

**LES INTERMÉDIAIRES DE SERVICE DANS LES UNIVERSITÉS  
QUÉBÉCOISES, DES PROFESSIONNELS AU SERVICE DU  
PARTENARIAT UNIVERSITÉ-ENTREPRISE : UN REGARD SUR LA  
GOUVERNANCE, LE LEADERSHIP ET LE POUVOIR**

**Michel BOISCLAIR**

Université de Sherbrooke

**Introduction**

La mondialisation bouleverse, déjà depuis quelques années, toutes les sociétés. Elle s'accompagne de changements techno-économiques majeurs que l'on identifie souvent comme des marqueurs de la postmodernité. Elle se traduit par une globalisation caractérisée par l'accélération de la production et des échanges, la réduction des distances et des temporalités (Rosa, 2011, 2013), l'emprise croissante des systèmes experts et des mouvements de main-d'œuvre importants (Bernier, 2011). Tous les secteurs de la société sont touchés par ces bouleversements (Lescarbeau, 2012). Le secteur de l'éducation et celui des universités en particulier, sont concernés par ces changements profonds mais le rythme de ces changements diverge, selon les États et leur situation (Charle et Verger, 1994; Viens, Lepage et Karsenti, 2010; Brémaud et Boisclair, 2012).

Au Québec, comme ailleurs, le développement des universités est traversé par des crises qui ne se limitent pas qu'à la question du financement dont parlent Martinet Ouellet dans leur ouvrage *Université Inc.* paru en 2013. L'essor des universités, notamment américaine, est marqué par l'absence d'un financement adéquat (Stiglitz, 2012). De fait, cette réalité ne constitue que la pointe de l'iceberg, ce qui fait dire à plusieurs que le malaise des universités, voire la crise actuelle, est beaucoup plus profond qu'il n'y paraît, comme en témoignent de nombreuses publications, rapports de

recherche et livres publiés sur le sujet au cours des dernières années (Pichette, 2009; Tremblay, 2009; Saint-Pierre, 2009; Hurteau et Martin, 2008; Freitag<sup>1</sup>, 1998; Gingras et Roy, 2006; Readings, 2013).

En réponse à ces contextes politiques et budgétaires peu favorables, les universités ont exploré depuis les années 80 de nouvelles pistes de solution afin de soutenir leur développement (Lacroix et Maheu, 2015). Ce faisant, elles cherchent à assurer leur essor et leur progression. C'est ainsi qu'au fil des ans, plusieurs universités ont travaillé à l'élargissement de leur clientèle intra et extra territoriale (Crespo, Beaupré-Lavallée et Dubé, 2011) en soutenant d'une part la construction de nouveaux campus et, d'autre part, en favorisant le développement de nouveaux programmes d'enseignement identifiés le plus souvent comme des parcours de professionnalisation (Boudjaoui, 2012; Wagner, Leclerc-Olive et Scarfo Ghellab, 2011). Ces deux dimensions d'une même réalité, à savoir un redéploiement stratégique visant à recruter de nouveaux publics et une délocalisation de certains services universitaires et de plusieurs programmes d'enseignement, accompagnés d'un développement immobilier de toute évidence spéculatif insuffisamment justifié, a questionné la gouvernance et la gestion de certaines universités. Ce faisant, elles ont eu pour effet de créer de nouveaux services visant à renforcer les liens entre les universités et les milieux socio-économiques afin de favoriser une meilleure implantation locale de ces nouveaux campus et de ces nouvelles réalités. Dans cette perspective, l'une des solutions mises en place par les universités a été le recours à des intermédiaires de service agissant comme des liens entre eux et les milieux socio-économiques, notamment en formation des adultes, pour générer de nouvelles activités en pouvant rejoindre ainsi de nouvelles clientèles. Pour nous aider à répondre à cette question, nous procéderons à une analyse de pratique d'intermédiaire de service engagé dans un ou des partenariats université-milieux socio-économiques en faisant ressortir trois vecteurs importants : la gouvernance, le leadership et le pouvoir.

---

<sup>1</sup> Michel Freitag est décédé le 13 novembre 2009.

## **Le partenariat en éducation : d'un État managérial à une idéologie managériale**

Prendre pour objet d'étude la question des liens entre les universités et les milieux socio-économiques nous conduit nécessairement à identifier les contextes et conditions d'émergence, d'essor et de développement de ces premières formes de coopération, de collaboration et/ou de partenariat. Pour ce faire, nous ferons appel à une *perspective historique* en faisant un bref rappel factuel et explicatif de l'émergence et de l'évolution des différentes formes de liens et d'articulations entre les entreprises, les universités et d'autres organisations, d'ici et d'ailleurs. C'est ainsi que depuis les années 60, le contexte politico-socio-économique a beaucoup changé, ce qui a fait dire au théoricien des communications Marshall McLuhan (1911-1980) que le monde dans lequel nous vivons est devenu métaphoriquement un « village global », où les technologies des communications jouent un rôle de plus en plus important (Giles et Maschino, 2000; Carlier, 2009). Masselot (2012, p. 140) évoque même l'idée d'une « évolution exponentielle des technologies » et, ce dans tous les domaines<sup>2</sup>. Pour ce dernier, cette technologie « apporte même de nouvelles facilités, un échange et une communication instantanés de l'information mondiale » (Idem, p. 140). Sur le plan formel et organisationnel, nous pouvons d'ores et déjà constater que l'essor de ces nouvelles technologies accélère et précipite le virage technologique des sociétés et bouleverse considérablement le rapport des organisations et des individus au temps et à l'espace (Rosa, 2011, 2013). Dans un tel contexte de bouleversement, l'idéologie néo-libérale a favorisé l'émergence d'un nouveau discours autour d'un « État managérial » pour reprendre ici l'expression de Derouet (2008, p. 63) et d'une « idéologie managériale » pour reprendre les propos de Rastier (2013, p. 5) appliqués aux organisations et conduisant à l'esquisse d'un nouveau management. Cette réingénierie de l'État et des organisations publiques amorcés dans les

---

<sup>2</sup> Il a fallu « quatre ans pour passer de la première à la cinquante millionième connexion Internet » (H. Rosa. (2011, 2013). *Accélération, une critique sociale*. Paris : Éditions La Découverte (coll. La Découverte/Poche), p. 99.

années 70-80 se caractérise par le fait qu'elle est centrée sur la planification stratégique et sur le client. Elle propose une gestion par les résultats et inscrit la reddition de compte comme une finalité obligée (Boisvert, Jutras, Legault, Marchildon, 2003). C'est dans ce contexte que le partenariat 'est invité au débat sur la refondation de l'administration publique et a pénétré les discours dans le champ Del 'éducation (Landry et Garant, 2013). De plus, le monde du travail et de l'emploi a subi de profondes transformations, au Québec comme ailleurs, comme le montre Bernier (2011). Ce qui fait dire à l'économiste Thomas Piketty que « les métiers se sont totalement transformés en un siècle » (Piketty, 2013, p. 441). Conséquemment, les enjeux autour de la création de nouveaux emplois et le développement de nouvelles compétences visant une meilleure adaptabilité de la main- d'œuvre, sans compter une réalité croissante, celle d'une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs essentiels de l'économie, ont donné le coup d'envoi à de nouveaux programmes de formation (Wagner, 2011). L'essor de ces nouveaux programmes marqués par une professionnalisation des parcours conduit à la création de nouveaux emplois, au sein même des organismes de formation, notamment dans le secteur de la formation des adultes (Maubant, Roger, Caselles-Desjardins et Lejeune, 2012). Conséquemment, le rapprochement entre formation et travail, entre organismes de formation et entreprises rend nécessaire la création d'emplois dans le domaine de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique (Ardouin, 2010), sans compter les emplois relevant des métiers de la formation, de l'intervention et de l'accompagnement dans les métiers des ressources humaines (Maubant et Boisclair, 2013): conseiller pédagogique à l'éducation des adultes, conseiller aux entreprises, conseiller, chargé de projet ou de mission, courtier de connaissances, mais dont le rôle et les responsabilités peuvent varier d'un établissement à l'autre et d'un ordre d'enseignement à l'autre. En ce qui concerne les organisations éducatives de l'enseignement supérieur, le Québec n'a pas échappé à ces nombreuses transformations (Morin, 2005) d'où l'importance pour les personnels des universités de posséder et/ou de développer des compétences et des habiletés leur permettant d'influencer la création, le développement et la gestion de partenariats université-milieux

socio-économiques. Ainsi, ces organisations en mouvement peuvent prendre différents noms comme les services d'aide aux jeunes diplômés, le service de développement des activités de formation des adultes, la direction des services aux organisations. L'aspect managérial de même que l'aspect légal de ces collaborations et des contractualisations entre universités et milieux peuvent donc prendre différents appellations comme nous venons de le voir. Par partenariat université-milieu nous référons ainsi à toutes les formes de regroupement et d'articulations qui peuvent naître et se développer entre les universités et les milieux socio-économiques. Les acteurs de ces regroupements peuvent occuper différents postes et assumer différentes fonctions comme nous l'avons mentionné plus haut. Ce n'est que plus tard que ce type de management fera l'objet de plusieurs critiques, notamment de la part d'universitaires (Readings, 2013; Seymour, 2013). De fait, leurs critiques portent non seulement sur le néolibéralisme mais également sur le modèle et le discours portant sur ce type de management et, notamment, son utilisation par les gouvernements et les dirigeants de l'enseignement supérieur lorsqu'ils parlent d'éducation.

### **Le partenariat en éducation**

Au Québec, le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) publiait en 1995 un premier avis sur le sujet intitulé *Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes* où les auteurs « parlent de plus en plus du concept de partenariat, pour qualifier des expériences de collaboration entre les commissions scolaires ou entre un CÉGEP et une commission scolaire ou encore, entre des établissements de plusieurs ordres d'enseignement » (Conseil supérieur de l'Éducation. Avis au ministre de l'Éducation, 1995, p. 2). Les auteurs de cet avis écrivent à ce propos :

« Comme nous l'avons signalé, au cours de la dernière décennie, les services d'éducation des adultes des commissions scolaires, des cégeps et des universités ont entretenu des formes de collaboration de plus en plus soutenue avec les entreprises,

les associations et les organismes socioculturels et sociocommunautaires » (CSE, 1995, p. 2).

De fait, les auteurs citant un document d'orientation du ministère de l'Éducation écrivent que, dès 1983, ce ministère « se donnait l'orientation de favoriser, par des mécanismes simplifiés, la concertation avec d'autres partenaires ministériels et les milieux socio-économiques » (Conseil supérieur de l'éducation, Avis au ministre de l'Éducation, 1995, p. 16). Au cours des années 1990-2000, les relations entre les universités, les établissements de formation et les entreprises sont devenues de plus en plus importantes au point « où, (...) le Conseil reconnaissait qu'il y avait lieu pour les établissements universitaires de chercher à clarifier leur rôle en pareil contexte, en tenant compte de la mission qui leur est confiée par la société » (Conseil supérieur de l'Éducation, 1995, p. 16). Pour Alain Touraine (1972, p. 7), « ceci devait se mettre en place dans le but d'éviter des substitutions de rôle et des subordinations d'intérêts qui nuiraient à l'exercice de leur mission ».

En juin 1998, le CSE publiait cette fois un nouvel avis intitulé *La formation continue du personnel des entreprises : un défi pour le réseau public d'éducation*. Les auteurs font alors ressortir l'intérêt pour les entreprises d'accorder de l'importance à la formation continue des personnels en emploi. Le document met de l'avant des orientations susceptibles de privilégier le développement de l'offre publique de formation en misant notamment sur le développement socio-économique local et régional ainsi que sur l'acquisition de compétences larges et génériques. Ces orientations permettent de favoriser la reconnaissance d'acquis, de réinvestir dans les établissements l'expertise développée en formation sur mesure, de miser sur la puissance du réseau et d'offrir aux individus et aux organisations des formules variées et novatrices.

