

Valeurs, éthique, gouvernance et gestion interne

par

Anders Knutsen
Copenhagen Business School, Danemark

Bienvenue à la troisième session plénière consacrée au thème « Valeurs, éthique, gouvernance et gestion interne ».

Avant de laisser la parole aux deux intervenants, M. David Watson de l'Université de Londres et à Ilkka Niiniluoto de l'Université d'Helsinki, j'aimerais dire quelques mots au sujet du thème de la présente session.

En tant qu'ancien directeur général et membre/président de conseil d'administration du secteur privé et Président du conseil d'administration de l'École supérieure de commerce de Copenhague, j'examinerai quelques similitudes et différences dans la façon dont les entreprises privées et les universités publiques utilisent les valeurs et l'éthique pour leur gestion.

Contexte : structure de gouvernance dans les universités danoises

Cette analyse a pour point de départ les récentes évolutions de l'université publique danoise, dans laquelle une nouvelle structure de gouvernance, inspirée du secteur privé, a été instaurée.

Dans le but de renforcer le fonctionnement des universités et de développer leurs liens avec la société environnante, le Parlement danois a adopté une nouvelle loi sur l'université en mai 2003. Ce texte a pour objectif de garantir davantage de transparence, d'autonomie et de liberté dans l'organisation interne de l'université.

En outre, la tradition collégiale séculaire est officiellement remplacée par un système où les directeurs de départements, les doyens et le président sont nommés parmi d'autres candidats et non plus élus par leurs pairs.

L'un des grands changements qu'a ménagés cette loi concerne la mise en place de conseils d'administration à majorité externe ainsi qu'une présidence et une vice-présidence externes. Les étudiants, les universitaires et les autres catégories de personnel sont représentés au conseil d'administration par des membres élus.

Au début, l'introduction de personnes issues du monde extérieur au sommet de la direction des universités s'est heurtée au scepticisme du milieu universitaire. Aujourd'hui, cependant, force est de constater que cette structure a donné des résultats meilleurs qu'escompté.

Pour les membres externes des conseils, la plus grande difficulté consiste à évoluer dans le milieu et la culture universitaires tout en utilisant amplement leur connaissance du monde des affaires, des ONG ou des entreprises publiques.

Valeurs et éthique

Depuis dix ans, les concepts de « gestion fondée sur les valeurs » et de « responsabilité sociale des entreprises » ont incontestablement alimenté le débat public dans de nombreux pays. Ces concepts sont-ils adaptés et applicables aux universités ? En quoi le contexte universitaire nécessite-t-il - ou non - une approche différente de celle du monde des affaires et de la société en général ?

Une différence fondamentale entre les universités publiques et les entreprises privées tient à la possibilité qu'à la direction d'utiliser des valeurs pour positionner l'organisation sur les plans national et international.

Dans les entreprises privées, la direction peut, à juste titre, s'attendre à ce que tous les salariés respectent l'ensemble des valeurs qu'elle a définies comme ligne directrice de l'entreprise : « A Rome, faisons comme les Romains ». Un ensemble précis de valeurs peut ainsi servir à instaurer l'image de l'entreprise.

Dans les universités, en revanche, les chercheurs se réservent, à juste titre, le droit de déterminer eux-mêmes leurs propres valeurs. Cette attitude est, naturellement, indispensable pour préserver la liberté de la recherche. La direction peut avoir la relative certitude que seuls quelques salariés respecteront l'ensemble de valeurs qu'elle a défini, à supposer qu'elle s'y soit hasardée. De fait, l'université compte autant d'ensembles de valeurs que de professeurs. En conséquence, la direction a du mal à créer une image universitaire fondée sur un ensemble de valeurs, si ce n'est celle à laquelle toutes les universités adhèrent : « Ici, on peut tout dire ».

Il en est de même pour les étudiants : dans la mesure où ils respectent la réglementation des universités, la seule condition pour accéder à l'université et y rester est de posséder les titres et diplômes voulus (et, dans certains pays, de disposer des financements nécessaires - mais il s'agit là d'une autre question dont je ne parlerai pas ici). En définitive, les étudiants peuvent se comporter en totale contradiction avec les valeurs définies par la direction, ils peuvent enfreindre la loi, porter atteinte à l'image de leur établissement etc. Néanmoins, l'université (publique) est tenue de les accepter en tant qu'étudiants.

Jamais l'université ne fait œuvre commune ni ne s'exprime d'une seule voix. Contrairement aux salariés du secteur privé, enseignants et étudiants ont toujours la liberté de marquer leur désaccord avec les valeurs et les normes d'éthiques fixées par la direction, et de le manifester publiquement.

Cela signifie-t-il que les enseignements tirés de l'expérience du secteur privé en matière de respect des valeurs et de l'éthique ne peuvent servir à la gouvernance et la gestion des universités ? L'expérience danoise montre que cela est possible, mais à un autre niveau.

