

Lettre de candidature au poste de recteur de l'Université de Montréal **Jean Charest, Vice-recteur aux ressources humaines et à la planification**

C'est un immense honneur d'avoir l'occasion de soumettre ma lettre de candidature pour le poste de recteur de l'Université de Montréal pour le mandat 2020-2025. Après avoir pris connaissance du profil recherché issu de la première consultation de la communauté, c'est au terme d'une réflexion approfondie et de sollicitations de divers membres de l'institution que j'en suis venu à cette importante décision. Prétendre à occuper le poste de recteur de cette très grande université nécessite autant une solide confiance en ses moyens qu'une humilité certaine face à une fonction très exigeante au plan personnel et professionnel mais surtout de premier plan dans notre vie institutionnelle. C'est précisément cet état d'esprit qui m'anime et me laisse croire en mes possibilités réelles d'occuper ce rôle de *primus inter pares* en m'appuyant sur ma vaste expérience et mon attachement profond envers mon institution.

Je pose donc ma candidature en vue de poursuivre avec la communauté l'évolution de notre grande université, une des meilleures, dans un monde d'exigences et de défis sans cesse renouvelés auxquels nous devons toujours trouver ensemble des solutions novatrices. Cette posture sera d'ailleurs l'essence même de ma proposition à la communauté, comme on le constatera plus avant dans cette lettre. Je pose ma candidature de manière ouverte, avec toute la transparence possible envers ma communauté et ses instances, m'inscrivant dans une approche de confiance en leur sagesse, de disponibilité pour établir un dialogue constructif et répondre aux questions qui me seront adressées. Tel est mon point de départ pour ce processus exigeant dans lequel je m'engage avec l'annonce officielle et publique de ma candidature du 31 octobre 2019. Telle sera toujours par ailleurs ma manière d'être avec cette même communauté et ses instances tout au long de mon mandat, si j'obtiens cet honneur d'être désigné recteur de l'Université de Montréal au début de la prochaine année.

Profil recherché

« Le candidat ou la candidate doit être un dirigeant humain, visionnaire, créatif et inspirant par son parcours professionnel ainsi que par le bilan de ses réalisations. Il ou elle possède de solides antécédents en enseignement et en recherche. Une excellente connaissance du français est requise pour le poste et la connaissance d'autres langues serait considérée comme un atout, en toute considération de la vocation internationale de l'Université. »

Extrait du profil type du recteur issu de la consultation de la communauté;

https://secretariatgeneral.umontreal.ca/public/secretariatgeneral/documents/Nominations/Recteur/udem_recherche_recteur.trice.pdf

Professeur-chercheur, cadre académique puis officier

Recruté comme membre du corps professoral à l'École de relations industrielles de la Faculté des arts et des sciences il y aura bientôt 25 ans, j'ai mené une carrière des plus stimulantes et parfois, disons-le, imprévue dans ses développements. D'abord, depuis mon arrivée à l'Université, je suis un professeur-chercheur de carrière. Cela n'a pas été ma toute première carrière, mais ce fut de loin la plus significative et celle qui me caractérise toujours dans ma manière d'être. La passion de transmettre, le goût d'apprendre, l'ouverture au débat et à la critique, la recherche de connaissances nouvelles, la rigueur scientifique marquent mon parcours autant lorsque j'agissais devant une classe de 1^{er}, 2^e ou 3^e cycles, dans mes publications ou communications dites savantes, mais aussi dans le cadre de mes fonctions de cadre académique puis d'officier. La fonction a beau être différente, on peut (et on doit dirais-je) l'exercer avec les mêmes fondements dignes d'une grande institution universitaire.