En avril 2006, le Conseil supérieur de l'éducation publie un autre avis, intitulé cette fois : *En éducation des adultes, agir sur l'expression de la*

*demande de formation : une question d'équité.* Ce nouvel avis porte principalement sur la reconnaissance de l'écart entre la demande et l'offre de formation continue, particulièrement chez certains adultes où la demande « réside dans la culture de l'éducation, qui se construit par l'expérience antérieure des individus, positive ou négative à l'égard de l'école » (Avis du Conseil supérieur de l'éducation, version abrégée, 2006, p. 6). Pour ce qui concerne le niveau universitaire, le Conseil supérieur de l'éducation a poursuivi sa réflexion sur la question du partenariat université-milieus socio-économique. Il publie cette fois une série d'avis<sup>3</sup> concernant cet ordre d'enseignement. C'est ainsi qu'en mai 2002, le CSE publiait cette fois un avis portant sur *Les universités à l'heure du partenariat*. Le Conseil confie alors la préparation de cet avis à la Commission de l'enseignement et de la recherche universitaire dont un seul membre faisait partie du CSE (Petit, 2003). C'est ainsi que depuis 1995, la position du Conseil supérieur de l'éducation en matière de partenariat a évolué. Par exemple, il aborde le sujet dans une perspective plus large en s'interrogeant sur « le devenir des universités » (Petit, 2003, p. 304)<sup>4</sup>. Cet avis, écrit Petit, « fournit un éclairage original [sur] des travaux portant sur l'innovation technologique et sociale où le partenariat est considéré comme un moyen privilégié » (Idem, p. 304) de collaboration intersectorielle, malgré son caractère opératoire et organisationnel complexe comme l'a démontré Levin (2002) sollicité par Vaillancourt Rosenau, notamment sur le plan des enjeux et des défis posés au secteur de l'éducation. Outre la dimension recherche, ce nouvel avis du Conseil supérieur de l'éducation aborde la formation initiale. Les auteurs de l'avis percevaient alors le partenariat comme ayant un effet structurant sur les modalités de gestion et d'organisation des activités d'enseignement et de recherche. Il faudra toutefois attendre l'année 2010 pour voir le CSE se pencher nouveau sur les modalités de gestion et d'organisation des activités de formation continue et donc réinterroger la place et la fonction du partenariat au regard de cette mission.

---

<sup>3</sup> L'Avis sur les universités à l'heure du partenariat constitue le 507<sup>e</sup> avis du CSE.

<sup>4</sup> Le Sommet du printemps sur les universités nous amènera sans doute à porter un autre regard sur ces établissements d'enseignement supérieur.

En 2005, le Conseil supérieur de l'éducation poursuit sa réflexion sur le partenariat en publiant cette fois un nouvel avis portant *L'internationalisation : nourrir le dynamisme des universités québécoises*. Ce texte du CSE portait cette fois sur l'internationalisation visant à nourrir et soutenir le dynamisme des universités québécoises dans la réalisation de leur plan de développement en matière de développement international, d'essor des actions de formation et d'échanges de professeurs et d'étudiants. Cet avis de 2005 identifiait quatre orientations parmi lesquelles l'une d'entre elles proposait aux universités de « consolider les alliances conclues avec les universités partenaires à l'étranger ».

En décembre 2010, le Conseil supérieur de l'éducation publiait un autre avis portant cette fois sur *Les services offerts aux entreprises par le réseau de l'éducation : pour un meilleur accès aux ressources collectives*. Ce nouvel avis du CSE destiné au ministre de l'Éducation avait pour but « de mettre en lumière la réponse du réseau de l'éducation aux besoins des entreprises, aux besoins de formation continue de leur personnel de même qu'aux besoins des organisations » (p. 1). Toutefois, l'encadrement des services à l'intention des personnes, des entreprises et leur déploiement pouvait varier d'un ordre d'enseignement à l'autre. Les propos qui suivent portant sur l'université fournit d'ailleurs des précisions sur l'organisation des services à fournir aux entreprises, l'offre et la planification de la formation, les relations entre l'enseignement régulier et la formation continue demandée par les entreprises, notamment en ce qui concerne les formations en ligne. Dans un article tiré de la revue *University Affairs/Affaires universitaires* de novembre 2012 rapporte les propos de la vice-rectrice de l'Université Dalhousie, affirmant que les universités collaborent déjà avec les industries, les gouvernements, les organisations internationales et les groupes communautaires. Mais comme le souligne Maubant (2014) la recherche scientifique universitaire peine à transférer ses connaissances vers les milieux professionnels. Dans le même sens, la vice-rectrice de l'Université Dalhousie ajoute que tous ces partenariats « méritent [ainsi] d'être traités avec la même vigilance » (p. 37). Pour elle, « les



universités ont amélioré leur gestion des partenariats (...).Elles sont ainsi plus en mesure de refuser certains partenariats lorsque les donateurs et partenaires dépassent les bornes » (p. 37).Autrement dit, les universités se réservent le droit de limiter voire de refuser certains partenariats lorsque les partenaires ne remplissent pas leurs rôles et n'offrent pas aux institutions universitaires tous les bénéfices de valorisation et d'externalisation de leurs activités qu'elles sont en droit d'attendre.

C'est ainsi que dans le domaine de la recherche fondamentale et appliquée, Melchori (1983) décrit la situation américaine au regard des *associations université-entreprise*. Appliquée au Canada et au Québec, les organismes subventionnaires ont adopté plusieurs des politiques favorables au partenariat. Conséquemment, plusieurs universités se sont même dotées de bureaux de partenariat (Tremblay, 2003). Ces bureaux offrent aux professeurs-chercheurs des différents établissements universitaires « un ensemble de services de gestion intégrée des partenariats »<sup>5</sup>: élaboration de contrat de recherche, de contrats budgétaires, élaboration des conditions de propriété intellectuelle... Aujourd'hui, les textes de ces organisations parlent même de valorisation de la recherche (Guillaume et al, 2007; Paquette, 2003). Toutefois, la mise en place et les résultats de ces divers modèles ou institutions n'ont pas toujours eu les effets escomptés comme le montre l'économiste Joseph Stiglitz (2012) en parlant du cas américain. En fait, dans son propos, Stiglitz évoque l'absence ou le faible financement des universités américaines, que ce soit par les Républicains ou par les Démocrates<sup>6</sup>. Dans le même ordre d'idées, l'ancien premier-ministre Daniel Johnson fils<sup>7</sup> déclarait lors de l'ouverture du colloque aux Entretiens Jacques-Cartier de 2009 que « les universités sont des acteurs institutionnels

---

<sup>5</sup> Bureaux de partenariat des universités québécoises.

[http://www.unite.ugam.ca/devsav/ici/fr\\_serv\\_universites.htm](http://www.unite.ugam.ca/devsav/ici/fr_serv_universites.htm) Récupéré le 2012-04-04

<sup>6</sup> Au Québec, le nouveau premier-ministre, monsieur Couillard, ne rejette pas de facto cette idée – Hydro-Québec et SAQ – afin de soutenir le gouvernement dans sa recherche d'équilibre financier (Le Devoir, 30 avril 2014)

<sup>7</sup> Il a été premier-ministre du Québec 8 mois et 5 jours. Il a été battu par Jacques Parizeau, chef du Parti québécois.

de première importance », notamment en recherche. Ce qui fait dire à Aurélie Duzert (2013) que les universités sont des acteurs clés de la transformation industrielle qui a cours actuellement.

## **L'université en transformations**

Depuis sa création au XIII<sup>e</sup> siècle, l'université a connu une évolution significative (Rayou & Van Zanten, 2011). Si elle était à l'époque une institution nouvelle tout en cultivant ses « mythes d'origine » (Roy et Gingras, 2012) et en faisant remonter « sa naissance à un lointain passé » (Idem, 2012), il faudra toutefois attendre jusqu'au XVI<sup>e</sup> siècle pour que l'histoire des universités devienne un objet d'étude se développant de manière significative par la suite. De nombreux ouvrages et articles attestent de cet intérêt scientifique pour cet objet. Des colloques, congrès et publications se réalisent régulièrement sur cette question comme en témoigne le dernier ouvrage de Roy et Gingras publié en 2012.

Pendant très longtemps, « l'université a été conçue comme une institution autonome de son contexte socio-économique, hors du jeu concurrentiel et préservée des pressions environnementales » (Mailhot et Schaeffer, 2007). Mais, les choses ont changé comme l'ont bien décrit Gingras et Roy (2006) et de la Broise (2012). Ces auteurs ont montré que l'université n'en n'est pas à ses premières réformes, tant sur le plan de sa gouvernance que de son fonctionnement. En effet, depuis sa fondation, l'université « a placé la notion de savoir au cœur de la croissance médiévale » (Béland, 2012, p. 96). Ce qui a fait dire à l'ancien président du Mouvement Desjardins que les empereurs et les seigneurs « ne craignent pas de transmettre le savoir à ceux qu'ils considèrent comme la relève au service de l'oligarchie, convaincus que ce faisant, la force de l'État en sera maximisée » (Idem, p. 96). Pour d'autres, comme Harman (1999, p. 202), « les universités après avoir été des centres d'investigation intellectuelle, furent de plus en plus caractérisées par des disputes scolastiques qui semblaient n'avoir aucune pertinence pratique ». Ce qui fait dire à Caroline Dufour (2012) quelques universités ont de la difficulté à s'ouvrir à des

organisations extérieures au champ universitaire. Elles préfèrent plutôt conserver une certaine distance entre elles et le milieu.

C'est ainsi que les universités ont privilégié progressivement un « modèle entrepreneurial de développement » (Seymour, 2003, p. 14), que ce soit dans l'élaboration des programmes de recherche ou dans l'introduction de programmes d'enseignement destinés à la formation des dirigeants d'entreprise. Cette nouvelle réalité a permis à l'université de se développer, tant au niveau de la recherche que de l'enseignement, et ce, malgré les nombreuses critiques formulées à son endroit notamment au regard de son supposé éloignement des problématiques sociales et économiques (Berthelot, 2006). Toutefois, malgré *cere-vampage*, ses principales et fondamentales missions demeurent l'enseignement, la recherche fondamentale et appliquée (Bertrams, 2006) et l'internationalisation de ses activités par l'échange de professeurs et d'étudiants. Certains auteurs évoquent une tendance significative à la marchandisation de l'université (Freitag, 1995, 1998; Berthelot, 2006; Eneau, 2011; Felouzis, Maroy et Van Zanten, 2013). Pour d'autres, comme Facal(2010, p. 16), « beaucoup d'étudiantes et d'étudiants ne viennent à l'université que pour y obtenir les accréditations officielles que le marché du travail exige (...) ou pour y passer du temps ». Certains parlent même d'« une crise planétaire de l'éducation » en titrant « Où va l'université? » (Courrier international, juin 2010, p. 32).

