façon réaliste » et qui pensait que

« les réponses toutes faites aux questions capitales doivent être tenues pour suspectes »⁴, serait heureux de voir non seulement ce que la Chaire de coopération Guy-Bernier a réalisé à ce jour, mais aussi comment elle l'a réalisé, c'est-à-dire sur la base d'un partenariat et, justement, d'une coopération solides et durables entre le milieu et l'Université.

Ce bilan bien sommaire des réalisations de la Chaire m'amène à examiner la deuxième raison pour laquelle Guy Bernier serait heureux de son évolution. Par delà ses réalisations propres, cette Chaire permet de mieux comprendre les conditions de succès du partenariat entre les institutions universitaires et le milieu socio-économique.

Ce partenariat, qui se développe beaucoup dans les universités francophones du Québec depuis un quart de siècle, suscite souvent des sentiments bien partagés. D'une part, les divers milieux socio-économiques éprouvent parfois du scepticisme, de l'impatience ou de la réserve vis-à-vis des partenaires universitaires. Ceux-ci apparaissent loin des réalités concrètes et de la vie réelle du monde ordinaire, des entreprises et des organisations, et très, sinon trop, préoccupés de questions théoriques ou spéculatives. Le vocabulaire des universitaires pêche par hermétisme ou ésotérisme. De plus, le temps de réponse des universités aux besoins concrets du milieu apparaît indûment long. Ces perceptions n'encouragent pas toujours les milieux socio-économiques dans la voie du partenariat avec l'institution universitaire. D'autre part, les universitaires eux-mêmes ne sont pas toujours spontanément acquis à l'idée du partenariat et ce, pour diverses raisons qui vont de leur sentiment que la recherche commanditée et pratique n'est pas aussi noble et prestigieuse que la recherche pure et désintéressée à leur crainte que le partenariat, l'influence des milieux externes et, surtout, l'argent privé portent atteinte à la liberté académique. Le recours massif des universités à la philanthropie privée dans un contexte de désengagement financier de l'État, les contrats de recherche orientés par le commanditaire, la présence de personnalités du milieu des affaires dans les conseils des universités, l'attribution de noms d'entreprises ou de donateurs individuels à des ressources matérielles (locaux, équipements, laboratoires, etc.), tout cela suscite, chez de nombreux universitaires, un malaise, une inquiétude pour leur liberté académique et celle de leur institution, même un sentiment de dépossession de leur univers de

travail. Pour certains, la multiplication des appellations commerciales dans la toponymie universitaire prend figure de véritable agression de la part de pouvoirs économiques dont les finalités n'ont rien à voir avec les valeurs les plus précieuses de la vie universitaire. Ainsi donc, le partenariat université-milieu ne va pas nécessairement de soi.

Je pense, pour ma part, que l'expérience de la Chaire de coopération Guy-Bernier depuis dix ans permet d'identifier des conditions de réussite du partenariat université-milieu et aussi de désamorcer certaines résistances ou certaines craintes que fait naître la perspective de ce partenariat. Quelles sont donc ces conditions ? À mes yeux, il y a au moins quatre grandes conditions.

1- En premier lieu, le partenariat requiert des partenaires ayant un minimum d'affinités ou d'atomes crochus.

Des exemples aideront à illustrer cette première condition. Ainsi, durant les années 60, dans le contexte de la guerre du Viêt-Nam, plusieurs universités américaines collaborant avec des entreprises produisant du matériel militaire, dont le notoire napalm, ont affronté des rébellions très virulentes non seulement des étudiants, mais aussi d'une proportion importante de leurs professeurs. D'autres universités, aux États-Unis ou au Canada, ont été questionnées pour leurs liens, ne fût-ce que par le biais des régimes de retraite, avec des entreprises faisant des affaires avec l'Afrique du Sud de l'apartheid. Il existe, dans les communautés universitaires, une méfiance instinctive très profonde ou, à tout le moins, des sensibilités et des susceptibilités très vives à l'endroit d'entreprises engagées dans certains types de production ou caractérisées par des pratiques de gestion jugées contestables ou faisant affaire avec des régimes politiques honnis. Des entreprises de ce type, prêtes à construire des ponts d'or au bénéfice des universitaires, se heurteront au refus de ces derniers de les emprunter. Tous les partenariats concevables ne sont pas réalisables. Les gestionnaires universitaires et même des chercheurs pourront rêver à des partenariats particulièrement alléchants : mais, ils doivent s'assurer que ces partenariats seront minimalement acceptables à leur communauté; sinon, ils s'exposeront à des controverses publiques acerbes, très désagréables pour tout le monde et très nuisibles pour la réputation de

l'établissement universitaire et pour sa capacité de nouer d'autres partenariats. En peu de mots, il y a une partie de l'âme universitaire qui envisage toute idée de partenariat avec le milieu des affaires comme une répétition du pacte fatal du Docteur Faust avec Méphisto le diable.