Dans mon parcours de professeur adjoint, à l'agrégation accélérée puis au rang de titulaire en à peine 10 ans, j'ai enseigné de nombreux cours dans le domaine du travail et de l'emploi, supervisé une

cinquantaine d'étudiants aux études supérieures, dirigé ou codirigé 25 projets subventionnés pour près de \$8 millions en fonds de recherche en sciences sociales, cofondé un Centre qui est devenu une référence mondiale en relations industrielles, et diffusé mes travaux avec 70 publications scientifiques et 120 communications scientifiques ou professionnelles. En 2010, je suis devenu directeur de l'École de relations industrielles (ÉRI), fonction que j'ai assumée pendant 5 ans. Bien que la tâche de diriger une École de 25 professeurs, autant de chargés de cours et 1000 étudiants répartis dans une dizaine de programmes, tout en poursuivant l'enseignement et mes recherches, soit lourde en elle-même, j'y ai mené diverses réformes avec l'aval des collègues pour ouvrir de nouveaux horizons. Outre une réforme majeure aux études supérieures, une des idées-phares à mon avis fut de développer des ententes de partenariat avec de grandes universités chinoises dès 2010, ce qui conduisit à créer au sein de l'ÉRI une école internationale d'été aux études supérieures dispensant l'enseignement en anglais pour faciliter les échanges étudiants. En près de 10 ans maintenant, quelque 250 étudiants chinois, d'autres pays et de l'ÉRI ont pu bénéficier de tels échanges entre des univers contrastés dans le domaine du travail, de l'emploi et des ressources humaines. Cette innovation a contribué fortement à un rayonnement international de l'ÉRI. Par ailleurs, pour donner un élan à une philanthropie trop discrète, j'initiai aussi un fonds de bourses pour les étudiants, le 'Fonds intergénérationnel de l'École de relations industrielles' auquel les professeurs ont consenti à verser \$50 000 pour en assurer le démarrage.

Mon parcours de professeur-chercheur et de cadre académique, en m'exposant quotidiennement à la réalité de l'enseignement, aux exigences de la recherche et aux responsabilités de gestionnaire, a été déterminant pour accomplir ma nouvelle fonction de vice-recteur aux ressources humaines et à la planification à compter de 2015. Outre ma connaissance de la vie universitaire, cette fonction d'officier était en lien avec mes expertises académiques et ma formation en gestion, en économie et en relations industrielles. Mon mandat de vice-recteur était d'assumer le leadership et la gestion en matière de ressources humaines, d'affaires professorales et de relations de travail pour les 10 000 employés de l'Université. Je crois avoir donné une impulsion nouvelle en ces matières, tant par la réorganisation que j'ai initiée de la direction des ressources humaines pour en faire une unité davantage stratégique pour l'institution, que par le renouvellement des contrats de travail en introduisant des ententes dites de longue durée qui contribuent à changer nos relations avec les partenaires syndicaux, par l'instauration d'un programme de leadership académique pour soutenir le développement de nos cadres et officiers afin de mieux assurer la relève, par l'élaboration d'une directive institutionnelle en matière de primes salariales pour les professeurs reposant sur l'équité et la transparence ou encore, par la révision de la structure et de la rémunération des cadres administratifs et des professionnels de l'Université en lien avec les meilleures pratiques sur le marché. Ce mandat initial fut par ailleurs rapidement accru dès 2016, lorsque le recteur me demanda de devenir également le maître d'œuvre de la transformation institutionnelle. Cela m'a conduit à superviser depuis ce temps la production et la réalisation du plan d'action *Transcender les frontières 2016-2021* le tout, en sus de mes fonctions initiales d'officier responsable des ressources humaines et de la planification.

Ce mandat additionnel fut une occasion extraordinaire d'apprendre davantage sur mon institution et de tenter d'en influencer le parcours, voire de proposer des actions 'transformatrices'. Cette opération en particulier a été l'occasion d'un rapprochement avec la communauté de l'Université pour co-construire une vision, l'opérationnaliser dans des actions tangibles, la communiquer en direct lors d'une tournée avec le recteur dans la communauté, la maintenir vivante par des échanges continus et la réaliser en y impliquant nombre de parties prenantes de la communauté. Le succès de cette opération stratégique réside autant, dirais-je, dans la manière de l'avoir menée que dans ses objectifs intrinsèques. La dite transformation institutionnelle est ainsi d'abord 'culturelle', bien que marquée par des changements porteurs de nos processus et de nos structures. Avoir une vision pour notre

institution, l'incarner dans une proposition tangible, la partager avec la communauté et la réaliser en mobilisant celle-ci, telle est ma conception du travail universitaire d'officier que j'ai appliquée dans cette planification stratégique *Transcender les frontières* qui a orienté notre développement durant 5 ans et, souhaitons-le, même au-delà.