Depuis la fin des années 70, les universités traversent donc de fortes périodes de turbulences<sup>8</sup>, les forçant ainsi à trouver de nouvelles solutions leur permettant de soutenir leur développement et de résoudre leurs problèmes de financement. Parmi elles, il y aurait le partenariat. Une analyse sommaire des différents sites web des universités québécoises, canadiennes et européennes démontre que chacune d'entre elles a trouvé des

---

<sup>8</sup> La dernière en date est celle des frais de scolarité, des coupures de 124 millions suivi du Sommet québécois des universités organisé par le nouveau gouvernement du Parti québécois en 2013.

façons qui lui sont propres de répondre à la crise financière qui les traverse : glissement d'une recherche fondamentale vers une recherche appliquée (Bourezak, 2001; Paquette, 2003; Nayaroudou et Simart, 2006), recherche de nouvelles clientèles intra et extra territoriales (Crespo, Beaupré-Lavallée et Dubé (2001), création de nouveaux programmes et de parcours de professionnalisation (Boudjaoui, 2012), délocalisation de certains programmes d'études, développement de formations à distance, création de nouvelles unités administratives, etc... Comme l'écrit le journaliste Bélair-Cérino (2009), « il en résulte une concurrence féroce entre les universités ». Mais au-delà de cette concurrence, écrit Floc'h (2013, p. 17) « l'enseignement supérieur promet d'être redoutablement stratégique au XXI<sup>e</sup> siècle (...) ». Il ajoute que l'enseignement supérieur sera alors le « berceau du savoir, terreau d'idées nouvelles et d'innovations, il procurera [ainsi] croissance et influence aux nations qui le choisiront » (Idem, p. 17).

Ce faisant, on assiste à l'émergence puis au développement de collaborations de plus en plus importantes des universités avec différents secteurs voués au développement socio-économique, comme par exemple, des Chambres de commerce, des associations et des ordres professionnels (Avis du Conseil supérieur de l'Éducation du Québec, 1995; Canada's Innovation Leaders, a RESEARCH Info source Inc. Publication, november 2012). Progressivement, les universités ont cherché de nouvelles sources de financement pour soutenir leur développement tout en apprenant à composer avec un changement de contexte dans lequel la recherche d'un nouveau rôle stratégique des institutions universitaires au plan socio-économique était devenue essentielle.

Plus récemment, le gouvernement du Québec adoptait de nouvelles règles de gouvernance adressées aux universités. Les législateurs affirment que ces nouvelles règles de gouvernance ont pour but d'assurer leur développement, de contribuer à rétablir leur équilibre budgétaire, d'assainir leur situation financière, d'améliorer leur performance, de mieux encadrer leurs administrateurs et leurs dirigeants. Du moins, c'est ce qu'il affirme...La mise en concurrence entre institutions universitaires réclame en

effet une réorganisation de la gouvernance universitaire en redessinant les missions, en assignant de nouvelles fonctions aux dirigeants et aux personnels, ainsi qu'en redéfinissant les statuts et les prérogatives des différents acteurs et services.

Qu'en est-il des réalités et formes du partenariat dans les institutions d'enseignement supérieur, notamment au Québec? Au cours des dernières années, on retrouve dans les universités québécoises différents modèles de développement ou d'affaires visant le développement du partenariat, selon les termes choisis. Certaines ont mis en place des facultés particulières (la Faculté d'éducation permanente (FEP) à l'Université de Montréal (UdeM), des facultés responsables des services aux individus et aux organisations (Universités du Québec en Outaouais (UQO), Université de Sherbrooke (UdeS), des Écoles (École des sciences de la gestion (ESG) et des unités dédiées comme par exemple, celle de l'École nationale d'administration publique (ENAP), pour ne nommer que ces exemples-là, afin de desservir leurs diverses clientèles, notamment les individus et les organisations. Plusieurs universités ont même établi des partenariats avec des entreprises, des administrations publiques ou des groupes communautaires comme en témoignent plusieurs chapitres et articles parus dans différents ouvrages et revues (Landry et Garant, 2013).

Tout en reconnaissant de grandes qualités à ce mode de collaboration inter organisationnelle, les partenariats sont loin d'être une panacée à toutes les problématiques rencontrées par les universités comme le notent Boutin & Le Cren(2004). L'une de ces problématiques relevant directement du partenariat est celle des enjeux de frontières entre les universités et d'autres organisations. Or, parmi ces enjeux de frontière dont parlent Denis, Lamothe & Langley (2006) et Gagnon (2013), il y a bien sûr ceux qui concernent très précisément la gouvernance ou le pilotage du partenariat. En effet, la mise en place d'une politique partenariale permet de définir, de codifier et de caractériser certaines pratiques en matière de partenariat comme l'écrit Bourque (2008). Or l'analyse des enjeux de frontière constitutifs de la problématique du partenariat souligne combien ceux-ci

touchent aux modalités d'organisation et de fonctionnement interne des différentes organisations partenaires, comme l'indique le rapport Charest (2012) sur la Politique d'intervention sectorielle d'Emploi-Québec 1995-2001, décrivant le partenariat comme une occasion de redéfinir « des politiques et modes de fonctionnement internes qui balisent la vie du comité et concrétisent les notions de mandat, de partenariat, de démarche consensuelle et de portée sectorielle des actions, etc. (p.VII) ». La question des enjeux de frontières entre les universités et leurs organisations partenaires met également en évidence la nécessité de repenser l'organisation interne des services et des pratiques des différents acteurs concernés. La nécessité de renforcer aussi à l'interne des universités des modes de collaboration entre services vise à accompagner et soutenir les organisations partenaires et clientes. Les universités sont dès lors des fournisseurs de services au delà de leurs missions premières d'enseignement et de recherche (Igalens et Point, 2009). Pour ce faire, nous faisons appel à des intermédiaires de service, c'est-à-dire des personnes qui agissent comme représentant de l'université et des milieux socio-économiques et, qui ont pour mandat de *traduire* et de *réaliser* les besoins dans le cadre d'un partenariat université-milieux socio-économiques. Ces intermédiaires de service sont ce que le sociologue François Dupuy appelle des acteurs qui sont à la fois *dans* et *hors* de l'organisation (2011, p. 94).

Le développement de partenariats entre universités et les autres organisations peut conduire à la présence d'acteurs externes (vert), chargés des dimensions stratégiques et organisationnelles du partenariat comme par exemple, des conseillers experts, des consultants et/ou des formateurs. Or, ces acteurs externes sont également appelés à assumer un rôle pédagogique important tout en tenant compte des facteurs politiques, stratégiques, organisationnels et administratifs. Enfin, il y a les intermédiaires de service qui ont un rôle important à jouer dans l'élaboration, la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation d'un partenariat. « Le partenariat en éducation et, pour les universités en particulier, figure plus que jamais dans les préoccupations des dirigeants politiques actuels, mais également dans les stratégies des acteurs de l'éducation et tout particulièrement des universités,

qu'ils soient membres de la direction (Conseil d'administration, dirigeants et gestionnaires), du personnel enseignant, [des chargés de projets] ou des conseillers pédagogiques [jouant fréquemment le rôle d'intermédiaires de service] ou autre » (Samson, Dezutter, Thomas, Manseau, 2011, p. 104). Sur le plan économique, pour certain comme Dallaire (2008, p. 248), les partenariats « devraient amener des économies importantes au chapitre des coûts par l'intégration des activités reliées à [leur] sa réalisation » alors que pour d'autres comme Wake Carroll (2008) en se référant à l'article de Vining et Boardman (2008), les économies ne sont pas toujours évidentes. Au delà des visions politiques et stratégiques, des considérations organisationnelles, des contraintes budgétaires, qu'en est-il des valeurs et des vertus du partenariat sur le plan andragogique? Quelle place occupent les établissements d'enseignement supérieur sur le terrain de la pédagogie universitaire? Quel rôle assument alors les intermédiaires de service au regard de cette dimension plus pédagogique du partenariat?

### **Les missions de l'université**

Malgré leurs spécificités et leurs missions respectives, les universités, les entreprises et les organismes sans but lucratif arrivent à collaborer ensemble dans le cadre de différents projets axés sur la consultation, la formation et la recherche comme en témoigne le numéro de Canada's Innovation Leaders, en 2012. La collaboration entre ces organisations peut prendre différentes formes allant de la co-entreprise de recherche-développement à des partenariats sur mesure, prenant en compte les besoins de chacune d'entre elles (Marzougui et Hamdi, 2004; Conseil supérieur de l'Éducation, 2002). En fait, comme le soulignent ces deux auteurs, les relations université-entreprise peuvent devenir une source d'innovation pour les deux parties.

D'autre part, il y a ces intermédiaires de service qui agissent entre l'université et le milieu socio-économique. Ces intermédiaires de service, tel que nous les définissons ici, ont donc un rôle important à jouer lors de

l'élaboration, la mise en œuvre, de la gestion et de l'évaluation d'un partenariat université-milieu socio-économiques. Ce sont eux qui agissent parfois comme *traducteurs* de besoins du milieu pour les cadres et les collègues de l'université. Parfois, ils agissent comme *réalisateurs* de ces besoins. Ils doivent donc faire comprendre à l'autre partie et à leurs vis-à-vis les politiques, les normes, les procédures... exigibles par l'université, ce qui n'est pas toujours facile, convenons-en. Conséquemment, c'est à leurs pratiques que nous nous intéressons ici.

Concernant la gouvernance, le leadership et le pouvoir, nous ferons appel à différents travaux dans un contexte de partenariat université-milieu en formation continue (Paquet, 2011; Graz, 2004, 2008, pour ne nommer que ceux-là. Enfin, pour situer notre problématique dans un contexte de développement de politiques et de pratiques de formation continue, nous nous référerons aux travaux de Carré et Caspar (2004) et d'Ardouin (2010).

### **Gouvernance, leadership et pouvoir**

(...) Après avoir défini et cerné le partenariat au travers de différentes approches. Nous identifierons ensuite les différentes étapes d'un partenariat en cherchant à déterminer les principales phases du « cycle de vie » (Brulotte, 2003) d'un partenariat université milieu. Puis nous clarifierons ce que nous entendons par intermédiaires de service en répondant aux questions suivantes : qui sont-ils? que font-ils? Comment pratiquent-ils ce partenariat? Quels sont-les impacts de leurs interventions au regard des objectifs d'un partenariat université-milieu. Nous nous appliquerons ensuite à préciser la notion de partenariat à partir d'enjeux de frontière organisationnelle, en particulier en nous centrant sur les concepts de gouvernance, d'intermédiaire de service, de leadership, et de pouvoir, dans un contexte de formation continue. Après avoir présenté les conditions d'émergence et de développement du partenariat entre les universités et d'autres organisations productrices de biens et de services, après avoir souligné différents enjeux constitutifs de ces formes diverses et parfois



nouvelles de partenariat, après avoir invité le lecteur focus et tout particulièrement sur des enjeux de frontières constitutifs du partenariat, après avoir soumis au lecteur notre problématique et nos objectifs de recherche, nous allons présenter dans cette troisième partie notre cadre théorique et conceptuel. Nous chercherons non seulement à mieux comprendre leur rôle, mais également leur pratique, particulièrement dans une perspective de comprendre les processus de professionnalisation de ces métiers spécifiques de l'interaction humaine (Maubant, Roger, Caselles-Desjardins et Lejeune (2012).

- **Le partenariat : une réalité à circonscrire**

À l'origine, le partenariat constitue une expression qui nous vient de la tradition anglo-saxonne (*partnership* – *partner*), empruntée au français *parcener* ou *parsener* qui, elle-même, était un emprunt au mot anglo-normand *parcener*. Ce mot de *parcener*, quant à lui, tirait son origine de l'ancien français *parçuner* « associé » et *parçonier* dérivé de l'ancien français *parcion* « séparation » ou *parçon* « partage, butin ». Il faudra attendre 1984 pour que le mot partenariat voie le jour et soit accepté sous la forme anglaise de *partnership* (1963) pour décrire cette relation inter-organisationnelle. Toutefois, ce mot connaîtra en français un usage plus limité qu'en anglais. En français, on convoque davantage les termes d'alliance, d'association et de participation.