La première condition d'un partenariat réussi est donc d'associer des partenaires qui sont mutuellement acceptables l'un à l'autre à la lumière de considérations éthiques, philosophiques ou politiques. Outre ces considérations, le partenariat n'est possible que si le partenaire du milieu socio-économique demande à l'université des services que celle-ci est effectivement capable de lui rendre. En d'autres termes, l'établissement universitaire doit être doté d'un potentiel minimal de recherche et de formation dans le domaine intéressant le partenaire socio-économique. Bien sûr, le partenariat peut favoriser l'éclosion de nouvelles activités de recherche et de formation dans une université; mais, il faut d'abord un terreau universitaire propice; sinon, le partenariat risque de ne pas pouvoir décoller ou d'apparaître à la communauté universitaire comme une déviation du développement souhaitable de l'établissement. Une trop grande distance entre les préoccupations d'un partenaire socio-économique et les domaines naturels d'intervention du partenaire universitaire rend fragile le partenariat et aléatoire son développement.

Vous me direz : tout cela est bien compliqué ! C'est vrai. Cependant, la Chaire de coopération Guy-Bernier, comme les autres chaires mises en place à l'UQAM, démontre que les conditions d'un partenariat réussi peuvent être rassemblées; dans le cas qui nous concerne, il y a une grande entreprise financière de caractère coopératif et une université particulièrement désireuse de servir son milieu social et dotée d'une large gamme de ressources capables de s'intéresser aux préoccupations du partenaire. Les conditions de succès étaient et sont présentes dans ce cas.

2- En deuxième lieu, le partenariat réussi présuppose des mécanismes formels et efficaces d'action conjointe.

Dès le départ comme je l'ai rappelé, la Chaire de coopération Guy-Bernier a été placée sous la supervision d'un comité paritaire d'orientation. Un tel mécanisme permet aux partenaires de bien se connaître et de bien se comprendre, de développer un vocabulaire partagé, de bien identifier les

tâches à réaliser et de les prioriser, de mesurer périodiquement l'attente des résultats, de corriger le tir au besoin, et surtout d'approfondir et de renforcer leur confiance réciproque. De plus, un tel comité paritaire assure chaque partenaire qu'il y a chez l'autre des personnes qui finissent par bien comprendre ses préoccupations et ses contraintes. Le comité d'orientation paritaire est, à mes yeux, une condition décisive de succès du partenariat. Il assure au partenaire socio-économique une attention constante et méticuleuse à ses besoins et lui permet de mesurer régulièrement l'atteinte des objectifs qu'il poursuit. Par ailleurs, pour l'université, ce mécanisme permet de bien identifier les attentes du partenaire et d'ajuster finement les services qu'elle offre à ces attentes. Mais, à mon avis, le comité paritaire peut offrir encore plus à l'université qu'un simple ajustement de l'offre à la demande de services. Par exemple, le dialogue permanent rendu possible par le comité d'orientation peut amener les universitaires à identifier des problématiques nouvelles ou des thèmes inédits de recherche et de mieux lier leur démarche scientifique aux réalités concrètes du milieu. La connaissance scientifique ne tire pas tous ses progrès de sa propre dynamique, même si cette dernière est très influente pour le chercheur individuel. Des besoins sociaux, économiques, politiques, militaires mêmes, mais aussi des besoins sociaux et culturels, ont depuis longtemps été une source très féconde de progrès des connaissances. Dans le cadre d'une chaire comme la Chaire de coopération Guy-Bernier, le comité d'orientation a eu la vertu de brancher les universitaires sur les préoccupations les plus actuelles du partenaire et d'interpeller les chercheurs par des questions neuves. Sans le mécanisme du comité paritaire d'orientation, le partenariat université-milieu ne s'enclenche pas sous des auspices favorables pour les intérêts les plus essentiels des partenaires.

3- En troisième lieu, le partenariat requiert des attitudes appropriées et des attentes réalistes de la part de chaque partenaire.