Gouvernance

En juin 2003, le Ministre danois des sciences, de la technologie et de l'innovation a créé la commission « Gouvernance universitaire au Danemark », inspiré d'une autre (la « Commission Nørby »), qui avait formulé des recommandations pour optimiser la gestion des entreprises privées. Ancien président de la « Commission Nørby », Lars Nørby Johansen avait également été nommé

président du comité universitaire. Ce comité avait pour mission¹ d'examiner le fonctionnement des différents conseils, au Danemark et à l'étranger, afin de présenter un ensemble de recommandations aux nouveaux conseils qui s'en inspireraient.

Le comité a défini des valeurs essentielles sur lesquelles les conseils universitaires devraient, à son sens, se fonder. A savoir :

- l'indépendance
- l'ouverture
- l'efficacité et la qualité

Les travaux du comité ont abouti à 21 recommandations adressées aux membres des nouveaux conseils d'université. Les recommandations essentielles sont les suivantes :

- assumer la responsabilité globale de l'université
- assurer les relations avec les partenaires extérieurs
- garantir la participation du personnel et des étudiants
- promouvoir l'ouverture, c'est-à-dire la transparence et la réactivité

A l'évidence, le comité s'est inspiré des bonnes pratiques utilisées par les conseils du secteur privé pour définir ces valeurs.

Cependant, la mise en application par les conseils de ces recommandations s'est heurtée à plusieurs difficultés en raison de la marge de manœuvre singulière des universités.

Certaines de ces difficultés tiennent à la complexité et, dans une certaine mesure, à la divergence d'intérêts des différentes parties. L'impératif d'efficacité dans la gouvernance universitaire, notamment, est souvent en contradiction avec l'exigence d'ouverture : comment traiter des sujets sensibles en conseil d'administration si ceux-ci doivent être tenus publiquement, comme il a été initialement demandé, et inciter de la sorte leurs membres à entrer dans un jeu 'politique' avec le public ?

D'autres difficultés proviennent du contexte politique : bien que la loi danoise sur l'université promette un renforcement de l'autonomie des universités, les droits du conseil d'administration ne coïncident toujours pas avec ses responsabilités. Dans l'ensemble, les conseils ne jouissent pas de la liberté nécessaire par rapport aux acteurs politiques pour assumer l'entière responsabilité de l'université. En regard du mode de gouvernance unifiée des entreprises privées, les attributions du conseil sont entourées d'un flou qui compromet naturellement les possibilités qu'a ce dernier d'assurer une gouvernance efficace.

Gestion interne

L'examen de la gestion interne montre qu'aucun mode ou structure unique d'organisation ne semble servir d'ossature à l'université. D'un côté, la structure formelle semi permanente de l'université, qui traduit une approche plus traditionnelle fondée sur la hiérarchie, concerne les

¹ La composition du comité, son mandat et ses recommandations sont disponibles en anglais sur le site suivant : <http://videnskabsministeriet.dk/site/forside/publikationer/2004/anbefalinger-for-god-universitetsledelse-i-danmark/recommenitilweb.pdf>

mécanismes et procédures décisionnels relatifs au budget, à l'administration, à la stratégie etc. De l'autre, il existe toutefois une organisation dynamique en réseau, qui reflète les valeurs professionnelles et les préoccupations actuelles des enseignants. Dans cette structure, la prise de décision est le fruit d'un débat collégial et se fonde sur une culture d'accompagnement et une quête perpétuelle de la « vérité ».

Pour la gestion universitaire – et particulièrement pour la direction de l'université – le défi consiste à répondre aux exigences externes d'efficacité, de rentabilité, de responsabilité etc. tout en veillant à l'intensité du débat interne et de la participation des étudiants et du personnel.

Aujourd'hui, les difficultés auxquelles les dirigeants de l'université danoise sont confrontés s'aggravent sous l'effet d'un projet engagé en vue de ramener le nombre d'universités publiques de 12 à 5 ou 6 pour le début de 2007. L'objectif de ce projet est de préparer les universités à l'intensification de la concurrence internationale en tirant parti des synergies entre des communautés de chercheurs aujourd'hui très dispersées. Cependant, pour tirer avantage de ces fusions, il faut que les responsables universitaires trouvent les moyens efficaces de gérer ces nouvelles universités, tout en facilitant la communication et en favorisant la coopération entre chercheurs d'horizons divers.

Conclusion

Toute personne qui, venue de l'entreprise, contemple l'université de l'extérieur, a l'impression de se trouver face à un monde totalement différent. Contrairement à la gouvernance unifiée des entreprises privées, fondée sur un ensemble déterminé de valeurs, la structure de gouvernance dans les universités est entourée d'un très grand flou.

« A qui 'appartient' l'université ? » Aucune réponse simple ne peut être apportée à cette question. Les divers parties prenantes – depuis les citoyens, les hommes politiques et le ministère jusqu'aux personnels universitaire et administratif et aux étudiants, en passant par le conseil d'administration et la direction – ont toutes légitimement le droit de considérer que l'université leur « appartient ». En conséquence, bien que le conseil d'administration et la direction de l'université puissent définir un ensemble précis de valeurs et un code éthique applicables à la gouvernance, pour des raisons à la fois politiques et culturelles, il ne leur est pas clairement demandé de les mettre en pratique dans toute l'organisation,