Dans le champ de la sociologie des organisations, le concept de partenariat n'est pas nouveau. Pour Xavier Bezançon (2004), le partenariat est un vieux concept convoqué par l'entremise de nouvelles missions assignées aux organisations. La création du Nouveau Management Public (NMP) a permis à ce concept de retrouver un sens et un usage. Dans les années 80-90, il était même devenu un effet de mode, notamment pour les dirigeants et les gestionnaires privés et publics leur permettant d'affirmer ainsi que leur organisation travaillait en collaboration étroite avec d'autres organisations. L'usage récurrent du terme de partenariat exprimait une

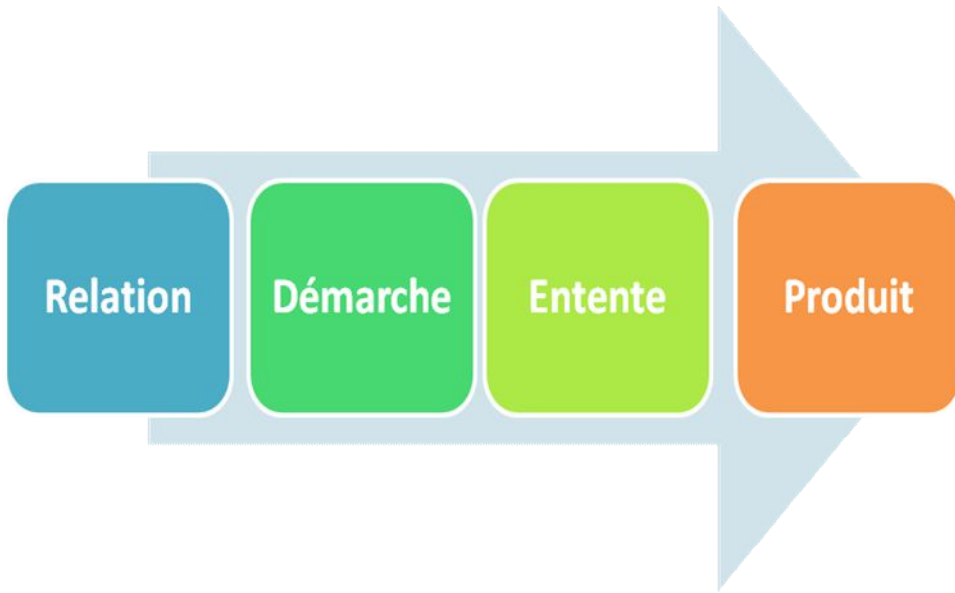
intention de marketing en présentant l'organisation comme ouverte sur son environnement. Toutefois, comme l'affirme le spécialiste de la fonction publique fédérale David Zussman (1999), plus le concept de partenariat fait d'adeptes, plus il devient difficile à définir. Pelletier (1997, p. 1) va dans le même sens lorsqu'il écrit que « la notion de partenariat a un sens sémantique flou et qu'il peut en conséquence constituer une véritable boîte de Pandore ». Il ajoute toutefois que celui-ci peut-être « porteur d'une réflexion stimulante nous invitant ainsi à revoir nos pratiques de gestion de la formation ou de la consultation, autant qu'il peut nous mettre dans une situation de relative dépendance à l'égard des idées du prêt-à-porter au salon de la dernière mode de gestion » (Idem, p. 1). Dans le champ des sciences sociales et, en particulier, dans le secteur de l'éducation, Pineau<sup>9</sup> situe les premiers usages du terme de partenariat en 1984 alors que Landry (2013, p. 35) réfère aux travaux de Barsch (1969) pour situer l'une des premières utilisations de la notion de partenariat. Quant à Mérini (2001), elle situe son apparition en 1987 dans le dictionnaire Larousse « qui d'emblée se place dans une approche systémique en décrivant le partenariat comme un système associant des partenaires » (p. 1). Dès cette époque, le concept de partenariat revêt diverses acceptions (Mérini, 2001) qui n'ont de sens que dans la mesure où on les replace dans leur contexte d'origine (Landry, 2013). Depuis cette période, le concept de partenariat a été particulièrement galvaudé, chacun y allant de sa définition propre, selon son champ d'action. Landry (1994) cité par Legendre (2005) place le partenariat sur un continuum de relations liant deux ou plusieurs organisations, allant du simple échange d'informations à la consultation, la concertation, la coopération et le partenariat. Quant à nous, nous considérons que les termes coopération et partenariat sont synonymes, comme en témoignent plusieurs dictionnaires consultés (Bellenger & Pigallet, 1996; Legendre, 2005). Conséquemment, si nous voulons éviter que ce mot devienne un véritable *caméléon conceptuel*, pour reprendre les propos de Von Foerster repris par Le Boterf (2001) lorsqu'il décrit le concept de compétence, il est donc important de clarifier la notion de partenariat. Notre expérience professionnelle du partenariat entre organisations démontre que si le

<sup>9</sup> L'auteur remercie Loïc Brémaud pour son apport à cette partie de son texte.

processus peut être le même, son contenu et sa forme peuvent varier d'un partenariat à l'autre. Ce qui fait dire à Boisclair (2008) que le partenariat est sur mesure et évolutif.

D'autres auteurs font davantage ressortir les dimensions de l'entente et de l'égalité entre les partenaires (Fréchet, 2004). Une revue de la littérature scientifique a permis de constater qu'il existe un grand nombre de définitions du mot partenariat. Elle a permis de relever plus d'une cinquantaine de définitions de ce terme, chacune s'inscrivant dans une typologie, comme celle de Gagnon et Klein (1991), celle de Landry (1994) ou celle de Kernaghan, Marson et Borins (2001) pour ne nommer que celles-là. C'est dans ce contexte que nous avons choisi les typologies évoquées précédemment car elles permettent, selon nous, de répondre à notre projet de définir précisément le partenariat université-milieu. C'est pourquoi, dans le contexte qui nous occupe, nous avons retenu plus particulièrement la définition de Legendre (2005, p. 1002). Ainsi, Legendre se référant à Landry (1994) définit le partenariat comme étant une « **entente entre des parties** qui, de façon volontaire et égalitaire, **partagent un objectif commun [ou compatible]** et le réalisent en utilisant de façon convergente leur ressources respectives » (Idem, 2005, p. 1002). Toutefois, à cette définition, nous allons plus loin en caractérisant la relation qui doit exister entre les parties, à savoir, une **relation sur mesure et évolutive** (Boisclair, 2008). En conséquence, un partenariat inter-organisationnel **s'établit, se construit, se noue et se dénoue** dans un contexte donné. La figure 1 illustre bien, quant à elle, les mots clés qui servent à définir la notion de partenariat. Elle sous-tend l'effort requis pour construire un partenariat, dont le caractère dynamique de la relation entre les partenaires.

Figure 2 : Les mots-clés d'un partenariat



En nous inscrivant dans une perspective écologique défendue par Bronfenbrenner et dans les travaux de Clénet soutenant la nécessité de faire dialoguer dans l'analyse d'une organisation formative à trois dimensions : 1) *macro* (dimension politique et stratégique), 2) *méso* (dimension organisationnelle) et 3) *micro* (dimension pédagogique), nous considérons que les intermédiaires de service se situent à la frontière des niveaux macro, méso et micro (Pelletier, 1995) et, qu'ils agissent sur les différentes frontières organisationnelles. Conséquemment, nous parlerons plutôt d'intermédiaires de service pour décrire cette profession quelque peu atypique, ces nouveaux porteurs de savoirs et de compétences (Maubant, Roger, Caselles-Desjardins et Lejeune, 2012), cette nouvelle manière de décliner la fonction d'ingénieur de formation (Bernier, 2010). Conséquemment, les parties prenantes d'un partenariat ne peuvent faire l'économie d'une instrumentation favorable à une meilleure compréhension de ces deux univers : celui de l'université et celui de l'entreprise pris dans son sens large. En résumé : 1) le partenariat exige de la part des deux parties un certain niveau d'engagement, l'une par rapport à l'autre; 2) Les

partenaires doivent unir leurs efforts pour coopérer; 3) Les partenaires doivent partager un certain niveau de risques inhérent à toute action partenariale, en acceptant de partager les gains et les pertes.

C'est donc en nous appuyant sur cette définition de la page 18 que nous développerons le reste de notre propos. Cette définition, un peu lourde, nous en convenons, mérite toutefois quelques commentaires. Elle nous amène à dire, selon nous, qu'un partenariat ne s'improvise pas : il se construit, se développe et se gère. Son succès s'appuie sur une relation de confiance, mais là encore, la confiance ne s'improvise pas, ne s'impose pas; elle est présente ou elle se gagne (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999). Cette définition et la confiance qu'elle requiert font ressortir le caractère sur mesure et évolutif de la relation. Quant au milieu (entreprises et organismes), il poursuit généralement une mission différente de celle des universités. Dans le cas des entreprises, il s'agit de faire principalement des profits à la hauteur des exigences exprimées par les actionnaires (entreprise); pour ce qui concerne les organismes sans but lucratif, leur mission consiste généralement à satisfaire les attentes et les besoins du milieu ou de leurs membres. Même si les universités et le milieu poursuivent des missions différentes, il est tout de même possible pour les deux de trouver un but commun ou des objectifs compatibles. Par exemple, le but de l'entreprise est de maintenir sa part de marché et pour ce faire, elle a besoin de travailleurs compétents. Quant à l'université, elle a pour but de développer sa clientèle et ces travailleurs. C'est ainsi que les deux organisations ont pour objectif commun le développement des compétences des étudiants et des travailleurs. Il en va de même pour un organisme communautaire, comme par exemple, un organisme d'insertion en emploi pour des travailleurs de plus de 50 ans, intéressé par le développement de nouvelles compétences chez ces demandeurs d'emploi. Entreprises et universités œuvrent donc chacune en fonction de leurs missions respectives et de leurs intérêts à des actions de collaboration voire de partenariat. L'élaboration et la gestion de telles actions de partenariat s'inscrivent dans ce que Mintzberg (2004) appelle une *adhocratie opérationnelle*, ce qui

s'apparente davantage à une « conduite de projet » dont parlent Carré et Caspar (2004, p. 388) intégrant ainsi les principaux acteurs concernés : les directions, la hiérarchie et les individus. En cela, ils rejoignent les travaux de Bach (2007) sur le management de projets de formation. En conclusion, un projet de partenariat souligne les attentes et les spécificités de chacune des organisations ainsi que les compétences et les domaines d'expertise maîtrisés par les acteurs concernés. À cet égard, Gill (1989) rappelle bien les limites du partenariat comme système de gestion politique et économique présent dans plusieurs pays d'Europe. En nous appuyant sur les travaux de Rodal (1993), nous proposons de mettre en évidence quelques avantages et limites d'une telle collaboration inter organisationnelle. L'étude de plusieurs partenariats réalisés en formation continue par plusieurs établissements d'enseignement universitaires démontre que le mode de relation inter-organisationnelle traverse généralement différentes étapes que Brulotte (2003) appelle le « cycle de vie » d'un partenariat. Ainsi, dans une collaboration inter-organisationnelle en contexte de formation continue, le partenariat se divise habituellement en six phases distinctes, mais inter reliées les unes avec les autres : 1) L'émergence du partenariat; 2) L'identification et le choix du partenaire; 3) L'élaboration du partenariat; 4) L'entente de partenariat; 5) La mise en œuvre et la gestion du partenariat; 6) Le suivi et l'évaluation du partenariat (Boisclair et Dallaire, 2008). Chacune de ces phases comporte généralement deux dimensions : la dimension administrative et la dimension andragogique. Or, la réussite d'un partenariat, quel qu'il soit, repose sur un ensemble de « dimensions » comme l'écrit Landry (2013, p. 50) et « d'indicateurs » utilisés par Boisclair (2009) permettant d'évaluer la qualité et l'efficacité d'un partenariat université-milieu. Nous avons regroupé ces dimensions et indicateurs d'un partenariat en trois points : 1) la gouvernance; 2) le leadership; 3) le pouvoir. Ces trois dimensions du partenariat seront étudiées à partir des dires des intermédiaires de service et à la lumière des enjeux de transformations de frontières organisationnelles. Dans la définition proposée du partenariat, nous considérons donc que trois dimensions constitutives du partenariat semblent minorées voire négligées. Il s'agit de la gouvernance, du leadership et du pouvoir. Or, si le projet de partenariat ne précise pas les

modes de gouvernance retenus, le type de leadership attendu et ne prend pas en compte les aspects de pouvoir au sein même du projet de collaboration, il est très probable que sa réalisation rencontre quelques difficultés. La conception et la mise en œuvre d'un partenariat révèlent en effet des enjeux de frontières organisationnelles. En identifiant ces enjeux, nous pouvons mieux saisir la nécessité de préciser les trois dimensions centrales d'un partenariat : la *gouvernance*, le *leadership* et le *pouvoir*.