Des attitudes appropriées, cela veut dire, de la part des universitaires, accepter de se conformer à un certain nombre d'attentes naturelles et légitimes socio-économique, c'est-à-dire :

- accepter de se consacrer en priorité aux problèmes qui préoccupent le partenaire;

- accepter également les priorités que fixe le partenaire;
- accepter la nécessité d'échéances rigoureuses et précises;
- accepter de sortir de l'hermétisme du vocabulaire scientifique dès lors qu'il devient un obstacle à une communication et à un travail efficace;
- accepter le jugement du partenaire socio-économique sur la pertinence du travail effectué et sur son utilité effective pour les besoins qui l'ont inspiré;
- accepter aussi que le partenaire socio-économique est déjà porteur d'un savoir empirique et concret qui peut à la fois inspirer des hypothèses de recherche et contribuer à valider les résultats de cette recherche;
- accepter, enfin, que les connaissances nouvelles élaborées par le travail universitaire ou les activités de formation ne trouvent pas leur finalité en elle-même, mais doivent s'insérer dans la stratégie d'action d'ensemble du partenaire socio-économique.

Si les universitaires sont encore victimes du syndrome de la tour d'ivoire, il est clair que le travail dans une chaire telle que l'UQAM le conçoit, constitue une thérapie particulièrement efficace et que ce genre d'engagement professionnel constitue pour un universitaire une occasion d'adaptation aux préoccupations du monde extérieur.

Mais la réussite du partenariat requiert aussi un effort d'adaptation important de la part du partenaire socio-économique. Il lui faut notamment s'ajuster aux réalités suivantes :

- la validité des résultats d'une recherche suppose une démarche scientifique rigoureuse, menée selon les règles de l'art. Ainsi, avant de publier un avis ou une monographie qui engage leur responsabilité scientifique et leur réputation comme chercheurs, les universitaires voudront tester complètement leurs hypothèses et s'assurer de la solidité de leurs conclusions. Cela pourra solliciter beaucoup la patience de ceux que commandent les impératifs de l'action ou des performances;

- dans certains cas, les universitaires pourront estimer que l'éclaircissement d'une question préoccupant le partenaire socio-économique exigera un cadre temporel ou une démarche de recherche difficilement compatibles avec les échéances que pose le partenaire. Certaines questions sont effectivement beaucoup plus complexes qu'il n'y paraît à prime abord ou encore mettent au jour des problèmes insoupçonnés auxquels la recherche ne pourra aisément se dérober. Il arrive aussi que le traitement rigoureux d'un problème exige une reformulation qui étonnera le partenaire socio-économique. En d'autres termes, les universitaires ne sont pas de simples exécutants;
- dans le cas des activités de formation, le partenaire socio-économique devra parfois accepter une démarche qui apparaît s'éloigner des réalités les plus quotidiennes et prendre de long détours. L'acquisition de connaissances ou de savoir-faire peut exiger la maîtrise de certains préalables, ce que ne soupçonne pas toujours le partenaire socio-économique lorsqu'il sollicite des services de formation du partenaire universitaire. Ici encore, les échéances de l'un et de l'autre partenaire peuvent requérir un effort d'ajustement, tout comme les attentes du partenaire socio-économique ne peuvent ignorer les prescriptions pédagogiques que le partenaire universitaire jugera incontournables.

Ainsi, donc, la réussite du partenariat suppose que les partenaires s'approprient, se découvrent, apprennent à connaître leurs contraintes, leurs préoccupations et leurs manières de faire respectives. La présentation que j'ai faite des attitudes requises de chaque partenaire peut donner l'impression qu'ils vont fatalement se regarder en chiens de faïence; ce n'est certainement pas le cas dans l'expérience de la Chaire de coopération Guy-Bernier ! Mais, les exigences d'un partenariat réussi ne peuvent pas être méconnues. Heureusement, le mécanisme du comité paritaire d'orientation fournit précisément aux partenaires le moyen de développer ensemble les attitudes et les attentes qui assureront le succès de leur partenariat.

- 4- Il me semble, enfin, que le partenariat doit s'inspirer d'un certain nombre de règles précises de fonctionnement. J'en énumère quelques unes, qui figurent certainement parmi les plus importantes :

