

Enseignement supérieur Gouvernance : entre tradition et évolution, contrainte et audace

Élise PELTIER

Si l'on parle souvent des enjeux de gouvernance dans l'enseignement obligatoire, ces questions animent également l'enseignement supérieur depuis la création des Hautes Écoles en 1995. C'était encore le cas récemment à l'occasion d'une journée de mise au vert organisée par la FédESuC¹, qui a réuni l'ensemble des directeurs(-trices) président(e)s des Hautes Écoles et des Écoles supérieures des arts, le 23 août dernier, au Château de Namur. **Philippe SCIEUR**, Docteur en sociologie² à l'UCL, était invité à éclairer les débats.

L'objectif de cette journée de mise au vert était principalement de s'interroger sur l'optimisation de la gouvernance des institutions, plus particulièrement au travers des processus décisionnels, compte tenu du contexte de transformation sociétale et d'incertitude tant pour les directions que pour les responsables académiques.

Déclinées en moments d'échanges et en apports plus théoriques, les séances de travail ont permis, à la fois, d'aborder collectivement la question de la gouvernance à partir de situations vécues pour en dégager les enjeux, les progrès et les défis, et aussi de réaliser une analyse critique de ces expériences et de prendre du recul grâce à l'expertise de Philippe SCIEUR

proposant grilles de lecture, regard réflexif et séquences de questions/réponses.

Évolutions

Comme le souligne le sociologue, l'intérêt actuel donné à la gouvernance s'explique par l'apparition de plusieurs phénomènes qui modifient considérablement l'environnement des organisations, dont les établissements d'enseignement. Globalisation, internalisation, exigences en termes de qualité, pression économique et politique, nouveau rapport au travail, logique participative : tous ces changements génèrent un environnement en constante évolution, avec des challenges à relever ou à anticiper. Le concept de gouvernance inclut d'ailleurs ce rapport à l'environnement d'après la définition qu'en proposent Bagnasco et Le Galès : « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains ».

Défis

Au quotidien, les directions sont confrontées à diverses situations qui influencent la prise de décision. Assurer un rôle politique extérieur tout en étant présent au sein de son institution, envisager une nouvelle répartition des responsabilités, faire adhérer l'ensemble des partenaires aux projets nouveaux de l'organisation, prendre en compte les attentes émanant des diverses parties prenantes, agir dans un environnement institutionnel fragmenté... Les défis ne manquent pas !

Lors de son exposé, Ph. SCIEUR a mis en avant l'importance de développer une série de compétences en termes de gouvernance. Parmi celles-ci, la capacité de créer du bien commun entre les différents membres d'une organisation au sein d'un réseau.

Il a également évoqué l'éthique, qui fait référence à la manière dont les valeurs d'une organisation sont prises en compte, ou encore la créativité, autrement dit la capacité de trouver des solutions structurelles ou conjoncturelles à des situations qui n'ont pas été prévues par l'organisation.

Le sociologue met également l'accent sur le principe de collégialité que beaucoup d'organisations tendent aujourd'hui à délaisser, à savoir le fait que l'ensemble de l'organisation assume la décision prise. D'où l'intérêt, explique-t-il, de clarifier les processus décisionnels.

Dans un contexte de plus en plus complexe, la journée de réflexion organisée par la FédESuC a permis aux directions de repartir avec des pistes d'analyse et de compréhension des situations vécues, afin d'envisager des perspectives d'ajustement pour l'avenir de leur institution. ■



Photo : Elise PELTIER

1. Fédération de l'Enseignement supérieur catholique

2. Professeur à l'UCL, chercheur au CriDIS (Centre de recherche interdisciplinaire - Démocratie, Institutions, Subjectivité) et auteur du livre *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*