- **Des enjeux de frontières organisationnelles dans le partenariat université-milieu**

Comme l'écrit Dominique Genelot (2011, p. 276), « le périmètre de l'entreprise [est] une notion relative ». Or, les frontières organisationnelles de l'université, comme celles d'une entreprise, deviennent plus poreuses, plus flexibles, plus malléables, selon les circonstances et les besoins des différentes parties prenantes. Ce qui a fait dire à Barnet (2011) que la mission première et les territoires d'intervention des universités ont changé depuis l'époque d'Humboldt (1767-1835), particulièrement au niveau de ses missions, de ses espaces d'action, de ses responsabilités, de ses prérogatives et des différentes fonctions occupées par ses dirigeants, cadres et autres professionnels (Baillargeon, 2013).

La question des *enjeux de frontières organisationnelles* souligne des conditions de mise en œuvre et de réussite du partenariat. Certaines de ces conditions concernent directement la question des relations entre les organisations partenaires: l'interdépendance entre l'université et les autres organisations ou encore la répartition des espaces d'action et d'intervention. D'autres conditions renvoient aux dimensions de gouvernance, de leadership et de pouvoir : compétences de leadership des principaux acteurs impliqués dans le partenariat, partage des responsabilités et des prérogatives entre chacun des acteurs et entre chacune des organisations partenaires, conceptions du pouvoir dans le pilotage du partenariat, partage des pratiques entre acteurs concernés, rôle et la fonction d'acteurs dédiés au partenariat

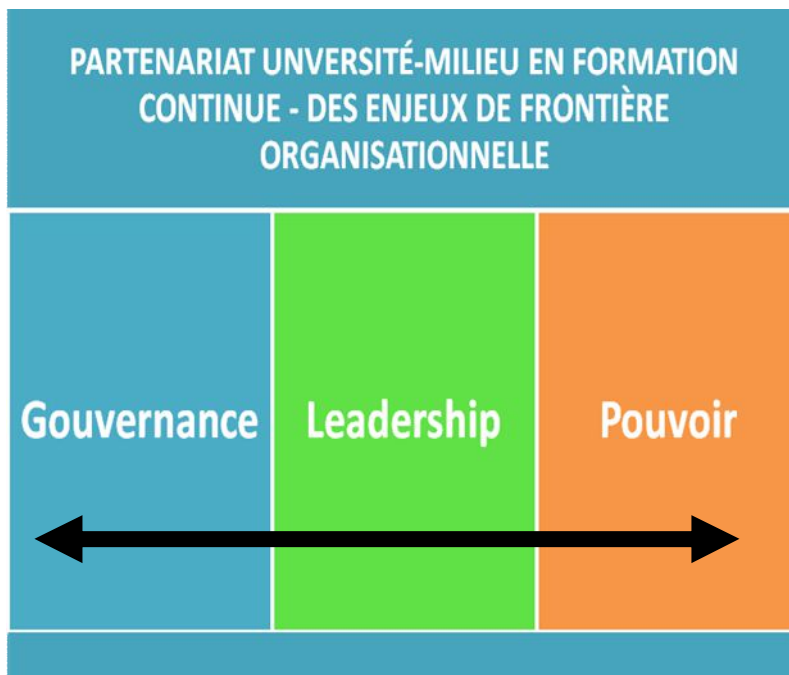
comme les intermédiaires de service notamment. Autrement dit, en s'intéressant aux relations entre partenariat et enjeux de frontières organisationnelles, nous cherchons à préciser les sens et conceptions des acteurs concernés de trois dimensions centrales selon nous du partenariat, à savoir la gouvernance, le leadership et le pouvoir. Les enjeux de frontières organisationnelles constituent donc un révélateur-analyseur de la conception et de la mise en œuvre d'un partenariat université-milieu à partir des trois dimensions suivantes : gouvernance, leadership et pouvoir. Ainsi, la figure 3 montre, quant à elle, ces différents enjeux que nous aborderons dans le cadre de la présente recherche. Pour réaliser les objectifs mentionnés précédemment, nous proposons d'utiliser un nouveau construit, celui d'enjeux de frontière, inspiré des travaux de Williams (2002). En mobilisant ce construit, nous cherchons à éclairer les conditions de réussite du partenariat université-milieu. Ainsi, Williams fait référence à un partenariat intersectoriel visant la collaboration entre différentes organisations de secteurs divers qui unissent leurs ressources et leurs efforts pour obtenir un résultat, lequel est différent de ce que chaque organisation, prise isolément, aurait pu réaliser un partenariat (Omokhoa & Ngozi Ofil, 2010; Bryson, Crosby et Stone, 2006). Un partenariat, forme plutôt formalisée de collaboration, sera étudiée au niveau de trois enjeux de frontières : la gouvernance, le leadership et le pouvoir. Le fait de s'attarder à l'évolution de la gestion des enjeux de frontière permettra de voir si leur traitement adéquat pourra être favorable au succès de la collaboration.

Ainsi parmi les enjeux de frontières sélectionnés, il y a d'abord **gouvernance**. De fait, les partenariats impliquent des problèmes particuliers de gouvernance, notamment en termes de structure de fonctionnement appropriée afin de rencontrer les standards et les besoins respectifs de chaque organisation partenaire (Zadek & Radovih, 2006). Ils ont aussi pour conséquence, un nécessaire *apport de ressources* humaines, informationnelles, matérielles et financières qui contribueront au développement du partenariat et qui se déploieront de *manière sur mesure et évolutive*, dans un cadre organisationnel facilitant la mise en place d'une *politique partenariale* (Boisclair, 2009). Puis, la question du leadership sera



également examinée puisque le leadership est un mécanisme essentiel dans les collaborations qui obtiennent du succès (Vangen et Huxham, 2003; Crosby et Bryson, 2006). Enfin, le pouvoir sera analysé en lien avec le leadership. Pour nous, la collaboration intersectorielle fait référence à la collaboration entre différentes organisations de secteurs divers qui unissent leurs ressources et leurs efforts pour obtenir un résultat, lequel est différent de ce que chaque organisation prise isolément aurait pu réaliser (Omokhoaet Ngozi Ofili, 2010; Bryson, Crosby et Stone, 2006). Un partenariat, forme plutôt formalisée de collaboration, sera étudiée au niveau de trois enjeux de frontières : l'appartenance à des secteurs institutionnels distincts, la gouvernance et le leadership. La figure trois présente ces enjeux de frontières organisationnelles.

Figure 3: Des enjeux de frontières organisationnelles



La conception et la mise en œuvre de ces différentes formes de partenariat peuvent être considérées comme des occasions envisagées de modifier les frontières formelles d'une organisation (Denis, Lamothe & Langley, 2006). Et, qui dit envisagées, dit voulues par les principaux dirigeants et les principaux acteurs d'une ou de plusieurs organisations engagées dans un partenariat. Dès lors, les organisations partenaires peuvent saisir le prétexte du partenariat pour reconfigurer leurs frontières organisationnelles. La modification des frontières organisationnelles peut donc être considérée ici comme une conséquence du partenariat. Toutefois, comme l'écrit Gagnon (2008), citant les travaux d'Hernes et Paulsen, (2003), les frontières organisationnelles peuvent aussi être analysées selon leur propre dynamique interne à l'organisation (Gagnon, 2013). Dès lors, la reconfiguration des frontières organisationnelles peut être à la fois indépendante de la mise en place d'un partenariat et/ou concomitante d'un partenariat. Il y aurait alors une interdépendance entre modification des frontières organisationnelles et conception-mise en œuvre d'un partenariat. Évaluer le sens des interactions entre partenariat et modifications de frontières organisationnelles constitue donc, pour nous, un révélateur-analyseur de ces trois dimensions constitutives du partenariat.

- **La gouvernance**

Qu'entend-on par gouvernance? Et dans quelles mesures la transformation des frontières organisationnelles permet-elle de révéler et d'analyser cette première dimension du partenariat qu'est la gouvernance ? Le terme de gouvernance est un mot ancien. Il date du XIII<sup>E</sup> siècle puis il devient terme de droit en 1478 et au sens de « charge de gouvernante » en 1679. Il connaît donc « un regain de vie après des décennies voir des siècles d'oubli » (Dortier et al, 2008, p. 281). C'est à l'Angleterre que nous devons ce retour du terme gouvernance. Étymologiquement, le terme gouvernance « partage la même origine que gouvernement qui aussi donné gouvernail » (Idem, p. 281). Le terme gouvernance suggère un pilotage à vue. Pour

Paquet (2011, p. 21), « la gouvernance est [donc] un processus de coordination et de collaboration en évolution continue ». Pour les auteurs du Dictionnaire des synonymes et des antonymes Depuis-Légaré et Therrien (2012, p. 326), ce terme réfère à « commandement, conduite », autrement dit, il désigne la manière dont un groupe d'acteurs gouverne le partenariat. C'est ainsi que le terme gouvernance et gouverne se partage entre plusieurs acteurs privés et publics, officiels ou informels, institutionnels ou associatifs susceptibles d'agir en fonction de leurs spécificités.

La gouvernance constitue donc une dimension importante du fonctionnement des organisations. Dans un contexte de partenariat, la gouvernance, sa logique et ses modalités de fonctionnement, sont d'abord régies et réglées par des normes spécifiques de chacune des organisations partenaires (Bourque, 2008). Ce que nous appelons généralement le règlement de régie interne (la gouverne). La gouvernance est également portée dans chacune des organisations par des types de fonctions et de postes, mais aussi par des services dédiés à la gouvernance. Dans un contexte de partenariat, il convient donc de prévoir la mise en place d'un service et de professionnels dont le rôle et la fonction sont de concevoir, mettre en œuvre, gérer et évaluer le partenariat (Ardouin, 2010). C'est pourquoi notre recherche s'intéressera principalement aux intermédiaires de service. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement à la manière dont est *gouverné* un partenariat. Nous mettrons donc l'accent sur les mécanismes de gouvernance mis en place afin de faciliter l'émergence, la mise en œuvre et la gestion d'un partenariat université-milieu. Dans le même esprit, nous chercherons à nommer et à expliquer la présence de ces mécanismes particuliers de gouvernance, notamment en termes de structures de fonctionnement permettant d'atteindre et de réaliser les objectifs prévus et les besoins respectifs des organisations partenaires (Zadek et Radovich, 2006).

- **Le leadership**

Qu'est-ce que le leadership ? Et dans quelles mesures la transformation des frontières organisationnelles est-elle un révélateur-analyseur du leadership, composante indispensable du fonctionnement et de la réussite du partenariat? Le leadership est vaste et complexe. Il a fait l'objet de nombreux débats comme l'écrit Lalonde (2004) dans un article de la revue *Effectif* de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Dans le domaine de la gestion il est l'objet de grandes préoccupations (Proulx, 2006).