Près de la communauté, tourné vers l'avenir

Le recteur doit être un leader. Il n'a de succès que s'il donne envie à ses collègues, employés ou étudiants de s'engager avec lui dans la proposition au sens large qu'il leur soumet. Pour ce faire, ma philosophie de gestion est d'être à la fois 'près de la communauté' universitaire et par ailleurs toujours 'tourné vers l'avenir'. Si l'idée semble simple, elle ne se réalise pas simplement car la communauté universitaire est souvent faite d'intérêts multiples dont la réconciliation d'ensemble vers des objectifs communs n'est jamais gagnée d'avance. Il faut savoir débattre, rester ouvert aux sensibilités multiples, procéder à des arbitrages, communiquer les enjeux et prendre les décisions qui sont les meilleures pour l'institution. Le recteur doit connaître sa communauté de la manière la plus exhaustive possible, en comprendre les dynamiques, pour lui proposer de s'engager sans cesse dans des voies d'amélioration. Il faut savoir construire avec elle autant les petits projets qui marqueront souvent les esprits au quotidien que les grands projets qui animeront les rêves collectifs et se traduiront par un puissant sentiment d'appartenance. Le recteur doit également être tourné vers l'avenir. Penser à ce que l'on pourrait faire de mieux, s'inspirer des meilleures pratiques, être à l'affût des opportunités, avancer des propositions audacieuses. La transformation institutionnelle a été pensée de cette manière et je maintiendrai cet élan, cette dynamique d'amélioration continue, avec la communauté tout au long de mon mandat.

Le recteur est aussi le principal ambassadeur qui doit incarner l'institution dans sa globalité autant que dans ses spécificités pour la faire rayonner, promouvoir ses projets, développer des alliances, obtenir les moyens matériels et financiers requis pour son développement, tout en préservant son indépendance au sens académique qui est un des vecteurs de la notion connue de 'liberté académique'. Celle-ci s'applique en premier lieu à l'institution elle-même pour se décliner jusqu'aux membres de la communauté. Notre développement repose d'abord sur nos forces vives qui doivent exercer leurs fonctions le plus librement tout en étant sensibles à l'environnement. Cela est vrai en enseignement comme pour la recherche fondamentale et appliquée. Je m'engage à représenter avec confiance et vigueur notre université dans toutes les tribunes et à toutes les occasions qui pourront contribuer à notre développement. Ma connaissance de l'institution, mes talents de communicateur, mes capacités stratégiques et ma force de conviction seront mobilisés en ce sens.

Toujours une des meilleures universités de la planète!

Le monde universitaire évolue à une vitesse sans commune mesure par rapport à ce qu'il a été durant des décennies. Les étudiants ont devant eux une offre universitaire sans précédent qui dépasse largement les espaces régionaux, voire les frontières nationales lorsque vient le choix de leur lieu d'études et de recherche. La mobilité professorale s'accroît du moins dans ses possibilités, ce qui conduit forcément à réfléchir aux stratégies de recrutement et de rétention de ceux et celles qui constituent toujours le fer de lance des grandes universités. Et que dire des modes de financement eux-mêmes des institutions, voire du financement de la recherche universitaire de manière plus spécifique. L'Université de Montréal a pu se hisser parmi le 1% des meilleures universités de la planète malgré des moyens souvent beaucoup plus modestes que d'autres. C'est une grande fierté mais s'y maintenir sera un défi d'envergure dans la prochaine décennie. J'adresse ici quelques grands paramètres d'une trajectoire d'ensemble pour que nous soyons toujours au rang des meilleures universités mondiales.