- Le partenaire socio-économique doit soigneusement ordonner ses priorités. Le travail universitaire, comme tout autre travail, est d'autant plus efficace qu'il s'inspire de priorités ordonnées. Avec toutes ses ressources diversifiées, l'université apparaît à certains comme une corne d'abondance où chacun peut puiser son bien. Cependant, l'université ne peut tout faire à la fois. D'où l'importance pour le partenaire socio-économique de clarifier ses priorités;
- une chaire engage le partenaire universitaire dans une approche particulièrement exigeante de service au client. Si une chaire est aussi un instrument de développement de la recherche et de la formation universitaires, elle n'existe pas que pour les universitaires, mais aussi et beaucoup pour le bien du partenaire. Je suis personnellement beaucoup trop invinciblement universitaire pour proclamer sans nuances l'adage américain selon lequel " The customer is always right "; cependant, les universitaires engagés dans une chaire ne doivent pas méconnaître cette approche. Concrètement, cela veut dire que l'université doit choisir avec soin ceux de ses professeurs qu'elle invite à s'impliquer dans les activités d'une chaire. Tous n'ont pas un sens aussi développé du service à la clientèle;
- une troisième règle de fonctionnement est aussi fort importante à mes yeux : en principe, toutes les disciplines universitaires doivent pouvoir participer aux activités des chaires. Bien sûr, il y a des disciplines universitaires qui, à première vue, peuvent paraître désespérément éloignées des préoccupations et des besoins des partenaires socio-économiques. Cependant, méfions-nous de toute exclusion de principe. La Chaire de coopération Guy-Bernier a démontré que, par delà les sciences administratives et comptables et les sciences économiques, des disciplines telles l'histoire, la sociologie, le travail social, les communications, la pédagogie, pouvaient être utilement mises à contribution. Exclure en principe des disciplines de la participation à des chaires serait préjudiciable non seulement à la qualité de la contribution universitaire aux besoins des milieux socio-économiques, mais aussi à la légitimité des chaires en milieu universitaire. Aussi, les partenaires socio-économiques ne doivent pas s'étonner si on leur propose

d'associer aux travaux d'une chaire des professeurs appartenant à des disciplines qui apparaissent exotiques;

- enfin, rappelons-nous que l'université est une institution de dialogue, d'échange et de communication. C'est pourquoi les universitaires sont jalousement attachés à leur liberté d'expression et de publication des résultats de leurs recherches. Le secret et la démarche scientifique sont incompatibles pour l'université. Cela veut dire que les universitaires, quel que soit l'intérêt qu'ils attachent au partenariat avec le milieu socio-économique n'accepteront pas de lui sacrifier leur liberté d'expression ni leur droit de publier les résultats de leurs recherches. Certes, un partenaire socio-économique peut légitimement demander de disposer, pendant une durée déterminée, de l'exclusivité des résultats d'une recherche; cependant, il ne serait pas raisonnable ni acceptable d'exiger une interdiction permanent de publication, ni, à fortiori, le renoncement des universitaires à leur droit de libre expression.

Voilà des règles essentielles au succès du partenariat entre les universités et le milieu socio-économique. Il m'apparaît clair que la Chaire de coopération Guy-Bernier a compris et appliqué ces règles. En ce sens, non seulement cette chaire a-t-elle réussi pour ses propres fins, mais encore nous aide-t-elle à mieux comprendre la dynamique du partenariat entre l'université et le milieu. De cela, Guy Bernier serait à la fois très heureux et très fier.

Au vu des réalisations de cette chaire depuis dix ans, il nous faut rendre hommage à tous ceux et à toutes celles qui y ont contribué, tant les gens de l'UQAM que de la FMO, en saluant particulièrement celui qui l'anime depuis les débuts, son directeur, mon collègue, Mauro-F. Malservisi. Par delà les bénéfices directs que la Chaire de coopération Guy-Bernier a procurés aux deux partenaires qu'elle associe, elle a soutenu très efficacement le développement de la société québécoise. Notre société, confrontée aux exigences impitoyables de la mondialisation, obligée de mobiliser toutes ses ressources pour tailler sa place sur les marchés mondiaux et ainsi préserver non seulement son niveau de vie, mais aussi ses institutions démocratiques et son identité propre, ne peut que bénéficier de partenariats réussis entre ses universités et les forces

vives de son milieu socio-économique. De tels partenariats, s'ils se réalisent dans les conditions que j'ai esquissées, ne menacent pas la liberté académique des universitaires ni l'autonomie des universités; ce n'est pas parce qu'une chaire porte le nom d'une personnalité éminente ou parce qu'un laboratoire porte le nom de l'entreprise qui l'a dotée que les règles de la démarche scientifique changent ou que la curiosité du chercheur s'étirole ou que la liberté de l'esprit humain s'engourdit. Au contraire, des partenariats comme celui incarné et réalisé au fil des ans par la Chaire de coopération Guy-Bernier démontrent non seulement que le progrès de la société repose plus que jamais sur l'effort de concertation entre les universités et le milieu socio-économique, mais encore que la liberté académique des universitaires et l'autonomie des universités sont les plus précieuses ressources dont peuvent se prévaloir les partenaires socio-économiques.

¹ BEAUDOIN, Léo, *Guy Bernier, Coopérateur engagé-homme d'action*, Montréal, UQAM, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1989, 185 pp., page 7.

² Ibid, p. 25.

³ Ibid, p. 25.

⁴ Ibid, p. 110.