Qu'est-ce [donc] que le leadership? Il comporte plusieurs notions, notamment celles de légitimité, d'autorité, de pouvoir et d'influence. Conséquemment, le leadership peut être abordé à partir de plusieurs points de vue et sous plusieurs angles. Ces *portes d'entrées* sont multiples et variables. Pour certains auteurs, il s'agit d'une aptitude acquise; pour d'autres, « le leadership est une façon d'être, pas de faire » (Hesselbein, 2002, p. 3 dans Proulx, 2006, p. 192). Ainsi, les travaux portant sur le leadership se sont multipliés après la Seconde Guerre mondiale, notamment aux États-Unis, dans le cadre de l'armée puis dans les entreprises. Le leadership se fonde sur quatre caractéristiques essentielles: la vision, l'influence, le changement [le partenariat vu comme une forme organisationnelle en mouvement, donc un changement] et la responsabilisation (Pinet et Coupet, 2009).

Dans le cadre de la présente proposition de thèse, le leadership est défini comme « la capacité reconnue [à une personne ou] à un membre d'un groupe de pouvoir influencer le comportement des autres membres du groupe à l'occasion de décisions importantes » (Bellenger et Pigallet, 1996, p. 174). Conséquemment, les termes autorité et influence ne veulent pas dire la même chose pour nous (de Kerorguen et Bouayad, 2004). Ces deux termes éveillent une foule d'images associées aux principaux acteurs d'un partenariat. Pour Christian Morel dans *Les Décisions absurdes, II* (2012, p. 142), « le commandement doit exercer un contrôle *a minima* des forces de

manière à ne pas limiter inutilement leur liberté d'action, le subordonné devant finalement décider lui-même des meilleurs voies à adopter pour le succès de sa mission ». Mais comment s'exerce le leadership dans un contexte de partenariat université-milieu (Vangen et Huxman, 2003; Crosby et Bryson, 2006)? C'est pourquoi nous nous intéresserons plus particulièrement à l'acteur qui « connote l'idée de jeu (au-delà des rôles prescrits), de conflit ou de coopération associées » (Échaude maison, 2013, p. 9) à l'élaboration, la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation d'un partenariat université-milieu

- **Le pouvoir**

Pourquoi des questions de pouvoir se jouent-elles dans la transformation des frontières organisationnelles ? La gouvernance, les intermédiaires de service et le leadership peuvent jouer un rôle important dans la transformation des frontières organisationnelles comme l'ont montré Langley & Denis (2006) en parlant des dimensions négligées du changement organisationnel. Même si les intermédiaires de service décident d'adopter une approche particulière visant à établir un partenariat université-milieu, il reste qu'ils doivent tenir compte du contexte dans lequel il va se construire, se gérer et s'évaluer. C'est ainsi que « les évolutions et mutations de ces dernières décennies ont profondément transformé [l'exercice] du pouvoir » (de Kerorguen & Bouayad, 2004, p. 48) au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Pour de Kerorguen et Bouayad, il convient de faire ici la distinction entre le pouvoir légal et le pouvoir réel. C'est ainsi « qu'il convient de considérer la capacité d'influence, et non pas uniquement la seule possession de puissance. » (Idem, p. 49). Pour ces auteurs, « le pouvoir habite [donc] plusieurs lieux et s'exprime dans plusieurs dimensions. » Ils ajoutent à juste titre que « le pouvoir « dans » l'entreprise est à la fois dedans et dehors (...) que versatiles, et qui ne sont même pas toujours représentés dans ces lieux de pouvoir officiel que sont les conseils d'administration » (Idem, p. 49). Pour eux (de Kerorguen & Bouayad), « le pouvoir apparaît [donc] multidirectionnel, multiforme et

multidimensionnel. Le pouvoir ne se pense plus en termes de centralité et de périphérie, ni s'exprime uniquement en termes de domination et de soumission » (Idem, p. 49). C'est pourquoi les intermédiaires de services peuvent être des porteurs du partenariat université-milieu.

- **Les intermédiaires de service : des porteurs du partenariat université-milieu**

C'est pourquoi dans le cadre de cette présentation, nous souhaitons nous intéresser plus particulièrement aux intermédiaires de services. C'est donc à la sociologie des organisations que nous devons le concept d'*acteur*, notamment aux travaux de Crozier (1977, 1981). Selon cette épistémologie, un acteur désigne toute personne physique ou morale qui participe à la vie d'un système et/ou organisation, ou qui est en mesure de l'influencer directement ou indirectement. Les auteurs précédemment cités supposent qu'il n'est pas possible de considérer que le jeu des acteurs soit déterminé seulement par la cohérence du système ou par les contraintes environnementales. Les pratiques des acteurs répondent aussi à leur propre logique. Située au confluent d'au moins trois disciplines : l'économie des organisations, le management et la théorie des organisations, la sociologie des organisations vise à étudier les organisations à travers les conceptions et les pratiques des différents acteurs qui en sont membres et à partir des dynamiques organisationnelles qui animent et impactent tant les organisations que les acteurs eux-mêmes. Dans le cadre de chapitre, nous définissons les intermédiaires de service comme étant des acteurs qui agissent au nom de l'université, de l'entreprise ou d'un organisme sans but lucratif et qui ont pour fonction principale de travailler sur une action de formation continue, qu'elle soit sollicitée par l'une des organisations partenaires ou qu'elle soit proposée par l'une de ces organisations. Les intermédiaires de service agissent également comme *traducteur*, dans le

sens de la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour (2006<sup>10</sup>), c'est-à-dire qu'ils peuvent expliciter, exprimer, reformuler, traduire...des attentes et des besoins des différentes organisations en matière de formation continue notamment. C'est ainsi que les intermédiaires de service sont appelés à jouer plusieurs rôles et fonctions où l'utilisation des savoirs tacites et explicites se côtoient. Ils peuvent être aussi et d'abord des andragogues, des formateurs, des consultants ou encore des gestionnaires de projet... etc.

Quant à leur pratique professionnelle, elle semble avoir bien changé depuis 30 ans. Si on s'attarde notamment à la pratique prescrite, il est probable qu'à l'instar des métiers de l'interaction humaine (Piot, 2009), la mise en œuvre de ces pratiques requiert non seulement des connaissances, mais aussi des compétences spécifiques, telles des compétences relationnelles, communicationnelles favorisant la collaboration, la coopération et le partenariat. Cette poly-compétence attendue n'est pas seulement du domaine technique. Elle concerne également les dimensions humaines. Au-delà de ces pratiques prescrites, qu'en est-il des pratiques réelles? Quelles sont les savoirs et les compétences mobilisées pour réaliser des tâches aussi complexes et interdépendantes que celle de négocier, élaborer, gérer, accompagner et évaluer un partenariat université-milieu. Les organisations partenaires qu'elles soient des universités, des entreprises et des organismes sans but lucratifs attendent toutes à ce que ces *navigateurs organisationnels* dont parle Pelletier (1995) et que sont les intermédiaires de service, répondent aux attentes et aux besoins des organisations qu'ils ou elles représentent. Dans notre recherche, nous souhaitons interroger les conceptions-perceptions des intermédiaires de service sur leurs rôles, leurs fonctions et leurs pratiques. Nous souhaitons aussi explorer les perceptions d'autres acteurs engagés dans le partenariat, notamment les cadres dirigeants afin de saisir le rôle, la fonction et la place qu'ils attribuent ou souhaitent attribuer aux intermédiaires de service. Ainsi, si les intermédiaires de service « sont potentiellement perçus comme menaçants par leur supérieur [...], « la direction peut parvenir à s'accommoder d'un navigateur parce que

---

<sup>10</sup> Voir également B. Latour. (1989). *La science en action*. Paris : La Découverte.

ce dernier ne constitue qu'une menace limitée pour l'ordre en place » (Pelletier, 1995, p. 3). En centrant notre regard sur ces acteurs du partenariat que sont les intermédiaires de service, nous souhaitons répondre aux principales questions suivantes : Qui sont-ils? Quelles formations et quelles expériences ont-ils? Quelles compétences ont-ils? Comment interviennent-ils ou pratiquent-ils? Comment participent-ils au partenariat université-milieu? Quels sont leurs facilitateurs? Nous nous intéresserons exclusivement aux pratiques déclarées. Pour saisir cette réalité du partenariat université-milieu, il convenait d'identifier des acteurs spécifiques responsables de la mise en œuvre de ce partenariat. Les intermédiaires de service, nouveaux acteurs, sont aussi porteurs de pratiques spécifiques, voire de nouvelles pratiques. Saisir leurs conceptions-perceptions permet d'exprimer différentes réalités stratégiques, organisationnelles et pédagogiques du partenariat université-milieu.

- **Un contexte de réalisation du partenariat université-milieu : la formation continue**

En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, la formation tout au long de la vie est devenue aujourd'hui une valeur et un objectif reconnu comme essentiel dans l'essor d'une économie du savoir, ce malgré les critiques de Kerorguen et Bouayad (2004). Cette économie est définie comme « une économie en formation, systémique et fonctionnant en réseau, une économie qui se joue des espaces et du temps » Lévy, Jouyet, 2006; Dang Nguyen et Mevel, 2007 dans Carlier, 2009, n.p.). La plupart des gouvernements des pays occidentaux s'entendent pour dire que la formation tout au long de la vie constitue donc une des clés importantes susceptibles de leur assurer une prospérité économique et le développement harmonieux et démocratique des sociétés. Si l'idée de la formation tout au long de la vie semble faire maintenant consensus autour d'elle, son application dans la plupart des pays occidentaux ou en émergence demeure fragmentaire et est traduite et déclinée de manière différente selon les contextes socioculturels, les histoires des sociétés, les politiques mises en œuvre et les différentes



organisations présentes (Feenberg, 2014). Cela dit, la formation continue désigne un concept large et évolutif comme l'écrivent Besnard et Liétard (2001). C'est pourquoi ces deux auteurs soulignent combien le terme de formation continue demeure « diversifié, complexe [et] polysémique » (Idem, p. 3). Toutefois, ils ajoutent avec justesse, qu'elle constitue à la fois un « phénomène et un processus » (Idem, p. 3). Dans le contexte de cette recherche, la définition de la formation continue que nous privilégierons s'appuiera principalement sur les travaux menés par Legendre (2005) et par l'Organisation des Nations-Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), cités d'ailleurs par le Conseil supérieur de l'Éducation du Québec (CSE) (1996). La formation continue est donc définie ici comme étant un :

« Ensemble des processus organisés d'éducation, quels qu'en soient le contenu, le niveau et la méthode, qu'ils soient formels ou non formels, qu'ils prolongent ou remplacent l'éducation initiale dispensée dans les établissements scolaires et universitaires sous forme d'apprentissage professionnel, grâce auxquels des personnes considérées comme adultes par la société dont elles font partie, développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances, améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles ou leur donnent une nouvelle orientation, et font évoluer leurs attitudes ou leur comportement dans la double perspective d'un épanouissement intégral de l'homme et d'une participation à un développement socioéconomique et culturel équilibré et indépendant » (p. 687).

En cherchant à mettre en évidence les enjeux de transformation de frontières organisationnelles à l'œuvre dans la mise en place et dans la conception d'un partenariat université-milieu, notre recherche propose de centrer le regard sur ces trois dimensions principales du partenariat. La centration sur ces trois dimensions nous permet de proposer une définition plus étoffée du partenariat et éloignée d'une conception souvent floue portée

par les notions de collaboration ou de coopération, même chose pour l'intermédiaire de service. Elle place la question des enjeux de frontières organisationnelles comme interagissant avec le partenariat lors de sa conception, de sa réalisation et de son évaluation. Elle identifie les trois dimensions constitutives du partenariat à savoir la gouvernance, le leadership et le pouvoir. Ces trois dimensions sont révélées et analysées au travers de la question des enjeux de frontières organisationnelles. Pour que celles-ci soient traitées, il convient d'identifier un acteur qui porte le partenariat université-milieu, à savoir les intermédiaires de services. Prendre pour objet les intermédiaires de service, saisir leurs perceptions-conceptions, de leurs rôles, fonctions et pratiques, est une occasion d'étudier une forme spécifique de partenariat, le partenariat université-milieu dans un contexte particulier, celui de la formation continue au service d'une ambition ; une formation tout au long de la vie.