❖ *Cap sur l'expérience étudiante*

C'est notre raison d'être! Et rien n'est assuré dorénavant compte tenu des choix d'institutions qui s'offrent aux étudiants. Nous le constatons déjà avec nos données les plus récentes en la matière et il faut prendre la mesure des défis sans délai. L'étudiant n'est pas que celui que nous avons au temps présent en nos murs ou à nos portes mais aussi celui en amont de quelques années, celui que nous proposons de transformer sur le plan personnel et professionnel pendant ses années chez nous, celui qui sera un diplômé avec des besoins en formation continue tout au long de sa vie, un ambassadeur et, il faut le souhaiter, un éventuel philanthrope qui redonnera à son *alma mater*. Il faut lui proposer un parcours vers une vie professionnelle qui l'amènera certainement jusque vers l'an 2065-2070! Notre philosophie doit s'articuler dans un continuum: recrutement, persévérance (rétention), réussite, diplomation, formation continue, sentiment d'appartenance durable. Le numérique et ses nombreuses possibilités tant administratives que pédagogiques doit être un outil mieux mobilisé, l'ouverture vers d'autres langues dans nos programmes, particulièrement l'anglais, doit être une possibilité et l'accès à l'international, une nécessité. Le recteur doit compter sur une forte mobilisation de toutes les composantes académiques et administratives pour que nous soyons l'institution qui offre la meilleure expérience étudiante qui soit et je porterai ce message dans toutes ces unités dès le début de mon mandat en les appelant à se donner des objectifs conséquents.

❖ *Favoriser la mobilisation de nos forces vives en recherche*

Notre université se démarque par une vaste gamme de programmes académiques et de domaines du savoir. Nous avons beaucoup travaillé dans le cadre de notre planification stratégique à 'briser les silos' et à favoriser l'interdisciplinarité pour mieux tirer profit de cette réalité. Mais il reste un potentiel inexploité et il faut compter sur le dynamisme des unités, des chercheurs et des différents officiers pour le réaliser. C'est ainsi que nous avons fait notre marque au cours des dernières années dans le domaine de l'intelligence artificielle dont le potentiel est immense tant sur le plan institutionnel que sociétal. Il m'apparaît par ailleurs que nous ne tirons pas suffisamment profit de nos forces vives dans le domaine de la santé considérée au sens le plus large qui soit. Si l'idée d'un 'Pôle Santé' a été abordée à maintes reprises dans les dernières années, tantôt sous un angle sans doute trop structurel et tantôt de manière trop accessoire, je soumets qu'un véritable dialogue constructif d'abord avec les facultés et les unités du domaine mais aussi nos établissements affiliés, me semble prioritaire eu égard à cette nécessité de mieux travailler ensemble. J'en ferai un enjeu prioritaire et y consacrerai les ressources nécessaires pour que notre offre académique tant en enseignement qu'en recherche soit véritablement à la hauteur de nos possibilités dans ce domaine. Je soumets par ailleurs qu'il serait opportun d'explorer un autre positionnement institutionnel en misant sur d'importantes capacités en enseignement et en recherche issues de nombreuses unités et facultés autour de ce que je décrirais par l'idée de 'gouvernance et cohésion sociale'. Des politiques publiques, au droit, aux sciences humaines et sociales ou encore à l'éducation, nous avons de multiples possibilités de mieux nous positionner comme institution sur les défis de gouvernance et de cohésion sociale qui sont au cœur des enjeux sociétaux ici comme ailleurs. Je soutiendrai là-aussi un dialogue que je souhaite être animé et pris en charge par nos différentes unités. Favoriser la mobilisation de nos chercheurs et unités contribuera à nous maintenir au rang des grandes universités de recherche.