## **Conclusion**

En conclusion, si le partenariat université-entreprise est devenu aujourd'hui une donnée incontournable des transformations des missions des universités, il ne doit pas, selon nous, être élaboré et mis en œuvre sans définir préalablement et très précisément son sens, sa valeur, ses principes et ses modalités de fonctionnement. Si le partenariat ne peut régler toutes les problématiques touchant l'université, nous estimons qu'il peut être un outil pertinent au service du changement dans ces organisations apprenantes (Carré et Caspar, 2004). Tout en reconnaissant les mérites de ce mode de collaboration inter-organisationnelle, le partenariat université-entreprise ne constitue donc pas une panacée à toutes les questions et enjeux touchant au développement des organisations productrices de biens et de services (Boutin et Le Cren, 2004). Un partenariat mal défini peut contenir en lui bien des malentendus et conduire à des déceptions des acteurs partenaires sans compter les gaspillages en termes de temps de travail et en terme financier. Il ne nous semble guère possible d'étudier également le

partenariat université-milieu sans prendre appui sur des acteurs (Rolland-Barker et Major, 1987; Landry, 2013) qui ont la responsabilité de le mettre en œuvre et de le réussir, à savoir les intermédiaires de service. N'oublions pas qu'ils peuvent être à la fois *traducteur* et *réalisateur* des besoins de consultation, de formation, de transfert de savoir et de recherche. La description, au travers de leurs conceptions-perceptions, de leurs rôles, fonctions et pratiques doit nous permettre de dessiner cette nouvelle configuration du partenariat et de nous aider à en préciser sa substance à partir des dimensions de gouvernance, de leadership et de pouvoir. L'étude des pratiques professionnelles des intermédiaires de service doit nous conduire à saisir et apprécier les processus d'apprentissage et de développement professionnel de ces acteurs-clés du partenariat université-milieu. En effet, la collaboration inter-organisationnelle requiert des formes d'apprentissage professionnel en situations (Maubant, 2013) qui sont la condition pour élaborer, gérer et évaluer ensemble le partenariat à la lumière d'un « capital partenarial » en émergence selon l'expression utilisée par Eddy (2010) et citée par Landry (2013). La conception, la mise en œuvre et la réussite d'un partenariat université-milieu n'est donc pas un long fleuve tranquille. Ce processus et son cycle de vie, sont marqués et ponctués d'obstacles traduisant différentes résistances. L'absence de volonté claire des dirigeants, la confusion entre un partenariat pensé comme un but et un partenariat conçu comme un moyen ou un outil, un faible engagement des organisations engagées dans le partenariat ainsi qu'une faiblesse dans l'identification d'acteurs spécifiques dédiés au partenariat sont quelques exemples déraison des dysfonctionnements, voire des échecs des partenariats université-entreprise. Ce faisant, il n'existe pas de modèle unique de partenariat (Boisclair, 2008, 2009). En effet, chaque établissement universitaire doit, avec les acteurs concernés, chercher à développer sa propre politique de partenariat, mais également déterminer les moyens à mettre en œuvre, identifier les services et les acteurs en charge du partenariat, expliciter ses conceptions des modes de collaboration inter-organisationnelle. Le partenariat université-milieu et le partenariat université-entreprise existent bel et bien. Il est réel. En effet, les universités

et les entreprises parviennent à collaborer ensemble dans le cadre notamment de projets de recherche ou d'actions de consultation et de formation (par exemple les chantiers 7). Cette collaboration peut évidemment prendre différentes formes, allant de la co-entreprise à des partenariats sur mesure, en fonction des contextes et des besoins de chacune des organisations partenaires.

Cette présentation ne vise donc pas à établir ni proposer un modèle de partenariat université-milieu. Nous cherchons à démontrer combien la question des enjeux de frontière constitue une condition de réussite d'un tel partenariat sous réserve qu'elle puisse être identifiée, analysée, discutées et débattue par l'ensemble des acteurs concernés. Cet enjeu de frontière éclaire plus précisément le sens et la valeur d'un partenariat université-milieu car il souligne combien les dimensions de gouvernance, de leadership et de pouvoir sont à prendre en compte dans les différentes phases d'élaboration, de gestion et d'évaluation d'un partenariat université-milieu.

## BIBLIOGRAPHIE

Akrich, M., M. Callon & B. Latour (éd.). (2006). *Sociologie de la traduction : textes Fondateurs*. Paris: Mines Paris Tech. Les Presses « sciences sociales ».

Ardouin, T. (2010). *Ingénierie de formation pour l'entreprise (3<sup>e</sup> édition)*. Paris : Dunod

Bach, P. (2007, 2009 (2<sup>ième</sup> tirage). *Le management de projets de formation*. Bruxelles: Éditions De Boeck Université.

Baillargeon, N. (2013). « Chomsky et l'université ». *Revue À bâbord*, décembre 2013-janvier 2014, p. 29-31.

Béland, C. (2012). *L'évolution du coopératisme dans le monde et au Québec*. Montréal : Groupe Fides.

Bélair-Cérino, M. (2009). « Universités : pour un nouveau mode de financement. »

*Le Devoir.*

Bellenger, L. & P. Pigallet. (1996). *Dictionnaire de la formation et du développement du personnel*. Paris: ESF éditeur.

Bernier, C., L. Caron, N. Pépin & M. Racine (dir.) (2011). *Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation*. Québec : Presses de l'Université Laval et ARUC.

Bernier, P. (2010). *Fonction Responsable formation*. Paris : Dunod.

Besnard, P.&B. Liétard. (2001). *La formation continue (6<sup>ième</sup> édition mise jour.)* Paris : Presses Universitaires de France (coll. QSJ, n° 1655), 2001, p. 3.

Bezançon, X. (2004). *2000 ans d'histoire du partenariat public-privé pour la réalisation des équipements et services collectifs*. Paris: Presses de l'école nationale des Ponts et chaussées.

Boisclair, M. & L. Dallaire. (2008). *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : un regard systémique – Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Boisclair, M. (2009). « Des partenariats université-entreprise : un ingrédient essentiel à la qualité de la formation continue? Quelques éléments de réflexion pour l'action ». *La revue de l'innovation dans le secteur public*, 14(3), article 9.

Boisvert, Y., M. Jutras, G. A. Legault, A. Marchildon (avec la collaboration de L. Côté). (2003). *Petit Manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*. Montréal : Liber.

Boudjaoui, M. (2012). *Du dispositif professionnalisé au dispositif professionnalisant : une autre lecture de la professionnalisation de l'enseignement supérieur* dans Demazière, D., P. Roquet & R. Wittorski. (2012). *La professionnalisation mise en objet*. Paris : L'Harmattan.

Boutin, G.,& F. Le Cren. (2004). *Le partenariat : entre utopie et réalité*. Montréal: Éditions Nouvelles.

- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre le levier et le piège du développement des communautés*. Québec:Les Presses de l'Université du Québec.
- Bourezak, A.H. (2002). *Le partenariat université-industrie en recherche et développement dans le secteur manufacturier au Canada*. Mémoire présenté pour l'obtention du grade de Maître ès Sciences économique. Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Brémaud, L., & M. Boisclair. (2012). « Pédagogie universitaire et partenariat université-entreprise : enjeux, écueils, perspectives ». Dans *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur (numéro thématique) 28-1(2012)*
- Brulotte, R. (2003). « Le cycle de vie d'un partenariat méritoire ». *Revue Distances et Savoirs*, vol. 1, 2003, p. 209-223.
- Carlier, F. (2009). *Management et économie du savoir*. Paris : EllipsesÉditions Marketing S.A. (coll. Transversales).
- Carré, P. & P. Caspar (sous la dir.). (2004). *Traité des sciences et des techniques de la formation (2<sup>e</sup> édition entièrement revue et augmentée)*. Paris: Dunod.
- "Canada's Innovation Leaders". a RESEARCH Infosource Inc. Publication. 2 novembre 2012. 14 p.
- Charest, J. (2002). *Évaluation de la politique d'intervention sectorielle d'Emploi-Québec, 195-2001*. Rapport (septembre 2002). Québec : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique / Université de Montréal. École de relations industrielles. Équipe de recherche sur la politique d'intervention sectorielle.
- Charle, C. & J. Verger. (1994). *Histoire des universités*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je.
- Conseil supérieur de l'Éducation du Québec. *Le partenariat : une façon de réaliser la*

*mission de formation en éducation des adultes.* Québec :Avis au ministre de l'Éducation, 1995.

Conseil supérieur de l'Éducation du Québec. *La formation continue du personnel des entreprises. Un défi pour le réseau public d'éducation.* Québec : Avis au ministre de l'Éducation, 1998.

Conseil supérieur de l'Éducation du Québec. *Les universités à l'heure du partenariat.* Québec : Avis au ministre de l'Éducation, 2002.

Conseil supérieur de l'Éducation du Québec. Les services offerts aux entreprises par le réseau de l'éducation : pour un meilleur accès aux ressources collectives. Québec : Avis à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2010.

Courrier international. « Où va l'université? L'éducation victime de l'économie ». Extrait du *Times Literary Supplement* (Londres), n° 1025, 24 au 30 juin 2010, p. 32.

Crespo, M., A. Beaupré-Lavallée, & S. Dubé. (2011). *L'offre de programmes universitaires des sites hors-campus au Québec : ampleur, logiques décisionnelles et évaluation de ses impacts* (Rapport de projet). Québec : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Crozier, M. & E. Freiberg. (1977). *L'acteur et le système.* Paris : Éditions du Seuil.

Denis, J.-L., L. Lamothe & A. Langley (2006). *Reforming Health Care: Levers and Catalysts for Change* dans A.L. Casebeer & al. (dir). *Innovations in Health Care : A Reality Check.* Royaume-Uni : Palgrave Macmillan, p. 1005-1030.

de Kerorguen, Y. & A. Bouayad. (2004). *La face cachée du management.* Paris : Dunod.

Derouet, J.L. (2008). « Interroger les nouvelles politiques d'éducation et de formation en France depuis 25 ans : une recomposition parallèle des conceptions de la justice et des formes de l'État ». *Sociologie et sociétés*, vol. 40, n° 1, p. 57-68.

Dortier, J.-F. (2008). *Le dictionnaire des sciences humaines.* Auxerre : La Petite

Bibliothèque de Sciences Humaines.

Dufour, Caroline. (2012). *L'École nationale d'administration publique. Entre l'État et*

*L'université* dans L. Roy & Y. Gingras. (2012). *Les universités nouvelles. Enjeux et perspectives*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

Dudezert, A. (2013). *La connaissance dans les entreprises*. Paris : Éditions La Découverte (coll. Repères, n<sup>o</sup> 609).

Échaude maison, C-D. (2013). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales (édition 2014)*. Paris: Editions Nathan.

Eddy, P.L. (2010). "Special Issue : Partnerships and collaboration in higher education ".

*ASHE Higher Education Report*, 36(2). P. 1-115 dans Landry, C. & C. Garant. (2013). *Formation continue, recherche et partenariat*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Eneau, Jérôme. (2011). *Professionnaliser les métiers de la formation à l'université : de*

*la « formation de formateurs » à la « formation à distance*, p. 195-212 dans Moldoveanu, Mirela (dir.). (2011). *Les compétences des acteurs de l'éducation : perspectives internationales*. Montréal : Éditons Peisaj.

Facal, J. (2010). *Quelque chose comme un grand peuple*. Montréal : Boréal.

Feenberg. A. (2014). *Pour une théorie critique de la technique*. Montréal : Lux Éditeur

Freitag, M. (1995, 1998). *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*. Montréal: Éditons Nota bene.

Fréchet, M. (2004). *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*. Paris : FNEGE/Librairie Vuibert.

Fournier, M. & D. Antonat. (2012). *Architecture et université nouvelle* dans Roy, L. & Y.

Gingras. *Les universités nouvelles : enjeux et perspectives*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Gagnon, C. & J.-L. Klein. (1991). « Le partenariat dans le développement local :



tendances actuelles et perspectives de changement social ». *Les Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n°95, p. 239-255.

Gagnon, Y-Chantal. (2008). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec :

Presses de l'Université du Québec.

<http://www.lapresse.ca/debats/chronique/lysiane-gagnon/201205/1101-4524599-des-un...>

Gagnon, S. (2013). « Une famille recomposée : l'intégration d'une centre de réadaptation dans un centre hospitalier ». *Télescope*, vol. 19, n° 2, p. 2-18.

Genelot, D. (2011). *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants* 4<sup>ième</sup> édition entièrement mise à jour). Paris : INSEP Consulting Éditions.

Gingras, Y. & L. Roy (dir.). (2006). *Les transformations des universités du XIII<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

Giles, A. & D. Maschino. (2000). *L'intégration économique en Amérique du Nord* et les

*relations industrielles Défis de gestion, de représentation et de régulation* dans Thwaites, James D. (2000). *La mondialisation : origines, développement et effets*. Québec : Les Presses de l'Université Laval/L'Harmattan.

Graz, J.-C. (2004, 2008). *La gouvernance de la mondialisation*. Paris : Éditions La Découverte, coll. Repères.

Harman, C. (2012). *Une histoire populaire de l'humanité*. Montréal : Boréal.

Hurteau, P. & E. Martin. (2008). *Financement des universités : vers une américanisation*

*du modèle québécois*. Rapport de recherche. Institut de recherche sur l'information socio-économique.

Igalens, J. & S. Point. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*. Paris :

Dunod.

- Jamous, H. (1969). *Sociologie de la décision : la réforme des études médicales et des structures hospitalières*. Paris : Éditions du Centre national de la recherche scientifique.
- Kernaghan, K, B. Marson, B., & S. Borins. (2001). *L'administration publique de l'avenir*  
Ottawa : L'Institut d'administration publique du Canada, n<sup>o</sup> 24.
- Lacroix, R. & L. Maheu. (2015). *Les grandes universités de recherche*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Lafortune, L. (2008). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Landry, C. & C. Garant. (2013). *Formation continue, recherche et partenariat*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Langley, A. & J.-L. Denis. (2006). *Les dimensions négligées du changement organisationnel* (traduit d'un ouvrage anglais) *Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View* dans R. Lines I.G. Stensaker & A. Langley (dir.). *New Perspectives on Organizational Change and Learning*. Bergen, p. 136-161
- Le Boterf, G. (2001) *Construire les compétences individuelles et collectives* (2<sup>ème</sup> édition revue et augmentée). Paris : Éditions d'Organisation.
- Leclerc-Olive, M., G. Scarfo Ghellab et A.-C. Wagner (dir.). (2011). *Les mondes universitaires face au marché. Circulation des savoirs et pratiques des acteurs*. Paris : Éditions Karthala.
- Legendre, R. (2005a). *Le Dictionnaire actuel de l'éducation* (3<sup>ème</sup> édition) Montréal : Guérin éditeur, p. 1002.
- Lescarbeau, R. (2012). *La transformation des organisations. Ses impacts sur les personnes, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel* dans Bareil, C. & C. Aubé. (2012). *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*. Montréal : HEC Montréal (coll. Gestion et Savoir).

Levin, H. M. (2002). *The Public-Private Nexus in Education* dans Vaillancourt Rosenau,

P. (2002). *Public-Private Policy Partnerships*. Massachusetts: The MIT Press, p. 129-142.

Mailhot, C., P. Pelletier & V. Schaffer. (2006). *La valorisation de la recherche : un nouveau rôle pour l'université?* Montréal : Écoles des Hautes Études Commerciales (HEC). Cahier de la recherche n° 06-08, octobre.

Martin, É. & M. Ouellet. (2013). *Université inc. : des mythes sur la hausse des frais de scolarité et sur l'économie du savoir*. Montréal : Lux Éditeur.

Martin, É. & M. Ouellet. (2010). *La gouvernance des universités dans l'économie du savoir*. Montréal : Institut de recherche et d'information socio-économiques. Rapport de recherche.

Marzourgui, A. & S. Hamdi. *Partenariat université entreprise : état des lieux et perspectives de renforcement*. ISCAE (Université Manouba).  
Mastère spécialisé en gestion des Établissements d'enseignement supérieur. [http://www.memoireonline.com/01/08/885/m\\_partenariat\\_universite-entreprise-etat-des-...](http://www.memoireonline.com/01/08/885/m_partenariat_universite-entreprise-etat-des-...)

Masselot, O. (2012). *NeuroQuantis. L'entreprise Neuro-quantique. Un modèle quantique d'épanouissement de l'individu et de toute organisation*. Paris : Le Courrier du Livre.

Maubant, P., L. Roger, B. Caselles-Desjardins et M. Lejeune (2012). *Le paradigme de la complexité pour analyser les processus de professionnalisation dans les métiers de l'interaction humaine* dans J. Clénet, P. Maubant, D. Poisson (dir.). (2012). *Formations et Professionnalisations : à l'épreuve de la complexité*. Paris : L'Harmattan.

Maubant, P. & M. Boisclair. (2013). *Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mérini, C. (2001). *Le partenariat : histoire et essai de définition*. Actes de la Journée nationale de l'OZP, 5 mai, p. 1.

Mintzberg, H. (2004). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.

Morel, C. (2012). *Les décisions absurdes, II*. Paris : Gallimard

Morin, S. *Analyse des impacts de la mondialisation sur l'éducation au Québec*. Rapport évolutif – 4 parties. Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation. Juin 2005 à juillet 2007.

Nayaroudou, M. & V. Simart. (2006). « La collaboration université/entreprise : le cas du management de la recherche aux États-Unis ». *Revue Vie & Sciences économiques*, (1) n<sup>o</sup> 170-171, p. 153-174.

Paquet, G. (2011). *Gouvernance collaborative : un antimanuel*. Montréal: Liber.

Paquette, G. (2003). « Le partenariat de recherche université/entreprise. Entretien avec Gilbert Paquette, directeur du CIRTA, fondateur du Licef ». *Distances et savoirs*, (2), vol. 1, p. 277-288.

Pelletier, G. (1997). « Le partenariat : du discours à l'action ». *La Revue des Échanges*, vol. 4, n<sup>o</sup> 3.

Pelletier, G. « Les navigateurs des frontières organisationnelles: regard sur des artisans du partenariat international ». *Revue Gestion*, juin 1995, p. 27-33.

Pelletier, G. (éd.). (2004). *La consultance en éducation: regard international et analyse de pratiques*, p. 19-44 dans Pelletier, G. (2004). *Accompagner les réformes et les innovations en éducation : consultance, recherches et formation*. Paris : Éditions de l'Harmattan.

Pichette, J. « L'université enfermée dans une logique marchande ». *Le Devoir du samedi- dimanche 19 avril 2009*.

Piketti, T. (2013). *Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris : Éditions du Seuil.

- Pinet, J. & A. Pinet. (2009). *Créer une culture de service : une question de leadership*  
dans C. Bareil & C. Aubé. (2012). *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*. Montréal: HEC Montréal.
- Piot, T. « Quels indicateurs pour mesurer le développement professionnel dans les métiers à autrui? *Revue Questions Vives en éducation et formation*. Numéro Thématique : Le développement professionnel : quels indicateurs? Vol. 5, n° 11, 2009, p. 259-275.
- Petit, L. (2003). « Partenariat et mission universitaire au Québec: Une lecture française de l'avis du Conseil supérieur de l'éducation au ministre de l'Éducation. *Distances et savoirs*, 2003/2 – vol 1, p. 303-308.
- Proulx, D. (sous la dir.). (2006). *Management des organisations publiques*. Québec: Les Presses de l'Université de Québec.
- Rastier, F. (2013). *Apprendre pour transmettre. L'éducation contre l'idéologie managériale*. Paris : Presses Universitaires de France, coll. Souffrance et théorie.
- Rayou, P. & A. van Zenten (sous la dir.). (2011). *Les 100 mots de l'Éducation*. Paris : Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je, n° 3926.
- Readings, B. (2013). *Dans les ruines de l'université*. Montréal: Lux Éditeur.
- Robert, A. D. & A. Bouillaguet. (2002). *L'analyse de contenu* (2<sup>ième</sup> édition mise à jour). Paris: Presses Universitaires de France (coll. Que sais-je?, n° 3271).
- Rodal, A., & Mulder, N. (1993). « Les partenariats, la délégation et le partage des Pouvoirs : répercussions sur la gestion ». *Revue Optimum*, 24, 3-8.
- Rolland-Barker, M. & C. Major. (1987). *Devenir un formateur, une formatrice efficace dans l'entreprise*. Québec. Gouvernement du Québec, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science/Ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu.
- Rosa, H. (2011, 2013). *Accélération, une critique sociale du temps*. Paris: Éditions La Découverte (collection La Découverte/Poche)

- Samson, G., O. Dezutter, L. Thomas & S. Manseau. (2011). *Une nécessaire collaboration du milieu scolaire pour une recherche sur les pratiques évaluatives* dans Samson, G., A. Hasni, D. Gauthier & P. Potvin. (2011). *Pour une collaboration école-université en science et techno : des pistes pour l'apprentissage*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Seymour, Michel. (2013). *Une idée de l'université : propositions d'un professeur militant*. Montréal : Les Éditions du Boréal.
- Stiglitz, J.E. (2012). *Le prix de l'inégalité*. Paris: Les Liens qui libèrent.
- Thuderoz, C., V. Mangematin & D. Harrisson. (1999). *La confiance : approches économiques et sociologiques*. Europe : Gaëtan Morin éditeur.
- Touraine, A. (1992). *Critique de la modernité*. Paris : Librairie Arthème Fayard.
- Tremblay, B. « L'autonomie des universités ». *Le Quotidien*, 23 février 2009.
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). "Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers". *British Academy Management*, vol. 14, p. S-61-S76.
- Viens, J., M. Lepage & T. Karsenti. (2010). « Vers un changement de culture en enseignement supérieur ». *Revue des sciences de l'éducation*. Vers un changement de culture en enseignement supérieur. Vol. XXXVI, n<sup>o</sup> 1, p. 13-23.
- Vining, A.R. & A.E. Boardman. (2008). "Public-private partnerships in Canada: Theory and evidence". *Revue Canadian public administration publique du Canada*, vol. 51, n<sup>o</sup> 1, p. 9-44.
- Wake Carroll, B. (2008). "Editor's introduction to the special issue on public-private partnerships". *La Revue de l'Institut d'administration publique du Canada*, mars, vol. 51, n<sup>o</sup> 1, p.1-8.
- Wagner, A.-C. (2011). *Mobilisation internationales par le haut et par le bas* dans Mendez, A., R. Tchobanian, A. Vion. (2011). *Travail, compétences et mondialisation*. Paris : Armand Colin/Recherches.
- Williams, P. "The competent boundary spanner". *Public Administration*, vol. 80, n<sup>o</sup> 1, 1999, p. 103-124.

Zadek, S. & Rabinovich, S. (2006). *Governing Partnership Governance: Enhancing*

*Development Impacts through Improved Partnerships Governance.*  
Working

Paper, CSR Initiative Centre for Government and Business, J.F. Kennedy  
School

of Government. Cambridge : Harvard University.

Zussman, David. "Les partenariats, une cible en mouvement". *Revue Aperçus*, n° 4,  
vol.

*1, printemps.* Ottawa : Centre de recherche sur la gestion publique, p. 1.