❖ *Améliorer nos espaces et notre vie collective*

La qualité de nos lieux d'étude, de recherche et de travail est partie intégrante de l'expérience étudiante de haut niveau que nous voulons offrir et doit être un atout pour attirer et retenir les meilleurs talents tant chez nos professeurs que pour tous nos employés. La qualité des espaces traduit largement l'attention que nous portons à notre communauté qui y vit pendant quelques années, voire toute une vie professionnelle. Nous sommes déjà engagés dans des travaux majeurs sur le campus

principal qui représente un défi d'envergure par la complexité, la durée et les relocalisations qui s'enchaîneront. Il faudra le relever avec brio et le recteur devra s'assurer qu'il en soit ainsi. Parallèlement, une deuxième phase doit se réaliser au Campus MIL et là aussi le recteur aura un rôle clé pour que cela ait lieu durant le prochain mandat. Cette période 2020-2025 sera certes intense en travaux qui réduiront globalement à terme les écarts qualitatifs actuels entre nos différents espaces campus. J'accorderai une importance de premier ordre à ces réalisations structurantes. Mais il faudra faire plus et avoir le souci de maintenir, voire renforcer, notre sentiment d'appartenance collective à une même grande université qui se déploiera en divers lieux. Il faut que le développement de nos espaces contribue à la qualité de notre vie collective plutôt qu'il ne génère un sentiment de dispersion. Si la circulation entre les lieux est aidante, on doit penser à ce que le numérique aussi soit un vecteur de cohésion en facilitant les échanges de toute nature entre les divers pavillons. Il faudra être imaginatif et profiter de ce que les technologies nous offrent. Nous avons des spécialistes en divers domaines, dont en aménagement, et je ferai appel à tous les talents professionnels et académiques pour que nos espaces intérieurs et extérieurs enrichissent notre vie collective.

❖ *Avoir des ambitions, s'en donner les moyens*

Nos ressources financières ont été contraintes à plusieurs reprises dans le passé et plusieurs se demandent souvent même comment nous avons pu accomplir notre mission en demeurant parmi les meilleurs. Depuis peu, nos finances s'améliorent légèrement et bien que cela exigera toujours une vigilance et une capacité de conviction de premier ordre du recteur, on anticipe que les jours seront meilleurs prochainement. Il serait osé et imprudent de faire ici des promesses dont personne ne pourrait assurer qu'elles se réaliseront considérant notre dépendance à un financement externe, essentiellement gouvernemental, dont l'histoire est faite de volatilité et soubresauts. Mais en postulant un environnement favorable en termes de finances publiques et en poursuivant une trajectoire de diversification de nos sources de financement, notamment via la philanthropie, il m'apparaît possible de nous projeter quelque peu sur l'horizon du mandat du recteur. D'abord, le premier engagement est que le recteur doit toujours chercher à ce que l'institution dispose des moyens pour réaliser les ambitions de sa communauté. Et j'inverse ici volontairement l'expression connue: il faut avoir des ambitions d'abord, puis s'en donner les moyens. À titre d'illustration, nous avons débuté l'exercice de transformation institutionnelle en 2015 dans un contexte déficitaire, ce qui a soulevé un certain cynisme. Or, nous avons toujours cherché à en faire un exercice de vision, de projets, en affirmant qu'on ferait ce qui est possible pour les soutenir financièrement, ce que nous avons fait. Il faut compter sur une communauté imaginative en termes de projets mais aussi lui demander de penser aux moyens qui seront nécessaires et à leurs provenances. Et parfois les moyens sont beaucoup plus à notre portée qu'on ne l'aurait imaginé, y compris en procédant à de simples révisions dans nos façons de faire. On réalise aussi de plus en plus qu'ils se trouvent également dans la philanthropie, ce qui m'apparaît essentiel pour notre développement et ce que je soutiendrai chaque fois que mon rôle de recteur pourra faire une différence.

Globalement, de nouvelles marges de manœuvre sont toujours nécessaires et je veillerai à ce que chaque exercice budgétaire en comporte une suffisante pour soutenir nos ambitions collectives, tout en dégagant un surplus qui servira au remboursement de notre déficit accumulé. C'est un équilibre responsable et c'est la meilleure manière de protéger notre avenir. En amont de chaque exercice budgétaire, il reviendra toujours par ailleurs au recteur de faire toutes les représentations nécessaires auprès de notre principal bailleur de fonds pour que nous obtenions les rehaussements financiers qui soient à la hauteur de notre réputation, de nos réalisations et de notre impact global dans la société. Nous sommes une des meilleures universités au monde, cela suppose un soutien financier conséquent.

❖ *Nous sommes un employeur de choix*

Et je m'en engage à ce que nous le demeurions! J'ai eu le souci dans mes années de vice-recteur en charge des ressources humaines que nous ayons une gestion responsable de nos ressources en cherchant à offrir les meilleures conditions à toutes nos catégories d'employés. L'exercice n'est pas simple et les attentes doivent parfois être recadrées. Mais offrir des conditions d'emploi compétitives, assurer un milieu de travail sain, stimulant et collégial, soutenir le développement de carrière de tous les employés m'apparaît important tant dans l'absolu que dans un marché de l'emploi qui demeurera très dynamique dans un avenir prévisible. Ce ne sera plus ma responsabilité directe en tant que recteur mais m'engager à ce que nous poursuivions dans la même voie de reconnaissance de l'engagement quotidien de tous les employés de l'Université, c'est aussi cela 'être près de la communauté'.

Réussir collectivement

Cette lettre de candidature à caractère programmatique comporte son lot d'ambitions. Bien sûr, elle m'engage d'abord personnellement mais je la réaliserai le cas échéant avec d'autres membres de la communauté, cela s'entend. Cela se fera avec une équipe de direction hautement compétente, diversifiée, composée des meilleures personnes dans les différentes fonctions que doit couvrir l'équipe rectorale. Ensuite, je compte sur la collaboration des doyens et doyennes avec qui une complicité m'apparaît nécessaire pour la réussite des projets institutionnels, ce qui inclut ceux des facultés elles-mêmes. J'engagerai très rapidement avec eux et elles un dialogue afin que nous établissions ensemble un *modus vivendi* quant à notre dynamique comme haute direction dont ils sont parties intégrantes, selon ma conception. Et je poursuivrai les efforts récemment engagés en vue de construire un sentiment d'appartenance entre les 150 cadres académiques et officiers de tous les départements et directions facultaires, ainsi qu'avec nos directeurs généraux des services administratifs. Ce sentiment doit être compris ainsi : nous formons ensemble la direction de l'Université.

En parallèle, je propose deux exercices pour entamer mon mandat. Bien que la planification stratégique précédente se poursuive jusqu'en 2021, une nouvelle planification stratégique 2021-2026 sera à construire et pour cela, je m'engage à rencontrer toutes les unités académiques et administratives de l'Université dans les premiers six mois de mon mandat pour partager avec leurs membres ma vision mais également recueillir leurs idées afin d'élaborer une planification rassembleuse et engageante. Comme nous n'évoluons pas en vase clos, je propose par ailleurs un exercice de mesure des perceptions externes à travers le Canada, de l'Université de Montréal comme institution. Un exercice mené avec rigueur permettra de recueillir le point de vue d'acteurs clés dans le monde universitaire et politique envers l'Université de Montréal, telle qu'ils la comprennent. Cet exercice pourra être engagé dans les premiers trois mois de mon mandat. Il ne dictera pas ce que nous devons faire mais il jettera sans doute un éclairage sur nous-mêmes qui devrait nous aider à faire progresser notre institution dans notre prochaine planification stratégique.

Je termine en répétant mon engagement premier: être un candidat public et ouvert à ma communauté pour mériter cette fonction de premier plan. Je crois avoir les compétences et les connaissances pour agir à titre de recteur, ce que je ferai avec toute l'intensité nécessaire. Ce sera à la communauté et aux instances appropriées, à travers le processus de consultation et de nomination, d'en décider.

Jean Charest
Professeur titulaire, Ph. D.
Vice-recteur aux ressources humaines et à la planification
Octobre 2019.